

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
імені Івана Боберського**



Факультет туризму
Кафедра економіки та менеджменту

КУРС-ТРЕНІНГ «**HR МЕНЕДЖМЕНТ**»

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ

галузь знань **07 «Управління і адміністрування»**
спеціальність **073 «Менеджмент»**
рівень освіти **магістр**

ЛЬВІВ – 2020 р.

Рекомендовано до друку вченою радою
факультету туризму
Львівського державного університету
фізичної культури ім. Івана Боберського
протокол № від 2020 р.

Укладачі:

д.е.н., проф. Павленчик Н.Ф.;

к.е.н., доц. каф. економіки та менеджменту, Гуцуляк В.Р.

© Павленчик Н.Ф., 2020 р.

© Гуцуляк В.Р., 2020 р.

Зміст

Вступ.....	4
Розподіл балів за видами контролів.....	6
Шкала оцінювання сума балів, оцінка ECTS та оцінка за національною шкалою.....	6
Структура навчальної дисципліни.....	7
Програма та план курсу-тренінгу «HR-менеджмент».....	8
Тематика презентації.....	16
Питання для контролю та самоконтролю знань.....	17
Рекомендована література.....	19

Вступ

Поняття HR-менеджмент у реаліях сучасного ринку найкраще розглядати як спрямування людських енергій. Власне, якщо будь-який бізнес — це, перш за все, люди, то їх залучення до організації, правильна оцінка їхніх здібностей та потенціалу, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток конкретного професіонала, підбір найкращого сценарію професійного розвитку, відповідне навчання, підтримка загального комфортного клімату у компанії і максимально спрощена «паперова» система — і є тим спрямуванням людських енергій у потрібні русла. Адже працівники повинні працювати не багато і важко, а якісно і ефективно. Щасливі люди на своїх місцях, які роблять те, що вони люблять, — найкраще застосування «людського капіталу». В умовах сучасного ринку важливий образ компанії не лише як виробника чи постачальника послуг, а й як компанії-роботодавця, що дбає не тільки про своїх клієнтів, а й про працівників. У окремих сегментах ринку цей показник дуже важливий, оскільки від нього критично залежать кадрові зміни, він збільшує або зменшує довіру і симпатію до бренду чи торгової марки.

Курс-тренінг «HR менеджмент» формує профіль майбутнього спеціаліста, надаючи йому знання з основ теорії та методології управління людськими ресурсами в умовах ринкової економіки.

Мета навчальної дисципліни є формування професійних компетентностей з управління людськими ресурсами компанії.

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

Об'єктом вивчення дисципліни є процеси менеджменту персоналу компанії.

Завдання навчальної дисципліни є опанування сучасними техніками управління людьми; отримання цілісного уявлення про HR менеджмент; набуття вмінь рекрутингу, кар'єрного планування, цілепокладання, оцінювання та соціальної відповідальності.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти мають досягти таких результатів навчання та володіти наступними компетентностями:

1) загальні компетентності:

- Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.
- Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.
- Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.
- Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

2) фахові компетентності:

- Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.
- Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.
- Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.
- Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Програмні результати навчання:

- ✓ Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
 - ✓ Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
 - ✓ Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.
 - ✓ Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
 - ✓ Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
 - ✓ Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.
- Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку.

РОЗПОДІЛ БАЛІВ ЗА ВИДАМИ КОНТРОЛІВ

Форма навчання / Теми занять	Поточне оцінювання			Підсумкова оцінка
	Разом	Семінарські заняття	Самостійна робота. Презентація.	
Денна форма навчання	100	50	50	100
ТЕМА 1.	100	0-5	50	100
ТЕМА 2.		0-5		
ТЕМА 3.		0-5		
ТЕМА 4.		0-5		
ТЕМА 5.		0-5		
ТЕМА 6.		0-5		
ТЕМА 7.		0-5		
ТЕМА 8.		0-5		
ТЕМА 9.		0-5		
ТЕМА 10.		0-5		
Форма навчання / Теми занять	Поточне оцінювання			Підсумкова оцінка
Заочна форма навчання	Разом	Семінарські заняття	Самостійна робота. Презентація.	Підсумкова оцінка
	100	50	50	100
ТЕМА 1.	100	0-10	50	100
ТЕМА 2.		0-10		
ТЕМА 3.		0-10		
ТЕМА 4.		0-10		
ТЕМА 5.		0-10		

Шкала оцінювання (національна та ECTS)

Сума балів	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
68-74	D		
61-67	E	задовільно	не зараховано
35-60	FX	незадовільно	
0-34	F		

FX – означає «незадовільно»– необхідно виконати певну додаткову роботу для успішного складання (перескладання предмету);

F – означає «незадовільно» – необхідна значна подальша робота (повторне вивчення курсу).

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви тем дисципліни	Кількість годин							
	денна форма навчання				заочна форма навчання			
	усього	ЛЕК.	СЕМ.	САМ.	усього	ЛЕК.	СЕМ.	САМ.
ТЕМА 1. HR менеджмент та еволюція професії «HR менеджер»	12	-	4	8	12	-	1	11
ТЕМА 2. Роль HR менеджера в компанії	12	-	4	8	12	-	1	11
ТЕМА 3. Стратегічні напрямки розвитку HR управління компанії	12	-	4	8	12	-	1	11
ТЕМА 4. Рекрутинг і хейдхантинг як напрям функції HR менеджменту	12	-	4	8	12	-	1	11
ТЕМА 5. Адаптація новоприйнятого працівника, як функції HR менеджменту компанії	12	-	4	8	12		1	11
ТЕМА 6. Професійний розвиток персоналу	12	-	4	8	12	-	1	11
ТЕМА 7. Цілепокладання, як основний мотиваційний показник роботи з персоналом компанії	12	-	4	8	12	-	1	11
ТЕМА 8. Система оцінювання персоналу компанії	12	-	4	8	12	-	1	11
ТЕМА 9. Соціальна відповідальність бізнесу	12	-	4	8	12	-	1	11
ТЕМА 10. Інновації та креативні підходи в HR менеджменті	12		4	8	12	-	1	11
Усього годин	120		40	80	120		10	110

ПРОГРАМА ТА ПЛАН КУРСУ-ТРЕНІНГУ «EVENT-МЕНЕДЖМЕНТ» (40 год.)

Тема 1. HR менеджмент та еволюція професія «HR менеджер»

1. Вступ до HR менеджменту.
2. Історія створення професії HR менеджмент.
3. Суть та роль професії HR менеджер в сучасних умовах.

Мета: розкрити поняття професії HR менеджер в контексті HR менеджменту в сучасних ринкових умовах.

Опанувавши тему, студенти повинні знати: розібратися в суті професії HR менеджер в сучасних реаліях, проаналізувати історичні передумови становлення даної професії в системі менеджменту; **уміти:** знайти дефініції між CEO та ТОП менеджером.



Завдання 1. Розібрати різні моделі кадрового менеджменту: Модель «7S» (модель «Мак-Кінзі») та Модель «5C» (модель Макарової). Для цього, поділити студентів на 2 групи. 1-ша група розбирає 1 модель, 2-га – іншу модель. Кожна з груп вибирає спікера, які протягом 3 хвилин презентують моделі. Потім протягом 10 хв. обговорення.



Завдання 2. Студенти діляться на 4 групи. Кожна група вибирає свою роль за моделлю Ульріха та розшифровує її на власний розсуд. На підготовку 10 хв. Для презентації 2 хв. Обговорення до 10 хв.



Завдання 3. Студенти протягом 10-15 хвилин описують цикл життя працівника в Компанії. Обговорюють в деталях кожен складову циклу, визначають послідовність та пріоритетність.

Тема 2. Роль HR менеджера в компанії

1. HR директор, як ТОП Керівник компанії
2. Основні сфери впливу HR директора в компанії
3. Вимоги до посади HR директор в компанії

Мета: узгодити роль HR директора, як визначальної посади в ТОП менеджменті компанії.

Опанувавши тему, студенти повинні знати: основні критерії до підбору HR директора в компанії, основну роль в стратегії діяльності компанії; **уміти:** розрізняти поняття ТОП керівника та HR директора, як керівника з управління персоналом компанії.



Завдання 1. Студенти протягом 10-15 хвилин обговорюють основні відмінності між начальником відділу кадрів та HR директором.



Завдання 2. Студенти діляться на 2 групи, вибирають хто буде в ролі «HR директора» та протягом 10-15 хвилин пробують описати його робочий день. Протягом 2 хв. кожен «HR директор» презентує свій розпорядок робочого дня. Далі обговорюють які є основні вимоги до посади.



Завдання 3. Студенти протягом 10-15 хвилин визначають, що необхідно зробити щоб змінити спеціалізацію кадровика на HR директора.

Тема 3. Стратегічні напрямки розвитку HR управління компанії

1. Визначення основних перспективних планів в HR розвитку персоналу в загальній стратегії компанії.
2. Цінності компанії, як основа управління персоналом
3. Кодекс корпоративної етики так комплаєнс як основа взаємовідносин персоналу компанії.

Мета: визначити роль HR в загальній стратегії товариства та сформувати базисні корпоративні цінності, зрозуміти роль етичних цінностей та системи комплаєнс у взаємовідносинах персоналу компанії.

Опанувавши тему, студенти повинні знати: що таке корпоративні цінності, розуміти етику взаємовідносин та межі взаємодії персоналу в компанії; **уміти:** сформулювати етичні вимоги до персоналу компанії та встановити межі їх відповідальності корпоративної поведінки в умовах конфлікту інтересів.



Завдання 1. Студенти обирають HR директора та протягом 10 хвилин визначають можливі стратегічні напрямки розвитку HR компанії, без деталізації. Кожен студент озвучує свій варіант стратегічного розвитку, а обраний «HR директор» записує та в кінці озвучує загальну HR стратегію компанії.



Завдання 2. Обирається будь яка відома українська компанія. Студенти діляться на групи (від 2 до 5). Протягом 15 хвилин кожна група формулює 1-2 цінності для компанії. По черзі озвучують та обговорюють. «HR директор» формує карту цінностей Компанії та звіряє їх на сайті вибраного підприємства.



Завдання 3. Студенти протягом 10-15 хвилин визначають, яких помилок необхідно уникати при формуванні Кодексу корпоративної етики Компанії.

Тема 4. Рекрутинг і хейдхантинг як напрям функції HR менеджменту

1. Визначення напрямів та методів підбору персоналу компанії (самі, соцмережі, аутсорс).
2. Взаємодії HR та інших підрозділів компанії для визначення вимог до вакансій.
3. Умови прийняття кінцевих рішень.

Мета: чітко у розуміти критерії для визначення напрямків, способів та методів рекрутингу в компанії.

Опанувавши тему, студенти повинні знати: як взаємодіє HR підрозділ з іншими структурними підрозділами в компанії в напрямку підбору персоналу та прийняття кінцевих рішень про працевлаштування; **уміти:** визначити критерії для підбору персоналу, методики прийняття кінцевих рішень, їх документальне оформлення.



Завдання 1. Студенти діляться на 2 групи та протягом 10-15 хвилин визначають відмінності між рекрутером та хедхантером.



Завдання 2. Студенти діляться на групи та протягом 20 складають опис посади. Посади визначають самостійно. Рекомендовано сформувати опис і для робітника і для інженерно-технічного працівника.



Завдання 3. Студенти протягом 20 хвилин оформляють Джоб офер, згідно із поданою в матеріал схемою документа.

Тема 5. Адаптація новоприйнятого працівника, як функції HR менеджменту компанії

1. Основні цілі адаптації персоналу компанії.
2. Процес адаптації персоналу компанії.
3. Роль HR менеджера в адаптації персоналу компанії.

Мета: зрозуміти що якість і швидкість адаптації новоприйнятого працівника впливає на кінцеву його результативність та основні виробничі показники компанії.

Опанувавши тему, студенти повинні знати: основні періоди адаптації працівників зрозуміти процес та власну роль в ньому; **уміти:** забезпечити контроль за проходженням адаптаційного періоду для працівника.



***Завдання 1.** Студенти діляться на групи та протягом 10 хвилин обговорюють кожну ціль адаптації та формують реальні приклади. Кожна група протягом 1 хвилини озвучують проговорені приклади.*



***Завдання 2.** Студенти протягом 10-15 хвилин обговорюють про труднощі, які можуть виникнути під час адаптації персоналу.*



***Завдання 3.** Непроста роль дістається наставнику. Саме від наставника залежить, як швидко новий співробітник опанує деталями і зможе виконувати роботу без помилок і браку. Наставництво - дуже складна сфера діяльності. Далеко не кожен співробітник може бути хорошим наставником. В організаціях, де на першому місці стоїть розвиток талантів, кандидатури наставників обговорюються вищим керівництвом. Студенти в ходять в роль вищого керівництва та, протягом 10-15 хвилин, визначають критерії (вимоги) для наставника.*

Тема 6. Професійний розвиток персоналу

1. Роль HR функції у професійному розвитку працівників компанії.
2. Основні види навчання.
3. Форми оцінювання результатів навчання.
4. Розвиток кар'єри в Компанії.

Мета: зрозуміти, що основою покращення виробничих показників компанії є забезпечення постійного професійному розвитку її працівників.

Опанувавши тему, студенти повинні знати: основні форми навчання персоналу компанії та критерії підбору працівників для професійного розвитку; **уміти:** побудувати план індивідуального розвитку працівника в компанії.



Завдання 1. Студенти протягом 10 хвилин ознайомлюються з вимогами Закону України «Про професійний розвиток», обговорюють найважливіші вимоги та статті. Кожен озвучує свої міркування та думки.



Завдання 2. Студенти діляться на 2 групи та протягом 10-15 хвилин обговорюють навчання на робочому та позаробочим місцем відповідно. Представник кожної з груп презентує протягом 2 хвилин результати роботи групи.



Завдання 3. Студенти за наведеною методикою оцінюють власне навчання та по бажанню озвучують перед групою. Термін завдання – до 10 хв.



Завдання 4. Протягом 15-20 хвилин студенти спробують спрогнозувати свою кар'єру. Кожен студент протягом 1 хв. озвучує свій план кар'єрного розвитку.

Тема 7. Цілепокладання, як основний мотиваційний показник роботи з персоналом компанії

1. Визначення суті цілепокладання.
2. Ключові показники ефективності: встановлення.
3. Контроль та оцінка виконання, оформлення ключових показників ефективності.
4. Фінансова винагорода за виконанні ключові показники ефективності.

Мета: розібратися із додатковими мотиваційними методами роботи персоналу та покращення основних виробничих показників.

Опанувавши тему, студенти повинні знати: суть мотиваційного цілепокладання, визначення ключових показників ефективності; **уміти:** встановити, оформити та оцінити виконання КПЕ.



Завдання 1. Студенти протягом 10 хвилин обговорюють основні принципи встановлення ключових показників ефективності. Кожен озвучує свої міркування та думки.



Завдання 2. Уявіть собі, що ви з колективом вийшли на збір грибів у лісі, КПЕ – це оте єдине місце, де є вага і де зважують гриби, конвертуючи їх для працівника у моментальні оплати. Тобто хто завгодно, будь-де і скільки завгодно може бродити, але оцінюються тільки принесені у конкретне місце гриби (згідно з чек-листом «гриб»), відповідно до зважених результатів.

Студенти діляться на 2 групи: роботодавець та працівник. Протягом 15 хвилин обговорюють основні ключові показники ефективності для зазначеної в умові ситуації. Тоді представник від роботодавців і колективу презентують свої версії та визначаються із 2-4 основними показниками.



Завдання 3. У продовження до завдання 2 Студенти за наведеною методикою оцінюють виконання ключових показників ефективності конкретними вимірjuвальними показниками. Озвучують перед групою. Термін завдання – до 10 хв.

Будь-яке оцінювання повинне мати чіткий кількісний вимірник. Наприклад, кількість прострочених платежів має становити не більше ніж 20% загальної кількості платежів; нормативне значення плинності кадрів за результатами року не може перевищувати 8%; збір білих грибів не менше ніж 6 в годину; строк обробки одного замовлення — не більший ніж 5 годин тощо.



Завдання 4. Протягом 20-25 хвилин студенти спробують прорахувати додаткову оплату до заробітної плати працівника за виконання показників КПЕ. За приклад брати завдання 2 та завдання 3. Ціни враховувати ринкові на момент виконання завдання. Кожен студент протягом 1 хв. озвучує свій варіант оплати виконання/ не виконання КПЕ.

Тема 8. Система оцінювання персоналу компанії

1. Визначення суті оцінювання.
2. Структура процесу оцінювання та способи оцінки персоналу.
3. Підходи до оцінки персоналу.
4. Зворотній зв'язок як форма оцінки персоналу.

Мета: Зрозуміти сутність поняття оцінювання персоналу компанії та практичний вплив його результатів на показники діяльності.

Опанувавши тему, студенти повинні знати: Що таке процес оцінки персоналу та які методи й підходи до оцінювання; **уміти:** підібрати найкращі підходи до оцінки персоналу в залежності від компанії.



Завдання 1. Студенти протягом 10 хвилин обговорюють у чому відмінність між оцінкою посади та оцінкою персоналу. Кожен озвучує свої міркування та думки.



Завдання 2. Студенти протягом 15 хвилин обговорюють основні методи оцінки та спробують у відповідності до кожного способу оцінки підібрати конкретний приклад, до якої категорії персоналу він найбільше підходить.



Завдання 3. Термін завдання – до 20 хв. Студенти діляться на 2 групи. 1 група розробляють форму оціночного листа для керівника, 2 група – для простого інженерного працівника



Завдання 4. Що робити якщо за підсумками оцінки ви виявили, що хтось із ваших співробітників не дотягує до потрібного рівня або обіймає не ту посаду, яку йому б хотілося займати?
Протягом 15-20 хвилин. Студенти діляться на пари: одна сторона роботодавець, інша – працівник. Суть: роботодавець надає зворотній зв'язок працівнику. Студенти міняються ролями.

Тема 9. Соціальна відповідальність бізнесу

1. Що означає термін «соціальна відповідальність бізнесу» або «корпоративна соціальна відповідальність»?
2. Які категорії передбачає соціальна відповідальність і що під ними має на увазі?
3. Чому це важливо і для чого потрібно впроваджувати у світі та Україні?
4. Власний персонал, як напрямок соціальної відповідальності.

Мета: Визначення поняття соціальної індивідуальної та корпоративної відповідальності.

Опанувавши тему, студенти повинні знати: Що таке соціальна відповідальність бізнесу та як вона реалізовується в Україні та світі;
уміти: застосувати приклади соціальної відповідальності Компаній в практичній діяльності.



Завдання 1. Студенти протягом 10 хвилин обговорюють необхідність соціальної відповідальності для бізнесу в Україні. Кожен озвучує свій приклад власної соціальної відповідальності.



Завдання 2. Студенти діляться на 2-4 групи та протягом 15 хвилин знаходять приклади соціальної відповідальності українських компаній. Обговорюють це між групами.



Завдання 3. Термін завдання – до 20 хв. Студенти діляться на 2 групи. 1 група знаходить недоліки, які отримують компанії без соціальної відповідальності., 2 група – недоліки для соціуму та держави.



Завдання 4. Протягом 15-20 хвилин. Студенти розглядають Галузеву угоду профспілок з рекомендованими блокам, що стосуються соціальної відповідальності перед персоналом. Обговорюють питання.

Тема 10. Інновації та креативні підходи в HR менеджменті

1. Що таке інноваційний підхід в HR менеджменті?
2. Як інновації ввійшли в сучасне HR життя українців?
3. Який найкращий HR продукт світу можна застосувати в наших реаліях ?
4. Креативність, як основа підтримки та розвитку персоналу, інструмент для лідерських позицій.

Мета: Зрозуміти суть та практичне значення при застосуванні інноваційного підходу до HR менеджменту.

Опанувавши тему, студенти повинні знати: що таке інновація і можливі сфери її застосування у послугах; **уміти:** правильно застосувати інноваційні підходи в HR менеджменті.



Завдання 1. Студенти протягом 15 хвилин за допомогою інтернет ресурсу шукають найкращі приклади інновацій в HR менеджменті. обговорюють необхідність соціальної відповідальності для бізнесу в Україні. Кожен озвучує свій приклад власної соціальної відповідальності.



Завдання 2. Студенти діляться на 2-4 групи та протягом 15 хвилин обговорюють як можна застосувати знайдені приклади в Завданні 1 в українській реаліях.



Завдання 3. Термін завдання – до 20 хв. Студенти обговорюють основні бар'єри, які можуть заважати впровадженню інноваційних HR проектів.



Завдання 4. Протягом 15-20 хвилин. Студенти діляться своїми враженнями від курсу.

ТЕМАТИКА ПРЕЗЕНТАЦІЙ

1. Роль HR менеджера в розвитку компанії.
2. Профіль посади HR менеджера.
3. Психологія в HR: технології та інструментарій.
4. Лідерство в компанії. Відповідальність лідера.
5. Команда як вирішальний фактор успіху організації.
6. Роль корпоративної культури в компанії.
7. Відповідальність HR за формування стратегії компанії.
8. Алгоритм створення HR стратегії.
9. Критерії оцінювання персоналу компанії.
10. Адаптації нового працівника.
11. Роль наставника в компанії.
12. Планування кар'єри.
13. Розвиток персоналу. Створення системи навчання.
14. Види навчання кваліфікованого персоналу.
15. Мотивація персоналу.
16. Система грейдування як інструмент HR менеджменту.
17. Конкурентоспроможність персоналу організації й шляхи її підвищення.
18. Соціальне партнерство в організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ КОНТРОЛЮ ТА САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. HR менеджменту, як наука і вид діяльності.
2. Етапи становлення HR менеджменту.
3. Історія створення професії HR менеджмент.
4. Суть та роль професії HR менеджер в сучасних умовах.
5. HR директор, як ТОП керівник компанії.
6. Концептуальні відмінності в «управлінні персоналом» і «управлінні людськими ресурсами».
7. Характеристика теорії потреб Маслоу.
8. Посадова інструкція HR менеджера.
9. Основні сфери впливу HR директора в компанії.
10. Вимоги до посади HR директор в компанії.
11. Визначення основних перспективних планів в HR розвитку персоналу в загальній стратегії компанії.
12. Цінності компанії, як основа управління персоналом.
13. Кодекс корпоративної етики так комплаєнс, як основа взаємовідносин персоналу компанії.
14. Визначення напрямів та методів підбору персоналу компанії.
15. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел залучення персоналу.
16. Взаємодії HR та інших підрозділів компанії для визначення вимог до вакансій.
17. Умови прийняття кінцевих рішень.
18. Основні цілі адаптації персоналу компанії.
19. Процес адаптації персоналу компанії.
20. Роль HR менеджера в адаптації персоналу компанії.
21. Роль HR функції у професійному розвитку працівників компанії.
22. Основні види навчання.
23. Форми оцінювання результатів навчання.
24. Розвиток кар'єри в компанії.
25. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу.
26. Особливості управління мотивацією в компанії.
27. Організація мотивації в компанії.
28. Визначення суті цілепокладання.
29. Ключові показники ефективності: встановлення.
30. Контроль та оцінка виконання, оформлення ключових показників ефективності.
31. Фінансова винагорода за виконані ключові показники ефективності.
32. Визначення суті оцінювання.

33. Структура процесу оцінювання та способи оцінки персоналу.
34. Підходи до оцінки персоналу.
35. Зворотній зв'язок як форма оцінки персоналу.
36. Оцінювання робітників, спеціалістів, керівників на підприємстві.
37. Що означає термін «соціальна відповідальність бізнесу» або «корпоративна соціальна відповідальність»?
38. Які категорії передбачає соціальна відповідальність і що під ними має на увазі?
39. Соціальні ролі і відносини в колективі компанії.
40. Трудова дисципліна та дисциплінарний вплив.
41. Колективний договір як основа соціального партнерства.
42. Сутність і значення соціального розвитку колективу.
43. Сутність та основні ознаки конфлікту.
44. Форми виробничих конфліктів та їх характеристики.
45. Способи вирішенні трудового конфлікту.
46. Чому соціальна відповідальність це важливо і для чого потрібно впроваджувати її у світі та Україні?
47. Власний персонал, як напрямок соціальної відповідальності.
48. Що таке інноваційний підхід в HR менеджменті?
49. Як інновації ввійшли в сучасне HR життя українців?
50. Який найкращий HR продукт світу можна застосувати в наших реаліях?
51. Креативність, як основа підтримки та розвитку персоналу, інструмент для лідерських позицій.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

ОСНОВНА

1. Руденко О. М., Козюра І. В., Ткаленко Н. В., Маргасова В. Г. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. / О. М. Руденко І. В. Козюра, Н. В. Ткаленко, В. Г. Маргасова. – Київ : Кондор-Видавництво, 2017. – 124 с.
2. Верезомська І.Г., Олійник О.М. Кадровий менеджмент: Практикум/ І.Г. Верезомська, О.М. Олійник. – Київ: Ліра-К, 2018. 76с.
3. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. – К.: Вид-во Ліра-К. – 2015. – 338с.
4. Негрей М.В., Тужик К.К. Теорія прийняття рішень. Навч. посіб. К.: ВД «Професіонал», 2018. 272 с.
5. Старченко Г.В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернівці: видавець Брагінець О.В., 2018. 306 с.
6. Приймак В.М. Управління проектами: Навчальний посібник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2017. 464 с.
7. Савельєва В.С. Психологія управління. Навч посіб. К.: ВД «Професіонал», 2016. 320 с.
8. Gurjar N.A Forward Looking Approach to Project Management. Tools, Trends, and the Impact of Disruptive Technologies. Springer Singapore, 2017. 414 p.

ДОДАТКОВА

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. 496 с.
2. Морушко О. О. Кадровий менеджмент Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 176 с.
3. Лі Циці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху: монографія. – К.: ЦУЛ. 2018. 184 с.
4. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська С.М., Шканова О.М. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 502 с.
5. Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер. с англ. Под ред. Ю.В. Шленова.-М.:БИНОМ,1997. 432 с.
6. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. 248 с.
7. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с. 2. Кодекс законів України про працю. – К., 2018. [Електронний ресурс] : режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
8. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч.1: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2002. 371 с.
10. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах: Монографія. - К.: Центр учбової літератури. – 2008. -388с.
11. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч. - метод. посібник для самост. вивч. дисц. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2002. 252 с.
12. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – КНЕУ, 2002. 351 с.
13. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посібник. – К.: ЦУЛ. 2010. – 192 с.
14. Шекшня С.В. Управление персоналом коммерческой организации: Учеб.-практ. пособие.-3-е изд. перераб. и доп. М.: Бизнес-школа. Интел-Синтез,1998. 368 с.
15. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджменту. Учебник.- 4-е изд., испр. – К.:МАУП, 2002. 208 с.

16. Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. – Минск: Попурри, 2001. – 416 с.
17. Захарчин Г.М. Управління персоналом: навч. посібник / Г.М. Захарчин, Л.Р. Струтинська, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук. - Львів: Видавництво Львівської політехніки.- 2013. - 260с.
18. Морушко О.О. Кадровий менеджмент: навч. посібник / Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. - 176 с.

Навчальне видання

**Павленчик Наталія Федорівна
Гуцуляк Вікторія Романівна**

КУРС-ТРЕНІНГ «HR МЕНЕДЖМЕНТ»

**ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ**

для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
зі спеціальності
073 «Менеджмент»

Кафедра економіки та менеджменту
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського
Україна, 79007, м. Львів, вул. Костюшка, 11