

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

Затверджено на засіданні кафедри
управління персоналом та економіки праці
Протокол № 9 від 11 січня 2016 р.

HR-Management

Програма
для студентів
усіх спеціальностей
першого(бакалаврського) рівня

Укладач: к.е.н., доцент
Степанова Е.Р.

Відповідальний за випуск
зав. каф. управління персоналом
та економіки праці, д.е.н., проф. Назарова Г.В.

ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017

ВСТУП

Навчальна дисципліна «HR Management» буде корисна майбутнім економістам та менеджерам, особливо тим, хто планує управляти людьми, творити власну кар'єру, займати керівні посади.

Для того, щоб залишатися конкурентоздатним в сучасних трансформаційних умовах, підприємствам та організаціям слід вирішити одну із найбільш пріоритетних та стратегічно орієнтованих проблем, а саме – слабкий HR менеджмент. Основними передумовами для змін виступають старіння та недостатнє оновлення трудового потенціалу, зменшення рівня найму і набору персоналу та завищення вимог до кандидатів на вакантні посади. Для мінімізації негативних впливів зовнішнього економічного середовища та більш ефективного функціонування підприємства слід приділяти значну увагу всім аспектами HR менеджменту, які і представлені в основі даної дисципліни.

Програма навчальної дисципліни передбачає проведення лекцій, семінарських та практичних занять, а також виконання студентами завдань для самостійної роботи.

Метою даної дисципліни є формування професійних компетентностей з управління людськими ресурсами на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Для досягнення мети поставлені такі **основні завдання**:
оволодіти сучасними техніками управління людьми;
отримати цілісного уявлення про HR менеджмент;
оволодіти навичками рекрутингу, кар'єрного планування;
набути навичок проведення бізнес-тренінгів та опанувати особливості їх оцінювання.

Об'єктом вивчення дисципліни є процеси менеджменту персоналу організації, підприємства, установи.

Предметом є інструментарій, фактори, методи та способи формування та розвитку HR менеджменту.

Пререквізити. Базові знання з економіки праці та соціально-трудових відносин, управління персоналом, мотивування персоналу, управління трудовим потенціалом, ринку праці, менеджменту.

Вивчення цієї дисципліни дає можливість студенту

знати:

теоретичні знання та категорії з менеджменту та управління персоналом;

основні концепції та методи управління персоналом;

головні аспекти аналізу та планування роботи персоналу;

особливості відбору, найму, розміщення та переміщення персоналу;

теоретичні аспекти взаємовідносин працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату.

вміти:

впроваджувати в подальшу роботу сучасні тенденції найму та набору працівників;

аналізувати та планувати роботу;

планувати власну кар'єру;

проводити бізнес-тренінги та використовувати основи гейміфікації в управлінні людьми;

встановлювати пріоритетні особистісні та стратегічні цілі підприємства за рахунок використання методики Performance Management;

аналізувати відносини в колективі та їх подальший розвиток;

використовувати знання з однієї області в іншій та створювати нові знання;

переконувати людей, організовувати їх, вести за собою, втілювати довіру;

впроваджувати та використовувати компенсаційні, стимулюючі та заохочувальні системи оплати праці.

У процесі викладання навчальної дисципліни основна увага приділяється оволодінню студентами професійною компетентністю, що наведена в табл. 1.

**Професійна компетентність, що отримується студентами
внаслідок вивчення навчальної дисципліни**

Назва компетентності	Складові компетентності
Здатність управляти малими, середніми і великими групами та виконувати функції з відбору, розміщення, тренування та кар'єрного просування працівників підприємства усіх форм власності	здатність управляти та корегувати станом своєї психіки, управляти емоціями, стресостійкість;
	вміння розв'язувати проблеми і працювати в нестандартних ситуаціях;
	винахідливість та здатність до інновацій;
	здатність управляти власною мотивацією та заохочувати працівників до кар'єрних звершень;
	орієнтуватися на синтез якості та швидкості виконуваних дій;
	формування високого ступеня відповідальності;
	схильність до логічно обґрунтованого ризику;
	здатність виділяти необхідну та важливу інформацію;
	обирати оптимальний шлях розвитку персоналу;
	здатність будувати активну кадрову політику організації;
вміння комплектувати штат та проводити заходи з адаптації працівників на підприємстві;	
використання сучасних методик набору та відбору кадрів на вакантні посади в організації	

Структуру складових професійних компетентностей та їх формування відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведено в табл. 2.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 150 годин (5 кредитів ЄКТС). Форма підсумкового контролю – залік.

Таблиця 2

**Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни
«HR менеджмент» за Національною рамкою кваліфікацій України**

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Пререквізити	Знання	Уміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Змістовний модуль 1. Управління внутрішнім та зовнішнім середовищем					
Тема 1. HR менеджмент: основні поняття та головні функції					
Здатність до обґрунтування ролі та необхідності вивчення аспектів HR менеджменту	Сутність понять «персонал», «управління персоналом», «людські ресурси».	Варіації трактувань поняття «HR менеджмент»	Розрізняти основні функції HR менеджменту	Організувати обмін інформацією в процесі формування власного бачення сутності HR менеджменту	Здійснювати контроль за факторами впливу на формування поняття «HR менеджмент»
Тема 2. Аналіз та проектування роботи з персоналом					
Здатність до побудови стратегічного проекту стосовно роботи з персоналом	Види аналізу, засоби проектування, види довгострокових та короткострокових проектів	Методи аналізу та проектування роботи з персоналом	Мотивувати персонал до продуктивних та ефективних проектів	Організувати обмін інформацією в процесі визначення особливостей проектування роботи з персоналом	Здійснювати контроль за побудовою проектів розвитку персоналу
Тема 3. Планування потреби та набір персоналу					
Здатність планувати потребу в персоналі	Сутність планування та набору	Етапи планування потреби в персоналі, види набору	Будувати алгоритм планування потреби в кадрах	Організувати обмін інформацією в процесі набору та планування потреби в персоналі	Здійснювати контроль за плануванням та процедурою набору персоналу

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
Тема 4. Відбір та розстановка кадрів					
Здатність до управління процесом відбору та розстановки кадрів	Сутність та принципи підбору та розташування кадрів в ієрархії підприємства	Характерні моменти відбору кадрів, особливості їх розстановки	Проводити інтерв'ю та обробляти психологічні тести	Організувати обмін інформацією в процесі відбору та розстановки кадрів	Моніторити результати проведених опитувань кандидатів
Тема 5. Розвиток та навчання персоналу					
Здатність до реалізації заходів з навчання персоналу	Основні тренінгові методики	Основи гейміфікації	Обирати оптимальні методи навчання персоналу	Використовувати інформацію про основні аспекти розвитку персоналу	Приймати рішення щодо доцільності того чи іншого виду навчання
Тема 6. Управління результативністю персоналу					
Здатність вимірювати результативність персоналу	Елементи методик performance management та KPI	Технологію розрахунку результативності	Визначати особистий результат кожного працівника	Доводити до відома персоналу методичку визначення їх власної ефективності	Забезпечувати контроль за справедливим формування винагороди
Змістовний модуль 2. Залучення, розвиток та компенсації персоналу					
Тема 7. Сприятливі умови праці					
Здатність управляти трудовими відносинами на підприємстві	Основи конфліктології, соціології, техніки безпеки	Види внутрішньофірмових конфліктів, спосіб їх вирішення	Проводити опитування та формувати персонал за соціонічною ознакою	Використовувати інформацію про особливості формування сприятливого соціально-психологічного клімату	Забезпечувати контроль за відсутністю конфліктних ситуацій в колективі
Тема 8. Вивільнення та утримання працівників					
Здатність мінімізувати ризики від плинності кадрів	Основи управління персоналом	Основи «м'якого» вивільнення працівників	Розробляти програми лояльності для персоналу	Доводити до відома персоналу існуючі варіанти пакету «лояльності»	Забезпечувати контроль над плинністю кадрів

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
Тема 9. Лідерство					
Здатність до організації ефективної командної взаємодії	Сутність понять «лідерство», «лідер», «менеджер», «керівник»	Стилі та види лідерства, види взаємостосунків	Використовувати навички SMART в управлінні	Доводити до відома персоналу прийняті керівництвом управлінські рішення	Забезпечувати контроль за реалізацією прийнятих рішень
Тема 10. Управління кар'єрою					
Здатність до обґрунтування ролі та необхідності управління власною кар'єрою	Сутність поняття «кар'єра». Фактори впливу на ділову кар'єру. Зв'язок кар'єри з життєвими планами людини	Етапи побудови власної кар'єри, методи мотивації кар'єрного зростання	Складати кар'єрограму та план розвитку кар'єри	Організувати обмін інформацією в процесі визначення власних кар'єрних очікувань	Здійснювати контроль за факторами впливу на перебіг ділової кар'єри
Тема 11. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації					
Здатність до формування компенсаційного пакету	Види та системи оплати праці. Типи компенсацій	Види компенсаційних пакетів	Розраховувати індивідуальну заробітну плату	Здійснювати оцінку індивідуальної та колективної праці персоналу	Здійснювати контроль за нарахуванням та виплатою заробітної плати
Тема 12. Стимулювання працівників					
Здатність розробляти програми стимулювання працівників	Сутність заробітної плати, її складові	Види премій, надбавок, доплат	Використовувати методика KPI для розрахунку індивідуального внеску	Визначати потреби працівників, та відповідно до них обирати тип стимулювання	Здійснювати контроль за нарахуванням та виплатою стимулюючих бонусів
Тема 13. Стратегічний HR-менеджмент					
Здатність будувати стратегічний план розвитку персоналу	Основи стратегічного управління	Етапи побудови стратегії	Будувати та впроваджувати HR-стратегію	Інформувати персонал щодо особливостей стратегічної ієрархії	Здійснювати контроль за впровадженням стратегії

2. Програма навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1.

Управління внутрішнім та зовнішнім середовищем

Тема 1. HR менеджмент: основні поняття та головні функції

1.1. *Сутність поняття «людські ресурси (HR)».* Походження терміну «HR», історичний огляд аспектів його формування. Визначення понять «працівники» та «персонал». Сфери використання HR менеджменту.

1.2. *Основні HR-функції.* Визначені основні HR-функції, представлена їх детальна характеристика.

1.3. *Роль HR-департаменту на підприємстві.* Роль та місія HR-департаменту. Стандартний склад HR-служби на підприємстві.

Тема 2. Аналіз та проектування роботи з персоналом

2.1. *Аналіз роботи з персоналом.* Сутність аналізу. Мета та базові аспекти праці. Головні підходи до аналізу роботи з персоналом. Види HR-аналізу.

2.2. *Проектування роботи з персоналом.* Сутність проектування. Основні методи проектування роботи з персоналом. Переваги та мотивуючі аспекти проектування.

Тема 3. Планування потреби та набір персоналу

3.1. *Процес HR-планування.* Сутність планування. Взаємозв'язок основних категорій персоналу із їх стратегічними потребами, що мають враховуватися при плануванні. Структура процесу HR-планування. Основні етапи планування.

3.2. *Фактори, що впливають на вибір роботи.* Визначено фактори для кожного рівня процесу пошуку роботи. Індивідуальні характеристики шукачів роботи.

3.3. *Сутність та роль рекрутингу.* Мета рекрутингу. Види рекрутингу, їх переваги та недоліки. Засоби найму персоналу. Джерела рекрутингу. Найбільш поширені проблеми найму працівників.

Тема 4. Відбір та розстановка кадрів

4.1. Відбір персоналу. Сутність відбору персоналу. Його мета та процедура проведення. Важливість та нагальність ефективного та результативного процесу відбору персоналу.

4.2. Методи відбору персоналу. Типи інтерв'ю, особистісні тести, біографічні дані, тести когнітивних здібностей, ділові кейси, психологічні тести, самооцінка, ассесмент центри.

4.3. Розстановка кадрів. Сутність розстановки кадрів. Основна інформація, що надається під час проведення розстановки кадрів. Принципи розстановки кадрів. Найбільш поширені проблеми, що виникають в процесі розстановки персоналу.

Тема 5. Розвиток та навчання персоналу

5.1. Види тренінгових програм. Сутність та потреби у навчанні. Види тренінгових програм. Основні елементи навчання. Результати навчання.

5.2. Методи розвитку на навчання персоналу. Порівняння методів розвитку та навчання персоналу із зазначенням ролі тренера.

5.3. Оцінювання результатів навчання. Сутність оцінювання. Суб'єкти процесу оцінювання. Критерії оцінювання результатів навчання. Види оцінювання.

5.4. Заходи з розвитку персоналу. Фактори, що впливають на швидкість та ефективність реалізації заходів з розвитку персоналу. Перелік заходів, їх сутність.

Тема 6. Управління результативністю персоналу

6.1. Сутність та цілі управління результативністю. Тракткування терміну «Performance management» або «PM». Основні цілі управління результативністю персоналу.

6.2. Критерії вимірювання результативності персоналу. Перелік критеріїв вимірювання результативності та визначення їх сутності.

6.3. Підходи до виміру результативності. Різноманітні підходи до виміру результативності. Порівняльна характеристика деяких з них.

6.4. Зворотній зв'язок управління результативністю. Способи підвищення результативності з точки зору персоналу.

Змістовний модуль 2.

Залучення, розвиток та компенсації персоналу

Тема 7. Сприятливі умови праці

7.1. Сутність трудових відносин. Основна термінологія, що використовується при трактуванні сутності поняття «трудові відносини».

7.2. Охорона праці та здоров'я працівників. Основні програми охорони праці персоналу. Права, гарантовані працівникам в рамках охорони праці. Захист від нещасних випадків на виробництві. Програми захисту здоров'я персоналу. Медичне страхування.

7.3. Умови праці персоналу. Дисципліна та вивільнення працівників. Гнучкий графік роботи. Неповний робочий день. Соціальні пакети та стандарти.

Тема 8. Вивільнення та утримання працівників

8.1. Вивільнення працівників. Принципи справедливості вивільнення. Регулювання дисципліни. Розвиток лояльності персоналу. Програми підтримки працівників. Основи аутплейсменту.

8.2. Управління плинністю кадрів. Управління добровільною та примусовою плинністю кадрів.

8.3. Система штрафів. Процес нарахування штрафів. Поведінковий аспект. Психологічний аспект.

8.4. Система заохочень. Процес нарахування заохочень. Моніторинг нарахування заохочень.

Тема 9. Лідерство

9.1. Сутність лідерства. Моделі лідерства. Якості справжнього лідера. Стилi лідерства. Лідерство та менеджмент.

9.2. Бачення, цілі та стратегії лідерства. Місія компанії, менеджера, окремого працівника. Стратегічні цілі. Стратегії. Критерії успіху. Оцінка результатів. Отримання зворотного зв'язку.

9.3. Тайм-менеджмент як функція лідерства. Сутність тайм-менеджменту. Принципи управління власним часом.

9.4. Креативне мислення. Основні креативні техніки. Поради для менеджерів, як мислити креативно.

9.5. *Делегування повноважень*. Особливості делегування. Напрямки делегування.

Тема 10. Управління кар'єрою

10.1. *Концепція кар'єри*. Сутність кар'єри. Модель розвитку кар'єри. Стадії кар'єри.

10.2. *Системи планування кар'єри*. Компоненти системи. Роль працівників, менеджерів та компанії у процесі планування кар'єри.

10.3. *Основні аспекти розвитку кар'єри*. Соціалізація та орієнтація. Дуальна кар'єра. Поєднання роботи та сім'ї. Втрата роботи. Вихід на пенсію.

Тема 11. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації

11.1. *Правові основи оплати праці*. Рівні можливості працевлаштування. Дитяча праці. Дискримінація. Мінімальна заробітна плата. Понаднормова оплата праці.

11.2. *Економічний вплив на оплату праці*. Ринок товарів та послуг. Ринок праці. Ринкова ціна на робочу силу.

11.3. *Структура оплати праці*. Ставки заробітної плати. Грейди. Ранги.

11.4. *Програми індивідуальних компенсацій*. Порівняння найбільш популярних систем індивідуальних компенсацій.

Тема 12. Стимулювання працівників

12.1. *Роль стимулювання працівників*. Сутність стимулювання.

12.2. *Програми стимулювання*. Соціальне страхування. Медичне страхування. Групове страхування. Пенсійне страхування. Страхування по безробіттю. Матеріальні компенсації.

12.3. *Управління стимулюванням*. Дослідження. Оцінка вартості. Природа робочої сили. Комунікаційні зв'язки з працівниками. Плани стимулювання.

12.4. *Основні аспекти стимулювання працівників*. Ключові проблеми, що виникають під час проведення стимулюючих заходів.

Тема 13. Стратегічний HR-менеджмент

13.1. Сутність стратегічного менеджменту. Сутність та основні етапи стратегічного менеджменту.

13.2. Формування стратегії. Розробка місій, бачень, цілей та перспектив розвитку персоналу або компанії.

13.3. Впровадження стратегії. Алгоритм впровадження стратегії.

13.4. Ієрархія стратегій. Побудова стратегічного забезпечення на усіх організаційних рівнях підприємства.

13.5. Моделі стратегічного HR-менеджменту. Моделі HR-менеджменту та засоби контролю за їх виконанням.

3. Теми та плани семінарських занять

Семінарське заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує дискусію навколо попередньо визначених тем, до яких студенти готують тези виступів.

Мета: забезпечити студентам можливість оволодіти навичками і вміннями використовувати теоретичні знання.

Завдання:

розвиток творчого і професійного мислення;

пізнавальна мотивація;

повторення і закріплення знань;

педагогічне спілкування.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами доповіді та презентації з окреслених питань (табл. 3.1), їх виступи, активність у дискусії, вміння формулювати і відстоювати свою позицію тощо. Підсумкові бали за кожне семінарське заняття виставляються у відповідний журнал. Отримані студентом бали за окремі семінарські заняття враховуються в процесі накопичення підсумкових балів з даної навчальної дисципліни.

План семінарських занять

Назва теми	Питання семінарського заняття (за модулями)
Змістовний модуль 1. Управління внутрішнім та зовнішнім середовищем	
Тема 4. Відбір та розстановка кадрів	Семінарське заняття 1 на тему: «Особливості набору, відбору та найму персоналу» 1. Види інтерв'ю та приклади їх проведення. 2. Нестандартні методи відбору персоналу. 3. Запорука вдалої співбесіди 4. Кандидат для Google, або логічне мислення на співбесіді.
Тема 5. Розвиток та навчання персоналу	Семінарське заняття 2 на тему: «Професійний розвиток та навчання персоналу» 1. Елементи гейміфікації в процесі управління персоналом. 2. Тренінгові методики спрямовані на результативність діяльності. 3. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності 4. Стажування як форма навчання керівників на робочому місці
Змістовний модуль 2. Залучення, розвиток та компенсації персоналу	
Тема 9. Лідерство	Семінарське заняття 3 на тему: «Формування компетентностей ефективного лідера» 1. Риторика як інструмент переконання та заохочення персоналу. 2. Психологічні риси та особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера. 3. Методи керівництва підлеглими. Технології управління людьми. 4. Трудовий колектив в контексті менеджменту персоналу. Етапи розвитку колективу. 5. Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу.
Тема 10. Управління кар'єрою	Семінарське заняття 4 на тему: «Вплив особистісних характеристик менеджера на формування типу, стратегії та моделі кар'єри» 1. Характеристики і якості менеджера, необхідні для кар'єрного зростання. 2. Вплив гендерних аспектів на успішність кар'єри 3. Види кар'єрних криз та шляхи їх подолання. 4. Формування ділового іміджу чоловіка. 5. Формування ділового іміджу жінки.
Тема 12. Стимулювання працівників	Семінарське заняття 5 на тему: «Стимулювання трудової діяльності» 1. Нестандартні підходи до нематеріального стимулювання. 2. Вітчизняний механізм стимулювання персоналу 3. Стимулювання за рахунок KPI 4. Практика застосування теорій мотивації в сучасних організаціях.

4. Теми практичних занять

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань. Це тривалий експеримент, який студенти виконують в процесі здобування, закріплення і контролю знань. Вони проводять після вивчення якоїсь підтеми, теми або розділу. Студенти вирішують проблемні питання та завдання на основі уже відомого їм матеріалу. Перед практичними роботами вони повторюють відповідний теоретичний матеріал.

Тематика практичних завдань представлена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Перелік тем практичних занять

Назва змістовного модуля	Теми практичних занять (за модулями)
Змістовний модуль 1. Управління внутрішнім та зовнішнім середовищем	Практичне заняття 1. Сутність HR-менеджменту 1. Створення власної моделі HR-департаменту (на прикладі уявної компанії) з подальшою презентацією.
	Практичне заняття 2. Аналіз та планування персоналу 1. Тест на вид мислення. 2. Тест на виявлення аналітичних здібностей. 3. Побудова бізнес-плану власної компанії.
	Практичне заняття 3. Набір персоналу та рекрутинг 1. Ділова гра «Пошук ідеального кандидата» 2. Тести для відбору кандидата на вакантні посади.
	Практичне заняття 4. Результативність персоналу 1. Розрахунок результативності праці персоналу за рахунок методик РМ, KPI та BSC
Змістовний модуль 2. Залучення, розвиток та компенсації персоналу	Практичне заняття 5. Сприятливі умови праці 1. Моделювання найпоширеніших конфліктних ситуацій на робочому місці. 2. Тест «Оцінка конфліктності»
	Практичне заняття 6. Вивільнення та утримання працівників 1. Розрахунки показників плинності та стабільності кадрів. 2. Розробка програми заходів спрямованих на «м'яке» вивільнення
	Практичне заняття 7. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації 1. Розрахунок заробітної плати працівникам
	Практичне заняття 8. Стратегічний HR-менеджмент 1. Побудова стратегії розвитку персоналу на 2030 рік.

5. Самостійна робота

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача. Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Завдання самостійної роботи у вищому навчальному закладі – навчити студентів:

- творчо і самостійно працювати;
- планувати особисту стратегію навчання;
- раціонально організувати свій час;
- працювати з комп'ютером;
- опрацьовувати літературні джерела;
- виконувати дослідницьку роботу, аналізувати та інтерпретувати результати наукових досліджень тощо.

В основі самостійної роботи студентів лежить поняття самостійності. Під самостійністю розуміють здатність людини виконати певні дії чи цілий комплекс дій без безпосередньої допомоги з боку іншої людини чи технічних засобів, що її замінюють, керуючись лише власним досвідом.

Самостійна робота студента над засвоєнням даної навчальної дисципліни включає вивчення і конспектування питань, що винесені на самостійне опрацювання, підготовка до виконання індивідуального завдання, рефератів, виступів на семінарських заняттях, написання наукових статей. За кожною з тем навчальної дисципліни передбачено вивчення теоретичних питань, що вимагає від студентів роботи не з навчально-методичною літературою, а й над матеріалами періодичних видань та законодавчими і нормативними актами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 5.1.

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи	Форма контролю
1	2	3
Змістовний модуль 1. Управління внутрішнім та зовнішнім середовищем		
Тема 1. HR менеджмент: основні поняття та головні функції	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Лінійні і функціональні керівники та їх роль в HR-менеджменті. 2. HR-менеджмент в Україні та Євро-просторі. 3. Основні технології HR-менеджменту.	Оцінювання виконання домашніх завдань
Тема 2. Аналіз та проектування роботи з персоналом	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Характеристики особистості та типи поведінки людей в організації. 2. Психологічні аспекти організованої діяльності людей. 3. Кадрова політика та управління людськими ресурсами	Оцінювання виконання домашніх завдань
Тема 3. Планування потреби та набір персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Переваги та недоліки різних систем набору персоналу. 2. Доцільність і ефективність використання окремих методів професійного відбору персоналу. 3. Внутрішні та зовнішні ринки праці як джерела поповнення та оновлення персоналу організації.	Оцінювання виконання домашніх завдань. Контрольна робота.
Тема 4. Відбір та розстановка кадрів	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Основні причини плинності кадрів та шлях їх вирішення в Україні та за кордоном. 2. Штатний розклад. 3. Посадова інструкція.	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації, доповіді.
Тема 5. Розвиток та навчання персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Загальний і професійний розвиток персоналу. 2. Основні форми підготовки працівників на виробництві: індивідуальна, групова і курсова підготовка персоналу.	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації, доповіді
Тема 6. Управління результативністю персоналу	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Показники оцінки результативності та методи виконання оціночних процедур. 2. Оцінка індивідуального внеску в кінцевий результат.	Оцінювання виконання домашніх завдань. Колоквіум

Продовження табл. 5.1

1	2	3
Змістовний модуль 2. Залучення, розвиток та компенсації персоналу		
Тема 7. Сприятливі умови праці	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці. 2. Класифікація та оцінювання умов праці: оптимальні умови, допустимі умови, шкідливі умови, небезпечні (екстремальні) умови. Методика оцінювання умов праці.	Оцінювання виконання домашніх завдань
Тема 8. Вивільнення та утримання працівників	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Абсентизм, його причини, економічні наслідки та методи регулювання. 2. Масове вивільнення в аспекті соціальних та економічних проблем. 3. Аутстафінг, аутсорсінг, лізинг персоналу	Оцінювання виконання домашніх завдань
Тема 9. Лідерство	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1.Тактика роботи з підлеглими: переконання, навіювання, критика, схвалення тощо. 2. Сутність самоменеджменту та його необхідність 3. Традиційні концепції лідерства	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації, доповіді.
Тема 10. Управління кар'єрою	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Характеристика сучасних визначень ділової кар'єри. 2. Тест Айзенка. 3. Типи темпераменту. 4. Японський досвід кар'єрного розвитку	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації, доповіді.
Тема 11. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Рівень життя: поняття і фактори, що його визначають. 2. Форми і методи підвищення якості трудового життя. 3. Державне регулювання оплати праці.	Оцінювання виконання домашніх завдань. Контрольна робота.
Тема 12. Стимулювання працівників	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Піраміда ієрархії потреб по А.Маслоу.2. Нетрадиційні методи стимулювання. 3. Концептуальні підходи до управління мотиваційним потенціалом персоналу	Оцінювання виконання домашніх завдань. Презентації, доповіді.
Тема 13. Стратегічний HR-менеджмент	Вивчення лекційного матеріалу, підготовка до заняття, огляд теоретичного матеріалу за питаннями: 1. Особливості впровадження сучасних управлінських технологій. 2. Наукові принципи формування HR-менеджменту.	Оцінювання виконання домашніх завдань. Колоквіум. Міні-тренінг

5.2. Розробка програми міні-тренінгу на тему «Формування компетентностей ефективного менеджера»

Мета: розробка навичок проведення тренінгів та презентацій, а також формування власного бачення компетентностей ефективного менеджера.

Задачі дослідження:

1. Сформувати перелік компетентностей, що на думку студента є найбільш важливими для сучасного менеджера.
2. Розробити програму міні-тренінгу, спрямованого на розробку або вдосконалення обраної компетентності (або компетентностей).
3. Провести міні-тренінг, використовуючи здобуті в процесі вивчення курсу навички та здібності самопрезентації.

6. Методи навчання

При викладанні дисципліни «HR-менеджмент» для активізації навчального процесу передбачено застосування сучасних навчальних технологій, таких, як: проблемні лекції; робота в малих групах; семінари-дискусії; кейс-метод; ділові ігри, міні-тренінги, банки візуального супроводження. Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни наведено у табл. 6.1 і 6.2.

Проблемні лекції спрямовані на розвиток логічного мислення студентів. Коло питань теми лекції обмежується двома – трьома ключовими моментами. У проблемному запитанні, у проблемній ситуації завжди повинна мати місце суперечність, наприклад: суперечність між теоретично можливим способом розв'язання задачі та його практичною недоцільністю, відсутністю методів аналізу і обробки реально існуючих фактів, суперечність між науковими фактами і життєвими уявленнями студентів.

Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни (лекційні заняття)

Тема	Практичне застосування начальних технологій
Тема 1. HR менеджмент: основні поняття та головні функції	<i>Міні-лекція «HR-менеджмент в сучасному економічному середовищі»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 2. Аналіз та проектування роботи з персоналом	<i>Міні-лекція «Стратегічні проекти з розвитку персоналу»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 3. Планування потреби та набір персоналу	<i>Міні-лекція «Бізнес-плани та їх використання в рекрутингу персоналу»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 4. Відбір та розстановка кадрів	<i>Проблемна лекція «Методи відбору кваліфікованих кадрів: як знайти найкращих»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 5. Розвиток та навчання персоналу	<i>Міні-лекція «Роль тренінгів в сучасному менеджменті»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 6. Управління результативністю персоналу	<i>Міні-лекція «Методика Performance Management та її використання провідними компаніями»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 7. Сприятливі умови праці	<i>Міні-лекція «Соціально-психологічний клімат в колективі»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 8. Вивільнення та утримання працівників	<i>Проблемна лекція «М'яке вивільнення – впровадження, адаптування та використання в сучасних умовах»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 9. Лідерство	<i>Міні-лекція «Керівник, лідер, менеджер – відмінності та особливості»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 10. Управління кар'єрою	<i>Проблемна лекція «Проблема узгодження кар'єрних цілей та особистого життя персоналу»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 11. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації	<i>Міні-лекція «Концепція гідної праці»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 12. Стимулювання працівників	<i>Проблемна лекція «Формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу»; презентація, банки візуального супроводження</i>
Тема 13. Стратегічний HR-менеджмент	<i>Міні-лекція «Стратегія розвитку персоналу відповідно до євро-стандартів»; презентація, банки візуального супроводження</i>

Робота в малих групах надає всім учасникам можливість діяти, практикувати навички співпраці, спілкування (зокрема, володіння прийомами активного слухання, вироблення загального рішення, вирішення виникаючих розбіжностей). Роботу у групах потрібно використати, коли необхідно вирішити проблему, з якою важко справитися індивідуально, коли є

інформація, досвід, ресурси для взаємного обміну, коли одним з очікуваних учбових результатів є надбання навичок роботи у команді.

Таблиця 6.2

**Використання методик активізації процесу навчання
(семінарські та практичні заняття)**

Тема	Практичне застосування методик	Методи активізації процесу навчання
1	2	3
Тема 1. HR менеджмент: основні поняття та головні функції	Практичне заняття 1. Сутність HR-менеджменту	Семінари-дискусії, презентації, роботи в малих групах
Тема 2. Аналіз та проектування роботи з персоналом	Практичне заняття 2. Аналіз та планування персоналу	Робота в малих групах, мозкові атаки
Тема 3. Планування потреби та набір персоналу	Практичне заняття 3. Набір персоналу та рекрутинг	Ділова гра, робота в малих групах
Тема 4. Відбір та розстановка кадрів	Семінарське заняття 1 на тему: «Особливості набору, відбору та найму персоналу»	Кейс-метод, робота в малих групах, мозкові атаки
Тема 5. Розвиток та навчання персоналу	Семінарське заняття 2 на тему: «Професійний розвиток та навчання персоналу»	Семінар-дискусія, робота в малих групах
Тема 6. Управління результативністю персоналу	Практичне заняття 4. Результативність персоналу	Робота в малих групах, мозкові атаки
Тема 7. Сприятливі умови праці	Практичне заняття 5. Сприятливі умови праці	Семінари-дискусії, роботи в малих групах
Тема 8. Вивільнення та утримання працівників	Практичне заняття 6. Вивільнення та утримання працівників	Розрахункові вправи, мозкові атаки
Тема 9. Лідерство	Семінарське заняття 3 на тему: «Формування компетентностей ефективного лідера» колективу.	Семінар-дискусія, робота в малих групах, презентації
Тема 10. Управління кар'єрою	Семінарське заняття 4 на тему: «Вплив особистісних характеристик менеджера на формування типу, стратегії та моделі кар'єри»	Семінар-дискусія, робота в малих групах, презентації
Тема 11. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації	Практичне заняття 7. Структура оплати праці та індивідуальні компенсації	Розрахункові вправи, мозкові атаки

Продовження табл. 5.1

1	2	3
Тема 12. Стимулювання працівників	Семінарське заняття 5 на тему: «Стимулювання трудової діяльності»	Семінар-дискусія, робота в малих групах, презентації
Тема 13. Стратегічний HR-менеджмент	Практичне заняття 8. Стратегічний HR-менеджмент	Міні-ігри, презентації, робота в малих групах, мозкові атаки

Семінар-дискусія – студенти, маючи програму, завчасно готуються до дискусії та розгортають її безпосередньо на занятті. Він захоплює студентів, пробуджує інтерес до предмета, сприяє глибокому засвоєнню навчальної інформації, виховує принциповість, розвиває логічне мислення і мовленнєву діяльність. Даний вид семінару передбачає чітко, конкретно сформульовану тему і залучення до роботи всієї групи. Перелік питань має містити явні і приховані суперечності. Це спонукає мислити, сперечатися, доводити свою точку зору. Керуючи диспутом, викладач має виявляти тактовність, коректність, уважність.

Кейс-метод, або метод ситуаційних вправ, призначений для отримання знань з навчальних дисциплін, змістовна частина яких дуже швидко змінюється з розвитком сучасних технологій. Результатом застосування даного методу є не тільки отримані знання, а й професійні навички, майбутній кваліфікований робітник не тільки отримує знання, у процесі роботи над кейсом розвивається його система цінностей, професійних позицій, життєвих установок.

Ділова гра – це моделювання реальної діяльності у спеціально створеній проблемній ситуації. Вона є засобом і методом підготовки та адаптації до трудової діяльності та соціальних контактів, методом активного навчання, який сприяє досягненню конкретних завдань, структурування системи ділових стосунків учасників. Її конструктивними елементами є проектування реальності, конфліктність ситуації, активність учасників, відповідний психологічний клімат, міжособистісне та міжгрупове спілкування, розв'язання сформульованих на початку гри проблем.

Банки візуального супроводження сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

7. Рекомендована литература

7.1. Основна

1. Аширов Д.А. Управление персоналом. / Д.А. Аширов. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2003. – 135 с.

2. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене / В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

3. Танаев В. М. Практическая психология управления / В.М. Танаев, И.И. Карнаух. –М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. – 304 с.

4. Щёкин В.Г. Теория и практика управления персоналом: учебно-методич. пособие / В.Г. Щёкин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

7.2. Додаткова

1. Концепция Business Performance Management: начало пути / Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 269 с.

2. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

3. Senyucel Z. Managing the Human Recourse in the 21st century / Z. Senyucel. – Ventus Publishing ApS, 2009. – P.77

4. Timms P. HR2025 – Human Recourse management in the Future / P. Timms // 1st book. 1st edition. – The eBook company, 2013. – P. 49

5. Wittenkamp C. Building Bridges across Cultural Differences: Why don't I follow your norms / C. Wittenkamp // 1st edition. – The eBook company, 2014. – P. 101.