**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**

**«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Проректор з науково-педагогічної роботи  
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.М. Колот

«\_\_\_»2021р.

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ   
З ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

|  |  |
| --- | --- |
| рівень вищої освіти | другий (магістерський) |
| галузь знань | 07 «Управління та адміністрування» |
| спеціальність | 073 «Менеджмент» |
| освітньо-професійна програма | «Менеджмент персоналу» |
| Типдисципліни | обов’язкова |

|  |  |
| --- | --- |
| Начальник навчально-  методичного відділу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Д.М. Котенок | Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Г.С.Лопушняк |

**Київ – 2021**

Розробник(и): Петрова І.Л. д.е.н., проф., професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | денна, заочна, дистанційна |
| Семестр — | 1, 2 |
| Кількість кредитів ECTS — | 5 |
| Форма підсумкового контролю — | екзамен |
| Мова(и) викладання | українська |

|  |  |
| --- | --- |
| **Зміст** | **стор** |
| Тема 1.Методологія стратегічного управління людськими ресурсами | **4** |
| Тема 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами | **4** |
| Тема3. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами | **4** |
| Тема 4. Взаємозв’язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами | **5** |
| Тема 5. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації | **5** |
| Тема 6. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації | **5** |
| Тема 7. Процес стратегічного управління людськими ресурсами | **6** |
| Тема 8. Організаційні стратегії управління людськими ресурсами | **6** |
| Тема 9. Функціональністратегіїуправліннялюдськими ресурсами | **6** |
| Тема 10. Стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації | **7** |
| Тема 11. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами | **7** |
| 2. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА ОЧНОЇ (ДЕННОЇ) ФОРМИ НАВЧАННЯ | **8** |
| 2.1. Карта навчальної роботи студента | **8** |
| 2.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення дисципліни | **14** |
| 3. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ | **16** |
| 3.1. Карта навчальної роботи здобувача | **16** |
| 3.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення дисципліни | **18** |
| 4. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА ДИСТАНЦІЙНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ | **19** |
| 4.1. Карта навчальної роботи здобувача | **19** |
| 4.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення навчальної дисципліни | **21** |
| 5. САМОСТІЙНА РОБОТА ЗДОБУВАЧА | **23** |
| 5.1. Вимоги до виконання індивідуальних завдань для самостійної роботи | **23** |
| 5.2.Критерії оцінювання результатів виконання індивідуальних завдань для самостійної роботи | **24** |
| 6. ПОРЯДОК ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА (форма підсумкового контролю — екзамен) | **27** |
| 6.1. Структура екзаменаційного білету | **30** |
| **7.**Перезарахування та визнання результатів навчання здобувача | **32** |
| 8. Академічна доброчесність | **33** |
| 9. Рекомендовані інформаційні джерела | **34** |

1. **ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ**

**Тема 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсами**

Визначення стратегічного управління людськими ресурсами. Цілі стратегічного управління людськими ресурсами. Обґрунтування стратегічного управління людськими ресурсами. Критичний аналіз підходів до стратегічного управління людськими ресурсами. Еволюція стратегічного управління людськими ресурсами та характеристика її сучасного етапу. Стратегічне управління людськими ресурсами як навчальна дисципліна, предмет наукових досліджень, мистецтво і практика. Мета, предмет, цілі та завдання навчальної дисципліни. Місце науки „Стратегічне управління людськими ресурсами” в системі інших дисциплін управлінського циклу.

Тема 2. Структура стратегії управління людськими ресурсами

Наукові підходи до визначення стратегії управління людськими ресурсами. Стратегія та політика управління людськими ресурсами. Сфери політики управління людськими ресурсами та їх узгодженість з кадровою стратегією.

Ключові концепції стратегії управління людськими ресурсами.

Компетенції персоналу як об'єкт стратегії управління людськими ресурсами. Типи та рівні компетенцій.

Стратегічна відповідність та її типи. Внутрішня та зовнішня відповідність. Вертикальна та горизонтальна відповідність.

Фактори, що визначають тип і зміст стратегії управління людськими ресурсами. Найважливіші складові стратегії управління людськими ресурсами.

Класифікація стратегій управління людськими ресурсами. Найважливіші види стратегій управління людськими ресурсами.

Тема 3. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами

Кадрова служба в стратегічному управлінні людськими ресурсами. Роль кадрової служби в розробці кадрової політики і кадрової стратегії. Зміна функцій кадрової служби в умовах стратегічного управління.

Організаційна структура кадрової служби сучасної організації. Посадові обов’язки працівників кадрової служби. Спеціалісти служби управління персоналом як стратегічні партнери. Менеджер з персоналу в команді стратегічного менеджменту. Формування стратегічного мислення менеджера з персоналу.

Бюджетування витрат на управління персоналом.

Тема 4. Взаємозв’язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами

Стратегічне управління організацією як вихідна передумова стратегічного управління людськими ресурсами. Концепції конкурентних переваг, ключових компетенцій та стратегічної відповідності та їх вплив на підходи до управління людськими ресурсами.

Відповідність ділової і кадрової стратегії. Механізм досягнення відповідності ділової і кадрової стратегії у різних типах організацій. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами. Управління персоналом за умов стратегій «червоного» та «блакитного» океанів.

Методика забезпечення стратегії відповідності і гнучкості.

Тема 5. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації

Сутність та необхідність стратегічного аналізу людських ресурсів.

Етапи та елементи стратегічного аналізу людських ресурсів організації.

Аналіз зовнішніх можливостей та загроз. Оцінка ситуації на ринку праці та перспектив його розвитку.

Діагностика сильних і слабких сторін людських ресурсів організації. Система показників для діагностики сильних і слабких сторін людських ресурсів організації та методика їх оцінювання.

Обгрунтуваня відповідності стану та перспектив розвитку людських ресурсів організації стратегічним цілям та завданням її розвитку.

Тема 6. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації

Поняття стратегічного лідерства. Типи лідерства. Трансформаційні та транс акційні лідери. Стилі керівництва та їх характеристика. Тестування лідерських властивостей в контексті стратегічного управління.

Дискусійні питання щодо ролі лідера у стратегічному управлінні людськими ресурсами

Команда і командоутворення. Стадії розвитку команди та оцінка її готовності до стратегічних змін. Роль команд у стратегічному управлінні організацією.

Діагностика організації на готовність до впровадження стратегічного управління людськими ресурсами.

Тема 7. Процес стратегічного управління людськими ресурсами

Сутність процесу стратегічного управління людськими ресурсами. Етапи та елементи стратегічного управління людськими ресурсами. Місія розвитку організації та її людських ресурсів.

Формування стратегії управління людськими ресурсами.

Основні постулати формулювання стратегії управління людськими ресурсами. Методи розробки стратегії управління людськими ресурсами. Забезпечення цілісності та гнучкості стратегії управління людськими ресурсами.

Реалізація стратегії управління людськими ресурсами.

Значення і необхідність реалізації стратегії управління людськими ресурсами. Складання стратегічних планів організації. Система планів розвитку людських ресурсів.

Бар’єри на шляху реалізації стратегії управління людськими ресурсами та напрями їх подолання.

Оцінка ефективності реалізації стратегії управління людськими ресурсами.

Тема 8. Організаційні стратегії управління людськими ресурсами

Поняття стратегії організаційного розвитку. Цілі та завдання стратегій організаційного розвитку. Стратегії підвищення організаційної ефективності, розвитку організаційних процесів, організаційної трансформації.

Стратегії управління культурою. Аналіз та оцінка культури організації та її людських ресурсів. Поняття соціально-психологічного клімату та його роль у стратегічному управлінні людськими ресурсами.

Стратегії управління організаційними змінами. Процес стратегічних змін та його стадії. Опір організаційним змінам, його причини та шляхи подолання. Моделі організаційних змін. Роль служби управління людськими ресурсами в плануванні та реалізації стратегій змін.

Стратегії розвитку трудових відносин. Розробка позитивного психологічного контракту. Розробка і реалізація стратегії відданості. Програми розвитку комунікації, навчання, відчуття причетності, інтересу до праці, довіри у міжособових стосунках.

Тема 9. Функціональні стратегії управління людськими ресурсами

Поняття функціональних стратегій управління людськими ресурсами. Цілі та завдання функціональних стратегій управління людськими ресурсами.

Стратегічне планування людських ресурсів. Визначення стратегічної потреби організації людських ресурсах. Наявні та бажані компетенції, шляхи подолання відстані між ними. Модель стратегічного планування людських ресурсів. Комплекс дій щодо реалізації стратегічного плану з людських ресурсів.

Стратегії розвитку людських ресурсів. Необхідність інвестування в людський капітал та оцінка його ефективності. Відповідність стратегії розвитку людських ресурсів загальній стратегії організації.

Різновиди стратегії винагороди. Поняття стратегічної мотивації. Стратегічні стимули. Моделювання компенсаційного пакету працівника відповідно до стратегічних цілей та завдань.

Теми 10. Стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації

Життєвий цикл організації та наукові підходи до його визначення. Специфіка руху робочої сили на різних стадіях життєвого циклу організації.

Цілі та завдання кадрових стратегій на різних стадіях життєвого циклу організації. Підбір, утримання та звільнення персоналу. Супроводження процесів звільнення персоналу. Особливості мотивації персоналу на різних стадіях життєвого циклу організації.Зміни культури організації.

Життєвий цикл працівника і його врахування у стратегічному управлінні людськими ресурсами

Специфічні умови стратегій управління людськими ресурсами в українських організаціях.

Тема 11. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами

Стратегічне управління людськими ресурсами та його ефективність. Оцінка стратегічного внеску служби управління людськими ресурсами в результати діяльності організації.

Показники оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами. Економічний та соціальний аспекти ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

Методи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

Шляхи підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.

Західний досвід досягнення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами та можливості його застосування в Україні.

**2. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА ОЧНОЇ (ДЕННОЇ) ФОРМИ НАВЧАННЯ**

**2.1. Карта навчальної роботи здобувача**

**Структура навчальної дисципліни** складається з 11 тем.Заняття проводяться у вигляді лекцій, практичних занять. У кінці семестру, після вивчення відповідних тем, проводиться модульний контроль. Для визначення рівня досягнення результатів навчання передбачено тренінги, під час яких здобувачі презентують результати своєї індивідуальної або командної роботи та демонструють набуті навики. Завершується дисципліна – **екзаменом.**

Для забезпечення опанування навчальної дисциплінинавчальні заняття передбачають використання інтерактивних методів викладання. Значна частина занять побудована за принципом командної роботи та включають проведення групових дискусій, аналіз кейсів тощо.

Поточний контроль здійснюється впродовж семестру і має на меті перевірку рівня засвоєння здобувачем базових теоретичних знань, умінь та набуття практичних навиків з навчальної дисципліни«Стратегічне управління людськими ресурсами».

**При поточному контролі результатів навчання здобувачів оцінюванню підлягає виконання ними**:

* завдань під час навчальних занять;
* контрольної (модульної) роботи;
* індивідуальних завдань самостійної роботи.

**Навчальні заняття** проводяться у вигляді лекцій та семінарських (практичних) занять, які проводяться із застосуванням інтерактивних методів.

**Контрольна (модульна) робота** проводиться один раз в кінці семестру за темами дисципліни й оцінюється від 0 до 10 балів. Проводиться у вигляді вирішення тестів.

**Самостійна робота здобувачів**передбачає підготовку індивідуального завдання самостійної роботи (підготовка та аналіз кейсу, аналіз понять на тему за вибором здобувача, написання есе, статті тощо).

**Здобувача не допускають до підсумкового контролю у формі езамену** за таких умов:

* за результатами поточного контролю здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно);
* здобувач пропустив більше як 50% практичних (семінарських, лабораторних, контактних) занять, не відпрацювавши їх до початку залікового тижня.

Перелік, номер, назва семінарського (практичного) заняття та максимальна кількість балів, яку можна отримати, наведені у Карті навчальної роботи здобувача (табл. 1).

## **Таблиця 1 - Карта навчальної роботи здобувача**

**з дисципліни** *Стратегічне управління людськими ресурсами*

*денна форма навчання*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Порядковий № заняття | Теми для опрацювання на аудиторних заняттях | Види і форми проведення аудиторних занять | Макси-мальна оцінка, балів | |
| **1-ий семестр** | | | | | |
| 1-3 | Теми.Методологія стратегічного управління людськими ресурсами. Структура стратегії управління людськими ресурсами  **Семінар-дискусія. Дискусійні питання для обговорення:**  1. Необхідність, цілі та завдання стратегічного управління людськими ресурсами.  2. Порівняльна характеристика етапів становлення стратегічного управління людськими ресурсами.  3. Завдання перед підприємствами і організаціями України щодо підготовки і впровадження стратегічного управління людськими ресурсами.  4. Структура стратегії управління людськими ресурсами.  5. Фактори, що визначають тип і зміст стратегії управління людськими ресурсами. | | 2 | |
|  | 4 | |
| 4 | .  Тема. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами **Семінар-дискусія. Дискусійні питання для обговорення:**  1. Кадрова служба в стратегічному управлінні людськими ресурсами.  2. Кадрова політика і кадрова стратегія.  4. Стратегічна роль кадрової служби в сучасних умовах.  **Практична частина:**  Схематично представити організаційну структуру кадрової служби в організаціях традиційного і сучасного типів. Які необхідні підрозділи кадрової служби мають бути в сучасній організації? | | 1 | |
| 5-6. | Тема.Взаємозв’язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами  **Семінар-дискусія. Дискусійні питання для обговорення:**   1. Стратегічне управління людськими ресурсами за різних типів ділової стратегії. 2. Конкурентні стратегії за М.Портером і відповідні кадрові стратегії. 3. Стратегії розвитку та адекватні кадрові стратегії.   **Практична частина:**   * 1. Робота в малих групах. Розробити таблицю стратегічної відповідності. | | 2 | |
| 7-9 | Теми. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації.  **Семінар-дискусія. Дискусійні питання для обговорення:**  1. Сутність та необхідність стратегічного аналізу людських ресурсів.  2. Етапи та елементи стратегічного аналізу людських ресурсів.  3. Аналіз зовнішніх можливостей та загроз.  4. Діагностика сильних і слабких сторін людських ресурсів організації.  **Практична частина:**  Побудувати матрицю SWOT-аналізу для визначення стану і перспектив розвитку людських ресурсів в окремій фірмі  **Семінар-дискусія. Дискусійні питання для обговорення:**  1. Поняття стратегічного лідерства. Трансформаційні та трансакційні лідери.  2. Роль команд у стратегічному управлінні організацією.  3. Діагностика організації на готовність до впровадження стратегічного управління людськими ресурсами.  **Практична частина:**  1. Тренінг. Визначити своє ставлення до наступних принципів професійних командирів:   * правильний спосіб розв’язання проблеми на 70 % є ефективнішим, ніж пошук її 100% ідеального вирішення; * прояв нерішучості – фатальна помилка; це гірше, ніж не мати ніякого рішення взагалі; * необхідно чітко роз’яснити мету прийнятого рішення, а потім дати можливість підлеглим опрацьовувати деталі; * до помилок варто ставитися терпляче і навіть заохочувати їх, якщо виконавець засвоює урок і наступного разу виконує завдання краще; * потрібно готувати підлеглих до того, щоб кожний міг узяти на себе роль лідера, особливо в екстремальній ситуації.  1. Розробити профіль стратегічного лідера та його презентація студентами. | | 10 | |
|  |  | |
| 10-11. | Тема. Процес стратегічного управління людськими ресурсами.  **Семінар-дискусія. Дискусійні питання для обговорення:**  1. Етапи та елементи процесу стратегічного управління людськими ресурсами.  2. Формування стратегії управління людськими ресурсами.  3. Підходи до розробки і реалізації стратегії управління людськими ресурсами.  4. Контроль та оцінка виконання стратегічних планів в управлінні людськими ресурсами.  **Практична частина:**  **Завдання № 1.** На прикладі матеріалів окремої компанії розробити підхід до визначення етапів та елементів стратегічного управління людськими ресурсами.  **Завдання № 2.** Скласти місію організації в галузі стратегічного управління людськими ресурсами:  а) для вищого навчального закладу;  б) для промислової компанії;  в) для торгівельної організації.  Завдання № 3. Скласти план стратегічного розвитку людських ресурсів, зазначивши в ньому:  а) стратегічні заходи;  б) тактичні та оперативні заходи. | | 2 | |
| 12-14. | **Теми.** Стратегії управління людськими ресурсами: організаційні, функціональні, на різних стадіях розвитку організації  **Семінар-дискусія. Дискусійні питання для обговорення:**   1. Сутність, цілі та завдання стратегій організаційного розвитку. 2. Стратегії управління культурою. 3. Стратегії управління організаційними змінами. 4. Стратегії розвитку трудових відносин.   **ІІ. Практична частина:**  **Завдання 1.** Розв’язати практичну ситуацію:  В трудовий колектив, де має місце конфлікт між двома групуваннями з приводу впровадження новацій, прийшов новий керівник, якого запросили.  Яким чином, на Вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?  а) встановити діловий контакт з прибічниками нового, не приймаючи всерйоз доводи прибічників старого порядку, вести роботу із впровадження новацій, впливаючи на супротивників силою свого прикладу та прикладу інших;  б) намагатися переконати та залучити на свій бік прибічників колишнього стилю роботи, супротивників перебудови, впливати на них переконанням у процесі дискусії;  в) вибрати найактивніших, доручити їм розібратися та запропонувати заходи з нормалізації стану у колективі, спиратися на найактивніших, підтримку адміністрації та суспільних організацій;  г) вивчити перспективи розвитку колективу та покращення якості випускаючої продукції, поставити перед колективом нові перспективні завдання спільної трудової діяльності, спиратися на кращі досягнення та трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.  **Семінар-дискусія. Дискусійні питання для обговорення:**  1. Сутність, цілі та завдання функціональних стратегій управління людськими ресурсами.  2. Стратегічне планування людськими ресурсами.  3. Стратегії розвитку людських ресурсів.  4. Різновиди стратегії винагороди.  **Практична частина:**  **Завдання 1.** Проаналізувати ситуацію на прикладі компанії SkandiaLife  **Семінар-дискусія. Дискусійні питання для обговорення:**  1. Основні функції кадрової служби на різних стадіях життєвого циклу.  2. Організаційно-кадровий аудит.  3. М’які стратегії скорочення персоналу.  **Практична частина:**  **Завдання 1.** Скласти таблицю «**Відповідність стадій життєвого циклу організації та кадрової стратегії».** | | 8 | |
| 15. | Тема. Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.  **Семінар-дискусія. Дискусійні питання для обговорення:**  1. Поняття ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.  2. Показники оцінювання ефективності стратегічного управління людськими ресурсами.  3. Західний досвід досягнення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами та можливості його застосування в Україні.  **Практична частина. Навчальні завдання:**  **Завдання № 1.** Провести порівняльний аналіз шляхів підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами в:  а) американських компаніях;  б) західноєвропейських компаніях;  в) японських компаніях.  Що, на Вашу думку, є прийнятним для України? | | 1 | |
| **Усього балів за роботу на аудиторних заняттях** | | | | **30** | |
| **Контрольна (модульна) робота** | | | | **10** | |
| **Виконання і захист кейсу** | | | | **10** | |
| **Усього балів за поточну успішність у 1-ому семестрі** | | | | **50** | |
| **Додаткові бали: науково-дослідна діяльність студента** | | | |  | |
| **Підсумковий контроль** | | | | **50** | |
| **Разом балів за вивчення дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»** | | | | **100** | |

Якщо здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно), то він вважається таким, що не виконав вимоги робочої програми тренінг-курсу та має академічну заборгованість. Він отримує право за власною заявою опанувати тренінг-курс в наступному семестрі понад обсяги, встановлені навчальним планом відповідної освітньої програми на засадах факультативного вивчення за індивідуальним графіком згідно з Положенням про надання додаткових освітніх послуг понад обсяги, встановлені навчальними планами і освітніми програмами.

Якщо здобувач пропустив більш як 50% практичних (семінарських,) занять з тренінг-курсу, незалежно від причини, то, незважаючи на кількість набраних балів за результатами поточного контролю, виконання контрольних (модульних) робіт та індивідуальних завдань, він не допускається до екзамену з тренінг-курсу. Відповідне рішення приймає декан факультету за поданням НПП, які проводять практичні (семінарські,) заняття, про що фахівець деканату факультету інформує здобувача до початку залікового тижня.

## **2.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення навчальної дисципліни**

Оцінювання активності на семінарських (практичних) заняттях.

Викладач проводить експертне оцінювання знань і вмінь здобувача з кожної теми занять. Насамперед він має оцінити точність і повноту усної чи письмової відповіді, знання понятійного апарату й інформаційних джерел, уміння здобувача аргументувати його ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ, здатність наводити адекватні приклади, правильно розв’язувати задачі, виробничі ситуації тощо.

Об’єктом поточного оцінювання є знання окремих складових робочої програми з кадрового адміністрування:

* + матеріалу, викладеного на лекціях;
  + питань, розглянутих та обговорених на семінарах, практичних заняттях;
  + матеріалу, опрацьованого самостійно.

Максимальна кількість балів, яку здобувач має право отримати на одному семінарському (практичному) занятті становить 2 бали. Семінарські (практичні) заняття на яких здобувач може отримати бали за поточну роботу, вказані в карті навчальної работи здобувача. Максимальна кількість балів за роботу на практичних заняттях протягом семестру – 30 балів.

**Критерії оцінювання на семінарських (практичних) заняттях:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Оцінка** | | **Критерії** |
| 2 бали | | Здобувач дав правильну і вичерпну відповідь на поставлене запитання, при цьому показав високі знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явиш. |
| 1 бал | Здобувач загалом відповів на поставлене запитання, але не спромігся переконливо аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, показав незадовільні знання літературних джерел. | |
| 0 балів | Нульову оцінку одержує здобувач, якщо він дав неправильну або неповну відповідь на запитання, ухилився від аргументувань, показав незадовільні знання понятійного апарату і спеціальної літератури чи взагалі нічого не відповів. | |

**Оцінювання контрольної (модульної) роботи.**

З навчальної дисципліни “Стратегічне управління людськими ресурсами” проводиться однаконтрольна (модульна) робота у вигляді тестів. Максимальна оцінка за виконання контрольної (модульної) роботи становить 10 балів.

**Зразок питань (тестів) до контрольної (модульної) роботи**

Тест 1.

Конфігураційний підхід в стратегічному управлінні людськими ресурсами пов'язаний :

а) вертикальною інтеграцією;

б) горизонтальною інтеграцією;

в) з факторами зовнішнього оточення.

Тест 2. Що таке «психологічний контракт»?

а) сукупність неформалізованих правил організаційної поведінки

б) трудовий договір між роботодавцем і найманим працівником

в) не прописані взаємні очікування працівників і працедавців, засновані на договорі

Тест 3. Що таке «конкурентна перевага організації»?

а) стратегічна позиція організації

б) стратегічна активність організації

в) добуток перших двох показників

Під час виконання контрольної (модульної) роботи здобувач може користуватися лише переліком матеріалів, дозволених НПП, що веде заняття з навчальної дисципліни. Використання інших матеріалів та інформаційних засобів (сторонні друковані матеріали, інтернет, мобільний телефон, планшет, смарт-годинник, додаткові вкладки браузера на комп’ютері (у разі комп’ютерного тестування) тощо) є порушенням Етичного кодексу й дає підстави відсторонити цього здобувача від виконання контрольної (модульної) роботи та оцінити результати її виконання в нуль балів.

**3. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

|  |
| --- |
|  |
| **3.1. Карта навчальної роботи здобувача** |

**Структура навчальної дисципліни**: дисципліна складається з **11 тем.**Заняття проводяться у вигляді контактних занять. У кінці семестру, після вивчення відповідних тем, проводиться модульний контроль. Для визначення рівня досягнення результатів навчання передбачено тренінги, під час яких здобувачі презентують результати своєї індивідуальної або командної роботи та демонструють набуті навики. Завершується дисципліна – **екзаменом.**

Для забезпечення опанування навчальної дисципліни навчальні заняття передбачають використання інтерактивних методів викладання. Значна частина занять побудована за принципом командної роботи та включають проведення тренінгів, дискусій, аналіз кейсів тощо.

Поточний контроль здійснюється впродовж семестру і має на меті перевірку рівня засвоєння здобувачем базових теоретичних знань,умінь та набуття практичних навиків з навчальної дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами організації.

**При поточному контролі результатів навчання здобувачів оцінюванню підлягає виконання ними**:

* завдань під час навчальних занять;
* контрольної (модульної) роботи;
* індивідуальних завдань самостійної роботи.

Уразіпропускунавчальнихзанять(контактних занять) з поважних причин (у тому числі тимчасовоїнепрацездатностіузв’язкуізхворобою)здобувачзобов’язанийсвоєчасно(непізніше як упродовж п’ятьох робочих днів після повернення до занять):

- звернутисядодеканафакультетуабо його заступника з відповідною заявоющодоотриманнядозволунавідпрацюванняпропущенихнавчальнихзанять;

− сформувати та узгодитизвідповіднимнауково-педагогічним(педагогічним)працівникомформи відпрацювання пропущених навчальнихзанять індивідуальнийграфіквідпрацюванняпропущенихнавчальних занять із зазначенням форм робіт.

Здобувача НЕ допускають до підсумкового контролю у формі екзамену, якщо за результатами поточного контролю здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно).

Перелік, номер, назва контактного заняття та максимальна кількість балів, яку можна отримати, наведені у Карті навчальної роботи здобувача (табл. 2).

## Таблиця 2 - Карта навчальної роботи здобувача

* 1. Карта навчальної роботи студента

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  заняття | Контактні заняття | Форма заняття і метод контролю | Максимальна оцінка балів |
| **2-ий семестр** | | | |
| 1 | Методологія стратегічного управління людськими ресурсами. | Установча міні-лекція. Семінар дискусія | 2 |
| 2 | Структура стратегії управління людськими ресурсами. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами. | Установча міні-лекція. Семінар дискусія | 2 |
| 3 | Взаємозв’язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами. | Установча міні-лекція. Семінар дискусія | 2 |
| 4 | Стратегічний аналіз людських ресурсів організації. | Оглядова-лекція. Розробити таблицю стратегічної відповідності | 2 |
| 5 | Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації. | Проблемна лекція. | 2 |
| 6 | Процес стратегічного управління людськими ресурсами. | Установча міні-лекція. Семінар дискусія | 2 |
| 7 | Організаційні стратегії управління людськими ресурсами. | Установча міні-лекція. Семінар дискусія | 2 |
| 8 | Функціональні стратегії управління людськими ресурсами. | Оглядова лекція. | 2 |
| 9 | Стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації. | Оглядова лекція. | 2 |
| 10 | Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами. | Установча міні-лекція. Модульний контроль | 2 |
| **Усього балів на контактних заняттях у 2-ому семестрі** | | | **20** |
| **Контрольна (модульна) робота** | | | **10** |
| **Виконання і захист завдань самостійної роботи: таблиця стратегічної відповідності** | | | **10** |
| **Виконання і захист завдань самостійної роботи: підготовка реферату-есе на задану тему або кейсу** | | | **10** |
| **Підсумковий контроль** | | | **50** |
| **Разом балів за вивчення дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»** | | | **100** |

Якщо здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно), то він вважається таким, що не виконав вимоги робочої програми навчальної дисципліни та має академічну заборгованість. Він отримує право за власною заявою опанувати навчальну дисципліну в наступному семестрі понад обсяги, встановлені навчальним планом відповідної освітньої програми **на засадах факультативного вивчення** за індивідуальним графіком згідно з Положенням про надання додаткових освітніх послуг понад обсяги, встановлені навчальними планами і освітніми програмами.

## **3.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення навчальної дисципліни**

Оцінювання активності на контактних заняттях.

Викладач проводить експертне оцінювання знань і вмінь здобувачана контактних заняттях. Насамперед він має оцінити точність і повноту усної чи письмової відповіді, знання понятійного апарату й інформаційних джерел, уміння здобувача аргументувати його ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ, здатність наводити адекватні приклади, правильно розв’язувати задачі, виробничі ситуації тощо.

Об’єктом поточного оцінювання є знання окремих складових робочої програми з навчальної дисципліни:

* + питань, розглянутих та обговорених на контактних заняттях;
  + матеріалу, опрацьованого самостійно.

Максимальна кількість балів, яку здобувач має право отримати на одному контактному занятті становить 2 бали. Контактні заняття на яких здобувач може отримати бали за поточну роботу, вказані в карті навчальної работи здобувача. Максимальна кількість балів за роботу на контактних заняттях протягом семестру – 20 балів.

**Критерії оцінювання на контактних заняттях:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Оцінка** | | **Критерії** |
| 2 бали | | Здобувач дав правильну і вичерпну відповідь на поставлене запитання, при цьому показав високі знання понятійного апарату і літературних джерел, уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явиш. |
| 1 бал | Здобувач загалом відповів на поставлене запитання, але не спромігся переконливо аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, показав незадовільні знання літературних джерел. | |
| 0 балів | Нульову оцінку одержує здобувач, якщо він дав неправильну або неповну відповідь на запитання, ухилився від аргументувань, показав незадовільні знання понятійного апарату і спеціальної літератури чи взагалі нічого не відповів. | |

**Оцінювання контрольної (модульної) роботи.**

З навчальної дисципліни “Стратегічне управління людськими ресурсами організації” проводиться однаконтрольна (модульна) робота у вигляді тестів. Максимальна оцінка за виконання контрольної (модульної) роботи становить 10 балів.

**Зразок питань (тестів) до контрольної (модульної) роботи**

Тест 1.

Конфігураційний підхід в стратегічному управлінні людськими ресурсами пов'язаний :

а) вертикальною інтеграцією;

б) горизонтальною інтеграцією;

в) з факторами зовнішнього оточення.

Тест 2. Що таке «психологічний контракт»?

а) сукупність неформалізованих правил організаційної поведінки

б) трудовий договір між роботодавцем і найманим працівником

в) не прописані взаємні очікування працівників і працедавців, засновані на договорі

Тест 3. Що таке «конкурентна перевага організації»?

а) стратегічна позиція організації

б) стратегічна активність організації

в) добуток перших двох показників

Під час виконання контрольної (модульної) роботи здобувач може користуватися лише переліком матеріалів, дозволених НПП, що веде заняття з навчальної дисципліни. Використання інших матеріалів та інформаційних засобів (сторонні друковані матеріали, інтернет, мобільний телефон, планшет, смарт-годинник, додаткові вкладки браузера на комп’ютері (у разі комп’ютерного тестування) тощо) є порушенням Етичного кодексу й дає підстави відсторонити цього здобувача від виконання контрольної (модульної) роботи та оцінити результати її виконання в нуль балів.

**4. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА ДИСТАНЦІЙНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ**

## 4.1. Карта навчальної роботи здобувача

**Структура навчальної дисципліни:** дисципліна складається з **11 тем**. Заняття проводяться у вигляді занять у дистанційному режимі. У кінці семестру, після вивчення відповідних тем, проводиться модульний контроль. Для визначення рівня досягнення результатів навчання передбачено тренінги, під час яких здобувачі презентують результати своєї індивідуальної або командної роботи та демонструють набуті навики. Завершується дисципліна –**екзаменом.**

Для забезпечення опанування навчальної дисципліни навчальні заняття передбачають використання інтерактивних методів викладання. Значна частина занять включає аналіз кейсів, наукових публікацій, нормативно-правових документів тощо.

Поточний контроль здійснюється впродовж семестру і має на меті перевірку рівня засвоєння здобувачем базових теоретичних знань з навчальної дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами організації», уміння та набуття практичних навиків у сфері стратегічного управління персоналом.

**При поточному контролі результатів навчання здобувачів оцінюванню підлягає виконання ними**:

* завдань під час навчальних занять;
* контрольної (модульної) роботи;
* індивідуальних завдань самостійної роботи.

Здобувача НЕ допускають до підсумкового контролю у формі дистанційного екзамену, якщо за результатами поточного контролю здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно).

Перелік, номер, назва заняття у дистанційному режимі та максимальна кількість балів, яку можна отримати, наведені у Карті навчальної роботи здобувача (табл. 3).

## **Таблиця 3 - Карта навчальної роботи здобувача**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№**  **заняття** | **Тема заняття в дистанційному режимі** | **Термін виконання** | **Максимальна оцінка балів** |
| 1. | Тема 1. Методологія стратегічного управління людськими ресурсамиТема 2.Структура стратегії управління людськими ресурсамиТема 3. Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами | 1-3 тижні навчання | 8 |
| 2 | Тема 4. Взаємозв’язок стратегії розвитку і стратегії управління людськими ресурсами. Тема 5. Стратегічний аналіз людських ресурсів організації | 4 - 6 тижні навчання | 8 |
| 3 | Тема 6. Аналіз стратегічних можливостей лідерства, команди і організації. Тема 7. Процес стратегічного управління людськими ресурсами | 7-9 тижні навчання | 8 |
| 4. | Тема 8. Організаційні стратегії управління людськими ресурсами  Тема9. Функціональністратегіїуправліннялюдськими ресурсами. | 10-11 тижні навчання | 8 |
| 5. | Тема 10.Стратегії управління людськими ресурсами на різних стадіях розвитку організації  Тема 11.Оцінка ефективності стратегічного управління людськими ресурсами | 12-14 тижні навчання | 8 |
| **Контрольна (модульна) робота** | | до кінця семестру | **10** |
| **Усього балів за роботу на заняттях у дистанційному режимі** | | | **40** |
| **Дистанційний екзамен** | | | **50** |
| **УСЬОГО БАЛІВ** | | | **100** |

## **4.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення навчальної дисципліни**

Оцінювання активності на заняттях у дистанційному режимі.

Викладач проводить експертне оцінювання знань і вмінь здобувачана заняттях у дистанційному режимі. Насамперед він має оцінити точність і повноту письмової відповіді, знання понятійного апарату й інформаційних джерел, уміння здобувача аргументувати його ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ, здатність наводити адекватні приклади, правильно розв’язувати задачі, виробничі ситуації тощо.

Об’єктом поточного оцінювання є знання окремих складових робочої програми з навчальної дисципліни:

* + матеріалу, викладеного у презентаціях;
  + питань, розглянутих на заняттях у дистанційному режимі;
  + матеріалу, опрацьованого самостійно.

Максимальна кількість балів, яку здобувач має право отримати на одному занятті становить 8 балів. Заняття у дистанційному режимі, на яких здобувач може отримати бали за поточну роботу, вказані в карті навчальної роботи здобувача. Максимальна кількість балів за роботу на заняттях протягом семестру – 40 балів.

**Критерії оцінювання на заняттях у дистанційному режимі:**

|  |  |
| --- | --- |
| Оцінка | Критерії |
| **8 балів** | **Здобувач дав правильну й вичерпну відповідь на поставлене запитання, при цьому показав високі знання понятійного апарату і літературних джерел, вміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ. Правильно розв’язав задачу.** |
| **6 балів** | **Здобувачзагалом відповів на поставлене запитання, розв’язав задачу, але не спромігся переконливо аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, показав незадовільні знання літературних джерел.** |
| **4 балів** | **Здобувач дав неповну відповідь на запитання, розв’язав задачу без зазначення необхідних формул та коментарів, показав недостатні знання понятійного апарату і спеціальної літератури.** |
| **0 балів** | **Здобувач дав неправильну відповідь на запитання, не розв’язав задачу, ухилився від аргументувань, показав незадовільні знання понятійного апарату і спеціальної літератури чи взагалі нічого не відповів.** |

**Оцінювання контрольної (модульної) роботи.**

З навчальної дисципліни “Стратегічне управління людськими ресурсами ” проводиться однаконтрольна (модульна) робота у вигляді тестів. Максимальна оцінка за виконання контрольної (модульної) роботи становить 10 балів.

**Зразок питань (тестів) до контрольної (модульної) роботи**

Тест 1.

Конфігураційний підхід в стратегічному управлінні людськими ресурсами пов'язаний :

а) вертикальною інтеграцією;

б) горизонтальною інтеграцією;

в) з факторами зовнішнього оточення.

Тест 2. Що таке «психологічний контракт»?

а) сукупність неформалізованих правил організаційної поведінки

б) трудовий договір між роботодавцем і найманим працівником

в) не прописані взаємні очікування працівників і працедавців, засновані на договорі

Тест 3. Що таке «конкурентна перевага організації»?

а) стратегічна позиція організації

б) стратегічна активність організації

в) добуток перших двох показників

Під час виконання контрольної (модульної) роботи здобувач може користуватися лише переліком матеріалів, дозволених НПП, що веде заняття з навчальної дисципліни. Використання інших матеріалів та інформаційних засобів (сторонні друковані матеріали, інтернет, мобільний телефон, планшет, смарт-годинник, додаткові вкладки браузера на комп’ютері (у разі комп’ютерного тестування) тощо) є порушенням Етичного кодексу й дає підстави відсторонити цього здобувача від виконання контрольної (модульної) роботи та оцінити результати її виконання в нуль балів.

**5. САМОСТІЙНА РОБОТА ЗДОБУВАЧА**

**5.1. Зміст самостійної роботи здобувача**

Самостійна робота здобувача спрямована на поглиблене засвоєння змісту навчальної дисципліни, формування вмінь та навичок самостійної навчальної діяльності.

Самостійна робота теоретичного спрямування дозволяє поглибити засвоєння теоретичного матеріалу, підготуватися до навчальних занять. Включає виконання низки завдань, спрямованих на засвоєння навчального матеріалу на рівнях «відтворення» та «розуміння». Залежно від інформаційного джерела для самостійного опрацювання навчального матеріалу використовують такі методи: аналіз, синтез, порівняння, класифікація, конспектування, реферування, цитування, анотування, підготовка повідомлень та доповідей, написання творів-есе та наукових статей, надання відповідей на запитання та самостійне формулювання запитань, складання тестів та кросвордів, підготовка ілюстративного матеріалу, формулювання висновків, а також складання інтелект-карт, блок-схем, таблиць, термінологічних словників та покажчиків тощо.

Самостійна робота практичного спрямування має на меті формування і розвиток практичних умінь та навичок, підготовку до навчальних занять та засвоєння навчального матеріалу на рівнях «застосування» та «створення». Залежно від типу навчального завдання використовують такі методи: вирішення конкретних задач та ситуацій фахового спрямування, тренінги, розрахунково-аналітична робота, проведення наукового дослідження, виконання індивідуального чи групового проєкту, дискусії тощо.

Самостійна робота здобувачів передбачає виконання різних видів завдань: обов’язкові та вибіркові, індивідуальні та групові, у вигляді окремих завдань до кожної теми або комплексних самостійних робіт з кількох тем.

Контроль і оцінювання результатів самостійної роботи здобувачів здійснює науково-педагогічний (педагогічний) працівник на навчальних заняттях або консультаціях.

**5.2. Порядок оцінювання індивідуальних завдань самостійної роботи (за вибором здобувача) з навчальної дисципліни**

**5.2.1. Вимоги до виконання індивідуального завдання.**

Метою індивідуального завдання є засвоєння в повному обсязі навчального матеріалу, передбаченого програмою, та самостійне вивчення і засвоєння нового матеріалу.

Запитання, що виникають у здобувачів стосовно виконання запланованих завдань, вирішуються на консультаціях, які проводяться згідно з графіками, затвердженими кафедрою.

Результатом виконання індивідуального завдання (на вибір здобувача) є:

* підготовлений здобувачем кейс та відповіді на запитання кейсу;
* аналіз понятійного апарату з тематики навчальної дисципліни;
* підготовлене есе за тематикою на вибір здобувача;
* підготовлена наукова публікація за тематикою на вибір здобувача.

**5.2.2. Рекомендації та тематика для виконання індивідуальних завдань.**

**Підготовка та аналіз кейсу.**Здобувачі працюють над кейсом, запропонованим викладачем, абосамостійно розробляють кейсза проблематикою, що відповідає тематичному плану дисципліни. Основними етапами підготовки кейсів є:1-й етап - визначити мету створення кейсу, наприклад, навчання навичкам стратегічного лідера. Для цього можна розробити кейс, взявши за приклад стратегічне лідерство у відомій організації, описати його характеристики, методи формування лідерських якостей; 2-й етап - визначити суть **проблемної ситуації**, яку пропонується використовувати як основу створення кейса; 3-й етап - провести попередню роботу з пошуку джерел інформації для кейсу. Можна використати пошук за ключовими словами в Інтернеті, аналіз каталогів друкованих видань, журнальних статей, газетних публікацій, статистичних даних;4-й етап - зібрати інформацію та дані для кейсу, різні джерела, в тому числі і контакти з організацією, яка описується в кейсі;5-й етап - підготувати кейс. Цей етап включає компоновку матеріалу; 6-й етап – розробити рекомендації щодо практичного застосування кейса.

Якісний кейс повинен мати наступні характеристики: бути вміло викладеною історією, стосуватися важливої управлінської проблеми, описувати драматичну ситуацію з прийняттям критичного управлінського рішення, містити конкретні порівняння, надавати можливість для узагальнення висновків, мати центрального героя, давати змогу оцінити ефективність вже прийнятих раніше управлінських рішень, містити оптимальний обсяг інформації.

Далі здобувач розробляє три питання до підготовленого кейсу, які розкривають його проблемний характер. На наведені запитання він має дати конкретні відповіді, демонструючи володіння теоретичним матеріалом. Обсяг роботи з аналізу кейсів не повинен перевищувати 3-х сторінок.

**Підготовка есе.** Завдання для **написання есе**здобувач обирає самостійно. Проблематика есе:

1. Як забезпечується відповідність ділової і кадрової стратегії.
2. Які фактори слід врахувати для аналіза стратегій управління людськими ресурсами.
3. У чому необхідність та переваги застосування Internet-технологій в стратегічному управлінні людськими ресурсами.
4. Які сутність та особливості мотиваційних стратегій в управлінні сучасним підприємством.
5. Обгрунтування ролі людських ресурсів в реалізації інноваційних стратегій розвитку організації.
6. Які принципи, фактори та етапи проектування організаційної структури сучасної кадрової служби:.
7. Які етапи та елементи стратегічного аналізу людських ресурсів у промисловій компанії.
8. У чому специфіка стратегічного лідерства.
9. Як працює взаємодіястратегічної відповідності та стратегічної гнучкості
10. Розкрити методи діагностики сильних і слабких сторін людських ресурсів організації.
11. У чому роль командоутворення в стратегічному управлінні людськими ресурсами.
12. Як здійснюється моделювання процесу стратегічного управління людськими ресурсами.
13. Які етапи стратегічного планування людських ресурсів організації.
14. Розкритиметоди розробки та реалізації стратегії управління людськими ресурсами.
15. Здійснити порівняльний аналіз підходів до стратегічного управління людськими ресурсами.
16. Як ви бачите перспективи запровадження стратегічного управління людськими ресурсами.
17. У чому особливість стратегічного підхіду до управління організаційною культурою.
18. У чому зміст стратегіі управління організаційними змінами.
19. У чому зміст стратегії розвитку трудових відносин в організації.
20. Розкрити специфіку стратегічного управління людськими ресурсами на різних стадіях життєвого циклу організації.
21. У чому специфіка стратегій організаційних та міжособистісних комунікацій.
22. Як визначити соціально-економічну ефективність стратегічного управління людськими ресурсами.
23. Як визначити ефективність стратегії розвитку людських ресурсів організації.
24. Охарактеризуйте досвід успішних українських компаній в галузі стратегічного управління людськими ресурсами.

**Вибіркові завдання для самостійної роботи:**

1.Аналіз конкретної виробничої ситуації та підготовка аналітичної записки (Casestudy).

2.Критичний огляд наукових публікацій за заданою тематикою.

3. Переклад літературних джерел іншомовного походження за заданою проблематикою.

**5.2.3. Оцінювання результатів виконання індивідуального завдання**

Для зручності роботи здобувачів викладач формулює критерії для кожного індивідуального завдання самостійної роботи окремо.

Оцінювання **есе** здійснюється за системою **критеріїв:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерій** | **Максимальна кількість балів** |
| Володіння теоретичним матеріалом | 2 |
| Обґрунтованість позиції | 2 |
| Наявність власної думки | 4 |
| Альтернативність вирішення проблеми | 2 |
| Всього | 10 |

Оцінювання **підготовки та аналізу кейсу** здійснюється за системою **критеріїв:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Критерій** | **Максимальна кількість балів** |
| Якість кейсу | 4 |
| Використання теоретичного матеріалу при відповідях на питання | 2 |
| Обґрунтованість відповідей на питання | 2 |
| Наявність власної думки | 2 |
| **Всього** | 10 |

**6. ПОРЯДОК ПІДСУМКОВОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА**

**Форма підсумкового контролю – екзамен.**

**Загальна підсумкова оцінка** вивчення навчальної дисципліни з підсумковим контролем у формі екзамену **складається із суми результатів:**

* поточного контролю (роботи на семінарських, лабораторних, контактних) заняттях, контрольних (модульних) робіт та індивідуальних завдань для самостійного опрацювання здобувача (до 50 балів);
* підсумкового контролю (екзаменаційна робота) (до 50 балів).

**Здобувача допускають до підсумкового контролю у формі екзамену**, якщо він за результатами поточного контролю з відповідної навчальної дисципліни протягом семестру:

* набрав не менше 21 бала – для здобувачів усіх форм навчання;
* не пропустив більш як 50 % практичних (семінарських, лабораторних, контактних) занять – для здобувачів очної (денної) форми навчання.

Якщо здобувач був відсутній на екзамені без причини, підтвердженої довідкою встановленого зразка про тимчасову непрацездатність, то він втрачає право на одне складання екзамену, за ним залишається можливість двох перескладань.

Під час підготовки до відповіді за екзаменаційним білетом (тестом) здобувач може користуватися лише дозволеним переліком матеріалів. Використання інших матеріалів та інформаційних засобів (сторонні друковані матеріали, інтернет, мобільний телефон, планшет, смарт-годинник, додаткові вкладки браузера на комп’ютері (у разі комп’ютерного тестування) тощо) вважається порушенням Етичного кодексу й дає підстави екзаменатору відсторонити цього здобувача від виконання завдань екзаменаційного білета (теста) та оцінити результати екзамену в нуль балів.

Заборонено перемовлятися, вставати, переміщатися по аудиторії та виходити з неї під час виконання завдань екзаменаційного білета чи комп’ютерного тестування.

Якщо під час складання екзамену (тестування) виникають питання технічного або іншого характеру (уточнення умови завдання екзаменаційного білета / тестового питання, повідомлення про погане самопочуття тощо), здобувач має право звернутися до екзаменатора.

Здобувач, який за сумарним результатом поточного і підсумкового контролю у формі екзамену набрав **від 21 до 59 балів (включно),** після додаткової самостійної підготовки має право перескласти екзамен.

**Перескладання екзамену** з навчальної дисципліни **дозволяється не більше двох разів:** перший раз – науково-педагогічному (педагогічному) працівнику, який проводив екзамен; другий – комісії з двох науково-педагогічних (педагогічних) працівників відповідної кафедри. В обох випадках загального підсумкового оцінювання результатів навчання цього здобувача враховують результат їх поточного контролю.Термін ліквідації академічної заборгованості для таких осіб встановлюється згідно з графіком навчального процесу.

Здобувач, який **за результатами другого перескладання екзамену (комісії)** з навчальної дисципліни набрав **від 21 до 59 балів (включно),** вважається таким, що має академічну заборгованість. Він має право за власною заявою опанувати цю навчальну дисципліну в наступному семестрі понад обсяги, встановлені навчальним планом відповідної освітньої програми на засадах **факультативного вивчення** за індивідуальним графіком згідно з Положенням про надання додаткових освітніх послуг понад обсяги, встановлені навчальними планами і освітніми програмами.

Здобувач, який не написав заяву на факультативне вивчення навчальної дисципліни, а отже не ліквідував наявну академічну заборгованість протягом двох навчальних семестрів, підлягає відрахуванню з Університету.

Перескладання екзамену з метою підвищення рейтингу з успішності та отримання більш високої оцінки під час екзаменаційної сесії не дозволено.

**Форма підсумкового контролю – дистанційний екзамен.**

**Загальна підсумкова оцінка** вивчення навчальної дисципліни з підсумковим контролем у формі дистанційного екзамену **складається із суми результатів поточного та підсумкового контролю** (екзаменаційна робота), яку фіксують в екзаменаційній відомості навчальної дисципліни. Дистанційний екзамен з навчальної дисципліни проводять як окремий контрольний захід на базі платформи Moodle в асинхронному режимі у формі комп’ютерного тестування.

**Здобувача допускають до підсумкового контролю у формі дистанційного екзамену**, якщо він за результатами поточного контролю з відповідної навчальної дисципліни протягом семестру набрав не менше 21 балу.

Під час складання дистанційного екзамену здобувач може користуватися лише дозволеним переліком матеріалів. Використання інших матеріалів та інформаційних засобів (сторонні друковані матеріали, інтернет, мобільний телефон, планшет, смарт-годинник, додаткові вкладки браузера на комп’ютері тощо) вважається порушенням Етичного кодексу й дає підстави екзаменатору відсторонити цього здобувача від виконання завдань екзаменаційного білета (теста) та оцінити результати екзамену в нуль балів.

Здобувач, який за сумарним результатом поточного і підсумкового контролю у формі дистанційного екзамену набрав **від 21 до 59 балів(включно),** після додаткової підготовки має право повторно скласти дистанційний екзамен.

Якщо здобувач був відсутній на дистанційному екзамені без причини, підтвердженої довідкою встановленого зразка про тимчасову непрацездатність, то він втрачає право на одне складання дистанційного екзамену, за ним залишається можливість двох перескладань.

**Перескладання дистанційного екзамену** з навчальної дисципліни **дозволяється не більше двох разів**. В обох випадках загального підсумкового оцінювання результатів навчання цього здобувача враховують результат його поточного контролю.

Здобувач, який **за результатами другого перескладання дистанційного екзамену (комісії)** з навчальної дисципліни набрав **від 21 до 59 балів (включно),** вважається таким, що має академічну заборгованість. Він має право за власною заявою опанувати цю навчальну дисципліну в наступному семестрі понад обсяги, встановлені навчальним планом відповідної освітньої програми **на засадах факультативного вивчення** за індивідуальним графіком згідно з Положенням про надання додаткових освітніх послуг понад обсяги, встановлені навчальними планами і освітніми програмами.

Здобувач, який не написав заяву на факультативне вивчення навчальної дисципліни, а отже не ліквідував наявну академічну заборгованість протягом двох навчальних семестрів, підлягає відрахуванню з Університету.

Перескладання дистанційного екзамену з метою підвищення рейтингу з успішності та отримання більш високої оцінки під час екзаменаційної сесії не дозволено.

**6.1. Структура екзаменаційної білету**

* 1. Теоретичне запитання. Приклад використання в управлінні персоналом.
  2. Теоретичне запитання. Приклад використання в управлінні персоналом.
  3. Теоретичне запитання. Приклад використання в управлінні персоналом.
  4. Теоретичне запитання. Приклад використання в управлінні персоналом.
  5. Теоретичне запитання. Приклад використання в управлінні персоналом.

#### Зразок екзаменаційного білета

1. Етапи та елементи процесу стратегічного управління людськими ресурсами.Навести приклади використання теоретичних положень в практиці управління персоналом.
2. Сутність, цілі та завдання стратегій організаційного розвитку.Навести приклади використання теоретичних положень в практиці управління персоналом.
3. Етапи та елементи стратегічного аналізу людських ресурсів.Навести приклади використання теоретичних положень в практиці управління персоналом.
4. Поняття стратегічного лідерства. Трансформаційні та трансакційні лідери.Навести приклади використання теоретичних положень в практиці управління персоналом.
5. Роль команд у стратегічному управлінні організацією.Навести приклади використання теоретичних положень в практиці управління персоналом.

**6.3. Критерії оцінювання екзаменаційної роботи**

Кожне запитання у білеті оцінюється у 10 балів.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Рівень знань** | **Оцінка (балів)** | **Критерії** |
| **Відмінний** | **10** | **Студент дав правильну і вичерпну відповідь на поставлене запитання, показав високі знання понятійного апарату і літературних джерел, вміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей та явищ. Навів приклади. Правильно розв’язав задачу.** |
| **Добрий** | **8** | **Студент у цілому відповів на поставлене запитання, але не спромігся переконливо аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату, показав недостатні знання літературних джерел. Обрав правильний хід розв’язання задачі, але припустився арифметичних помилок.** |
| **Задовільний** | **6** | **Студент не повністю відповів на поставлене запитання, не навів прикладів або навів невдалий приклад. Показав неглибокі знання теорії. Розв’язання задачі не завершив, хоча хід обрав правильний.** |
| **Недостатній** | **4** | **Студент припустився суттєвих помилок щодо володіння теоретичними знаннями, зокрема фаховою термінологією. Наводив неадекватні приклади. У розв‘язанні задачі зробив декілька грубих помилок.** |
| **Мінімальний** | **2** | **Студент, дав неправильну відповідь на запитання, ухилився від аргументувань, показав незадовільні знання понятійного апарату і спеціальної літератури. Не розв‘язав задачу.** |
| **Незадовільний** | **0** | **Студент не дав ніякої відповіді на запитання білета або навів текст, що не відповідає запитанню білета. Не розв’язав задачу.** |

**6.4. Апеляція результатів підсумкового контролю у формі екзамену / дистанційного екзамену.**

Відповідно до Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю у формі екзамену в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» здобувач, який не погоджується з результатами підсумкового контролю у формі екзамену / дистанційного екзамену, має право не пізніше наступного робочого дня після оприлюднення (оголошення та внесення до Електронного журналу) результатів екзамену звернутися з письмовою апеляцією до декана факультету.

**6.5.Дострокове складання екзамену**

Як виняток, здобувачеві надають можливість дострокового складання екзамену, в разі:невідкладного лікування на період проведення сесії;вагітності і пологів;офіційного запрошення на навчання за профілем спеціальності;наявності інших важливих підстав, що не порушують законодавство, нормативні документи Університету та мають документальне підтвердження.

Переведення 100 – бальної шкали оцінювання в 4 – бальну та шкалу за системою ECTS здійснюється наступним чином:

Таблиця 1 – Шкали оцінювання результатів підсумкового контролю

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **100-бальна шкала** | **Оцінка при підсумковому контролі у**  **формі екзамену / дистанційного екзамену** | **Шкала**  **ECTS** |
|  |
| 90 – 100 | відмінно | А |
| 80 – 89 | добре | В |
| 70 – 79 | С |
| 66 – 69 | задовільно | D |
| 60 – 65 | Е |
| 21 – 59 | незадовільно  з можливістю перескладання | FX |
| 0 – 20 | незадовільно  з обов’язковим повторним вивченням навчальної дисципліни | F |

**7. ПЕРЕЗАРАХУВАННЯ ТА ВИЗНАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА**

Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни «Корпоративна культура та лідерство» або її окремого компонента можливе за умов участі здобувача в програмі академічної мобільності (навчання в інших Університетах України або світу) відповідно до Положення про включене навчання і навчання за програмами Європейського Союзу студентів ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» у закордонних вищих навчальних закладах, Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність у Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Положення про порядок оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

Здобувачі вищої освіти мають право на визнання результатів навчання в неформальній та інформальній освіті (курси навчання в центрах освіти, курси інтенсивного навчання, семінари, конференції, олімпіади, конкурси наукових робіт, літні чи зимові школи, бізнес-школи, тренінги, майстер-класи, наукові публікації, науково-дослідна робота, робота у студентських наукових гуртках, індивідуальні завдання, що поглиблюють навчальний матеріал навчальної дисципліни, тощо) в обсязі, що загалом не перевищує 10% від загального обсягу кредитів, передбачених освітньою програмою.

У межах навчального рокуна першому (бакалаврському) та третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти − не більше 6 кредитів.

Участь у програмах здобуття неформальної та інформальної освіти регламентує Положення про визнання результатів навчання в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», отриманих здобувачами у неформальній та інформальній освіті.

Перезарахування та визнання результатів навчання відбувається за умови підтвердження здобувачем отриманої оцінки з подібної навчальної дисципліни або індивідуальних завдань з карти навчальної роботи здобувача (назва навчальної дисципліни, вид індивідуальної роботи, кількість годин, отримана оцінка тощо) випискою з навчального плану іншого ЗВО.

**8.АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ**

Дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти передбачає:

* самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їх індивідуальних потреб і можливостей);
* посилання на джерела інформації в разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
* дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
* надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

Порушенням академічної доброчесності учасниками освітнього процесу є:

* академічний плагіат – оприлюднення (частково або повністю) наукових (творчих) результатів, отриманих іншими особами, як результатів власного дослідження (творчості) та/або відтворення опублікованих текстів (оприлюднених творів мистецтва) інших авторів без зазначення авторства;
* самоплагіат – оприлюднення (частково або повністю) власних, раніше опублікованих наукових результатів як нових наукових результатів;
* фабрикація – вигадування даних чи фактів, що використовують в освітньому процесі або наукових дослідженнях;
* фальсифікація – свідома зміна чи модифікація вже наявних даних, що стосуються освітнього процесу чи наукових досліджень;
* списування – виконання письмових робіт із залученням зовнішніх джерел інформації, крім дозволених для використання, зокрема під час оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти;
* обман – надання завідомо неправдивої інформації щодо власної освітньої (наукової, творчої) діяльності чи організації освітнього процесу;
* неправомірна вигода – грошові кошти або інше майно, переваги, пільги, послуги матеріального або нематеріального характеру, що їх обіцяють, пропонують, надають або одержують безоплатно чи за ціною, нижчою за мінімальну ринкову, без законних на те підстав, що призводить на необ’єктивності оцінювання;
* хабарництво – надання (отримання) учасником освітнього процесу чи пропозиція щодо надання (отримання) коштів, майна, послуг, пільг чи будь-яких інших благ матеріального або нематеріального характеру з метою отримання неправомірної переваги в освітньому процесі, яке призводить на необ’єктивності оцінювання;
* необ’єктивне оцінювання – свідоме завищення або заниження оцінки результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Дотримання принципів академічної доброчесності здобувачами вищої освіти регулюється Положенням про академічну доброчесність в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», затверджене Вченою радою Університету (протокол № 1) від 31.08.2020 р., введене в дію наказом від 01.09.2020 № 345.

**9. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА**

**9.1. Основна література**

1. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. — К. : КНЕУ, 2013. — 466 c.

# 2. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action (3rd dn) Paperback – January 1, 2007by [Michael Armstrong](https://www.amazon.com/s/ref=dp_byline_sr_book_1?ie=UTF8&field-author=Michael+Armstrong&text=Michael+Armstrong&sort=relevancerank&search-alias=books)

3. ArmstrongMichael. A HandbookofHumanResourceManagementPractice. - KoganPage, 2001. – 981 p.

## 9*.2. Додаткова література*

1. Гримблат С., Воронов М. Стратегияуправления персоналом (взглядизбудущего в будущее) – К.: Ника-центр, 2004.

# Strategy and Human Resource Management: Third Edition.[Peter Boxall](https://www.google.com.ua/search?hl=ru&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22Peter+Boxall%22), [John Purcell](https://www.google.com.ua/search?hl=ru&tbo=p&tbm=bks&q=inauthor:%22John+Purcell%22) Macmillan International Higher Education,  2011

1. Human Resource Management. Front Cover. Dessler Gary. Pearson, 2011 - Personnel management - 736 pages.

# Strategic Human Resource Management An International Perspective

THIRD EDITION Edited by:[Gary Rees](https://us.sagepub.com/en-us/nam/author/gary-rees) , [Paul Smith](https://us.sagepub.com/en-us/nam/author/paul-smith-0), 2020

1. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємств:навч. посіб./Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. – К.: Знання,2011.- 236 с.

*9.3. Періодичні видання:*

**Дистанційний курс:**

«Стратегічне управління людськими ресурсами» - HRPM66047U

**Періодичні видання**

1. Соціально-трудові відносини. Теорія і практика. Збірник наукових праць. Видавництво КНЕУ.
2. Менеджер по персоналу. Журнал.
3. Управління персоналом – Україна. Журнал