

СИЛАБУС

Назва дисципліни: «СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ»				
Мета дисципліни - сформувати у здобувачів здатність аналізувати, розробляти та впроваджувати стратегії управління людськими ресурсами, які інтегруються із загальною бізнес-стратегією організації, враховують сучасні глобальні тенденції, цифрові трансформації та принципи сталого розвитку. Зміст компетентностей Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності. Здатність інтерпретувати результати дослідження у галузі менеджменту та адміністрування, оцінювати межі їх застосування, можливі ризики їх впровадження в середовищі господарювання та соціокультурному середовищі, перспективи подальших досліджень. Зміст програмних результатів RH-4 Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів; RH10 Обирати технології управління залежно від цілей і завдань, що вирішуються в процесі діяльності підприємства, рівня розвитку його організаційної структури; RH11 Володіти методами та методиками проектування та організації спільної діяльності управлінців та їх підлеглих, впроваджувати інноваційні прийоми в процес управління організацією, у тому числі у підприємницькому міжнародному середовищі.				
Мова викладання	Семестр	Кредити ECTS / Тип дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Викладач	Навчальне навантаження
Укр.	III	3 / вибіркова	Митрофанова Г.Я., д.е.н., проф.	90 год. (15 год. лекцій, 15 год. практичних занять, 60 год. самостійної роботи)
Результати навчання		Методи викладання, навчання		Форми оцінювання (поточний та підсумковий контроль)
RH 1. Класифікувати моделі стратегічного HRM і визначати їхню відповідність бізнес-стратегіям		Лекція Робота в малих групах		Усні відповіді на запитання Презентація в малих групах
RH 2. Формулювати HR-стратегії з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища;		Лекція Кейс стаді		Усні відповіді на запитання Презентація кейс стаді
RH 3 Аналізувати ефективність HR-процесів за допомогою KPI, HR-аналітики та HR-метрик;		Лекція Проблемні ситуації		Вирішення проблемних ситуацій
RH 4. Визначати інноваційні підходи до формування людського капіталу;		Лекція Кейс стаді		Презентація кейс стаді Вирішення проблемних

	Проблемні ситуації	ситуацій
РН. 5. Розробляти політики адаптації, розвитку, залучення і утримання персоналу в контексті стратегічного управління.	Проблемна лекція Кейс стаді Ділова гра	Презентація кейс стаді Участь у діловій грі

Оцінка

Підсумкова оцінка по дисципліні виставляється за 100-бальною шкалою.

Модулі, теми та форми діагностики	Максимальна кількість балів
Участь у практичних заняттях	30
SWOT-аналіз HRM / кейс	20
Проект HR-стратегії	30
Презентація з HR-аналітики або ESG-HRM	20
Усього за роботу на практичних заняттях	100

Шкала оцінювання

Оцінка за шкалою ECTS	Шкала рейтингу Університету імені Альфреда Нобеля	Оцінка за національною (чотирибальною) шкалою
A	90-100	5 (відмінно)
B	82-89	4 (дуже добре)
C	75-81	4 (добре)
D	67-74	3 (задовільно)
E	60-66	3 (достатньо)
FX	35-59	2 (незадовільно) – потрібно допрацювати матеріал перед тим, як складати
F	1-34	2 (незадовільно) – з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Критерії оцінки участі у груповій роботі та роботі з кейсами та письмовими завданнями:

90-100% зараховується, якщо:

Здобувач активно працює в групі над поставленим завданням, проявляє ініціативу, здатний сформулювати добре обґрунтовану думку з питання.

Робота відображає власну точку зору здобувача, є елемент новизни.

Здобувач демонструє відмінне використання відповідних даних і прикладів.

Здобувач демонструє послідовність дій у поясненні ситуацій; детально пояснює, усвідомлено використовує методи аналізу.

75-89% зараховується, якщо:

Здобувач активно працює в групі над поставленим завданням, демонструє добрі знання з обговорюваного питання. Здобувач добре аргументує свою відповідь. Використовує відповідні дані і приклади. Здобувач демонструє послідовність дій у поясненні ситуацій, детально пояснює, в більшості випадків усвідомлено використовує методи аналізу.

60-74% зараховується, якщо:

Здобувач не дуже активно працює в групі над поставленим завданням. Здобувач наводить обмежені аргументи у відповіді; не використовує достатньо даних в роботі.

Здобувач демонструє не повну послідовність дій у поясненні ситуацій.

1-59% зараховується, якщо:

Здобувач не розуміє проблему і питання. Важлива інформація була упущена. Наводить інформацію, що не стосується питання.

Здобувач не демонструє розуміння послідовності дій в поясненні ситуації.

Деякі матеріали в роботі не стосуються питання.

Зміст

Тема 1. Сутність стратегічного менеджменту людських ресурсів (СМЛР)

Визначення СМЛР як системного, довгострокового підходу до управління персоналом. Основні завдання: формування HR-стратегії, узгодження HRM з бізнес-стратегією, підвищення конкурентоспроможності організації через людський капітал. Еволюція HRM. Операційний HRM - фокус на кадрах, документообігу, адміністративній функції. Функціональний HRM - запровадження процесів підбору, оцінювання, навчання. Стратегічний HRM - інтеграція HR-рішень у стратегічне управління організацією.

Тема 2. Моделі стратегічного HRM

Модель Мічиган – HR-стратегія має відповідати бізнес-стратегії (hard HRM). Гарвардська модель – комплексний підхід до HR як до ресурсу, що враховує інтереси стейкхолдерів (soft HRM). Інтеграційні моделі – поєднання HR- і бізнес-стратегій через аналіз потреб, цілей та результатів. Контингентні моделі – залежність HR-політик від середовища, типу структури, культури, стратегії фірми.

Тема 3. HR-стратегія в структурі корпоративної стратегії

Роль HR як складової стратегічного управління: забезпечення людськими ресурсами, розвиток лідерства, підтримка змін. Види HR-стратегій. Зростання – залучення нових кадрів, розвиток талантів. Скорочення – оптимізація, аутсорсинг, реструктуризація. Інноваційна – фокус на нових компетенціях, цифровій трансформації. Стабілізаційна – утримання ключових працівників, зміцнення культури.

Тема 4. Аналіз середовища та планування людських ресурсів

PESTEL-аналіз впливу зовнішніх факторів на HRM. SWOT-аналіз HR-функції: сильні/слабкі сторони, ризики, можливості. Аналіз потреб у компетенціях, карти компетенцій, GAP-аналіз. Методи прогнозування потреб у персоналі, трендовий аналіз, моделювання навантаження, сценарний підхід.

Тема 5. Системи залучення, розвитку та утримання персоналу

EVP (Employee Value Proposition) – унікальна пропозиція цінності працівнику. Employer Branding – побудова позитивного іміджу роботодавця. Стратегії залучення талантів і розвитку. Механізми утримання, нематеріальна мотивація, індивідуальні траєкторії розвитку, корпоративна культура підтримки.

Тема 6. HR-аналітика та оцінювання ефективності

HR KPI: плинність кадрів, час найму, ROI на навчання тощо. OKR – система постановки цілей з вимірюваними результатами. Побудова dashboard: візуалізація HR-показників для прийняття рішень. Використання даних для обґрунтування HR-політик, прогнозів, стратегій.

Тема 7. HR-трансформація і цифрові технології

HR Tech – сучасні технології в HR: ATS (Applicant Tracking Systems), LMS (Learning Management Systems), HRIS. Штучний інтелект в HR: автоматизований рекрутинг, чат-боти, персоналізоване навчання. E-learning: розвиток цифрових навичок, мікронавчання, змішане навчання. Хмарні рішення та автоматизація: інтеграція HRM у CRM/ERP-системи.

Тема 8. СМЛР в умовах ESG, різноманітність, well-being

Вплив ESG-підходів на HR-стратегію - екологічна відповідальність, соціальна політика, етичне управління. Diversity & Inclusion: формування інклюзивного середовища, повага до різноманітності, гендерний баланс. Well-being: програми фізичного, емоційного, ментального здоров'я персоналу. Етичне лідерство, відповідальність управлінця перед працівниками, довіра, прозорість.

Література Основна

1. Олійник Т.Г. (2019). СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ. Опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього освітньо-наукового ступеня PhD спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв.
<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7664/1/Stratehichne%20upravlinnia%20liudskymy%20resursamy.pdf>
2. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.
<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2279/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>
3. Armstrong M., Tylor S., (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page Ltd.
4. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2016) Fundamentals of Human Resource Management, McGraw-Hill Education, New York.
5. Pynes J. E. (2009). Human Resources Management for Public and Non-profit Organizations. A Strategic Approach. San Francisco.
6. Rainey, H. G. (2003). Understanding and managing public organizations. San Francisco: Jossey – Bass.

Додаткова

1. 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.
2. Управління конфліктами для потреб публічної служби: посібник і методичні рекомендації / Калениченко Т., Кисельова Т., Копіна А., Корабльова О., Проценко Д., за заг. ред. Д. Проценко. — Київ: Баїте, 2021. — 224 с.
3. Armstrong M. (2007). Handbook of Employee Reward Management and Practice 2nd ed. — Kogan Page Ltd. – 548 p.
4. Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: a model for effective performance. London: Wiley.
5. Delery, J.E. and Doty, D.H. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. Academy of Management Journal, 39, C. 802-835
6. Gagne M. (Ed.) (2014). The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory / Oxford University Press, UK,. — 465 p. — (Oxford Library of Psychology).
7. Gordon, Judith R. (2001). Organizational Behavior: A Diagnostic Approach. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
8. Griffin R.W. (2013). Organizational Behavior: Managing People and Organizations 11th ed. — Cengage Learning,. — 624 p.
9. Guest, D.E. (1999) 'HRM: The Workers' Verdict', Human Resource Management Journal, 9(3). C. 5-25
10. Kim D.H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review, Vol 35, No. 1. c. 38.
11. Lepak, D. P., and Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. Journal of Management, 28(4), 517-543.
12. Nonaka I. (1991). The Knowledge-creating Company, Harvard Business Review 69(6). The best of HBR 2007. c. 165)

13. Perry, J.L., Mesch, D., Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66 (4), С. 505 – 514.
14. Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation*, Boston: Harvard Business School Press
15. Pink Daniel H., (2018). *Drive, The Surprising Truth About What Motivates Us*, Canongate Books Ltd..
16. Rogers S. (2010). *Communicating Total Rewards. How-To Series for the HR Professional* / S. Rogers, S. Marcotte. — WorldatWork Press.

Політика курсу

Політика оцінювання

Здобувачі мають право складати *екзамени та заліки* з метою підвищення підсумкової оцінки з одної дисципліни у семестр за заявою.

Здобувачі вищої освіти мають право виражати власну думку і не погоджуватися з трактуванням подій, які висвітлюються в межах програмного матеріалу, але вони зобов'язані вивчити необхідний обсяг матеріалу згідно з вимогами до предмету. Здобувачі повинні нести відповідальність за виконання необхідних вимог до курсу і оволодіння необхідною кількістю знань.

Здобувач вищої освіти має право на апеляцію результатів підсумкового контролю. Здобувач подає заяву на ім'я проректора із забезпечення якості освітнього процесу протягом трьох робочих днів з дати оголошення результатів. У заяві слід вказати факти некоректності питань або необхідних відповідей на них, їх виходу за рамки програми, порушення викладачем процедури проведення контролю або недотримання ним описаної в програмі дисципліни методики виведення оцінки.

В результаті розгляду апеляції раніше виставлена оцінка може бути збережена, а може бути змінена як у бік підвищення, так і в бік зниження.

Політика щодо забезпечення академічної доброчесності

Під час опанування дисципліни здобувачі повинні дотримуватися академічної доброчесності. Відповідно до Закону України «Про освіту» *академічна доброчесність* – це сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень.

Від здобувачів вимагається:

- самостійне виконання навчальних завдань, завдань поточного та підсумкового контролю результатів навчання (для осіб з особливими освітніми потребами ця вимога застосовується з урахуванням їхніх індивідуальних потреб і можливостей);
- посилення на джерела інформації під час виконання дослідницької роботи;
- відсутність запозичень інформації (спісування) при написанні письмових робіт;
- дотримання етичної поведінки по відношенню до інших здобувачів, викладачів та інших співробітників університету.

У разі порушення цих вимог, викладач має право звернутись для розгляду ситуації до Комісії з питань академічної доброчесності.

У разі неетичної поведінки викладача (образлива поведінка, сексуальні домагання, несправедливе оцінювання та ін.) здобувач також має право звернутись з заявою до Комісії з питань академічної доброчесності.

Будь-які прояви академічної недоброчесності неприпустимі. Викриття порушення академічної доброчесності під час виконання будь-якого завдання призведе до його нульової оцінки. Порушення академічної доброчесності при виконанні екзаменаційних завдань призведе до негативної оцінки за весь курс та можливого виключення з програми. Всі суперечливі питання, у разі їх виникнення, можуть бути врегульовані шляхом звернення до Комісії з академічної доброчесності та етики, відповідно до п.4.9 Положення про організацію освітнього процесу.

Політика курсу щодо супроводу аспірантів з особливими освітніми потребами

Аспіранти з особливими освітніми потребами мають право на індивідуальний підхід.

Можуть звертатися до викладача через електронну пошту або спеціальні функції платформи Google Classroom для обговорення індивідуальних потреб і корекції навчального процесу.

Якщо аспіранти потребують додаткової допомоги у виконанні завдань або адаптації навчальних матеріалів, можуть отримати додаткові консультації.

Якщо є труднощі з онлайн-навчанням, аспірантам можуть бути запропоновані додаткові консультації або інші формати взаємодії через онлайн-зустрічі.

Можуть звертатися до викладача для узгодження змін у термінах здачі завдань, якщо це необхідно для ефективного виконання завдань; всі зміни термінів будуть обговорюватися індивідуально, з урахуванням необхідності надання додаткового часу або змін в умовах виконання завдань.

Оцінювання проводиться на основі індивідуальних досягнень аспірантів.

У разі необхідності буде надана можливість звертатися за підтримкою до психологів або консультантів (кафедра психології та педагогіки), щоб подолати стрес або інші труднощі, пов'язані з навчанням. Всі питання щодо особливих освітніх потреб аспірантів будуть розглянуті в конфіденційному порядку, та інформація про особисті потреби не буде розголошуватися без згоди аспіранта/ки; всі зміни в умовах навчання, пов'язані з особливими потребами, будуть враховуватися виключно в межах наданого дозволу.

Можливе навчання за індивідуальним графіком, який оформлюється відповідно до п. 3.4 Положення про організацію освітнього процесу (<https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/pp-551-047-polozhennya-pro-orhanizatsiyu-osvitnoho-protsesu-12-red.pdf>).

Пропозиції від здобувачів вищої освіти

Протягом вивчення дисципліни здобувач може звернутися до викладача з пропозиціями щодо вдосконалення курсу (доповнення тем, зміна форм оцінювання, обсяги завдань та ін.). Пропозиції можуть бути надіслані електронною поштою на адресу викладача (Митрофанова Ганна Яківна: gglukha@duan.edu.ua) або до гаранта ОНП (Митрофанова Ганна Яківна: gglukha@duan.edu.ua).