


**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**

**з навчальної**  
**дисципліни**

**Рівень вищої освіти:**

**Галузь знань:**

**Спеціальність:**

**Оцінка та управління компетенціями**

перший (бакалаврський)

28 Публічне управління та адміністрування

281 Публічне управління та адміністрування

**Львів-2023**

## Оцінка та управління компетенціями

<b>Назва навчальної дисципліни</b>	<b>Оцінка та управління компетенціями</b>
<b>Адреса викладання дисципліни</b>	м. Львів, вул. Коперника, 3
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Факультет управління фінансами та бізнесу Кафедра економіки та публічного управління

### Інформація про викладача

<b>Викладачі дисципліни</b>	<b>Сновидович Ірина Григорівна</b> - доцент кафедри економіки та публічного управління Львівського національного університету імені Івана Франка, доктор філософії (PhD) галузь знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю «Менеджмент»)
<b>Контактна інформація викладачів</b>	Iryna.snovydyvych@lnu.edu.ua <a href="https://financial.lnu.edu.ua/employee/snovydyvych-i-h">https://financial.lnu.edu.ua/employee/snovydyvych-i-h</a>
<b>Консультації з питань навчання по дисципліні відбуваються</b>	<b>Кожної середи, 15<sup>00</sup>-16<sup>00</sup> год.</b> (вул. Коперника, 3, ауд.402) Консультації в день проведення аудиторних занять (за попередньою домовленістю). Також можливі <b>он-лайн</b> консультації ( <b>п'ятниця 16<sup>00</sup>-17<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

<b>Форма навчання</b>	Денна, заочна
<b>Семестровий (підсумковий) контроль</b>	Залік
<b>Мова викладання</b>	українська
<b>Сторінка навчальної дисципліни</b>	Сторінка факультету управління фінансами та бізнесу → Навчання → Бакалавр → ОП «Управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах» <a href="https://financial.lnu.edu.ua/bakalavr_upravlinnia-personalom-v-orhanakh-publichnoi-vlady-ta-biznes-strukturakh">https://financial.lnu.edu.ua/bakalavr_upravlinnia-personalom-v-orhanakh-publichnoi-vlady-ta-biznes-strukturakh</a>
<b>Інформація про навчальну дисципліну</b>	Дисципліна «Оцінка та управління компетенціями» є дисципліною вільного вибору, 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 органах публічної влади та бізнес-структурах», яка викладається в 6 семестрі в обсязі 4 кредити (за Європейською Кредитно-Трансфертною Системою ECTS).
<b>Коротка анотація навчальної дисципліни</b>	Дисципліна «Оцінка та управління компетенціями» 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 навчальної

## Оцінка та управління компетенціями

	<p>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, зокрема у напрямку оцінки, розвитку та управління компетенціями.</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, оцінки, розвитку та розвитку і використання компетенцій в сучасній практиці управління персоналом з метою якісної управлінської діяльності, 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 підходів щодо трактувань понять «компетенція», «компетентність»; досягнення комплексного розуміння та вдосконалення навичок у ключових аспектах формування та розвитку професійних компетенцій персоналу; 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 щодо стратегії відбору, залучення та оцінювання талановитих працівників, а також використання передових технологій управління талантами; розвиток універсальних компетентностей, необхідних для особистісного зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці; формування знань про особливості роботи HR менеджменту у сфері оцінки та управління компетенціями; засвоєння основних методів і інструментів щодо організації праці та кар'єрного розвитку персоналу; освоєння сучасних технологій HR менеджменту щодо питань формування, добору, розвитку, оцінювання та мотивації персоналу; використанням сучасних інформаційних технологій для об'єктивної оцінки професійних якостей та рівня компетентності працівників, що є фундаментальним для стратегічного управління персоналом.</p>
<b>Обсяг навчальної дисципліни</b>	<p><b>Денна форма навчання:</b> <i>всього 80 аудиторних год.</i> З них 48 год. лекцій, 32 год. семінарські заняття та 40 год. самостійна робота студентів.</p> <p><b>Заочна форма навчання:</b> <i>всього 26 аудиторних год.</i> З них 14 год. лекцій, 12 год. семінарські заняття та 94 год. самостійна робота студентів.</p>
<b>Ключові слова</b>	Навички, компетенції, компетенції, soft skills, hard skills, оцінка компетенцій, карта компетенцій, управлінські компетенції.
<b>Очікувані результати навчання</b>	<p>Після вивчення навчальної дисципліни «Оцінка та управління компетенціями» <b>здобувачі вищої освіти повинні</b></p> <p><b>а) знати:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- предмет, завдання та зміст дисципліни «Оцінка та управління компетенціями»;</li> <li>- теоретико-методологічні засади процесу комунікації та взаємодії в контексті управління персоналом;</li> <li>- формування та розвиток сучасних підходів в управлінні персоналом у фокусі компетентісного підходу;</li> </ul>

## Оцінка та управління компетенціями

- роль та місце HR-менеджерів в системі розвитку і управління компетенціями персоналу;
- сучасні методи мотивації, адаптації та оцінки персоналу для формування ефективного кар'єрного зростання;
- принципи і напрямки побудови ефективної системи формування та управління компетенціями персоналу;
- етапи побудови ефективної системи управління компетенціями працівників;
- основні фактори впливу на формування компетенцій персоналу.

### **б) уміти:**

- використовувати отримані знання для якісної роботи у сфері публічного управління та управління персоналом;
- аналізувати та обґрунтовувати потребу в людських ресурсах і організувати набір й відбір персоналу відповідно до компетентісного підходу;
- планувати політику управління персоналом через траєкторію розвитку компетенцій;
- аналізувати та вивчати основні фактори впливу на формування компетенцій персоналу;
- використовувати спеціальні знання у сфері управління людськими ресурсами з метою закріплення навичок у застосуванні прийомів і методів оцінки та управління компетенціями;
- формувати якісні програми із навчання, розвитку, оцінювання та утримання персоналу;
- приймати обґрунтовані рішення в системі оцінки та управління компетенціями;
- використовувати сучасні методи оцінки персоналу;
- застосовувати соціально-психологічні аспекти у процесі управління компетенціями та розвитку персоналу.

### **Програмні результати навчання:**

ПРН11. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формувати рекомендації в межах своєї компетенції.

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

ПРН15. Застосовувати методи контролю якості у сфері професійної діяльності.

ПРН16.

ПРН 17. 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-структура.

ПРН 18. 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.

ПРН19. Вміти впроваджувати організаційні зміни, визначати стратегічні цілі діяльності в умовах багатофункціональності, викликів та непередбачуваних змін в органах публічної влади та бізнес-структурах.

### **Програмні компетентності:**

ЗК1. Здатність вчитися та оволодівати сучасними знаннями.

ЗК4. Здатність бути критичним і самокритичним.

ЗК5. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

## Оцінка та управління компетенціями

	<p>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  ЗК13. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів діяльності)  СК1. Здатність до соціальної взаємодії, співробітництва й розв'язання конфліктів.  СК3. Здатність забезпечувати дотримання нормативно-правових та морально-етичних норм поведінки.  СК7. Здатність розробляти тактичні та оперативні плани управлінської діяльності.  СК9. Здатність впроваджувати інноваційні технології.  СК 12. Здатність обирати та використовувати сучасні технології та інструментарій управління персоналом в органах публічної влади та бізнес-структурах.  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.  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.  СК 15 Здатність ініціювати, планувати та управляти змінами з метою удосконалення існуючих та розроблення нових управлінських систем здійснювати професійну діяльність з урахуванням глобальних змін та викликів.</p>
<p><b>Перелік соціальних, «м'яких» навичок (soft skills)</b></p>	<p><b>Емоційний інтелект</b>, та активне слухання, 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. <b>Навички ефективної комунікації</b> для вирішення неоднозначних питань. Вміти вибудовувати спілкування у напрямку, який спрямований на досягнення співробітниками поставлених вами завдань. <b>Аналітичні навички</b>: сприятимуть розвитку ефективного спостереження, аналізу та уважного слухання з метою покращення підтримки та розвитку персоналу, а також визначення рівня стресу працівників і пов'язані з ним ситуації.</p>
<p><b>Теми</b></p>	<p>Тема 1. Основна характеристика та трактування терміну компетенції.  Тема 2. Особистісна модель у системі управління компетенціями.  Тема 3. Роль компетенцій у формуванні якісного фахівця у сфері публічного управління та управління персоналом.  Тема 4. Основні фактори впливу на формування компетенцій персоналу.  Тема 5. Мапа компетенцій як основне визначення кваліфікації фахівців.  Тема 6. Основні елементи та характеристики поняття оцінки компетенцій.  Тема 7. Сучасні методи оцінки персоналу.  Тема 8. Психологічні методи оцінки персоналу.</p>

## Оцінка та управління компетенціями

	<p>Тема 9. Сучасні технології розвитку компетенцій персоналу.</p> <p>Тема 10. Особливості управління персоналом у системі удосконалення компетенцій.</p> <p>Тема 11. Особливості планування професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу.</p> <p>Тема 12. Роль HR менеджера у процесі розвитку компетенцій та професійного зростання персоналу.</p> <p>Тема 13. Ефективна команда та командна взаємодія, як запорука професійного розвитку персоналу.</p> <p>Тема 14. Соціально-психологічні аспекти у процесі управління компетенціями.</p> <p>Тема 15. Аналіз ринку праці та запиту роботодавців у процесі формування актуальних компетенцій молодих фахівців.</p>
<b>Пререквізити</b>	<p>Для вивчення дисципліни «Оцінка та управління компетенціями» здобувачі вищої освіти потребують базових знань з нормативних дисциплін, достатніх для сприйняття категоріального апарату даної дисципліни, а також таких дисциплін як «Soft Skills сучасного управлінця», «HR менеджер: організація праці та кар'єрний розвиток», «Психологія управління».</p>
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватися під час викладання навчальної дисципліни</b>	<p>Застосовуються стратегії активного і колективного навчання, які визначаються наступними методами й технологіями: 1) методи проблемного навчання та дискусійні технології (дебати, «акваріум», проблемний виклад); 2) особистісно-орієнтовані (розвиваючі) технології, засновані на активних формах і методах навчання («мозкова атака», «аналіз ситуацій», дискусія, рольова гра, експрес-конференція, кейс-технологія тощо); 3) навчання в команді, навчання в малих групах; 4) ситуаційного навчання (кейс-метод, ділова гра); 5) дослідницького навчання (лекція-діалог, семінар з індивідуальною і груповою роботою, семінар «круглий стіл»); 6) технології проектного навчання; 7) інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують проблемно-дослідницький характер процесу навчання та активізацію самостійної роботи студентів (електронні презентації для лекційних занять, використання аудіо-, відеопідтримки навчальних занять, зокрема, аналіз мережевого сервісу YouTube щодо наявності та якості навчальних відеоматеріалів фахівців); 8) використання інтерактивних онлайн-платформ (ВУМ (Відкритий Університет Майдану)).</p>
<b>Необхідне обладнання</b>	<p>Наявність ноутбука, проектора, доступ до мережі Internet, фліпчарт, кольорові маркери.</p> <p>Вивчення навчальної дисципліни не потребує використання спеціального програмного забезпечення, крім загальноновживаних програм і операційних систем.</p>
<b>Література для вивчення навчальної 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>2021. № 48. С. 129-142. URL: <a href="http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/235620">http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/235620</a></li> <li>e_Ypr_PersonalomZ.pdf</li> <li>HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент. КПІ ім. Ігоря Сікорського»; уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.</li> <li>Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.</li> </ol>

## Оцінка та управління компетенціями

5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Галайда Т.О., Олешко К.В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентісного підходу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (34) 2022. С. 61-68. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34\\_2022/13.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/13.pdf)
7. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
8. Жук О., Дроздовська Л. Формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу. Ефективна економіка. 2022. № 11. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/744/752>
9. Козак І., Сидорчук О. Оцінка компетенцій державних службовців. Науковий вісник. Вип. 2. 2008. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26504/kozak.pdf>
10. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL: [http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod\\_resource/content/2/Posobi](http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobi)
11. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань / Н. Б. Кузнецова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2(8). – С. 181–187.
12. Лойко В.В., Лойко Д.М. Забезпечення якості формування фахових компетенцій економістів у сучасному у сучасному українському університеті в умовах євроінтеграції. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, №2. 2018. С. 64-70.
13. Лук'янихін В. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ: Університетська книга, 2015. 592 с.
14. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постолюська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. – К.: ТОВ «ВІСТКА». – 422 с. [http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Derzskuzba\\_165x225\\_PRINT\\_PRINT-2.pdf](http://fes.kiev.ua/n/cms/fileadmin/upload2/Derzskuzba_165x225_PRINT_PRINT-2.pdf)
15. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. НАДС. 2023. [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout\\_6\\_03\\_03\\_2023.pdf?fbclid=IwAR1n-YRQy-GN47ODzE1vQQJO\\_ZXO-gYbHcgYDg4i\\_4Qyg0rLKS6D5JTk\\_4](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout_6_03_03_2023.pdf?fbclid=IwAR1n-YRQy-GN47ODzE1vQQJO_ZXO-gYbHcgYDg4i_4Qyg0rLKS6D5JTk_4)
16. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу. Київ: ПІТО НАПНУ. 2015. 176 с.
17. Сновидович І. Г. Імплементация методів оцінки компетентностей студентів і молодих фахівців у навчальний процес. Стратегія економічного розвитку України.
18. Сновидович І. Нові виклики у процесі впровадження компетентісного підходу в освіті. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. С. 148-151. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2021/01/30-2.pdf>
19. Сороко В.М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.

20. Сочинська-Сибірцева І.М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. Науково-виробничий журнал: Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво №4(121), 2021. с. 50-55 <http://www.econom.stateandregions.zp.ua/archive?id=143>
21. Управління розвитком персоналу: навч. Посібник. Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. О: Атлант, 2013. 427 с.
22. Цимбалюк С.О., Білик М.О. Оцінювання персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2021. 311 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3a71baf0-2748-4ff8-9e0e-5fa0cc4b0bac/content>
23. DeSeCo. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations. Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program - OECD
24. (Draft). URL: <http://www.deseco.admin.ch>.
25. Hopping Clare, Launchpad. «10 Quick Ways to Improve Employer Branding and Top Talent Recruitment. URL: <http://www.launchpadrecruits.com/insightarticles/improve-employer-branding-recruitment>.
26. Minchington Brett, Eremedia. «Employer Branding Best Practices You Need to Know» URL: <http://www.eremedia.com/ere/15-employer-branding-best-practicesyou-need-to-know/>
27. Tomas Chamorro-Premuzic. The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is Key to Unlocking Human Potential, Little Brown Book. London, 2017. 304 p.
28. Schwyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Toronto, Ont.: Wiley, 2020. 253 p.
29. Sochinska-Sybirtseva I. M. Management technology of personnel reliability in the context of staff security. Економіка і організація управління. Збірник наукових праць. Випуск №3 (23), 2016. с. 302-308.
30. UN Competency Development - a Practical Guide. Office of Human Resource Management Department of Management United Nations. URL: <https://cupdf.com/document/united-nations-competency-developmenta-practical-guide.html?page=1>
31. United Nations. Competencies for Future. URL: [https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies\\_booklet\\_en.pdf](https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf)

### ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина: навч. посіб. Одеса, 2020. 511 с.
2. Гришук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 232 с.
3. Жук О.П. Навчально-методичні матеріали до курсу „Управління людськими ресурсами” для студентів галузі знань 07 „Управління та адміністрування”, спеціальності 073 „Менеджмент”. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, кафедра менеджменту, 2019. 30 с.
4. Жук Оксана. Управління людськими ресурсами : навч. посібник / Оксана Жук. – Львів : Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338с.
5. Кушнір С.П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. Держава та регіони. Серія «Право». 2020. № 4. С. 149–153.
6. Кушнір С.П. Самоосвіта як спосіб підвищення професійної компетентності державних службовців: поняття, особливості, правове регулювання. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2021. № 2 (38). С. 125–128.



## Оцінка та управління компетенціями

7. Кушнір С.П. Щодо визначення поняття «професійна компетентність державного службовця». *Новітні тенденції сучасної юридичної науки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 4–5 грудня 2020 року*. Дніпро : ГО «Правовий світ», 2020. С. 115–117.
8. Мудрик А.Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. URL: <http://http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/>
9. Панова Н.С. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців: форми і правове регулювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Юриспруденція». 2019. № 42. Т. 2. С. 4–8.
10. Сиволат Л.А., Галіцина А. О., Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. № 11. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/26.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/26.pdf)
11. 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>
12. Управління самоосвітою державних службовців: методичні рекомендації / Калашник Н.С., Бородін Є.І. Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. 24 с.
13. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н. О., Білоусова І. А. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 347–351. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr\\_2020\\_43\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_43_65)

### ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

1. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/>
2. Президент України: офіційне Інтернет-представництво. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>
3. Стандарт вищої освіти України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>
4. Стандарт вищої освіти України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/zatverdzeni%20standarty/2020/03/051-ekonomika-M.pdf>
5. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова КМУ від 22.07.2016 р. Дата оновлення: 05.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF>
6. Про затвердження методичних рекомендацій щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» та «В»: Наказ НАДС від 04.06.2020 р. № 94-20. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciyi-shchodo-viznachennya-specialnih-vimog-do-osib-yaki-pretenduyut-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-kategorij-b-i-v>
7. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держаних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова КМУ від 06.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>
8. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 23.08.2017 р. № 640. Дата оновлення: 16.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-п#Text>
9. Функціонування служб управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>

## Оцінка та управління компетенціями

<b>Критерії оцінювання</b>	<b>Підсумкова оцінка</b> за семестр є сумою оцінок, отриманих студентом за поточне оцінювання на семінарських заняттях, оцінки за модульний контроль, оцінок за СРС та ІНДР. <b>Максимальна оцінка становить 100 балів.</b> <b>Політика виставлення балів.</b> Враховуються бали набрані на семінарських заняттях (поточне тестування, опитування, виступи тощо), модульному контролі, 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.
----------------------------	---

### Критерії оцінювання

Види робіт. Критерії оцінювання знань студентів	Бали рейтингу	Максимальна кількість балів
<b>1. Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях</b>		
<b>Критерії оцінювання</b>	<b>5 балів</b>	
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.	5	
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.	4	
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 окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.	3	
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.	2	
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.	1	
студент не готовий до заняття.	0	
<b>2. Самостійна робота студентів (СРС)</b>		
<b>Критерії оцінювання</b>	<b>20</b>	
<b>Самостійна робота (тестування за результатами виконаних самостійних робіт)</b>		

## Оцінка та управління компетенціями

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>3. Індивідуальна робота студентів (ІНДР)</b>		
<b>Критерії оцінювання</b>		<b>5 балів</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>35 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 <i>0,5 бала. (максимально <math>10 \cdot 0,5 = 5</math> балів).</i></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 <i>3 бали. (максимально <math>6 \cdot 3 = 18</math> балів).</i></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 <i>6 балів (максимально <math>2 \cdot 6 = 12</math> балів).</i></p>		

<b>Поточний та модульний контроль</b>			
<b>Семінарські заняття (40 балів)</b>	<b>Індивідуальна робота студента (ІНДР) (5 балів)</b>	<b>Самостійна робота студентів (20 балів)</b>	<b>Модульний контроль (35 балів)</b>
<b>100 балів</b>			

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
A	90 – 100	5	відмінно	зараховано
B	81 – 89	4	дуже добре	
C	71 – 80		добре	
D	61 – 70	3	задовільно	
E	51 – 60		достатньо	
FX (F)	0 – 50	2	незадовільно	незараховано

<p><b>Питання до екзамену</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основна характеристика та трактування терміну «компетенції» та «компетентності».</li> <li>2. Основні відмінності між трактуванням та визначенням термінів «компетенції» і «компетентності».</li> <li>3. Роль особистості, як ключового фактору у розвитку та виявленні компетенцій.</li> <li>4. Соціальне оточення та його вплив на розвиток компетенцій.</li> <li>5. Психологічні та соціальні підходи щодо визначення здібностей та мотивації персоналу.</li> <li>6. Особистісна модель у системі управління компетенціями.</li> <li>7. Роль компетенцій у формуванні якісного фахівця у сфері публічного управління та управління персоналом.</li> <li>8. Компетентісний підхід у формуванні фахівця з управлінської діяльності</li> <li>9. Ключові компетенції та їх роль у професійній діяльності.</li> <li>10. Soft та Hard skills і їх основна характеристика.</li> <li>11. Роль компетенцій в управлінській діяльності.</li> <li>12. Стратегія організації та важливі компетенції персоналу для розвитку стратегічних напрямків компанії.</li> <li>13. Функціональні та робочі обов'язки персоналу.</li> <li>14. Корпоративна культура та навчання і розвиток персоналу.</li> <li>15. Інновації та технології як стимул формування нових компетенцій.</li> <li>16. Основні фактори впливу на формування компетенцій персоналу.</li> <li>17. Мапа компетенцій як основне визначення кваліфікації фахівців.</li> <li>18. Визначення ключових компетенцій.</li> <li>19. Формування структури мапи компетенцій.</li> <li>20. Залучення персоналу до процесу формування мапи компетентностей.</li> <li>21. Інтеграція мапи із системами управління персоналом.</li> <li>22. Основні елементи та характеристики поняття оцінки компетенцій.</li> <li>23. Стандартизованість та надійність методів оцінки компетенцій.</li> <li>24. Основна мета та аспекти оцінки персоналу.</li> <li>25. Валідність та систематичність у процесі оцінки компетенцій персоналу.</li> </ol>
-----------------------------------	--

## Оцінка та управління компетенціями

26. Інтегрованість процесу оцінки компетенцій із іншими HR-процесами.
27. Сучасні методи оцінки персоналу.
28. Методи 360 і 180 градусів та система зворотного зв'язку.
29. Використання ключових показників ефективності (КПІ).
30. Використання асесмент-центрів та тестів для оцінки особистісних рис.
31. Метод «Management by Objectives» (МВО) та визначення конкретних цілей та завдань для працівника.
32. Психологічні методи оцінки персоналу.
33. Особливості профілірованих та психологічних інтерв'ю.
34. Оцінка робочих зразків (work samples).
35. Особливості методу оцінки здібностей до вирішення проблем.
36. Особливості тестів на визначення рівня EQ та IQ.
37. Оцінка персоналу: технологія, загальні і приватні вимоги до системи
38. оцінки персоналу.
39. Цілі оцінки на різних етапах життєвого циклу персоналу і підприємства.
40. Управління по цілям як підхід до оцінки ефективності діяльності.
41. Управління по цілям і управління результативністю: відмінності методів оцінки.
42. Основні елементи оцінки персоналу
43. Оцінка якостей персоналу на основі діагностичного інтерв'ю: види інтерв'ю, структура та зміст.
44. Дайте аналіз залежності оцінки мотивації персоналу від етапу розвитку професійної кар'єри.
45. Визначте специфіку оцінки при прийомі нових співробітників, при ротації і при підвищенні на посаді.
46. Назвіть основні етапи в процедурі корпоративної системи критеріїв оцінки персоналу і поясніть їх призначення.
47. Сучасні технології розвитку компетенцій.
48. Особливості електронного навчання та використання AI для адаптації навчальних матеріалів, індивідуалізації процесу навчання та аналізу результатів.
49. Використання інтегрованих систем управління людськими ресурсами (HRM).
50. Особливості управління персоналом у системі удосконалення компетенцій.
51. Індивідуальний підхід та формування гнучкої системи навчання.
52. Використання стратегії мотивації та залучення персоналу.
53. Зворотний зв'язок і оцінка ефективності роботи персоналу.
54. Створення можливостей для практичного застосування отриманих компетенцій.
55. Грейдування компетенцій та їх особливості.
56. Особливості планування професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу.
57. Оцінка індивідуальних потреб та визначення кар'єрних траєкторій.
58. Формування індивідуальних планів розвитку із врахуванням потреб організації.
59. Програми менторства та підтримки у процесі розвитку персоналу.
60. Перехід до поступового розуміння ролі менеджера з персоналу як «архітектора кадрового потенціалу організації».
61. Вплив процесу глобалізації на систему управління персоналом.
62. Чітке планування кар'єрного шляху чи інформативний і гнучкий вибір траєкторії професійного розвитку в системі управління персоналом.

## Оцінка та управління компетенціями

	<p>63. Встановлення механізмів оцінки ефективності планів розвитку та кар'єрного зростання.</p> <p>64. Роль HR менеджера у процесі розвитку компетенцій та професійного зростання персоналу.</p> <p>65. Визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу.</p> <p>66. Планування та реалізація програм навчання.</p> <p>67. Сутність, зміст, структура управлінської компетентності.</p> <p>68. Методичні підходи до оцінювання управлінської компетентності.</p> <p>69. Оцінка результативності і компетенцій працівників та зворотній зв'язок.</p> <p>70. Основні методи навчання та розвитку персоналу.</p> <p>71. Управління розвитком талантів.</p> <p>72. Ефективна команда та командна взаємодія, як запорука професійного розвитку персоналу.</p> <p>73. Взаємодія, підтримка та спільна мотивація.</p> <p>74. Розвиток soft skills та комунікації.</p> <p>75. Ефективне вирішення проблем та пошук нових ідей.</p> <p>76. Створення мережі професійних зв'язків та підтримки.</p> <p>77. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та стратегічної кар'єрного розвитку персоналу.</p> <p>78. Соціально-психологічні аспекти у процесі управління компетенціями.</p> <p>79. Мотивація, залученість та ефективна комунікація у процесі управління компетенціями.</p> <p>80. Професійна етика та корпоративні цінності.</p> <p>81. Інноваційні технології підвищення результативності діяльності персоналу.</p> <p>82. Підтримка фізичного та ментального здоров'я працівників, як основи формування фахових компетенцій.</p> <p>83. Аналіз ринку праці та запиту роботодавців у процесі формування актуальних компетенцій у фахівців.</p> <p>84. Функції мотивації і стимулювання в діяльності менеджера з персоналу.</p> <p>85. Стереотипні і нові форми соціально-економічної поведінки управлінського персоналу.</p>
<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 англомовних онлайн-курсів за тематикою, яка відповідає тематиці конкретних занять.</p>

## Оцінка та управління компетенціями

---

<b>Позааудиторні заняття</b>	<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>
<b>Опитування</b>	<p>Анкету-оцінку з метою оцінювання якості викладання курсу буде надано по завершенню навчальної дисципліни.</p>

**Оцінка та управління компетенціями**

**СХЕМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

<b>Тиждень</b>	<b>Тема, план, короткі тези</b>	<b>Форма діяльності (заняття)*</b>	<b>Література. Ресурси в інтернеті</b>	<b>Завдання, год</b>	<b>Термін виконання</b>
Згідно з розкладом	<b>Тема 1. Основна характеристика та трактування терміну компетенції.</b> 1. Предмет і завдання курсу. 2. Основні поняття та категорії. 3. Теоретичний аналіз підходів щодо трактувань понять «компетенція», «компетентність». 4. Компетентність як ознака фаховості та досвіду.	Лекція / Семінарське 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. 6 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<b>Тема 2. Особистісна модель у системі управління компетенціями.</b> 1. Особистість як ключовий фактор у розвитку та виявленні компетенцій. 2. Соціальне оточення та його вплив на розвиток компетенцій. 3. Психологічні та соціальні підходи щодо визначення здібностей та мотивації персоналу. 4. Розвиток особистості як стратегічний ресурс організації.	Лекція / Семінарське 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	<b>Тема 3. Роль компетенцій у формуванні якісного фахівця у сфері публічного управління та управління персоналом.</b> 1. Компетентісний підхід у формуванні фахівця з управлінської діяльності 2. Ключові компетенції та їх роль у професійній діяльності. 3. Soft та Hard skills і їх характеристика. 4. Роль компетенцій в управлінській діяльності.	Лекція / Семінарське заняття Самостійна робота	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. 6 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<b>Тема 4. Основні фактори впливу на формування компетенцій персоналу.</b> 1. Стратегія організації та важливі компетенції персоналу для розвитку стратегічних напрямків компанії. 2. Функціональні та робочі обов'язки персоналу. 3. Корпоративна культура та навчання і розвиток персоналу. 4. Інновації та технології як стимул формування нових компетенцій.	Лекція / Семінарське заняття Самостійна робота	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного	До семінарського заняття



## Оцінка та управління компетенціями

				матеріалу, обговорення, групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 6 год	
Згідно з розкладом	<b>Тема 5. Мапа компетенцій як основне визначення кваліфікації фахівців.</b> 1. Визначення ключових компетенцій. 2. Формування структури мапи компетенцій. 3. Залучення персоналу до процесу формування мапи компетентностей. 4. Інтеграція мапи із системами управління персоналом.	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	<b>Тема 6. Основні елементи та характеристики поняття оцінки компетенцій.</b> 1. Стандартизованість та надійність методів оцінки компетенцій. 2. Основна мета та аспекти оцінки персоналу. 3. Валідність та систематичність у процесі оцінки компетенцій персоналу. 4. Інтегрованість процесу оцінки компетенцій із іншими HR-процесами.	Лекція / Семінарське 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. 6 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<b>Тема 7. Сучасні методи оцінки персоналу.</b> 1. Методи 360 і 180 градусів та система зворотного зв'язку. 2. Використання ключових показників ефективності (KPI). 3. Використання асесмент-центрів та тестів для оцінки особистісних рис. 4. Метод «Management by Objectives» (MBO) та визначення конкретних цілей та завдань для працівника.	Лекція / Семінарське 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. 6 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<b>Тема 8. Психологічні методи оцінки персоналу.</b> 1. Профіліровані та психологічні інтерв'ю. 2. Оцінка робочих зразків (work samples). 3. Оцінка здібностей до вирішення проблем. 4. Тести на визначення рівня EQ та IQ.	Лекція / Семінарське заняття	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення,	До семінарського заняття

## Оцінка та управління компетенціями

				групова робота, робота над практичними кейсами, дискусія. 6 год	
Згідно з розкладом	<b>Тема 9. Сучасні технології розвитку компетенцій персоналу.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Електронне навчання (e-learning).</li> <li>Використання AI для адаптації навчальних матеріалів, індивідуалізації процесу навчання та аналізу результатів.</li> <li>Онлайн-платформи для спільного та відкритого навчання.</li> <li>Використання інтегрованих систем управління людськими ресурсами (HRM).</li> </ol>	Лекція / Семінарське 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	<b>Тема 10. Особливості управління персоналом у системі удосконалення компетенцій.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Індивідуальний підхід та формування гнучкої системи навчання.</li> <li>Використання стратегії мотивації та залучення персоналу.</li> <li>Зворотний зв'язок і оцінка ефективності</li> <li>Створення можливостей для практичного застосування отриманих компетенцій</li> <li>Грейдування компетенцій</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. 4 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<b>Тема 11. Особливості планування професійного розвитку та кар'єрного зростання персоналу.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Оцінка індивідуальних потреб та визначення кар'єрних траєкторій.</li> <li>Формування індивідуальних планів розвитку із врахуванням потреб організації.</li> <li>Програми менторства та підтримки у процесі розвитку персоналу.</li> <li>Встановлення механізмів оцінки ефективності планів розвитку та кар'єрного зростання.</li> </ol>	Лекція / Семінарське 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. 6 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<b>Тема 12. Роль HR менеджера у процесі розвитку компетенцій та професійного зростання персоналу.</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу.</li> <li>Планування та реалізація програм навчання.</li> <li>Оцінка результативності і компетенцій працівників та зворотній зв'язок.</li> <li>Управління розвитком талантів.</li> </ol>	Лекція / Семінарське заняття	Список основної літератури Інтернет-ресурси	Опрацювання змісту лекції, рекомендованих джерел та ресурсів відповідно до теми і підготовка презентаційного матеріалу, обговорення, групова робота, робота	До семінарського заняття

## Оцінка та управління компетенціями

				над практичними кейсами, дискусія. 6 год	
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 13. Ефективна команда та командна взаємодія, як запорука професійного розвитку персоналу.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаємодія, підтримка та спільна мотивація.</li> <li>2. Розвиток soft skills та комунікації.</li> <li>3. Ефективне вирішення проблем та пошук нових ідей.</li> <li>4. Створення мережі професійних зв'язків та підтримки.</li> </ol>	Лекція / Семінарське 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. 6 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 14. Соціально-психологічні аспекти у процесі управління компетенціями</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мотивація, залученість та ефективна комунікація у процесі управління компетенціями .</li> <li>2. Професійна етика та корпоративні цінності.</li> <li>3. Підтримка фізичного та ментального здоров'я працівників, як основи формування фахових компетенцій.</li> </ol>	Лекція / Семінарське 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. 6 год	До семінарського заняття
Згідно з розкладом	<p><b>Тема 15. Аналіз ринку праці та запиту стейкхолдерів у процесі формування актуальних компетенцій молодих фахівців.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Комунікація із стейкхолдерами та аналіз їх запиту щодо актуальних компетенцій.</li> <li>2. Програми практики та стажування, як елемент формування практичних компетенцій програм відповідно до запиту роботодавців</li> <li>3. Навички управління змінами, багатокультурність і глобальна компетентність</li> <li>4. Міждисциплінарні знання, управління проектами та координація ресурсів і відстеження прогресу – сучасні навички для формування ефективності.</li> </ol>	Семінарське 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 модульного контролю
Згідно з розкладом	<b>Модульний контроль</b>	Модульний контроль	Список основної літератури Питання для підсумкового контролю	2 год	Згідно з розкладом