



## Силабус освітнього компонента Програма навчальної дисципліни



# Основи управління людськими ресурсами

Шифр та назва спеціальності

281 – Публічне управління та адміністрування

Інститут

Навчально - науковий інститут соціально - гуманітарних технологій

Освітня програма

Цифрове врядування

Кафедра

Соціології і публічного управління (305)

Рівень освіти

Бакалавр

Тип дисципліни

Спеціальна (фахова),

Семестр

8

Мова викладання

Українська

## Викладачі, розробники



**Бірюкова Марина Василівна**

**[Maryna.Biriukova@khpi.edu.ua](mailto:Maryna.Biriukova@khpi.edu.ua)**

**Докторка соціологічних наук, професор, професорка  
кафедри соціології і публічного управління**

Автор 120 наукових та науково-методичних праць, у тому числі трьох одноосібних монографій та підручників. Лектор з дисциплін: «Математичні методи в соціології», «Практикум з аналізу соціологічних даних», «Комп'ютерні технології організації соціологічних дисциплін», «Технології соціального проектування», «Методи багатомірного аналізу соціологічних даних». Досвід роботи – 33 роки.

[Детальніше про викладача на сайті кафедри](#)

<http://web.kpi.kharkov.ua/sp/professors-ko-vikladats-kij-sklad>



**ТЕРЕЩЕНКО Діна Акрамівна**

**[dina.tereshchenko@khpi.edu.ua](mailto:dina.tereshchenko@khpi.edu.ua)**

**Докторка наук з державного управління, професорка,  
професорка кафедри соціології і публічного управління**

Науково-педагогічний стаж - понад 20 років. Досвід роботи в органах публічної влади - понад 12 років. Авторка понад 300 наукових і навчально-методичних публікацій.

[Детальніше про викладача на сайті кафедри](#)

<http://web.kpi.kharkov.ua/sp/professors-ko-vikladats-kij-sklad>

## Загальна інформація

### Анотація

Система публічного управління формується через прийняття та реалізацію державно-управлінських рішень, які, в свою чергу приймають та реалізують професіонали, що працюють в цій системі. Від якості відбору, розвитку таких кадрів залежить і якість самої системи публічного управління. Важливість розвитку навичок в управлінні людським потенціалом представників органів публічної влади є основою ефективного розвитку як окремих регіонів, так і країни в цілому. Управління діяльністю органу публічної влади стає стратегічним, зумовлюючи потребу адекватної зміни в усіх своїх підсистемах. Насамперед вимога стратегічних перетворень постає перед підсистемою управління людськими ресурсами, роль яких надзвичайно зростає. Модернізація системи влади на регіональному рівні є надважливою умовою збалансованого соціально-економічного розвитку регіону та надання управлінських послуг населенню відповідно до європейських стандартів, що забезпечить ефективну координацію дій центральних органів виконавчої влади під час реалізації галузевих пріоритетів і завдань на різних територіальних рівнях. Без ефективного управління людськими ресурсами як на регіональному рівні, так і національному неможливе досягнення поставлених цілей та позитивних результатів у діяльності будь якого органу влади, будь-якої організації.

### Мета та цілі дисципліни

формування у здобувачів вищої освіти сучасного управлінського мислення та системи теоретичних знань і практичних навичок щодо здійснення управління людськими ресурсами в організації, зокрема в органах публічної влади в Україні; оволодіння науково-практичним інструментарієм управління людськими ресурсами в контексті забезпечення поступального соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах.

### Формат занять

Лекції, практичні заняття, консультації. Індивідуальне завдання - реферат. Підсумковий контроль – екзамен.

### Компетентності

ІК Здатність розв'язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері публічного управління та адміністрування або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та наукових методів відповідної галузі і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.

ЗК02. Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні..

ЗК05. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

СК05. Здатність використовувати систему електронного документообігу.

СК10. Здатність до дослідницької та пошукової діяльності в сфері публічного управління та адміністрування.

### Результати навчання

РН01 Використовувати базові знання з історичних, культурних, політичних, соціальних, економічних засад розвитку суспільства.

РН010. Уміти користуватися системою електронного документообігу.

РН011. Уміти здійснювати пошук та узагальнення інформації, робити висновки і формулювати рекомендації в межах своєї компетенції.

### Обсяг дисципліни

Загальний обсяг дисципліни 120 год. (3 кредити ECTS): лекції – 30 год., практичні роботи – 20 год., самостійна робота – 70 год.

## **Передумови вивчення дисципліни (пререквізити)**

Дисципліни, вивчення яких спирається на дану дисципліну: «Правознавство», «Теорія організації», «Соціологія, "Державне та регіональне управління", "Теорія прийняття управлінських рішень", "Корпоративна культура та етика публічної служби", "Державна служба", "Психологія", "Електронне врядування", "Аналіз державної політики".

## **Особливості дисципліни, методи та технології навчання**

Лекції проводяться інтерактивно з використанням мультимедійних технологій. На практичних заняттях використовуються: ігрове проектування; робота із законодавчими актами та іншими нормативно-правовими документами; виступи-презентації; опрацювання лекційного матеріалу та фахової літератури).

## **Програма навчальної дисципліни**

### **Теми лекційних занять**

#### **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

##### **Тема 1. Теоретичні засади управління людськими ресурсами організації.**

Предмет, завдання та структура курсу «Управління людськими ресурсами в органах публічної влади». Місце дисципліни в загальній системі фахових дисциплін, взаємозв'язок з іншими навчальними курсами. Еволюція форм спільної діяльності і становлення кадрового менеджменту. Еволюція концепцій УЛР. Управління людськими ресурсами в системі сучасного менеджменту. Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління людськими ресурсами Людина як суб'єкт стратегічного УЛР. Людина як об'єкт стратегічного УЛР. Теоретико-методологічний аспект становлення проблеми керування розвитком людини. Людина як основа ресурсу суспільства. Людина з позицій прикладної акмеології. Акмеологічна концепція становлення людини. Валеологічний аспект керування розвитком ЛР. Здоров'я людини як об'єкт керування для розвитку людських ресурсів. Людина як суб'єкт самоврядування своїм розвитком. Людина - біопсихо-соціальна істота. Людина як функціональна система. Соціоприродний феномен людини - самоврядування. Геніальність як об'єкт стратегічного розвитку. Формування і розвиток геніальності. Розвиток когнітивної, афективної, мотиваційної, поведінкової сфери, Я-концепції в різних вікових періодах. Поняття особливостей механізмів індивіда, суб'єкта й особистості людини. Процес розвитку психологічних механізмів стратегічного суб'єкта. Акмеологія як ідеологічна основа стратегічного УЛР. Технократичний підхід до використання людських ресурсів. Усвідомлення ролі людських ресурсів у забезпеченні економічного зростання. Визнання домінуючої ролі людського чинника у забезпеченні поступального економічного розвитку. Пріоритетні напрямки концепції управління людськими ресурсами.

##### **Тема 2. Концептуальні основи стратегічного управління людськими ресурсами.**

Стратегічне УЛР як теорія і як практика. Генезис теорії людських ресурсів. Концепції управління персоналом: використання трудових ресурсів. (замість людини - функція труда), управління персоналом (людина-посада), управління людськими ресурсами (людина особливий ресурс в організації), управління людиною (людина-головний суб'єкт і особливий об'єкт управління). Аналіз проблем управління розвитком з позицій - «людина як ресурс» і «людина як суб'єкт» управління (Л.І.Евенко). Людські ресурси організації з позицій системного аналізу. Концептуальні представлення розвитку ЛР організації. Концепція УЛР в США, Європі, Японії. Ключові концепції УЛР. Основні стадії розвитку концепцій УЛР. Первинні концепції УЛР: модель відповідності і Гарвардська модель. Стратегічна природа УЛР. Поняття «стратегія» організації і стратегії УЛР, як проблема теорії і практики. Ознаки стратегічного управління людськими ресурсами. Визначення стратегічного УЛР. Значення стратегічного УЛР. Цілі стратегічного УЛР. Зв'язок політики і стратегії, політики УЛР і стратегії УЛР, політики і стратегії організації з політикою і стратегії УЛР. Категорії стратегічного управління. Стратегічне планування й стратегічне управління. Закони і принципи стратегічного управління. Синергетична парадигма управління. Варіанти стратегій розвитку організації й відповідні їм стратегії управління людськими ресурсами: підприємництва, динамічного зростання, прибутку, ліквідації, зміни курсу. Основні підходи до стратегічного УЛР.

Ресурсна орієнтація. Орієнтація на високі показники роботи. Орієнтація на високий рівень прихильності і високий рівень участі. Типи стратегій ЛР. Типи кадрових стратегій. Критерії ефективної стратегії ЛР. Методологія та методи розробки стратегії ЛР. Реалізація стратегій УЛР. Фактори, що впливають на стратегічне УЛР. Зарубіжний досвід УЛР. Стратегічне управління розвитку ЛР в організації на основі закордонного досвіду. Необхідність стратегічного УЛР в органах публічної влади українських умовах.

### **Тема 3. Моделі та компоненти управління людськими ресурсами.**

Визначення управління людськими ресурсами. Система людських ресурсів. Моделі управління персоналом. Цілі управління персоналом. Політика мети HRM. Характеристики HRM. HRM та управління персоналом. Як впливає управління HR на ефективність організаційної роботи. Визначення управління людським капіталом. Управління людським капіталом і управління людськими ресурсами. Концепція людського капіталу. Управління людським капіталом: практика та стратегія. Вимірювання людського капіталу. Звітність щодо людського капіталу. Загальна роль функції управління персоналом. Роль HR у сприянні та управління змінами. Зміни в практиці HR. Організація функції HR. Маркетинг і функції HR. Підготовка, обґрунтування і захист HR бюджету. Аутсорсинг HR роботи. Загальні HR послуги. Використання консультантів з управління. Оцінка функції HR. Роль HR практик. Напрями трудоворесурсного забезпечення розвитку національної економіки. Профорієнтаційна складова забезпечення трудоворесурсних потреб в контексті соціалізації економіки. Принципи і напрями випереджального трудоворесурсного забезпечення економіки. Реструктуризація і регулювання зайнятості населення. Формування раціональної структури економіки. Реструктуризація зайнятості в системі формування раціональної структури економіки. Реструктуризація зайнятості як напрям активної політики зайнятості. Регулювання ринку праці: програмно-цільовий підхід. Програмно-цільове регулювання ринку праці як напрям випереджального трудоворесурсного забезпечення національної економіки. Інформаційне забезпечення програмно-цільового регулювання ринку праці. Забезпечення формування якості робочої сили в системі регулювання ринку праці. Регулювання якості робочої сили на макрорівні. Забезпечення якості робочої сили на макрорівні. Організаційно-економічні засади формування системи безперервного професійного розвитку. Вирішення проблеми безробіття як основа забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави. Організаційно-економічні наслідки дії законів Оукена: орієнтири для України. Відкрите і приховане безробіття: нові виклики для сучасної економіки. Раціоналізація структури економіки як напрям вирішення проблеми безробіття.

### **Тема 4. Комплексний підхід до управління людськими ресурсами.**

Багаторівневий стратегічний підхід до управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами на міжнародному рівні: уніфікація підходів. Управління людськими ресурсами на макрорівні: стратегічні орієнтири. Управління людськими ресурсами на мікрорівні: стратегічне і оперативне регулювання внутрішньо фірмового ринку праці. Системність управління людськими ресурсами. Багаторівневність управління людськими ресурсами. Безперервність управління людськими ресурсами. Повторюваність процедур управління людськими ресурсами. Біореінжиніринг бізнес-процесів як мета управління людськими ресурсами. Поняття діяльності, здібностей, особистості, мислення персоналу. Теорія розвиваючої діяльності в мові схематичних зображень. Практичні проблеми в організації розвитку ЛР організації. Розвиток діяльності, здібностей, мислення людини і ЛР організації. Психотехніка, психодинаміка та психокорекції. Ігроделювання як метод психологічного дослідження. Мислетехніка і формування вищих абстракцій. Стратегія і тактика в управлінні ігропроцеса. Системогенез в просторі діяльності. Засоби вивчення та формування мислетехнічної культури. Культура мислення і нові педагогічні технології. Рефлексія і самосвідомість як основа саморозвитку особистості. Шляхи формування стратегічного мислення в управлінні. Рівнева концепція розвитку стратегічного мислення

### **Тема 5. Планування і залучення людських ресурсів. Процедури та інформаційні системи в управлінні людськими ресурсами**

Кадрова політика в системі управління людськими ресурсами. Визначення стратегічної і оперативної потреби в кадрах. Визначення принципів кадрової політики. Організаційно-економічне забезпечення реалізації процедур кадрової політики. Мотивація і стимулювання персоналу в системі управління людськими ресурсами. Діагностика стану мотивації і стимулювання праці. Розробка принципів і механізмів стимулювання праці. Поєднання

матеріальних і нематеріальних важелів мотивації праці. Розвиток персоналу в системі управління людськими ресурсами. Визначення цільових орієнтирів розвитку персоналу. Розробка механізму розвитку персоналу в системі управління людськими ресурсами. Забезпечення безперервності розвитку людських ресурсів. Формування кар'єри на внутрішньофірмовому ринку праці. Оцінка і атестація персоналу в системі управління людськими ресурсами. Нормативне забезпечення оцінки і атестації персоналу. Принципи оцінки і атестації персоналу. Удосконалення використання людських ресурсів як цільовий орієнтир оцінки і атестації персоналу. Організаційний дизайн. Процес організування. Організаційний аналіз. Організаційна діагностика. Організаційне планування. Відповідальність за дизайн організації. Робота і роль. Фактори, що впливають на дизайн роботи. Дизайн роботи. Збагачення роботи. Самокеровані команди. Розвиток організації. Управління змінами. Організаційна трансформація. Розвиток і зміна процесів. Роль планування людських ресурсів. Цілі планування людських ресурсів. Процес планування людських ресурсів. Ресурсне забезпечення стратегії. Планування сценарію. Оцінка майбутніх потреб у людських ресурсах. Внесок HR у планування людських ресурсів. Визначення управління талантами. Управління кар'єрою. Управління персоналом для працівників розумової праці. Управління персоналом на практиці. Функції HRM, що підлягають автоматизації. Результати автоматизації HRM. Категорії систем управління людськими ресурсами. Світовий ринок HR-систем. Відповідність HR-систем стандартам якості. Вимоги до систем обліку персоналу. Електронний кадровий документообіг. Основні групи документів, що відображають стан кадрів. Організаційна структура управління і штатний розпис.

#### **Тема 6. Корпоративні стратегії управління людськими ресурсами.**

Уніфікований зміст корпоративних стратегій управління людськими ресурсами. Уніфікація змісту корпоративних стратегій управління людськими ресурсами як вимога сучасного етапу економічного розвитку. Напрями корпоративних стратегій управління людськими ресурсами. Міжкорпоративні комунікації як напрям удосконалення стратегій управління людськими ресурсами компаній. Відмінності корпоративних стратегій управління людськими ресурсами. Причини формування відмінностей корпоративних стратегій управління людськими ресурсами. Відмінності трудоресурсного забезпечення стратегій економічного розвитку компаній. Організаційно-фінансові відмінності розробки і реалізації корпоративних стратегій управління людськими ресурсами. Сучасні світові тенденції управління людськими ресурсами. Становлення економіки знань як провідний драйвер розвитку національних економічних систем на сучасному етапі. Роль людських ресурсів у формуванні оптимальних управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності національної економіки. Формування конкурентоспроможності людських ресурсів як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Змістовна характеристика конкурентоспроможності людських ресурсів. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів. Професійна і територіальна мобільність в системі формування конкурентоспроможності людських ресурсів.

#### **Тема 7. Світовий досвід управління людськими ресурсами.**

Сучасні тенденції глобалізації ринку праці. Глобалізація ринку праці як визначальна особливість світогосподарського розвитку. Уніфікація напрямків управління людськими ресурсами на світовому ринку праці. Міграційні трансформації на міжнародному ринку праці в умовах глобалізації трудоресурсного забезпечення економіки. Формування вимог до управління людськими ресурсами в умовах становлення економіки знань. Освіта впродовж всього життя – визначальна вимога в умовах становлення економіки знань. Корпоративні університети в системі управління людськими ресурсами. Включення України до міжнародного ринку праці. Особливості включення України до міжнародного ринку праці в контексті глобалізації трудоресурсних потоків. Внутрішньокраїнові трудоресурсні потоки. Зовнішні вхідні і вихідні трудоресурсні потоки. Включення України до транснаціональних трудоресурсних потоків. Україна як трудоресурсна база зарубіжних ТНК. Вплив ТНК на розвиток ринку праці України. Напрями трансформації національного ринку праці в умовах становлення міжнародних трудових комунікацій. Вплив міжнародних трудових комунікацій на цільове спрямування регулювання національного ринку праці

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

### **Тема 8. Система стратегічного управління людськими ресурсами у публічному управлінні**

Державна кадрова політика: її роль і місце у державному управлінні. Управління ЛР як система у державному управлінні. Функціонально-цільова модель системи управління у державному управлінні, склад підсистем управління ЛР в загальній системі стратегічного управління. Система цілей стратегічного УЛР у державному управлінні - основа функціонального поділу праці. Склад, зміст функцій стратегічного УЛР у державному управлінні та варіанти їх класифікації, взаємозв'язок і послідовність виконання. Основні положення стратегії розвитку у державному управлінні як основи проектування систем УЛР. Система стратегічного УЛР. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на стратегію УЛР. Аналіз факторів внутрішнього середовища в стратегічному УЛР. Розробка системи стратегічного УЛР. Цілі, завдання, показники кадрового забезпечення системи стратегічного УЛР у державному управлінні. Завдання діловодного забезпечення системи стратегічного УЛР у державному управлінні. Нормативно-методичне забезпечення системи стратегічного УЛР у державному управлінні. Правове забезпечення системи стратегічного УЛР у державному управлінні, сутність і завдання. Інформаційне забезпечення системи стратегічного УЛР у державному управлінні, його зміст. Технічне забезпечення системи стратегічного УЛР у державному управлінні, його призначення та сутність. Використовувані засоби технічного оснащення, їх види.

### **Тема 9. Стратегія розвитку кадрової політики у сфері публічного управління в Україні**

Кадрова політика органу публічної влади як основа формування стратегії управління людськими ресурсами. Сутність кадрової політики у публічному управлінні та її особливості на сучасному етапі. Основні напрямки кадрової політики у публічному управлінні. Вихідні положення формування кадрової політики у публічному управлінні. Залежність кадрової політики органу публічної влади від загальної політики організації, організаційної культури. Типи кадрової політики у публічному управлінні та їх характеристика. Методи реалізації кадрової політики у публічному управлінні, їх суть і різновиди (адміністративні, економічні та соціально - психологічні). Кадрова політика і стратегія управління у публічному управлінні. Складові ефективності реалізації кадрової політики і стратегії УЛР у публічному управлінні. Класифікація стратегії УЛР у публічному управлінні. Види стратегії розвитку організації і відповідні їм стратегії УЛР. Організаційні стратегії: організаційного розвитку, управління культурою, управління змінами, розвитку трудових відносин. Функціональні стратегії. Особливості регулювання професійного розвитку у публічному управлінні. Стратегічне управління нововведеннями в роботі з розвитку людських ресурсів. Маркетинг персоналу організації як філософія УЛР. Маркетингова функція в кадровій політиці. Стратегічне управління маркетингом ЛР у публічному управлінні. Визначення потреб у навчанні і розвитку ЛР у державному управлінні.

### **Тема 10. Розробка стратегії управління людськими ресурсами у публічному управлінні**

Підходи до розробки стратегічного УЛР у публічному управлінні: метод «найкращої практики», метод «найкращої відповідності», метод «зв'язування». Основні аспекти формулювання (визначення) стратегії УЛР у публічному управлінні. Необхідні умови вибору варіантів стратегії УЛР. Послідовність формулювання стратегії УЛР у публічному управлінні. Зміст процесу розробки стратегії УЛР у публічному управлінні: визначення цілей використання ЛР; постановка завдань, всі рішення яких забезпечить досягнення цілей; розробка засобів досягнення цілей; розрахунки ресурсів для досягнення цілей; прогноз результатів. Стратегія УЛР, як елемент стратегії управління у публічному управлінні. Орієнтація стратегії УЛР на якість ЛР, що забезпечують конкретна перевага організації. Складові стратегії УЛР: цілі організації, її ресурси та обмеження по ним, розвиненість системи УЛР, якість ЛР і т.п. Ціль, завдання й вимоги до реалізації стратегії управління ЛР у публічному управлінні. Правила, які необхідно враховувати керівництву для успішної реалізації стратегії УЛР. Мета й завдання реалізації стратегії управління ЛР. Етапи реалізації стратегії управління ЛР: впровадження стратегії; стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю. Бар'єри, що перешкоджають реалізації стратегії УЛР у публічному управлінні та шляхи їх подолання. Дії щодо подолання вказаних бар'єрів. Фактори, що сприяють формуванню невідповідності теорії і практики стратегічного УЛР. Фактори, що впливають на формування і реалізацію стратегії УЛР у публічному управлінні.

### **Тема 11. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами у публічному управлінні**

Оцінка ефективності проектів вдосконалення системи стратегічного управління людськими ресурсами. Характеристика економічної та соціальної ефективності вдосконалення УЛР державного органу. Аналіз існуючих підходів до вимірювання економічної та соціальної ефективності УЛР. Методи розрахунку економічної ефективності. Методи розрахунку результатів і витрат, пов'язаних з удосконаленням УЛР державного органу. Методика оцінки економічної та соціальної ефективності вдосконалення УЛР. Акмеологія в системі наук про професійну діяльність менеджерів стратегічного УЛР. Професійно-психологічний аспект їх продуктивної діяльності. Особистий аспект продуктивної професійної діяльності.

#### **Тема 12 Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами органу публічної влади**

Організаційна структура служби стратегічного УЛР органу публічної влади, її місце в загальній системі управління організацією. Взаємодія з лінійними керівниками. Вимоги до механізму формування і розвитку кадрового потенціалу стратегічної служби органу публічної влади. Організаційний механізм формування і розвитку кадрового потенціалу стратегічної служби органу публічної влади. Взаємодія розвитку кадрового потенціалу стратегічної служби та якості надання управлінських послуг. Становлення і розвиток організаційного механізму формування та розвитку стратегічної служби органу публічної влади, як важливого напрямку інвестування. Нові завдання служби управління людськими ресурсами органу публічної влади. Умови для підвищення якості роботи служби УЛР. Ролі, які повинна виконувати служба УЛР як діловий партнер. Ключові ролі фахівців служби УЛР органу публічної влади: стратег, діловий партнер, інноватор й менеджер змін. Компетентність фахівців служби УЛР. Основні навички, якими повинні володіти працівники служби як ділові партнери. Карта компетентності працівників служби УЛР. Стратегічна роль керівника служби УЛР органу публічної влади. Характеристики, що визначають стратегічну роль керівників служби УЛР органу публічної влади.

#### **Тема 13. Технології управління людськими ресурсами органу державної влади.**

Основні етапи формування кадрової політики у державному органі. Проведення маркетингової діяльності в сфері управління людськими ресурсами. Планування потреби органу публічної влади в персоналі. Прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням встановлення нових напрямів діяльності, зміною організаційної структури та штатного розпису, впровадження нових технологій. Організація залучення, відбору, оцінки та адаптація персоналу; відбір і розстановка персоналу; розробка систем стимулювання і мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею, оплати праці. Організація праці і робочого місця. Розробка програм зайнятості і соціальних програм. Впровадження інновацій в управлінні людськими ресурсами; забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я персоналу. Аналіз причин вивільнення персоналу. Розробка проектів вдосконалення управління людськими ресурсами органу публічної влади та оцінка соціальної і економічної ефективності. Конкурсний відбір та призначення на посади державної служби. Відбір кандидатів. Державна служба в Україні. Призначення на посаду державної служби. Проходження та припинення державної служби. Управління ефективністю службової діяльності. Оцінювання результатів службової час, час відпочинку, відпустки державного службовця. Підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, професійний розвиток і планування кар'єри. Просування державного службовця по службі. Присвоєння рангів державним службовцям. Оплата праці, заохочення і соціальні гарантії державного службовця.

#### **Тема 14. Особливості включення України до міжнародного ринку праці**

Особливості включення України до міжнародного ринку праці в контексті глобалізації трудових потоків. Внутрішньокраїнові трудові ресурсні потоки. Зовнішні вхідні і вихідні трудові ресурсні потоки. Включення України до транснаціональних трудових потоків. Україна як трудові ресурсна база зарубіжних ТНК. Вплив ТНК на розвиток ринку праці України. Системно-діалектичний зв'язок міжнародних трудових комунікацій і трансформації національного ринку праці. Становлення міжнародних трудових комунікацій на сучасному етапі економічного розвитку. Напрямки трансформації національного ринку праці в умовах становлення міжнародних трудових комунікацій. Комунікаційна трансформація національного ринку праці в умовах транснаціоналізації економічної діяльності. Сутність інтернаціоналізації трудових комунікацій. Трансформація ринку праці України в контексті включення країни до процесів транснаціоналізації економічної діяльності. Використання переваг національної високоінтелектуальної робочої сили в процесі транснаціоналізації ринку праці. Регулювання національного ринку праці в контексті використання переваг міжнародних трудових комунікацій. Переваги формування міжнародних трудових комунікацій. Вплив

міжнародних трудових комунікацій на цільове спрямування регулювання національного ринку праці.

## **Теми практичних занять**

### **ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

#### **Тема 1. Теоретичні засади управління людськими ресурсами організації.**

Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами. Людина як суб'єкт і об'єкт стратегічного управління людськими ресурсами. Людина як суб'єкт стратегічного УЛР. Людина як об'єкт стратегічного УЛР. Теоретико-методологічний аспект становлення проблеми керування розвитком людини. Людина як основа ресурсу суспільства. Людина з позицій прикладної акмеології. Акмеологічна концепція становлення людини. Валеологічний аспект керування розвитком ЛР. Здоров'я людини як об'єкт керування для розвитку людських ресурсів. Людина як суб'єкт самоврядування своїм розвитком. Людина - біопсихо-соціальна істота. Людина як функціональна система. Соціоприродний феномен людини - самоврядування.

#### **Тема 2. Концептуальні основи стратегічного управління людськими ресурсами.**

Цілі стратегічного УЛР. Зв'язок політики і стратегії, політики УЛР і стратегії УЛР, політики і стратегії організації з політикою і стратегії УЛР. Категорії стратегічного управління. Стратегічне планування й стратегічне управління. Закони і принципи стратегічного управління. Синергетична парадигма управління. Варіанти стратегій розвитку організації й відповідні їм стратегії управління людськими ресурсами: підприємництва, динамічного зростання, прибутку, ліквідації, зміни курсу. Основні підходи до стратегічного УЛР. Ресурсна орієнтація. Орієнтація на високі показники роботи. Орієнтація на високий рівень прихильності і високий рівень участі. Типи стратегій ЛР. Типи кадрових стратегій. Критерії ефективної стратегії ЛР. Методологія та методи розробки стратегії ЛР. Реалізація стратегій УЛР. Фактори, що впливають на стратегічне УЛР. Зарубіжний досвід УЛР. Стратегічне управління розвитку ЛР в організації на основі закордонного досвіду. Необхідність стратегічного УЛР в органах публічної влади українських умовах.

#### **Тема 3. Моделі та компоненти управління людськими ресурсами.**

Система людських ресурсів. Моделі управління персоналом. Цілі управління персоналом. Політика мети HRM. Характеристики HRM. HRM та управління персоналом. Як впливає управління HR на ефективність організаційної роботи. Визначення управління людським капіталом. Управління людським капіталом і управління людськими ресурсами. Концепція людського капіталу. Управління людським капіталом: практика та стратегія. Вимірювання людського капіталу. Звітність щодо людського капіталу. Загальна роль функції управління персоналом. Роль HR у сприянні та управління змінами.

Регулювання ринку праці: програмно-цільовий підхід. Програмно-цільове регулювання ринку праці як напрям випереджального трудоресурсного забезпечення національної економіки. Інформаційне забезпечення програмно-цільового регулювання ринку праці. Забезпечення формування якості робочої сили в системі регулювання ринку праці. Регулювання якості робочої сили на макрорівні. Забезпечення якості робочої сили на макрорівні. Організаційно-економічні засади формування системи безперервного професійного розвитку. Вирішення проблеми безробіття як основа забезпечення сталого соціально-економічного розвитку держави. Організаційно-економічні наслідки дії законів Оукена: орієнтири для України. Відкрите і приховане безробіття: нові виклики для сучасної економіки. Раціоналізація структури економіки як напрям вирішення проблеми безробіття..

#### **Тема 4. Комплексний підхід до управління людськими ресурсами.**

Багаторівневий стратегічний підхід до управління людськими ресурсами. Управління людськими ресурсами на міжнародному рівні: уніфікація підходів. Управління людськими ресурсами на макрорівні: стратегічні орієнтири. Управління людськими ресурсами на мікрорівні: стратегічне і оперативне регулювання внутрішнього фірмового ринку праці. Системність управління людськими ресурсами. Багаторівневність управління людськими ресурсами. Безперервність управління людськими ресурсами. Повторюваність процедур управління людськими ресурсами. Шляхи формування стратегічного мислення в управлінні. Рівнева концепція розвитку стратегічного мислення.

#### **Тема 5. Планування і залучення людських ресурсів. Процедури та інформаційні системи в управлінні людськими ресурсами**

Кадрова політика в системі управління людськими ресурсами. Визначення стратегічної і оперативної потреби в кадрах. Визначення принципів кадрової політики. Організаційно-економічне забезпечення реалізації процедур кадрової політики. Мотивація і стимулювання персоналу в системі управління людськими ресурсами. Діагностика стану мотивації і стимулювання праці. Розробка принципів і механізмів стимулювання праці. Розробка механізму розвитку персоналу в системі управління людськими ресурсами. Електронний кадровий документообіг. Основні групи документів, що відображають стан кадрів. Організаційна структура управління і штатний розпис. Комп'ютерний облік персоналу і його властивості. Конструювання форм і звітів.

#### **Тема 6. Корпоративні стратегії управління людськими ресурсами.**

Уніфікований зміст корпоративних стратегій управління людськими ресурсами. Уніфікація змісту корпоративних стратегій управління людськими ресурсами як вимога сучасного етапу економічного розвитку. Напрями корпоративних стратегій управління людськими ресурсами. Міжкорпоративні комунікації як напрям удосконалення стратегій управління людськими ресурсами компаній. Відмінності корпоративних стратегій управління людськими ресурсами. Причини формування відмінностей корпоративних стратегій управління людськими ресурсами. Формування конкурентоспроможності людських ресурсів як основа забезпечення конкурентоспроможності органів влади. Змістова характеристика конкурентоспроможності людських ресурсів. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності людських ресурсів. Професійна і територіальна мобільність в системі формування конкурентоспроможності людських ресурсів.

#### **Тема 7. Світовий досвід управління людськими ресурсами.**

Сучасні тенденції глобалізації ринку праці. Глобалізація ринку праці як визначальна особливість світогосподарського розвитку. Уніфікація напрямків управління людськими ресурсами на світовому ринку праці. Міграційні трансформації на міжнародному ринку праці в умовах глобалізації трудоресурсного забезпечення економіки. Формування вимог до управління людськими ресурсами в умовах становлення економіки знань. Включення України до міжнародного ринку праці.

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

#### **Тема 8. Система стратегічного управління людськими ресурсами у державному управлінні.**

Державна кадрова політика: її роль і місце у державному управлінні. Управління ЛР як система у державному управлінні. Функціонально-цільова модель системи управління у державному управлінні, склад підсистем управління ЛР в загальній системі стратегічного управління. Система цілей стратегічного УЛР у державному управлінні - основа функціонального поділу праці. Склад, зміст функцій стратегічного УЛР у державному управлінні та варіанти їх класифікації, взаємозв'язок і послідовність виконання. Основні положення стратегії розвитку у публічному управлінні як основи проектування систем УЛР. Система стратегічного УЛР. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на стратегію УЛР. Аналіз факторів внутрішнього середовища в стратегічному УЛР. Розробка системи стратегічного УЛР.

#### **Тема 9. Стратегія розвитку кадрової політики у сфері публічного управління в Україні**

Кадрова політика і стратегія управління у публічному управлінні. Складові ефективності реалізації кадрової політики і стратегії УЛР у публічному управлінні. Класифікація стратегії УЛР у публічному управлінні. Види стратегії розвитку організації і відповідні їм стратегії УЛР. Організаційні стратегії: організаційного розвитку, управління культурою, управління змінами, розвитку трудових відносин. Функціональні стратегії: забезпечення ресурсами, управління ефективністю, розвитку ЛР, винагороди, трудових відносин. Особливості регулювання професійного розвитку у публічному управлінні. Стратегічне управління нововведеннями в роботі з розвитку людських ресурсів. Маркетинг персоналу організації як філософія УЛР. Маркетингова функція в кадровій політиці. Стратегічне управління маркетингом ЛР у публічному управлінні. Визначення потреб у навчанні і розвитку ЛР у публічному управлінні.

#### **Тема 10. Розробка стратегії управління людськими ресурсами у публічному управлінні**

Складові стратегії УЛР: цілі організації, її ресурси та обмеження по ним, розвиненість системи УЛР, якість ЛР і т.п. Ціль, завдання й вимоги до реалізації стратегії управління ЛР у публічному управлінні. Правила, які необхідно враховувати керівництву для успішної реалізації стратегії УЛР. Мета й завдання реалізації стратегії управління ЛР. Етапи реалізації стратегії управління ЛР:

впровадження стратегії; стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю. Бар'єри, що перешкоджають реалізації стратегії УЛР у публічному управлінні та шляхи їх подолання. Дії щодо подолання вказаних бар'єрів. Фактори, що сприяють формуванню невідповідності теорії і практики стратегічного УЛР. Фактори, що впливають на формування і реалізацію стратегії УЛР у публічному управлінні.

#### **Тема 11. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами у публічному управлінні**

Оцінка ефективності проектів вдосконалення системи стратегічного управління людськими ресурсами. Характеристика економічної та соціальної ефективності вдосконалення УЛР державного органу. Аналіз існуючих підходів до вимірювання економічної та соціальної ефективності УЛР. Методи розрахунку економічної ефективності. Методи розрахунку результатів і витрат, пов'язаних з удосконаленням УЛР державного органу. Методика оцінки економічної та соціальної ефективності вдосконалення УЛР. Акмеологія в системі наук про професійну діяльність менеджерів стратегічного УЛР. Професійно-психологічний аспект їх продуктивної діяльності. Особистий аспект продуктивної професійної діяльності. Методологічні підстави акмеологічних моделей стратегічного розвитку. Визначення стратегії акмеологічного дослідження. Система методів і методик в акмеологічному дослідженні.

#### **Тема 12 Стратегічна роль служби управління людськими ресурсами органу публічної влади**

Організаційна структура служби стратегічного УЛР органу публічної влади, її місце в загальній системі управління організацією. Взаємодія з лінійними керівниками. Вимоги до механізму формування і розвитку кадрового потенціалу стратегічної служби органу публічної влади. Організаційний механізм формування і розвитку кадрового потенціалу стратегічної служби органу публічної влади. Взаємодія розвитку кадрового потенціалу стратегічної служби та якості надання управлінських послуг. Становлення і розвиток організаційного механізму формування та розвитку стратегічної служби органу публічної влади, як важливого напрямку інвестування. Нові завдання служби управління людськими ресурсами органу публічної влади.

#### **Тема 13. Технології управління людськими ресурсами органу державної влади.**

Основні етапи формування кадрової політики у державному органі. Проведення маркетингової діяльності в сфері управління людськими ресурсами. Розробка профілю професійної компетентності посад державної служби груп II, III, IV і V та вимог до рівня професійної компетентності кандидатів на ці посади, діагностику професійної придатності та ротацію, оцінку результатів службової діяльності, оцінку ділових та особистих якостей співробітників. Планування потреби органу публічної влади в персоналі. Прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням встановлення нових напрямів діяльності, зміною організаційної структури та штатного розпису, впровадження нових технологій. Організація залучення, відбору, оцінки та адаптація персоналу; відбір і розстановка персоналу; розробка систем стимулювання і мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею, оплати праці. Раціоналізація витрат на персонал органу публічної влади.

#### **Тема 14. Особливості включення України до міжнародного ринку праці**

Особливості включення України до міжнародного ринку праці в контексті глобалізації трудоресурсних потоків. Внутрішньокраїнові трудоресурсні потоки. Зовнішні вхідні і вихідні трудоресурсні потоки. Включення України до транснаціональних трудоресурсних потоків. Україна як трудоресурсна база зарубіжних ТНК. Вплив ТНК на розвиток ринку праці України. Системно-діалектичний зв'язок міжнародних трудових комунікацій і трансформації національного ринку праці. Становлення міжнародних трудових комунікацій на сучасному етапі економічного розвитку. Напрямки трансформації національного ринку праці в умовах становлення міжнародних трудових комунікацій. Комунікаційна трансформація національного ринку праці в умовах транснаціоналізації економічної діяльності. Сутність інтернаціоналізації трудоресурсного забезпечення. Трансформація ринку праці України в контексті включення країни до процесів транснаціоналізації економічної діяльності.

### **Теми лабораторних робіт**

Лабораторні роботи в рамках дисципліни не передбачені.

### **Самостійна робота**

Курс передбачає опрацювання лекційного матеріалу, підготовку до семінарських занять та самостійне вивчення тем та питань, які не викладаються на лекційних заняттях.

Здобувачам вищої освіти також рекомендуються додаткові матеріали (офіційні сайти органів державної влади, судових органів влади ) для самостійного вивчення та аналізу.

Курс передбачає виконання індивідуального завдання у вигляді реферату та представлення його як презентацій за темою курсу, що студент вільно обирає з числа тем, які пропонуються або узгоджує з викладачем ініціативну тематику. Студент здійснює бібліографічний пошук, складає план презентації або ставить питання, на які треба отримати аргументовану відповідь, опанувавши джерела за темою, студент розкриває зміст питань та представляє виконану роботу на семінарі. Обсяг презентації – 16-25 слайдів, текст доповіді – 4-6 стандартних сторінок. Основний зміст презентації доповідається у вільній формі на семінарському занятті, і студент отримує оцінку(20 балів), що додається до загального рейтингу.

## Література та навчальні матеріали

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
2. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
2. Жук О.П. Управління людськими ресурсами : навч. посібник. Львів: Видавець ФОП Марченко Т.В., 2021. 338 с
3. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна монографія / за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. – Рівне : НУВГП, 2020. – 408 с.
4. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у сфері надання публічних послуг : навч. посіб. / авт. кол. : за заг. ред. О.І. Васильєвої, Н.В. Васильєвої, О.С. Ігнатенка. – Київ : НАДУ, 2018. – 284 с.
5. Лопатинський Ю., Кифяк В. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. / Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 216 с.
6. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для вчз / О. С. Мороз ; ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.
7. Никифоренко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Одеса: Атлант, 2014. 209 с.
8. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. К. : КНЕУ, 2013. 466 с
9. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирадева С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293 с.
10. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
11. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» ; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
12. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach / Joan E. Pynes. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey Bass, 2009. – 457 p.
13. Thom N. Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Monografija / N. Thom, A. Ritz. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p.

Допоміжна:

14. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом 20 державних органів.

Київ: НАДС. 2019. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALO/M/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf>

15. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

16. Публічна служба: навч. посібник / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородин [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 384 с.

17. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом. Канавець М. та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. 2016. 176 с.

18. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.

## Система оцінювання

### Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів

Критерії оцінювання успішності студента та розподіл балів 100% підсумкової оцінки складаються з результатів оцінювання у вигляді екзамену (40%) та поточного оцінювання (60%). Екзамен: усне завдання (3 запитання з теорії) та практичне завдання (1 ситуаційна вправа)/ або онлайн тест. Поточне оцінювання: 2 онлайн тести (по 10%) та курсова робота (40%).

### Шкала оцінювання

Сума балів	Національна оцінка	ECTS
90–100	Відмінно	A
82–89	Добре	B
75–81	Добре	C
64–74	Задовільно	D
60–63	Задовільно	E
35–59	Незадовільно (потрібне додаткове вивчення)	FX
1–34	Незадовільно (потрібне повторне вивчення)	F

## Норми академічної етики і політика курсу

Студент повинен дотримуватися «Кодексу етики академічних взаємовідносин та доброчесності НТУ «ХПІ»: виявляти дисциплінованість, вихованість, доброзичливість, чесність, відповідальність. Конфліктні ситуації повинні відкрито обговорюватися в навчальних групах з викладачем, а при неможливості вирішення конфлікту – доводитися до відома співробітників дирекції інституту. Нормативно-правове забезпечення впровадження принципів академічної доброчесності НТУ «ХПІ» розміщено на сайті: <http://blogs.kpi.kharkov.ua/v2/nv/akademichna-dobrochesnist/>

## Погодження

Силабус погоджено

Дата погодження, підпис

Завідувач кафедри  
Володимир МОРОЗ

28.06.2024

Дата погодження, підпис

Гарант ОП  
Діна ТЕРЕЩЕНКО

28.06.2024