

Мариупольський державний університет

Кафедра менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

*Бабенко О. С.*

«28» 08

2020 року



**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

ОДПП 1.2.2. «HR менеджмент та технології лідерства»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

освітній ступінь Магістр

спеціальність 073 «Менеджмент»

факультет Економіко-правовий

2020-21 рік


Робоча програма «HR менеджмент та технології лідерства» для студентів ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» усіх форм навчання

Розробник: к.е.н., доцент Перепадя Ф.Л.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту

Протокол від «28» серпня 2020 року № 1

В.о. завідувача кафедри менеджменту

Балабаниць А.В. 

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань <u>07 «Управління і адміністрування»</u> (шифр і назва)	<u>Обов'язкова</u>	
Модулів – 2	ОПП <u>«Менеджмент організацій та адміністрування»</u>	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 2		1-й	1-й
Індивідуальне науково- дослідне завдання <u>реферативне дослідження</u>		Семестр	
	1-й	1-й	
Загальна кількість годин - 150	Спеціальність <u>073 «Менеджмент»</u>	Лекції	
		24 год.	10 год.
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 3 самостійної роботи студента – 6	ОС <u>Магістр</u>	Практичні, семінарські	
		26 год.	10 год.
		Лабораторні	
		-	-
		Самостійна робота	
		100 год.	130 год.
		Індивідуальні завдання	
		-	-
Вид контролю: екзамен			

Примітка:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання - 33,3%/66,7%

для заочної форми навчання – 13%/87%

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою** навчальної дисципліни є формування системного мислення та комплексу спеціальних знань і вмінь щодо організації систем управління людськими ресурсами на підприємстві та формуванням лідерства в колективі.

Основними **завданнями** вивчення дисципліни «HR менеджмент та технології лідерства» є теоретична підготовка студентів із проблемних питань HR менеджменту, зокрема:

- визначенню сутності та основних характеристик HR менеджменту;
- розуміння формування стратегій HR менеджменту на різних рівнях управління в організації;
- поняття теорій лідерства, концепцій та методів формування лідерів в організаціях;
- пошуку ефективних рішень в сфері розвитку персоналу, людських ресурсів, формуванню лідерських якостей, подоланню соціальних та організаційних перепон, забезпечення ефективності управлінської діяльності.

**Місце навчальної дисципліни в освітній програмі.** Навчальна дисципліна «HR менеджмент та технології лідерства» спрямована на опанування наступних компетентностей:

*інтегральна:*

- здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

*загальні:*

- здатність проведення досліджень на відповідному рівні;
- здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);
- здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);
- здатність генерувати нові ідеї (креативність);

*фахові:*

- здатність ефективного використання та розвитку ресурсів організації;
- здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;
- здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;
- здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом;
- здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;
- здатність до управління професійним, діловим та особистим розвитком колективу та його творчого потенціалу толерантно сприймаючи соціальні, етнічні, конфесіональні та культурні відмінності

Дисципліна використовується для формування наступних програмних результатів навчання, передбачених освітньо-професійною програмою підготовки магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» у Маріупольському державному університеті:

- проектувати ефективні системи управління організаціями ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення;

- мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

- організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

- демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

**Передумови для вивчення дисципліни:** дисципліна «HR менеджмент та технології лідерства» вивчається другою в циклі професійної підготовки магістрантів за спеціальність 073 «Менеджмент» усіх форм навчання.

### 3. Програма навчальної дисципліни

#### Змістовний модуль 1. Теоретичний аспект HR менеджменту та лідерства

##### **Тема 1. Поняття та структура системи управління людськими ресурсами в організації.**

Суть поняття HR - «людські ресурси». Роль HR менеджменту в діяльності сучасних організацій. Місце HR менеджменту в системі управління. Філософський, теоретичний та прикладний фундамент розвитку управління людськими ресурсами. Модель відповідності в HR менеджменті. Складові компоненти систем управління людськими ресурсами в організації. Фактори, що визначають структуру УЛР в організації. Розвиток та еволюція систем управління людськими ресурсами у світі. М'яка та жорстка моделі HR менеджменту. Взаємозв'язок компонентів системи управління людськими ресурсами та їх задачі.

Виникнення концепції людського капіталу та їх природа. Складові елементи системи управління людським капіталом. Поняття людського, інтелектуального, професійного, соціального та інформаційно-комунікаційного капіталу організації. Необхідність формування організаційної концепції управління людським капіталом. Значення теорій людського капіталу для формування сучасних моделей HR менеджменту. Практичні аспекти, переваги та недоліки систем управління людським капіталом, визначення перспектив та вектору наукового розвитку сучасних інтерпретацій теорій людського капіталу. Методологічні підходи до формування людського капіталу, його виміру та оцінки впливу на організаційну діяльність. Якісний та кількісний підходи до оцінки людського капіталу в організації.

##### **Тема 2. Поняття лідерства та його роль в управлінні**

Теоретичне визначення лідерства. Лідер як соціальна одиниця в колективі. Умови формування лідерства в організації. Концепції лідерства та їх історична еволюція. Фактори, що обумовлюють формування та деформування лідерських позицій. Теоретичні моделі лідерства. Біхевіористська теорія лідерства. Особистісно-психологічна теорія лідерства за Фрейдом. Концепція перетворюючого лідерства. Концепція атрибутивного лідерства. Лідерство в різних сферах діяльності.

Регіональний та міжнародний аспект використання лідерства як інструменту менеджменту. Етапи формування лідера. Характеристика лідерських якостей та методи їх оцінки. Конфлікт та конфронтація як негативні прояви лідерства. Методи подолання супротиву та протидії лідерському впливу. Типи лідерів за різними ознаками. Сфери застосування лідерства та основні небезпеки. Інструменти HR менеджменту, які забезпечують ефективне використання інструменту лідерства в організації. Взаємозв'язок поняття керівника та лідера. Лідерство як форма влади. Ситуаційні моделі лідерства. Вирішення конфліктів та прийняття управлінського рішення з огляду на концепції лідерства.

##### **Тема 3. Організаційний підхід до формування моделі HR менеджменту**

Професійна структура фахівців, їх роль та завдання в системі управління людськими ресурсами. Політика керівництва організації в системі HR менеджменту. Організація роботи кадрових служб та служб з розвитку персоналу. Колективні підходи в системі управління людськими ресурсами. Проектування діяльності відділів HR менеджменту. Роль менеджерів середньої та нижчої ланки в роботі спеціалізованих HR структур. Інноваційні технології роботи фахівців з HR менеджменту та заходи щодо оптимізації організаційного впливу на систему управління людськими ресурсами. Лінійні та функціональні моделі HR менеджменту. Посадові інструкції та система розподілу повноважень та відповідальності в системі управління людськими ресурсами. Соціальні та психологічні аспекти організації роботи персоналу з управління людськими ресурсами. Принципи ділового партнерства, зворотного зв'язку та соціального ефекту в роботі систем HR менеджменту. Аутсорсінг та аутстафінг як інструменти управління персоналом. Правове поле регулювання діяльності підрозділів HR менеджменту. Оцінка ефективності діяльності підрозділів HR менеджменту та їх відповідність корпоративній політиці.

#### **Тема 4. Маркетингові підходи в сучасних моделях HR менеджменту**

Поняття відкритої за закритої системи управління та вплив на ефективність управління людськими ресурсами в організації. Фактори ринкової конкуренції та формування концепції HR менеджменту. Пошук персоналу та зовнішня конкуренція. Підходи до впровадження сучасних моделей праці та мотивації працівників з точки зору HR фахівця. Система балансових показників роботи персоналу та пошук напрямків удосконалення робочого процесу. Бюджети підрозділів HR та визначення програмних результатів їх діяльності. Засоби подолання зовнішнього конкурентного впливу на систему управління людськими ресурсами організації. Порівняльна характеристика систем управління людськими ресурсами, ключові показники, динаміка та перспективи їх розвитку.

#### **Тема 5. Стратегії HR менеджменту**

Поняття стратегії HR менеджменту, порядок її формування, цілі та задачі, умови та фактори. Стратегічний аспект програм управління людськими ресурсами: переваги та недоліки з точки зору ефективності. Організаційні пріоритети при формуванні стратегічних компонент сучасних моделей HR менеджменту. Ключові показники та орієнтири стратегій управління людськими ресурсами як інтегрованих елементів систем менеджменту організацій. HR менеджмент, орієнтований на розвиток soft skills. HR менеджмент, орієнтований на результативність. HR менеджмент, орієнтований на якість. Практичні аспекти реалізації стратегій управління людськими ресурсами. Фактори, що визначають готовність організації до реалізації довгострокових програм УЛР. Розробка та впровадження стратегій HR. Розробка стратегічних рішень в системі HR менеджменту: порядок, підходи та алгоритм. Класифікація видів основних стратегій управління людськими ресурсами, що використовуються у світовій практиці. Перепопи реалізації стратегій HR менеджменту.

### **Змістовний модуль 2. Проектування та розвиток HR систем в сучасних організаціях**

#### **Тема 6. Управління людськими ресурсами на основі компетенцій**

Поняття професійних компетенцій, їх визначення, структура та різновиди. Типи компетенцій: поведінкова, технічна, NVQ's/SNVOs. Виникнення компетентних моделей та умови їх застосування в діяльності сучасних організацій. Необхідність використання компетенцій в управлінській діяльності. Роль та методи оцінки рівня компетентності персоналу організації. Побудова конкурентоспроможної системи управління людськими ресурсами на основі моделей управління професійними та соціальними компетенціями. Поняття та класифікація видів професійних компетенцій. Поняття та класифікація видів соціальних компетенцій. Побудова прикладних схем управління компетенціями. Поняття компетентних зон, кордонів та комунікацій всередині компетентної моделі управління. Цілі та пріоритети використання компетентних моделей в HR менеджменті. Формування конкурентних переваг системи управління людськими ресурсами за допомогою факторів компетентності персоналу. Основні проблеми та небезпека використання підходів моделей професійних компетенцій. Підготовка менеджерів до роботи в системі управління компетентностями персоналу. Розподіл ролей в системі управління персоналом, визначення професійних, соціальних та комунікативних ролей в системі управління компетенціями.

#### **Тема 7. Організація трудових відносин в системі HR менеджменту**

Принципи формування трудових відносин в організації. Вплив системи HR менеджменту на соціально-психологічні та професійно-ділові аспекти трудових відносин в організації. Процес формування та регулювання трудових відносин в організації. Ролі учасників трудових відносин, вибір оптимальної концепції організації праці. Ефекти від реалізації програм управління трудовими відносинами в колективі. Елементи системи соціально-психологічного впливу на особистість. Поняття психологічного контракту, емоційного інтелекту та колективного розуму в системі HR менеджменту. Соціальні параметри ефективних моделей управління трудовими відносинами. Зовнішні та внутрішні фактори функціонування системи управління людськими ресурсами на емоційному рівні. Розвиток моделі позитивного

сприйняття дійсності в трудовому колективі. Роль та місце організаційної культури в системі трудових відносин.

### **Тема 8. Проектування системи HR менеджменту в організації**

Визначення потреби в людських ресурсах. Планування динамічних процесів в сфері регулювання зайнятості в організації. Поняття людського потенціалу. Оцінка ефективності використання людського потенціалу в організації. Робота із джерелами надходження людських ресурсів до організації. Плинність персоналу як явище та підходи до управління плинністю персоналу в системі HR менеджменту. Проектування високопродуктивних соціальних моделей управління людськими ресурсами. Жорсткі та м'які підходи до проектування системи HR менеджменту. Перетворення та розвиток організації: переваги та недоліки кожного явища, проведення ефективної оцінки стану організації та вибір доцільної моделі забезпечення її людськими ресурсами. Соціальні стратегії управління поведінкою персоналу. Розвиток необхідних професійних, ділових та особистих якостей працівників. Управління креативністю, дисципліною та мотивацією в рамках моделей HR менеджменту.

### **Тема 9. Розвиток людських ресурсів в організації**

Визначення параметрів розвитку людських ресурсів в організації. Стратегічний та тактичний розвиток персоналу: поняття, переваги та небезпека. Поняття організаційного навчання та методи використання переваг від навчальних програм. Теоретичний аспект організаційного навчання. Планування особистого та колективного розвитку. Стили та підходи до реалізації навчальних програм. Розвиток корпоративних моделей організаційного навчання. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології та стратегічний розвиток людських ресурсів організації. Фактори ефективного розвитку людських ресурсів та особливості розвитку окремих категорій персоналу. Панування розвитку керівників та менеджерів в організації. Заробітна плата, преміювання та інші матеріальні винагороди персоналу з точки зору HR менеджменту. Нематеріальні винагороди та система заохочення працівників. Структура системи винагородження працівників. Сукупна винагорода: поняття та підходи до її застосування. Використання оплати праці в системі управління людськими ресурсами. Інтелектуальна, психологічна та емоційна винагорода як інструмент мотивації в HR менеджменті. Заохочення працівників за допомогою відкритих та прихованих інструментів мотивації. Управління людськими ресурсами в сфері мотивації розвитком. Гнучкі та індивідуальні підходи до управління мотивацією працівника.

### **Тема 10. Концепції HR менеджменту в сфері лідерства**

Сучасні погляди на лідерство та управління людськими ресурсами. Підходи до формування лідерів в організаціях. Інструменти HR менеджменту, що забезпечують або зменшують прояв лідерства в організації. Лідерство на стратегічному етапі розвитку організації. Тактичний характер лідерства та його переваги. Розвиток особистості та лідерство. Інтеграція активних соціо-психологічних елементів до сучасних лідерських концепцій. Відмінність та схожість векторів розвитку HR менеджменту та лідерських моделей. Управління організацією в умовах антилідерства. Стратегія HR менеджменту, спрямована на розвиток лідерських ініціатив: елементи, задачі, методи. Бачення лідерів у майбутньому. Поняття соціального та професійного лідерства. HR менеджмент в системі розвитку соціальної організації. Авторитарні, демократичні та ліберальні моделі управління лідерством. Довгострокове та короткострокове лідерство: переваги використання моделей. Об'єктне (фахове), професійне, приховане, емоційне або соціальне лідерство як основні напрямки розвитку сучасних концепцій лідерства. Лідерство у великих, середніх та малих організаціях.



## 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усь ого	у тому числі					усь го	у тому числі				
		л.	п.	ла б	інд	с.р		л.	п.	лаб.	інд.	с.р
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Модуль 1</b>												
<b>Змістовний модуль 1. Теоретичний аспект менеджменту організацій</b>												
Тема 1. Поняття та структура системи управління людськими ресурсами в організації	18	4	4			10	18	2	2			14
Тема 2. Поняття лідерства та його роль в управлінні	18	4	4			10	16	-	2			14
Тема 3. Організаційний підхід до формування моделі HR менеджменту	16	2	4			10	16	2	-			14
Тема 4. Маркетингові підходи в сучасних моделях HR менеджменту	14	2	2			10	16	-	2			14
Тема 5. Стратегії HR менеджменту	14	2	2			10	16	2	-			14
<b>Разом за змістовим модулем 1</b>	<b>80</b>	<b>14</b>	<b>16</b>			<b>50</b>	<b>82</b>	<b>6</b>	<b>6</b>			<b>70</b>
<b>Змістовний модуль 2. Проектування та розвиток HR систем в сучасних організаціях</b>												
Тема 6. Управління людськими ресурсами на основі компетенцій	14	2	2			10	14	-	2			12
Тема 7. Організація трудових відносин с системі HR менеджменту	14	2	2			10	14	2	-			12
Тема 8. Проектування системи HR менеджменту в організації	14	2	2			10	14	-	2			12
Тема 9. Розвиток людських ресурсів в організації	14	2	2			10	14	2	-			12
Тема 10. Концепції HR менеджменту в сфері лідерства	14	2	2			10	12	-	-			12
<b>Разом за змістовим модулем 2</b>	<b>70</b>	<b>10</b>	<b>10</b>			<b>50</b>	<b>68</b>	<b>4</b>	<b>4</b>			<b>60</b>
<b>Модуль 2</b>												
ІНДЗ												
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>24</b>	<b>26</b>			<b>100</b>	<b>150</b>	<b>10</b>	<b>10</b>			<b>130</b>

## 5. Теми семінарських занять -

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Поняття та структура системи управління людськими ресурсами в організації	4
2.	Поняття лідерства та його роль в управлінні	4
3.	Організаційний підхід до формування моделі HR менеджменту	4



4.	Маркетингові підходи в сучасних моделях HR менеджменту	2
5.	Стратегії HR менеджменту	2
6.	Управління людськими ресурсами на основі компетенцій	2
7.	Організація трудових відносин в системі HR менеджменту	2
8.	Проектування системи HR менеджменту в організації	2
9.	Розвиток людських ресурсів в організації	2
10.	Концепції HR менеджменту в сфері лідерства	2
	<b>Разом</b>	<b>26</b>

## 6. Самостійна робота -

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Поняття та структура системи управління людськими ресурсами в організації	10
2.	Поняття лідерства та його роль в управлінні	10
3.	Організаційний підхід до формування моделі HR менеджменту	10
4.	Маркетингові підходи в сучасних моделях HR менеджменту	10
5.	Стратегії HR менеджменту	10
6.	Управління людськими ресурсами на основі компетенцій	10
7.	Організація трудових відносин в системі HR менеджменту	10
8.	Проектування системи HR менеджменту в організації	10
9.	Розвиток людських ресурсів в організації	10
10.	Концепції HR менеджменту в сфері лідерства	10
	<b>Разом</b>	<b>100</b>

## 7. Індивідуальні завдання – реферативне дослідження.

### Тематика досліджень:

1. Розвиток HR менеджменту в Україні на прикладі підприємства / організації.
2. Досвід провідних компаній світу у розвитку HR менеджменту.
3. Історія формування лідера на прикладі організації.
4. Дослідження впливу лідерства на результати роботи підприємства.
5. Лідерство та влада – спільні риси та відмінності.

Метою індивідуального завдання є засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Необхідним елементом успішного реферативного дослідження є робота студентів із вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань фінансового менеджменту, статистичними матеріалами. Індивідуальне практичне завдання виконується і здається в друкованому вигляді на аркушах формату А4.

## 8. Методи навчання

Лекції (оглядові, тематичні, дискусії); робота на семінарських заняттях, виконання практичних завдань.

## 9. Критерії оцінювання

Оцінювання рівня опанування здобувачами вищої освіти матеріалу навчальної дисципліни проводиться шляхом поточного та підсумкового (семестрового) контролю.

Поточний контроль здійснюється у процесі вивчення дисципліни з метою виявлення ступеню розуміння студентом засвоєного навчального матеріалу та вміння застосовувати його у практичній роботі. Поточний контроль здійснюється під час проведення навчальних занять (30

балів), а також за результатами виконання студентом індивідуальних завдань, а саме: підготовки реферату (10 балів), виконання індивідуального практичного завдання (10 балів).

Загальні критерії оцінювання результатів поточного контролю з дисципліни:

45-50 балів	ЗВО виявив цілковите володіння навчальним матеріалом, вміє аргументовано його викладати під час усних опитувань та письмових відповідей. Усі виконані індивідуальні завдання продемонстрували здатність студента не тільки оперувати теоретичним матеріалом, але й застосовувати його на практиці, знаходити раціональні рішення проблемних ситуацій, його здатність до аналітичного та критичного мислення.
39-44 бали	ЗВО в цілому достатньо повно володіє навчальним матеріалом, здатний демонструвати знання теоретичних питань фінансового менеджменту. Водночас, під час усного та письмового викладення деяких питань студент допускає окремі неточності та незначні помилки. Виконані індивідуальні завдання показують, що студенту дещо не вистачає аргументованості при розв'язанні деяких проблемних ситуацій.
35-38 балів	ЗВО володіє навчальним матеріалом частково, демонструючи базові теоретичні знання. Усні та письмові питання розкрито частково, поверхово, недостатньо аргументовано. Реферат виконаний на достатньо низькому рівні; індивідуальне практичне завдання обґрунтовано.
0-34 бали	ЗВО не володіє або недостатньо володіє навчальним матеріалом, не розуміє змісту більшості теоретичних питань. Індивідуальні завдання не виконані.

Семестровий контроль проводиться у формі семестрового екзамену. Кожен екзаменаційний білет з дисципліни містить три теоретичні питання.

Питання екзаменаційного білету	Бали
1. Перший рівень складності	10
2. Другий рівень складності	15
3. Третій рівень складності	25
Підсумок	50

Оцінювання відповіді на теоретичне питання відбувається за наступними критеріями:

понад 90% правильних відповідей 9-10 балів (перший рівень складності) 13-15 балів (другий рівень складності) 22-25 балів (третій рівень складності)	теоретичне питання розкрито в повному обсязі, відповідь на питання викладено в логічній послідовності, зроблено правильні висновки
76 – 90% правильних відповідей 7-9 балів (перший рівень складності) 11-13 балів (другий рівень складності) 19-22 балів (третій рівень складності)	теоретичне питання розкрито майже в повному обсязі, але матеріал викладено в недостатній логічній послідовності або зроблені неправильні висновки
60 – 75 % правильних відповідей 6-7 балів (перший рівень складності) 9-13 балів (другий рівень складності) 15-22 балів (третій рівень складності)	значна частина теоретичного питання не була висвітлена
менш 60 % правильних відповідей 0-6 балів (перший рівень складності) 0-9 балів (другий рівень складності) 0-15 балів (третій рівень складності)	більша частина питання не була висвітлена або питання повністю не розкрито

## 11. Засоби оцінювання

Опитування та доповіді на семінарських заняттях, оцінка за реферат, оцінка за виконане індивідуальне практичне завдання, екзамен.

### Питання до іспиту

1. Суть поняття HR - «людські ресурси».
2. Місце HR менеджменту в системі управління.
3. Складові компоненти систем управління людськими ресурсами в організації.
4. М'яка та жорстка моделі HR менеджменту.
5. Взаємозв'язок компонентів системи управління людськими ресурсами та їх задачі.
6. Виникнення концепції людського капіталу та їх природа.
7. Поняття людського, інтелектуального, професійного, соціального та інформаційно-комунікаційного капіталу організації.
8. Методологічні підходи до формування людського капіталу, його виміру та оцінки впливу на організаційну діяльність.
9. Теоретичне визначення лідерства.
10. Лідер як соціальна одиниця в колективі.
11. Теоретичні моделі лідерства.
12. Лідерство в різних сферах діяльності.
13. Регіональний та міжнародний аспект використання лідерства як інструменту менеджменту.
14. Етапи формування лідера.
15. Характеристика лідерських якостей та методи їх оцінки.
16. Конфлікт та конфронтація як негативні прояви лідерства.
17. Лідерство як форма влади.
18. Вирішення конфліктів та прийняття управлінського рішення з огляду на концепції лідерства.
19. Організація роботи кадрових служб та служб з розвитку персоналу.
20. Проектування діяльності відділів HR менеджменту.
21. Лінійні та функціональні моделі HR менеджменту.
22. Соціальні та психологічні аспекти організації роботи персоналу з управління людськими ресурсами.
23. Принципи ділового партнерства, зворотного зв'язку та соціального ефекту в роботі систем HR менеджменту.
24. Аутсорсінг та аутстаффінг як інструменти управління персоналом.
25. Правове поле регулювання діяльності підрозділів HR менеджменту.
26. Оцінка ефективності діяльності підрозділів HR менеджменту та їх відповідність корпоративній політиці.
27. Фактори ринкової конкуренції та формування концепції HR менеджменту.
28. Підходи до впровадження сучасних моделей праці та мотивації працівників з точки зору HR фахівця.
29. Поняття стратегії HR менеджменту, порядок її формування, цілі та задачі, умови та фактори.
30. Стратегічний аспект програм управління людськими ресурсами: переваги та недоліки з точки зору ефективності.
31. Організаційні пріоритети при формуванні стратегічних компонент сучасних моделей HR менеджменту.
32. Ключові показники та орієнтири стратегій управління людським ресурсами як інтегрованих елементів систем менеджменту організацій.
33. HR менеджмент, орієнтований на розвиток soft skills.
34. HR менеджмент, орієнтований на результативність.
35. HR менеджмент, орієнтований на якість.
36. Практичні аспекти реалізації стратегій управління людськими ресурсами.
37. Фактори, що визначають готовність організації до реалізації довгострокових програм УЛР.
38. Розробка та впровадження стратегій HR.

39. Розробка стратегічних рішень в системі HR менеджменту: порядок, підходи та алгоритм.
40. Поняття професійних компетенцій, їх визначення, структура та різновиди.
41. Типи компетенцій: поведінкова, технічна, NVQ's/SNVOs.
42. Виникнення компетентних моделей та умови їх застосування в діяльності сучасних організацій.
43. Роль та методи оцінки рівня компетентності персоналу організації.
44. Поняття та класифікація видів соціальних компетенцій.
45. Поняття компетентних зон, кордонів та комунікацій всередині компетентної моделі управління.
46. Цілі та пріоритети використання компетентних моделей в HR менеджменті.
47. Розподіл ролей в системі управління персоналом, визначення професійних, соціальних та комунікативних ролей в системі управління компетенціями.
48. Вплив системи HR менеджменту на соціально-психологічні та професійно-ділові аспекти трудових відносин в організації.
49. Процес формування та регулювання трудових відносин в організації.
50. Ролі учасників трудових відносин, вибір оптимальної концепції організації праці.
51. Соціальні параметри ефективних моделей управління трудовими відносинами.
52. Зовнішні та внутрішні фактори функціонування системи управління людськими ресурсами на емоційному рівні.
53. Розвиток моделі позитивного сприйняття дійсності в трудовому колективі.
54. Роль та місце організаційної культури в системі трудових відносин.
55. Визначення потреби в людських ресурсах.
56. Поняття людського потенціалу.
57. Плинність персоналу як явище та підходи до управління плинністю персоналу в системі HR менеджменту.
58. Проектування високопродуктивних соціальних моделей управління людськими ресурсами.
59. Жорсткі та м'які підходи до проектування системи HR менеджменту.
60. Соціальні стратегії управління поведінкою персоналу.
61. Розвиток необхідних професійних, ділових та особистих якостей працівників.
62. Управління креативністю, дисципліною та мотивацією в рамках моделей HR менеджменту.
63. Визначення параметрів розвитку людських ресурсів в організації.
64. Стратегічний та тактичний розвиток персоналу: поняття, переваги та небезпека.
65. Поняття організаційного навчання та методи використання переваг від навчальних програм. Теоретичний аспект організаційного навчання.
66. Планування особистого та колективного розвитку.
67. Стили та підходи до реалізації навчальних програм.
68. Розвиток корпоративних моделей організаційного навчання.
69. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології та стратегічний розвиток людських ресурсів організації.
70. Фактори ефективного розвитку людських ресурсів та особливості розвитку окремих категорій персоналу.
71. Планування розвитку керівників та менеджерів в організації.
72. Заробітна плата, преміювання та інші матеріальні винагороди персоналу з точки зору HR менеджменту.
73. Нематеріальні винагороди та система заохочення працівників. Структура системи винагородження працівників.
74. Сукупна винагорода: поняття та підходи до її застосування.
75. Використання оплати праці в системі управління людськими ресурсами. Інтелектуальна, психологічна та емоційна винагорода як інструмент мотивації в HR менеджменті.
76. Заохочення працівників за допомогою відкритих та прихованих інструментів мотивації. Управління людськими ресурсами в сфері мотивації розвитком. Гнучкі та індивідуальні підходи до управління мотивацією працівника.
77. Підходи до формування лідерів в організаціях.

78. Інструменти HR менеджменту, що забезпечують або зменшують прояв лідерства в організації.
79. Лідерство на стратегічному етапі розвитку організації.
80. Тактичний характер лідерства та його переваги.
81. Розвиток особистості та лідерство. Інтеграція активних соціо-психологічних елементів до сучасних лідерських концепцій.
82. Відмінність та схожість векторів розвитку HR менеджменту та лідерських моделей. Управління організацією в умовах антилідерства.
83. Стратегія HR менеджменту, спрямована на розвиток лідерських ініціатив: елементи, задачі, методи.
84. Бачення лідерів у майбутньому.
85. Поняття соціального та професіонального лідерства.
86. HR менеджмент в системі розвитку соціальної організації.
87. Авторитарні, демократичні та ліберальні моделі управління лідерством.
88. Довгострокове та короткострокове лідерство: переваги використання моделей.
89. Об'єктне (фахове), професійне, приховане, емоційне або соціальне лідерство як основні напрямки розвитку сучасних концепцій лідерства.
90. Лідерство у великих, середніх та малих організаціях.

### 11. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота										Іспит	Сума		
Модуль 1					Модуль 2								
ЗМ №1					ЗМ №2					МКР	Реферат		
T	T	T	T	T	T	T	T	T	T				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10	10	50	100
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				

T1, T2 ... T10 – теми змістових модулів.

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
74-81	<b>C</b>		
64-73	<b>D</b>	задовільно	
60-63	<b>E</b>		
35-59	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
1-34	<b>F</b>	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

### 12. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення

Необхідним обладнанням є персональні комп'ютери з програмним забезпеченням: браузер, MS Word, MS Excel, MS PowerPoint.

### 13. Рекомендовані джерела інформації

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бірдус Л. В., Бірдус М.А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. АгроСвіт. 2015. № 21. С. 12-14.
3. Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В. Управління розвитком людських ресурсів. Ін-т підприємництва «Стратегія» Д.: Наука і освіта, 2016. 316 с.
4. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2017 г. 302 с.
5. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник . К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К. «Кондор», 2015. 296 с. .
7. Малімон В.І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця. Навч.посібник. 2- ге вид. доп. І розш. Івано-Франківськ: Місто - НВ, 2018. 344 с.
8. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для внз. ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
9. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2018. 275 с.
10. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2017. 215 с.
11. Носенко, Елеонора Львівна. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. Дніпропетр. нац. ун-т., К.: Вища шк., 2016. 125 с.
12. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів. Київ : Кондор, 2013. 309 с.
13. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. - К.: Всеуито; К.: Наукова думка, 2016. - 242 с. - (Усе про менеджмент)
14. Дробышевская Т.А. Современный менеджмент. Сборник Кейсов из коллекции школы бизнеса Ричарда Айви / Т.А. Дробышевская. - М.: Экономика, 2015.-463 с.
15. Крамаренко В.І. Менеджмент: навчальний посібник / В.І Крамаренко. - К.: Центр навчальної літератури, 2019. - 248 с.
16. Ласкавий А.О. Менеджмент продуктивності: навчальний посібник / А.О. Ласкавий. - К.: КНЕУ, 2014. - 288 с.
17. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник / Г.В. Осовська, І.В. Копитова. - К.: Кондор, 2015. - 581 с.
18. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навчальний посібник/ Г.В. Осовська. - К.: Кондор, 2013. - 556 с.
19. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнесорганизации. М.: Изд-во «ЛКИ», 2019. 294 с
20. Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник / А.В. Шегда. - К.: Знання: КОО, 2002. - (Вища освіта XXI століття)
21. Шегда А.В. Менеджмент: підручник / А.В. Шегда. - К.: Знання, 2004. - 687 с.