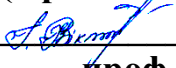


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**

**Факультет управління фінансами та бізнесу**  
**Кафедра економіки та публічного управління**

Затверджено  
на засіданні кафедри економіки та публічного управління  
факультету управління фінансами та бізнесу  
Львівського національного університету імені Івана Франка  
(Протокол № 1 від 29.08.2023 р.)  
  
Завідувач кафедри  
проф. Галина КАПЛЕНКО

**СИЛАБУС**

<b>з навчальної дисципліни</b>	<b>HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток</b>
<b>Рівень вищої освіти:</b>	перший (бакалаврський)
<b>Галузь знань:</b>	28 Публічне управління та адміністрування
<b>Спеціальність:</b>	281 Публічне управління та адміністрування
<b>Освітня програма:</b>	Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

Назва навчальної дисципліни	HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток
Адреса викладання дисципліни	вул. Коперника, 3
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Факультет управління фінансами та бізнесу Кафедра економіки та публічного управління

### Інформація про викладача

Викладачі дисципліни	<i>Сновидович Ірина Григорівна</i> - доцент кафедри економіки та публічного управління Львівського національного університету імені Івана Франка, доктор філософії (PhD) галузь знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю «Менеджмент»)
Контактна інформація викладачів	<a href="mailto:Iryna.snovydovych@lnu.edu.ua">Iryna.snovydovych@lnu.edu.ua</a> <a href="https://financial.lnu.edu.ua/employee/snovydovych-i-h">https://financial.lnu.edu.ua/employee/snovydovych-i-h</a>
Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються	<b>Кожної середи, 15<sup>00</sup>-16<sup>00</sup> год.</b> (вул. Коперника, 3, ауд.408) Консультації в день проведення лекцій/семінарських занять (за попередньою домовленістю). Також можливі <b>он-лайн</b> консультації ( <b>п'ятниця 15<sup>00</sup>-16<sup>00</sup></b> ) через Teams, Skype, Viber, Telegram або подібні ресурси. Для погодження часу он-лайн консультацій слід писати на електронну пошту викладача.

### Інформація про навчальну дисципліну

Форма навчання	Денна, заочна
Семестровий (підсумковий) контроль	Екзамен
Мова викладання	українська
Сторінка навчальної дисципліни	Сторінка кафедри економіки та публічного управління → Навчальні курси <a href="https://financial.lnu.edu.ua/department/ekonomiky-ta-publichnoho-upravlinnya">https://financial.lnu.edu.ua/department/ekonomiky-ta-publichnoho-upravlinnya</a>
Інформація про навчальну дисципліну	Дисципліна « <b>HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток</b> » є нормативною навчальною дисципліною, яка викладається для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування (галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування») для освітньо-професійної програми «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах», яка <b>викладається в 4 семестрі в обсязі 4 кредити</b> (за Європейською Кредитно-Трансфертною Системою ECTS).
Коротка анотація дисципліни	Дисципліна «HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток» націлена на формування бази знань, необхідної для ефективної підготовки фахівців з управління персоналом у сферах державного управління та місцевого самоврядування, державної служби, регіонального розвитку, діяльності бізнес-структур. Програма

### HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

	<p>навчальної дисципліни спрямована на те, щоб дати слухачам знання теоретичних основ дисципліни та можливість застосування ними здобутих знань, умінь та навичок на практиці.</p> <p>Предметом навчальної дисципліни є аналіз інструментів і методів діяльності та особливостей формування сучасного HR менеджера у системі управління персоналом в органах публічної сфери та бізнес-структурах.</p>
<b>Мета та завдання дисципліни</b>	<p><b>Метою вивчення</b> навчальної дисципліни є формування системи знань та розвитку комплексу компетентностей та навичок, що сприятимуть формуванню нових професійних можливостей у майбутніх фахівців у сфері управління персоналом щоб провадити управлінську діяльність, а також роботу у сфері HR в умовах ринкової економіки у органах публічної влади та бізнес-структурах.</p> <p><b>Основними завданнями</b> вивчення дисципліни: предмет, завдання, зміст дисципліни та теоретико-методологічні основи HR менеджменту; набуття майбутніми фахівцями теоретичних знань і практичних навичок та компетентностей, які є необхідні для професійної діяльності у сфері управління персоналом і адміністрування; формування ключових компетенцій сучасних HR менеджерів, що необхідні для прийняття стратегічних рішень; формування базових понять та цілісного уявлення про HR менеджмент; сформувані знання про особливості роботи HR менеджменту; засвоєння основних методів і інструментів щодо організації праці та кар'єрного розвитку HR менеджера; освоєння сучасних технологій HR менеджменту щодо питань формування, добору, розвитку, оцінювання та мотивації персоналу.</p>
<b>Обсяг навчальної дисципліни</b>	<p><b>Денна форма навчання:</b> всього 48 годин аудиторних занять. З них 32 годин лекцій, 16 годин практичних занять та 72 год. самостійна робота студентів.</p> <p><b>Заочна форма навчання:</b> всього 16 годин аудиторних занять. З них 8 годин лекцій, 8 годин практичних занять та 104 год. самостійна робота студентів.</p>
<b>Ключові слова</b>	HR менеджер, управління персоналом, корпоративна культура, людські ресурси, колектив, персонал, розвиток, мотивація.
<b>Очікувані результати навчання</b>	<p>Після вивчення навчальної дисципліни «HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток» <b>здобувачі вищої освіти повинні</b></p> <p><b>а) знати:</b> предмет, завдання та зміст дисципліни «HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток»; теоретико-методологічні засади процесу управління персоналом та основної діяльності HR менеджера; формування та розвиток сучасних підходів в управлінні персоналом і технологій управління людськими ресурсами; сучасні методи мотивації, адаптації, розвитку та оцінки персоналу для вибудови їх кар'єрного росту; сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та цінності корпоративної культури; шляхи та напрямки розвитку HR менеджера у компанії; організаційні складові в HR менеджменті.</p> <p><b>б) вміти:</b> використовувати отримані знання для якісної роботи HR менеджера у компанії; аналізувати та обґрунтовувати потребу в людських ресурсах і організовувати набір й відбір персоналу; планувати політику управління персоналом у компаніях та формувати згуртований колектив компанії; формувати організаційну та корпоративну культуру компанії і менеджменту персоналу; аналізувати та формувати якісний соціально відповідальний бренд компанії-роботодавця; планувати й організовувати власний кар'єрний розвиток і</p>

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

професійну діяльність, об'єднуючи у ній головні принципи управління та адміністрування; застосовувати сучасні методи онбордингу, адаптації та мотивації персоналу для вибудови їх кар'єрної траєкторії; формувати якісні програми із навчання, розвитку, оцінювання та утримання персоналу; презентувати себе, як фахового HR менеджера, компанію, вакансії, проекти, щоб сформувати якісний бренд та викликати інтерес у потенційних працівників і партнерів.

### **Програмні результати навчання:**

ПРН8. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.

ПРН14. Уміти коригувати професійну діяльність у випадку зміни вихідних умов.

ПРН15. Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності.

ПРН17. Аналізувати глобальні тенденції та інновації вивчати та впроваджувати новітній досвід, удосконалювати інструментарій та відповідні стандарти у сфері управління персоналом в органах публічної влади та/чи бізнес-структурах.

ПРН18. Уміти використовувати в органах публічної влади/бізнес-структурах сучасні методи та інструменти планування та організації професійного навчання, дієві методи адаптації, мотивування, стимулювання, саморозвитку для кар'єрного зростання, залучення, збереження та розвитку талантів.

### **Програмні компетентності:**

ЗК1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК2. 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.

ЗК4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК6. Здатність працювати в команді.

ЗК7. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК8. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК9. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності).

СК1. Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів.

СК2. Здатність забезпечувати належний рівень вироблення та використання управлінських продуктів, послуг чи процесів.

СК4. Здатність використовувати в процесі підготовки і впровадження управлінських рішень сучасні ІКТ.

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

	<p>СК6. Здатність здійснювати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій.</p> <p>СК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.</p> <p>СК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.</p> <p>СК11. Здатність у складі робочої групи проводити прикладні дослідження в сфері публічного управління та адміністрування.</p> <p>СК 12. Здатність обирати та використовувати сучасні технології та інструментарій управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах.</p> <p>СК13. Здатність розвивати фаховий рівень, інтелектуальний потенціал, лідерські та командні навички, мотивувати команду, генерувати новітні ідеї, діяти соціально відповідально та свідомо, що є ключовим компонентом успішного управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах.</p> <p>СК 14. Здатність створювати та підтримувати умови для розвитку працівників, забезпечувати їх добробут, сприяти взаєморозумінню та створенню сприятливого впливу на соціальне та екологічне середовище, враховуючи етичність і позитивний вплив на суспільство в цілому.</p>
<p><b>Перелік соціальних, «м'яких» навичок (soft skills)</b></p>	<p><b>Емоційний інтелект, та активне слухання</b>, адже вміння сприймати суть сказаного, виділяти важливе з потоку емоцій допоможе у підтримці та розвитку персоналу. <b>Лідерські компетентності</b>, що формуватимуть довіру та підтримку як зі сторони персоналу так і в керівництва. Навички ефективного <b>тайм-менеджменту, пріоритизації завдань</b>, своєчасного складання планів і графіків роботи, адже це сприяє покращенню командної роботи та взаємодії персоналу. Навички <b>ефективної комунікації</b> для вирішення неоднозначних питань. Вміти вибудовувати спілкування у напрямку, який спрямований на досягнення співробітниками поставлених вами завдань. <b>Навички проєктної діяльності</b> адже HR-менеджер повинен вміти розробляти та реалізовувати проєкти з управління персоналом, включно з проєктами з навчання та розвитку персоналу, проєктами з поліпшення робочих процесів і проєктами з поліпшення культури компанії. <b>Навички роботи та взаємодії із великим обсягом інформації</b> та швидко адаптуватися до змін у компанії та зовнішніх умов. HR-менеджер має вміти <b>швидко ухвалювати рішення та адаптуватися</b> до нових обставин, щоб ефективно розв'язувати проблеми та досягати поставлених цілей.</p>
<p><b>Теми</b></p>	<p>Тема 1. Вступ до курсу HR менеджер: організація праці, кар'єрний розвиток.</p> <p>Тема 2. HR менеджмент як соціальна система менеджменту.</p> <p>Тема 3. HR менеджмент в організаційній системі компанії</p> <p>Тема 4. Організаційні складові в HR менеджменті</p> <p>Тема 5. HR-менеджер: суть та роль професії HR менеджера в сучасних умовах</p> <p>Тема 6. Людина як суб'єкт і об'єкт у системі управління персоналом</p> <p>Тема 7. Корпоративна культура та роль HR менеджера у її формуванні</p> <p>Тема 8. Компетентності та навички які необхідні сучасним HR менеджерам</p> <p>Тема 9. Основні напрямки роботи HR менеджера</p>

### HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

	<p>Тема 10. Операційна HR система компанії</p> <p>Тема 11. Роль HR-менеджера у створенні ефективної робочої атмосфери та організації неробочих заходів.</p> <p>Тема 12. Функції HR-менеджера в контексті подолання стресу співробітників у час війни</p> <p>Тема 13. Участь HR менеджера в управлінні конфліктами та системі підтримки персоналу.</p> <p>Тема 14. Система мотивації персоналу.</p> <p>Тема 15. Роль HR менеджера у системі навчання та розвитку персоналу</p> <p>Тема 16. Lifelong learning та постійне навчання і розвиток HR менеджера</p>
<b>Пререквізити</b>	Для вивчення дисципліни «HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток» здобувачі вищої освіти потребують базових знань з нормативних дисциплін, дисципліни «Soft Skills сучасного управлінця» та дисциплін достатніх для сприйняття категоріального апарату даної дисципліни, розуміння ідей провідних економічних шкіл, принципів дії основних економічних законів ринкової економіки.
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання курсу</b>	Лекції, семінарські та практичні заняття, гостьові лекції практиків у сфері HR та управління персоналом, конфліктології та психології, доповідь з індивідуальної науково-дослідної роботи, групові проекти, дискусії, публічні виступи, рольові ігри, експрес-конференції, кейс-технології, індивідуальні науково-дослідні роботи, використання інтерактивних онлайн-платформ (Дія. Цифрова освіта, Prometheus, EdEra, Освітній Хаб, ВУМ (Відкритий Університет Майдану), COURSERA), проведення інтенсивного курсу Smart HR, ознайомчо-практичні екскурсії до профільних компаній-роботодавців, поточний тест-контроль, модульний контроль.
<b>Необхідне обладнання</b>	Наявність ноутбука, проектора, доступ до мережі Internet, звукового обладнання, фліпчарт, кольорові маркери. Вивчення навчальної дисципліни не потребує використання спеціального програмного забезпечення, крім загальнонавчаних програм і операційних систем.
<b>Література для вивчення дисципліни</b>	<p>Уся література, яку здобувачі вищої освіти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Здобувачі вищої освіти заохочуються до використання також й іншої літератури та джерел інформації, яких немає у списку рекомендованих.</p> <p><b>ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рудакова С. , Данилевич Н. С., Щетініна Л. В, Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. 2020. Бізнес Інформ. № 1. С. 265–270. URL: <a href="https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270">https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270</a>.</li> <li>2. Сватуок, О. Р, Захарец А.О, Ситник Й.С. Цифровізація управлінської праці HR-менеджера. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку (2) №8. 2022. С. 201-200. URL: <a href="https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29533/220972maket-214-226.pdf">https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29533/220972maket-214-226.pdf</a></li> <li>3. Голік, К. Ю., Сичова Н.В. Особливості роботи HR-менеджерів в умовах військового стану. Молодий вчений. 2022. С. 60-62.</li> <li>4. Чернишова Л.І, Стоянова М.І. Вплив коучинг-технологій на розвиток кадрового потенціалу організації. Економіка, фінанси, право. 2021. № 12/1. С. 14-18. URL: <a href="https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj11-04-073/2426">https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj11-04-073/2426</a></li> </ol>

5. Мацькевич, О. Ю, Василик К.В. Трансформація ролі HR-менеджера в діяльності підприємства. 2020. С. 145-148. URL: [http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/7451/1/mnrk\\_kiev\\_2020\\_91.pdf#page=145](http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/7451/1/mnrk_kiev_2020_91.pdf#page=145)
6. Лісняк М. Коучинг як метод підвищення ефективної роботи hr-менеджера в сучасній організації. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі. 2020. С. 366-368. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/40078>
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. С. 7-43.
8. Бабенко Н. М., Блохін П. В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці : матеріали 1 Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: МУФ, 2018, URL: [iuf.edu.ua/wp-content/uploads/](http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/)
9. Винограденко, К. В. Шляхи та засоби упровадження HR-менеджменту в організації. Розвиток системи управління організацією. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції 2022. С. 33-37. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c30f53a1-1417-49b7-a605-a54e4cdab03e/content#page=33>
10. Варіс І. О, Кравчук О. І, Кононова В.Ю. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. Галицький економічний вісник. 2023. 82.3. С. 165-179. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42544/2/GEJ\\_2023v82n3\\_Varis\\_I-Effectiveness\\_evaluation\\_165-179.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42544/2/GEJ_2023v82n3_Varis_I-Effectiveness_evaluation_165-179.pdf)
11. Бей Г, Середа Г. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2. С. 93–101. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355>
12. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrm-систем. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. № 1. С. 90–102. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1046>
12. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465–470.
13. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105>
14. Гнідунець Д. В. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. Том 2. № 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11275>
15. Лопушняк Г. С, Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка». 2021. С. 106–125.
16. Дученко М. М. Роль HR-менеджерів в актуалізації корпоративної культури. Управління персоналом в інституційній економіці. 2019. 17. С. 145-148. URL: [https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2020\\_up.pdf#page=17](https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wp-content/uploads/2022/06/2020_up.pdf#page=17)

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

17. Щетініна Л. В, Рудакова С. Г, Гребінник І. С. Корпоративна культура: міфи та реальність. 2020. С. 457.
18. Потапенко І. О. Управління корпоративною культурою як елемент стратегії розвитку підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2022. 2.14. С. 248-253. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12851>
19. Новікова М. М, Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. (4). 127-133. С. 127-133. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-127\\_133.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-127_133.pdf)
20. Данилюк В. Роль HR-служби в управлінні людськими ресурсами. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю (м. Тернопіль, 28 трав. 2021 р.). Тернопіль :ЗУНУ, 2021.
21. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. Наукове електронне фахове видання. Київ. 2018. Вип. 3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf)
22. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.comua/hrm/hrml25.htm>
23. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73–78.
24. Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. 2022. Серія: Економіка. (12). С. 76-83. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/250/245>
25. Заставнюк Л. І, Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства."Приазовський економічний вісник. 2019. С. 166-172. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/30.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf)
26. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 315–320.
27. Сновидович І.Г. Ефективна комунікація та взаємодія як один із елементів управління персоналом. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку». 2023. С. 308-311. URL: <https://drive.google.com/file/d/1omVTw5n5AJMM5qmKZv6eD8Ur1jvPsveM/view>
28. І. Сновидович. Навчання та розвиток персоналу – основна умова ефективної командної роботи. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Соціальні, економіко-правові та фінансові виклики в умовах глобальних трансформацій». 2023. С. 207-209. URL: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1EQe5DZnLsH6UMQ3ww13rD9SJt7i6XVeL>
29. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. Стратегія економічного розвитку України. Вип. 51. 2022. С. 50-62. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/274142>
30. Соколова О. Рецепт збереження керованості підприємства під час війни. Економічна правда. 2022. URL:



<https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/12/689085>

31. Міроненко Т. HR під час війни. Як підтримувати та спрямовувати тисячі співробітників під час кризи. Кейси трьох великих українських компаній. Forbes. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/hr-pid-chas-viyuni-yak-pidtrimuvati-taspryamovuvati-tisyachi-spivrobitnikiv-pid-chas-krizi-keys-trokh-velikikh-ukrainskikhkompaniy-21042022-5566>

32. Стець О. М. Служба управління персоналом як суб'єкт державно-службових відносин. Право та державне управління. 2020. С. 280-286. URL: [http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2020/tom\\_1/45.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/1_2020/tom_1/45.pdf)

33. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. . HR-менеджмент у публічному управлінні : навч. посібн. / Київ : Кондор-Видавництво, 2016. – 124 с.

34. HR Manager Roles and Responsibilities / <https://activecollab.com/agency-roles-and-responsibilities/hr-manager>

35. The value of HR for councils and local authorities / <https://peoplepointhr.co.uk/hr-sectors/hr-support-local-authorities/>

36. John P. Burns. Human Resource Management in Public Administration: Key Challenges // <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1495>

37. Local Government Human Resource Guide: Mastering Municipal HR // <https://www.govpilot.com/blog/local-government-human-resources-strategy>

#### **Законодавчі акти**

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

2. Про державну службу [Електронний ресурс] : закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

3. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу [Електронний ресурс] : наказ НАДС від 03.03.2016 року № 47. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/paran13#n13>.

4. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

5. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). – К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. – 796 с.

6. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 06.03.2021 р. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/conv#n290](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19/conv#n290)

7. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національне агентство України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 47. Дата оновлення: 27.10.2020 р. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text)

8. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. Дата оновлення: 04.03.2021 р. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text)

9. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>

**Інтернет сайти:**

1. [https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_HR.pdf](https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/767/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_HR.pdf)
2. <https://lviv.dcz.gov.ua/>
3. <https://city-adm.lviv.ua/portal/catalog/hromadski-ustanovy/socialnij-zahist/pracevlashtuvanna/5658>
4. <https://happymonday.ua/>
5. <https://interpretinghr.wordpress.com/>
6. <https://online.novaposhta.education/blog/hr-metriki>

**Іноземні джерела літератури**

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education New York: Columbia University Press, 1964. 187 p.
2. Cakar F., Bititci U. S., MacBryde J. A. business process approach to human resource management. Business Process Management Journal. 2003. Vol. 9. No. 2. С. 190–207. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637150310468>
3. Nigel Guenole, Chris Lamb, and Sheri Feinzig. Competencies in the AI era. IBM Talent Management Solutions. 2018.
3. Flamhaultz E. G. Human Resources Accounting. New York: Jossey-Bass Publ., 1995. 251 p.
4. What are HR processes? HiBob. URL: <https://www.hibob.com/hr-glossary/hr-processes/>
5. Amons S., Krasnyak O. Features and principles of the modern personnel management system. Economic sciences. «Colloquium-journal», 2020. No. 34 (86). P. 18–23.
6. Emma Kennedy. How VR is transforming HR / CNN Business URL: <https://edition.cnn.com/2019/02/26/tech/vr-transforming-hr-intl-bizevolved/index.html>
7. Charlwood A., Guenole N. Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? Human Resource Management Journal. First published: 07 January 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>

**Інформаційні ресурси**

1. Сервер Верховної Ради України: <http://www.rada.gov.ua/>
2. Нормативні акти України: <http://www.nau.kiev.ua/>
3. Урядовий портал: <http://www.kmu.gov.ua/>
4. Бібліотека імені В.Вернадського: <http://www.nbuv.gov.ua>
5. Людський Капітал – 2030. Форум. human capital – 2030. URL: <http://humancapital2030.nqa.gov.ua/>
6. НАДС Кращі практики управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/krashchi->

**HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток**

	<p><a href="#">praktiki-upravlinnya-personalom-praktiki-peremozhstv-u-2021-rotsi.pdf</a></p> <p>7. НАДС Ефективна комунікація HR та керівника. URL: <a href="https://nads.gov.ua/news/efektyvna-komunikatsiia-hr-ta-kerivnyka">https://nads.gov.ua/news/efektyvna-komunikatsiia-hr-ta-kerivnyka</a></p> <p>8. Кризові комунікації в управлінні персоналом. URL: <a href="https://osvita.diaa.gov.ua/courses/crisis-communications-in-personnel-management">https://osvita.diaa.gov.ua/courses/crisis-communications-in-personnel-management</a></p>
<p><b>Критерії оцінювання (окремо для кожного виду навчальної діяльності)</b></p>	<p><b>Підсумкова оцінка</b> за семестр є сумою оцінок, отриманих здобувачем вищої освіти за поточне оцінювання на семінарських заняттях, оцінки за модульний контроль, СРС та ІНДР та екзамені. Екзаменаційна оцінка є результатом письмового виконання завдань екзаменаційного білету (максимальна екзаменаційна оцінка становить 50 балів). <b>Максимальна оцінка становить 100 балів.</b></p> <p>Політика виставлення балів. Враховуються бали набрані на семінарських заняттях (поточне тестування, опитування, виступи тощо), модульному контролю, захисті ІНДР та перевірки СРС. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність здобувача вищої освіти під час аудиторних занять; недопустимість пропусків; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання і т. ін. Модульний контроль проходить у формі тестування у додатку Microsoft Forms.</p> <p>Додаткові бали здобувачам вищої освіти також можуть бути зараховані за конкретні пропозиції з удосконалення змісту навчальної дисципліни, активну участь у наукових заходах за темами навчальної дисципліни.</p>

**Критерії оцінювання**

<p align="center"><b>Види робіт.</b> <b>Критерії оцінювання знань студентів</b></p>	<p align="center"><b>Бали рейтингу</b></p>	<p align="center"><b>Максимальна кількість балів</b></p>
<p align="center"><b>1. Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях</b></p>		
<p align="center"><b>Критерії оцінювання</b></p>		<p align="center"><b>5 балів</b></p>
<p>студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.</p>	<p align="center"><b>5</b></p>	
<p>студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.</p>	<p align="center"><b>4</b></p>	
<p>студент в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому</p>	<p align="center"><b>3</b></p>	

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.	
студент не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.	<b>2</b>
студент частково володіє навчальним матеріалом, не в змозі викласти зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі тестові завдання.	<b>1</b>
студент не готовий до заняття.	<b>0</b>
<b>2. Самостійна робота студентів (СРС)</b>	
<b>Критерії оцінювання</b>	
<b>Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт)</b> Самостійна робота студентів, яка передбачена в темі поряд з аудиторною роботою, оцінюється під час поточного контролю теми на відповідному практичному занятті. Засвоєння тем, які виносяться лише на самостійну роботу контролюється при підсумковому семестровому контролі (виконанні залікового модулю, на іспиті).	<b>5</b>
<b>3. Індивідуальна робота студента (ІНДР)</b>	
<b>Критерії оцінювання</b>	
▪ робота виконана та захищена згідно з графіком, з поясненнями та висновками і в повному обсязі	<b>5</b>
▪ робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог	<b>4-3</b>
▪ робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог	<b>2-1</b>
▪ робота не виконана або не захищена	<b>0</b>
<b>4. Модульний контроль</b>	
<b>Критерії оцінювання</b>	
<b>5 балів</b>	
<p><b>1. Перший рівень (10 завдань) – завдання із вибором відповіді – тестові завдання.</b> Завдання із вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в картці тестування записана правильна відповідь. За кожне правильно виконане завдання виставляється <b>0,1 бала. (максимально <math>10 \times 0,1 = 1</math> бал).</b></p> <p><b>2. Другий рівень (6 завдань) – завдання з короткою відповіддю.</b> Завдання з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі. За кожне правильно виконане завдання студенту виставляється <b>0,3 бала. (максимально <math>6 \times 0,3 = 1,8</math> балів).</b></p> <p><b>3. Третій рівень (2 завдання) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді).</b> В цих завданнях потрібно зробити послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями. Оцінювання завдань третього рівня <b>1,1 бала: (максимально <math>1,1 \times 2 = 2,2</math> бали).</b></p>	
<b>5. Екзамен</b>	
<p><b>Семестровий екзамен як форма підсумкового контролю є обов'язковим для всіх студентів.</b> Екзаменаційний білет містить 29 завдань, завдання 3-ьох рівнів складності.</p> <p><b>Перший рівень (20 завдань) – завдання із вибором відповіді – це теоретичні питання, що мають по чотири варіанти відповідей, з яких одна є правильною. За кожне правильно виконане завдання виставляється 0,4 бала (максимально <math>20 \times 0,4 = 8,0</math> балів).</b></p> <p><b>Другий рівень (6 завдань) – з короткою відповіддю вважається виконаним правильно, якщо здобувач дав вірні визначення, посилання, тлумачення, короткі коментарі. За кожне правильно виконане завдання виставляється 3 бали (максимально <math>6 \times 3,0 =</math></b></p>	

**HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток**

**18,0 балів).**

**Третій рівень (3 завдання)** – завдання, які передбачають послідовні, логічні пояснення, необхідні посилання, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. За кожне правильно виконане завдання здобувачеві виставляється 8 балів (**максимально 3 × 8,0 = 24,0 бали**)

Результат екзамену залежить від загальної кількості набраних балів. **Оцінка одержана на екзамені є остаточною.**

**Шкала оцінювання успішності здобувачів вищої освіти за результатами підсумкового контролю**

Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	
		Екзамен, диференційований залік	Залік
<b>A</b>	<b>90 – 100</b>	<b>5</b>	<b>відмінно</b>
<b>B</b>	<b>81 – 89</b>	<b>4</b>	<b>дуже добре</b>
<b>C</b>	<b>71 – 80</b>		<b>добре</b>
<b>D</b>	<b>61 – 70</b>	<b>3</b>	<b>задовільно</b>
<b>E</b>	<b>51 – 60</b>		<b>достатньо</b>
<b>FX (F)</b>	<b>0 – 50</b>	<b>2</b>	<b>незадовільно</b>
			<b>зараховано</b>
			<b>незараховано</b>

Питання до екзамену	
	1. Як відбувалася еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту?
	2. Які чинники впливають на розвиток HR-менеджменту?
	3. Які ви знаєте класифікації типів HR політики за основними ознаками?
	4. У чому полягає предмет і основні завдання HR-менеджменту?
	5. Які ви знаєте основні моделі кадрового менеджменту?
	6. У чому полягає сутність матриці взаємозв'язків?
	7. Стратегічні напрямки розвитку HR управління.
	8. Об'єкт, суб'єкти та інструменти реалізації HR політики.
	9. У чому полягає відмінність між кадровою стратегією HR-менеджменту?
	10. Назвіть пріоритетні стратегічні напрями діяльності кадрової служби.
	11. Охарактеризуйте основні види стратегій управління персоналом.
	12. Охарактеризуйте структуру кадрового відділу в організації.
	13. Проаналізуйте способи здійснення навчання в організації.
	14. Які складові плану навчання персоналу?
	15. Що передбачає оцінка результативності програм розвитку персоналу у компанії?

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

16. Яким чином здійснюється розрахунок ефективності навчальних програм?
17. Що таке кадровий резерв?
18. Які існують типи кадрового резерву?
19. Опишіть стадії програми роботи з кадровим резервом.
20. Які є методи проведення атестацій?
21. Які Ви знаєте форми ділової оцінки співробітників?
22. Які шляхи підвищення ефективності роботи у відділі ви б застосували, якби були на посаді HR менеджера?
23. Роль відділу HR в організації.
24. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація.
25. Походження терміну «HR», історичний огляд аспектів його формування.
26. Сутність категорії персонал та його основні класифікації.
27. Методи управління персоналу.
28. Закордонні моделі організації управління персоналу.
29. Грейдинг та посадовий аналіз як основа побудови компенсаційного пакету.
30. Процедура грейдування і регулярної атестації персоналу на її основі.
31. Показники та методи оцінювання працівників у процедурі сертифікації.
32. Компоненти мотивації: компенсаційний пакет, стимулювання, лідерство.
33. Системи стимулювання. Зв'язок зі стратегією, врахування внутрішніх і зовнішніх ризиків.
34. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності.
35. Зміст поняття «розвиток персоналу» та його складові.
36. Основні методи навчання персоналу.
37. Особливості розвитку бренду роботодавця.
38. Управління ефективністю персоналу.
39. Організація системи професійного навчання у компанії.
40. Правила поведінки лідера в конфліктних ситуаціях у колективі.
41. Управління конфліктами у колективі: роль HR-менеджера.
42. Управління конфліктом як сфера управлінської діяльності HR-менеджера.
43. Яким чином здійснюється розрахунок ефективності навчальних програм?
44. Що таке кадровий резерв? Які існують типи кадрового резерву?
45. Сутність ринку праці, основні його характеристики.
46. Основні принципи створення ефективної команди.
47. Які основні етапи планування потреби в персоналі?
48. Які є методи визначення потреби підприємства в персоналі?
49. Що таке найм персоналу на роботу?
50. Які основні етапи підбору кандидатів на посади в організації?

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

51. Які основні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки?
52. Які основні етапи відбору персоналу в організацію?
53. Які типи і види співбесіди Ви знаєте?
54. Розкрийте сутність трудової адаптації.
55. Які є методи оцінки персоналу?
56. Які цілі та завдання атестації персоналу компанії?
57. Що таке професійний розвиток працівників?
58. Особливості управління персоналом у процесі мотивації персоналу.
59. HR менеджер та управління нововведеннями у команді.
60. Сутність етики ділових відносин, рекомендації щодо використання їх на практиці.
61. Основні сфери впливу HR менеджера у компанії.
62. Вимоги до посади HR менеджера в компанії.
63. Визначення основних перспективних планів в HR розвитку персоналу в загальній стратегії компанії.
64. Цінності компанії, як основа управління персоналом.
65. Кодекс корпоративної етики так комплаєнс, як основа взаємовідносин персоналу компанії.
66. Визначення напрямів та методів підбору персоналу компанії.
67. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу.
68. Взаємодії HR та інших підрозділів компанії для визначення вимог до вакансій.
69. Процес адаптації персоналу компанії.
70. Роль HR менеджера в адаптації персоналу компанії.
71. Роль HR менеджера і функції у професійному розвитку персоналу.
72. Фінансова винагорода за виконані ключові показники ефективності.
73. Визначення суті оцінювання персоналу.
74. Структура процесу оцінювання та способи оцінки персоналу.
75. HR менеджер та підходи до оцінки персоналу.
76. Зворотній зв'язок, як форма оцінки персоналу.
77. Інноваційний підхід в HR менеджменті.
78. Інновації у сучасній HR системі.
79. Креативність в HR менеджменті.
80. HR інструменти для лідерських позицій.
81. Основні виклики у роботі HR менеджера у час війни.
82. Кар'єрний маршрут та ключові компетентності HR менеджера.
83. Вертикальний та горизонтальний вектор розвитку HR менеджера.
84. Емоційний інтелект та професійний розвиток HR менеджера.
85. HR система як частина бізнесу

**HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток**

<p><b>Дотримання умов доброчесності</b></p>	<p><b>Академічна доброчесність:</b> Очікується, що роботи здобувачів вищої освіти в частині НДР будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших здобувачів вищої освіти становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі здобувача вищої освіти є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.</p> <p><b>Жодні форми порушення академічної доброчесності не толеруються.</b></p> <p>Принципи доброчесності в Університеті та відповідність показникам забезпечення якості вищої освіти регламентовано НАЗЯВО та положеннями Центру забезпечення якості освіти Львівського національного університету імені Івана Франка. Сайт НАЗЯВО: <a href="https://naqa.gov.ua/">https://naqa.gov.ua/</a> Центру забезпечення якості освіти ЛНУ: <a href="http://education-quality.lnu.edu.ua/accreditation/university-documents/">http://education-quality.lnu.edu.ua/accreditation/university-documents/</a></p> <p>Онлайн курс «Академічна доброчесність» викладений за посиланням: <a href="https://vumonline.ua/course/academic-integrity-at-the-university/">https://vumonline.ua/course/academic-integrity-at-the-university/</a>.</p>
<p><b>Навчання іноземною мовою</b></p>	<p>У процесі викладання навчальної дисципліни використовуються матеріали та джерела англійською мовою. Враховуючи студентоцентризований підхід, за бажанням здобувачів вищої освіти, допускається вивчення матеріалу за допомогою англійськомовних онлайн-курсів за тематикою, яка відповідає тематиці конкретних занять.</p>
<p><b>Позааудиторні заняття</b></p>	<p>Передбачається в межах вивчення навчальної дисципліни участь в конференціях, форумах, круглих столах тощо (за активну участь отримують додаткові бали).</p> <p>У рамках неформальної освіти здобувачі можуть самостійно проходити курси на онлайн платформах за темами навчальної дисципліни, що буде враховуватися при оцінюванні аудиторної та самостійної роботи здобувача.</p>
<p><b>Опитування</b></p>	<p>Анкету-оцінку з метою оцінювання якості викладання курсу буде надано по завершенню курсу.</p>



**СХЕМА КУРСУ**

Тиждень	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)*	Література. Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 1. Вступ до курсу HR менеджер: організація праці, кар'єрний розвиток.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предмет і завдання курсу.</li> <li>2. Основні поняття та категорії.</li> <li>3. Організаційна структура управління та нормативно-правове забезпечення основних напрямків роботи HR менеджера.</li> <li>4. Класифікація типів HR політики за основними ознаками.</li> </ol>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 2 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 2. HR менеджмент як соціальна система менеджменту.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль та значення HR-менеджменту як науки.</li> <li>2. Аналіз сучасних теорій та концепцій у розвитку HR-менеджменту.</li> <li>3. Стратегічні напрямки розвитку HR управління.</li> <li>4. Об'єкт, суб'єкти та інструменти реалізації HR політики.</li> </ol> <p><b>Інтерактивні завдання.</b></p> <p><b>Гра "HR-стратег":</b> кожен здобувач грає роль HR-менеджера в уявній компанії. Кожен учасник отримує певні обмеження, такі як бюджет, кадрові потреби та стратегічні цілі компанії. Студентам потрібно розробити HR-стратегію, що включає найкращі практики з організації праці та кар'єрного розвитку.</p>	Лекція/ практичне заняття	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 4 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 3. HR менеджмент в організаційній системі організації. HR-менеджмент на державній службі.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Призначення та роль сучасних HR служб у компанії.</li> <li>2. Різновиди підрозділів із HR менеджменту у компанії.</li> <li>3. Стан, проблеми і тенденції розвитку HR служб.</li> <li>4. Основні функції та відповідальність HR служб у компанії.</li> </ol>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 2 год	До семінарського заняття

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

				кейсами, дискусія. 4 год	
<b>Згідно з розкладом</b>	<p><b>Тема 4. Організаційні складові в HR менеджменті</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття, основні риси організації та особливості організаційної культури.</li> <li>2. Організаційна структура та її види.</li> <li>3. Лідерство в організаціях: стилі лідерства, ситуаційні теорії лідерства.</li> <li>4. Робочі групи і команди та формування їх ефективності.</li> </ol> <p><b>Інтерактивні завдання.</b>  <b>Конференція "Майбутнє HR":</b> Здобувачі діляться на групи і кожна група отримує тему майбутнього розвитку HR-індустрії (наприклад, вплив штучного інтелекту, гнучкі форми праці тощо). Кожна група має підготувати презентацію зі своїми дослідженнями та прогнозами.</p>	<b>Лекція/ практичне заняття</b>	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 4 год	До семінарського заняття
<b>Згідно з розкладом</b>	<p><b>Тема 5. HR-менеджер: суть та роль професії HR менеджера в сучасних умовах</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ролі та функції HR-менеджера в організації роботи HR служби.</li> <li>2. Основні напрямки діяльності HR менеджера.</li> <li>3. Основні вимоги та запити до ділових, професійних та особистісних рис HR-менеджера.</li> <li>4. Планування як один із основних процесів роботи HR-менеджера з персоналом.</li> </ol>	<b>Лекція</b>	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 4 год	До семінарського заняття
<b>Згідно з розкладом</b>	<p><b>Тема 6. Людина як суб'єкт і об'єкт у системі управління персоналом</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні завдання в управлінні людськими ресурсами.</li> <li>2. Врахування фактору впливу на особистість в побудові системи управління персоналом.</li> <li>3. Ціннісні орієнтації персоналу та їх класифікація.</li> <li>4. Взаємозв'язок управління людьми з успішною діяльністю компанії.</li> <li>5. Етичні принципи у роботі HR менеджера.</li> </ol> <p><b>Інтерактивні завдання:</b>  <b>Диспути з етики в HR:</b> Здобувачі діляться на групи і кожна група отримує етичний сценарій, пов'язаний з HR (наприклад, конфлікт інтересів, конфіденційність даних тощо). Кожна група повинна розглянути сценарій, обговорити його етичні аспекти та висунути аргументи на користь своєї точки зору.</p>	<b>Практичне заняття</b>	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 2 год	До семінарського заняття
<b>Згідно з розкладом</b>	<p><b>Тема 7. Корпоративна культура та роль HR менеджера у її формуванні</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ключові цінності компанії та як вони впливають на корпоративну культуру.</li> </ol>	<b>Лекція</b>	Список основної літератури	Опрацювання змісту лекції,	До семінарського

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Основні складові корпоративної культури.</li> <li>3. Формування команди відповідно до цінностей компанії та корпоративної культури.</li> <li>4. Корпоративна культура як один із ключових факторів формування позитивного бренду компанії.</li> </ol>		літератури Інтернет-ресурси	рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 2 год	го заняття
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 8. Компетентності та навички які необхідні сучасним HR менеджерам</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідерство та командна робота.</li> <li>2. Навички ефективної комунікації та взаємодії у команді.</li> <li>3. Емоційний інтелект та стресостійкість.</li> <li>4. Гнучкість, адаптивність та аналітичні навички.</li> </ol> <p><b>Інтерактивне завдання.</b></p> <p><b>Рольова гра "HR-консультант":</b> Здобувачі формують команди, які будуть виступати в ролі HR-консультантів. Кожна команда отримує вигадану компанію з конкретними проблемами в організації праці або кар'єрному розвитку. Командам потрібно підготувати презентацію зі своїми рекомендаціями та стратегіями вирішення цих проблем.</p> <p><b>Колективний аналіз вакансій:</b> Здобувачі отримують завдання переглянути реальні вакансії з області HR або пов'язаних галузей, проаналізувати вимоги до кандидатів, опис посади та стратегії рекрутингу та розвитку персоналу, щоб підготувати презентацію зі своїми висновками.</p>	Лекція/ практичне заняття	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 4 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 9. Основні напрямки роботи HR менеджера</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. HR-адміністрування та управління корпоративною культурою.</li> <li>2. Розвиток бренду роботодавця.</li> <li>3. Організаційний дизайн і розвиток.</li> <li>4. Управління ефективністю персоналу.</li> </ol>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 2 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 10. Операційна HR система компанії</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення профілю кандидата, комунікація, скринінг, рекрутинг.</li> </ol>	Лекція	Список основної літератури	Опрацювання змісту лекції,	До семінарського заняття

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Джерела пошуку кандидатів, аналіз резюме.</li> <li>3. Прийом заявок від кандидатів у процесі добору персоналу.</li> <li>4. Співбесіда, онлайн та телефонне інтерв'ю.</li> </ol>		літератури Інтернет-ресурси	рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 2 год	го заняття
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 11. Роль HR-менеджера у створенні ефективної робочої атмосфери та організації неробочих заходів.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Діяльність HR-менеджера щодо підтримки політики та культури компанії .</li> <li>2. Визначення HR-менеджером кодексу поведінки, правил і стандартів для всіх робочих місць.</li> <li>3. Роль HR у забезпеченні диверсифікації та включеності на робочому місці.</li> <li>4. Участь HR-менеджера у відборі персоналу та формуванні стратегії онбордингу щодо нових співробітників.</li> <li>5. Організація неробочих заходів в колективі та формування культури тимбилдингу (марафони, втечі з кімнати, піші прогулянки, боулінг тощо).</li> </ol>	Лекція	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 2 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 12. Функції HR-менеджера в контексті подолання стресу співробітників у час війни</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечення психологічної підтримки співробітників щодо подолання стресу, страху та тривоги через воєнний конфлікт.</li> <li>2. Проведення тренінгів зі стресменеджменту та надання доступу до психологічних сервісів.</li> <li>3. Забезпечення ефективної комунікації зі співробітниками та створення безпечного середовища.</li> <li>4. Надання гнучких робочих графіків та можливості відпусток для співробітників.</li> <li>5. Розвиток емоційного інтелекту щодо подолання стресу.</li> <li>6. Створення можливостей для соціальної підтримки співробітників через командні заходи та підтримку спільних ініціатив.</li> </ol> <p><b>Інтерактивні завдання.</b></p> <p><b>Кейс-стаді:</b> Здобувачі отримують реальний або фіктивний кейс з організації стресменеджменту в різних складних ситуаціях. Кожна група має проаналізувати ситуацію, визначити проблеми та запропонувати можливі стратегії подолання стресу та підтримки працівників у складних обставинах.</p>	Практичне заняття	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 2 год	До семінарського заняття

## HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток

<b>Згідно з розкладом</b>	<p><b>Тема 13. Участь HR менеджера в управлінні конфліктами та системі підтримки персоналу</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моніторинг HR-менеджером взаємин між співробітниками.</li> <li>2. Шляхи вирішення HR-менеджером проблем у колективі.</li> <li>3. Формування позитивної і доброзичливої атмосфери в колективі.</li> <li>4. Підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності персоналу.</li> <li>5. Підвищення лояльності і відповідальності з боку персоналу.</li> <li>6. Зниження плинності кадрів у компанії.</li> </ol>	<b>Лекція</b>	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 2 год	До семінарського заняття
<b>Згідно з розкладом</b>	<p><b>Тема 14. Система мотивації персоналу</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адміністрування заробітної плати та пільг HR менеджером.</li> <li>2. Матеріальні форми мотивації персоналу.</li> <li>3. Нематеріальні форми мотивації персоналу.</li> <li>4. Механізм премій і штрафів.</li> <li>5. Соціальна та психологічна мотивація.</li> <li>6. Моніторинг та оцінка ефективності мотиваційної роботи.</li> </ol>	<b>Практичне заняття</b>	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 2 год	До семінарського заняття
<b>Згідно з розкладом</b>	<p><b>Тема 15. Роль HR менеджера у системі навчання та розвитку персоналу</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кар'єрний розвиток та планування кар'єри для співробітників.</li> <li>2. Збереження та розвиток талантів у компанії.</li> <li>3. Методи та інструменти розвитку та навчання.</li> <li>4. Планування розвитку та кар'єрного зростання персоналу.</li> <li>5. Розвиток лідерських якостей серед персоналу та управління компетенціями.</li> <li>6. Тренінги та розвиток нових навичок: вплив на професійний ріст співробітників.</li> </ol> <p><b>Інтерактивні завдання.</b>  <b>Командна робота "Розвиток кар'єри":</b> Кожен здобувач грає роль працівника, який має побудувати свій кар'єрний шлях в межах певної компанії. Кожен учасник отримує інформацію про свої навички, цілі та амбіції. Студенти працюють у командах, щоб розробити індивідуальні кар'єрні плани для кожного працівника з урахуванням їх поточних можливостей та майбутніх цілей.</p>	<b>Лекція/практичне заняття</b>	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 4 год	До семінарського заняття
<b>Згідно з розкладом</b>	<p><b>Тема 16. Lifelong learning та постійне навчання і розвиток HR менеджера</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кар'єрний маршрут та ключові компетентності HR менеджера.</li> </ol>	<b>Лекція</b>	Список основної літератури	Опрацювання змісту лекції,	До модульного заняття

**HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток**

	<p>2. Вертикальний та горизонтальний вектор розвитку HR менеджера.</p> <p>3. Емоційний інтелект та професійний розвиток HR менеджера.</p> <p>4. HR система як частина бізнесу.</p>		літератури Інтернет-ресурси	<p>рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія.</p> <p>2 год</p>	контролю
Згідно з розкладом	<b>Практичне заняття: модульний контроль</b>	<b>Практичне заняття</b>	<p>Список основної літератури</p> <p>Перелік питань для підсумкового контролю</p> <p>Засоби діагностики знань та умінь студентів з навчальної дисципліни</p>	Тестові завдання 2 год	

**HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток**  
**СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин							
	денна форма				заочна форма			
	УС БО ГО	у тому числі			УСЬО ГО	у тому числі		
		лекції	семінари	СР С/ ІН ДР		лекції	Семінари	СР С/ ІН ДР
<b>Тема 1.</b> Вступ до курсу HR менеджер: організація праці, кар'єрний розвиток	5	2		3	6	2		4
<b>Тема 2.</b> HR менеджмент як соціальна система менеджменту	6	2	2	2	6		2	4
<b>Тема 3.</b> HR менеджмент в організаційній системі компанії	7	4		3	6	2		4
<b>Тема 4.</b> Організаційні складові в HR менеджменті	8	4	2	2	4			4
<b>Тема 5.</b> HR-менеджер: суть та роль професії HR менеджера в сучасних умовах	7	4		3	6		2	4
<b>Тема 6.</b> Людина як суб'єкт і об'єкт у системі управління персоналом	5		2	3	4			4
<b>Тема 7.</b> Корпоративна культура та роль HR менеджера у її формуванні	6	2		4	7	2		5
<b>Тема 8.</b> Компетентності та навички які необхідні сучасним HR менеджерам	6	2	2	2	5			5
<b>Тема 9.</b> Основні напрямки роботи HR менеджера	6	2		4	7		2	5
<b>Тема 10.</b> Операційна HR система компанії	5	2		3	4			4
<b>Тема 11.</b> Роль HR-менеджера у створенні ефективної робочої атмосфери та організації неробочих заходів.	6	2		4	5			5
<b>Тема 12.</b> Функції HR-менеджера в контексті подолання стресу співробітників у час війни	6		2	4	7	2		5
<b>Тема 13.</b> Участь HR менеджера в управлінні конфліктами та системі підтримки персоналу.	6	2		4	4			4
<b>Тема 14.</b> Система мотивації персоналу	4		2	2	5			5
<b>Тема 15.</b> Роль HR менеджера у системі навчання та розвитку персоналу	7	2	2	3	4			4
<b>Тема 16.</b> Lifelong learning та постійне навчання і розвиток HR менеджера	4	2		2	4			4
<b>Модульний контроль</b>	2		2		2		2	
<b>Індивідуальне науково-дослідне завдання (ІНДЗ)</b>	24	-	-	48/ 24	34			70/ 34
<b>Разом годин</b>	<b>120</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>72</b>	<b>120</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>104</b>