**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

Науково-методичною радою університету

Протокол № 3 від 25.11.2021 р.

Голова НМР \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.М. Колот

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«Менеджмент персоналу – 2»**

|  |  |
| --- | --- |
| рівень вищої освіти | перший (бакалаврський) |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| тип навчальної дисципліни | вибіркова |

|  |  |
| --- | --- |
| **ПОГОДЖЕНО**:  Директор Центру менеджменту  та моніторингу якості освіти  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.О. Фролова | **РЕКОМЕНДОВАНО:**  кафедрою соціоекономіки та управління персоналом  протокол № 3 від 19.10.2021 року  Завідувач кафедри  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Г.С. Лопушняк |

**Київ – 2021**

Розробник: **Кравчук Оксана Іванівна**, *кандидат економічних наук, доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом, доцент*.

*email: oksana.kravchuk@kneu.edu.ua*

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **(очна) денна** |
| Семестр — | 6 |
| Кількість кредитів ECTS — | 4 |
| Форма підсумкового контролю — | **залік** |
| Мова викладання | **українська** |

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **заочна** |
| Семестр — | 6 |
| Кількість кредитів ECTS — | 4 |
| Форма підсумкового контролю — | **залік** |
| Мова викладання | **українська** |

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **дистанційна** |
| Семестр — | 6 |
| Кількість кредитів ECTS — | 4 |
| Форма підсумкового контролю — | **залік** |
| Мова викладання | **українська** |

© Кравчук О.І., 2021

© КНЕУ, 2021

1. **ЗМІСТ**

[Вступ 4](#_Toc85486154)

[1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ 8](#_Toc85486155)

[2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ 8](#_Toc85486156)

[Тема 1. Сучасна система менеджменту персоналу організації. Служба персоналу 8](#_Toc85486157)

[Тема 2. Побудова ефективних бізнес-процесів менеджменту персоналу 8](#_Toc85486158)

[Тема 3. Поточна діяльність з менеджменту персоналу 9](#_Toc85486159)

[Тема 4. Облік в менеджменті персоналу 9](#_Toc85486160)

[Тема 5. Аналіз і аудит в менеджменті персоналу 9](#_Toc85486161)

[Тема 6. Кадрове планування та прогнозування 10](#_Toc85486162)

[Тема 7. Планування витрат на управління персоналом 10](#_Toc85486163)

[Тема 8. Регламентація і стандартизація менеджменту персоналу 10](#_Toc85486164)

[Тема 9. Оцінювання роботи служби персоналу 11](#_Toc85486165)

[Тема 10. Розвиток кар’єри в сфері менеджменту персоналу 11](#_Toc85486166)

[Тема 11. Моніторинг та оцінювання ефективності менеджменту персоналу 11](#_Toc85486167)

[Тема 12. Інноваційні проекти та цифрові технології менеджменту персоналу 11](#_Toc85486168)

[3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА 12](#_Toc85486169)

[3.1. Порядок поточного і підсумкового оцінювання результатів навчання здобувача 12](#_Toc85486170)

[3.2. Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу - 2» 14](#_Toc85486171)

[4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА 15](#_Toc85486172)

[4.1. Основна література 15](#_Toc85486173)

[4.2. Додаткова література 15](#_Toc85486174)

[4.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси 16](#_Toc85486175)

# Вступ

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу – 2» розроблена відповідно до «Положення про робочу програму навчальної дисципліни в ДВНЗ «КНЕУ ім.В.Гетьмана», затвердженого Вченою радою Університету 27.05.2021 р. (протокол №10) та введеного в дію наказом ректора від 27.05.2021 р. №306.

**Анотація навчальної дисципліни:** Дисципліна розкриває сукупність сучасних підходів до планування та ефективної організації реалізації функції менеджменту персоналу в організації. Розглядаються питання формування сучасної системи менеджменту персоналу та побудови ефективних бізнес-процесів менеджменту персоналу. Особливої уваги приділено технологіями ефективної реалізації функції менеджменту персоналу на рівні служби персоналу під час здійснення поточної діяльності з менеджменту персоналу. В результаті вивчення дисципліни здобувачі отримають навички кадрового обліку, аналізу, аудиту, планування та прогнозування, які є обов’язковими для ефективного виконання функціональних обов’язків менеджера з персоналу. Унікальність дисципліни проявляться через розвиток управлінського компетентності менеджера з персоналу і підготовки його до зайняття керівних позицій в сфері менеджменту персоналу, зокрема це: бюджетування витрат на персонал, регламентації та стандартизація менеджменту персоналу, моніторинг та оцінювання ефективності роботи служби персоналу та функції менеджменту персоналу, визначення перспектив розвитку та планування кар’єри в професії. Дисципліна розвиває цифрову компетентність здобувачів вищої освіти та їх здатність продукувати інновації через освоєння сучасних інноваційних підходів та можливості імплементації цифрових технологій під час реалізації основних бізнес-процесів менеджменту персоналу.

**Міждисциплінарні зв’язки:** Дисципліна базується на знаннях та вміннях, сформованих дисциплінами «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Вступ до спеціальності», «Підприємництво», «ТК «Управління командами», «Теорія організації», «Менеджмент», «Менеджмент персоналу».Знання та вміння, отримані під час вивчення даної дисципліни, будуть використані під час вивчення дисциплін «Менеджмент соціально-трудових відносин», «Розвиток персоналу», «Тренінг курсу «Кадрове адміністрування», «Тренінг курсу «Рекрутинг персоналу», «Тренінг курсу «Компенсаційний менеджмент», «Тренінг курсу «Організація та нормування праці», Тренінг курсу «Управління зайнятістю» та написання кваліфікаційної бакалаврської роботи.

**Мета вивчення навчальної дисципліни –** набуття компетентностей у галузі застосування сучасних способів організації роботи служби персоналу, методів та технології її роботи, а також вмінь їх використання в практичній діяльності менеджера з персоналу для планування та реалізації кадрових процесів в організації.

**Завдання навчальної дисципліни** полягають у формуванні у здобувачів вищої освіти цілісної системи знань щодо формування та ефективного функціонування сучасної системи менеджменту персоналу в організації. У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі повинні сформувати навички застосування знання з менеджменту персоналу у практичних ситуаціях; розуміння предметної сфери та професійної діяльності; вчитися і оволодівати сучасними знаннями, генерувати нові ідеї; діяти на основі етичних міркувань (мотивів), соціально відповідально і свідомо; визначати функціональні сфери організації та зв’язки між ними, управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту; планувати діяльність служби персоналу та управляти часом; оцінювати виконувані роботи служби персоналу, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал служби персоналу; створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління персоналом; аналізувати й структурувати проблеми організації в сфері менеджменту персоналу, формувати обґрунтовані рішення щодо управління персоналом; формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички; забезпечувати реалізацію оперативного управління персоналом в організаціях; організовувати та реалізовувати основні процеси управління персоналом, а також документаційний супровід цих процесів, в тому числі, з використанням інформаційно-комунікаційних технологій; застосовувати практичні підходи функціонування системи соціально-трудових відносин на рівні організації; аналізувати і проектувати трудовий процес служби персоналу; розробляти заходи щодо поліпшення використання робочого часу служби персоналу; розробляти, впроваджувати та організовувати реалізацію заходів політки залучення та добору, адаптації, навчання та розвитку, оцінювання персоналу, компенсаційної політики організації; формувати систему розвитку персоналу на мікрорівні з урахуванням стратегії розвитку організації; здійснювати планування та аналіз трудових показників організації; проводити маркетингові дослідження.

**Предмет дисципліни**: процеси менеджменту персоналу на мікрорівні, закономірності, принципи і методи роботи служби персоналу для досягнення цілей організації**.**

Набуті результати навчання здобувачі зможуть реалізувати на посадах професіоналів і фахівців, а після набуття професійного досвіду на керівних посадах у різних сферах.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у здобувачів компетентностей та результатів навчання. Метод навчання та засоби діагностики, що відповідають визначеним результатам навчання; матриця відповідності компетентностей результатам навчання наведені у табл. 1.

*Таблиця 1 –* **Результати та методи навчання, засоби діагностики   
за навчальною дисципліною «Менеджмент персоналу 2»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Код** | **Результат навчання** | **Методи  навчання** | **Засоби  діагностики** |
| **1.** | **Знання:** |  |  |
| **1.1.** | сутності та структури системи менеджменту персоналу, характеристики її основних елементів | *Лекція, семінарське заняття, вирішення конкретних ситуацій та задач* | *Презентація і захист результатів діяльності, тест, бліц-опитування, перевірка виконання аналітично-розрахункових робіт, виконання індивідуальних та командних завдань, Case-study, контрольна модульна роботу, дискусія, екзамен* |
| **1.2.** | сутність та функції служби персоналу |
| **1.3.** | сутність та об’єкти обліку персоналу; сутність, принципи та методи кадрового аналізу та аудиту |
| **1.4.** | сутність принципи, методи кадрового планування та прогнозування |
| **1.5.** | сутність та класифікація витрат на персоналу |
| **1.6.** | сутність, визначення та види ефективності менеджменту персоналу |
| **2.** | **Уміння** |  |  |
| **2.1.** | здійснювати планування діяльності служби персоналу та кадрових процесів, заходів політики менеджменту персоналу за функціональними напрямами | *Семінарське заняття, вирішення конкретних ситуацій та задач, PBL* | *Презентація і захист результатів діяльності, тест, бліц-опитування, перевірка виконання аналітично-розрахункових робіт, виконання індивідуальних та командних завдань, Case-study, контрольна модульна роботу, дискусія, екзамен* |
| **2.2.** | аналізувати структуру і професійно-кваліфікаційний склад персоналу; складати плановий баланс робочого часу; виконувати економічні розрахунки для планування: трудомісткості виробничої програми, чисельності персоналу, продуктивності праці, витрат на персонал тощо; |
| **2.3.** | прогнозувати потребу в персоналі організації; аналізувати та проектувати бізнес-процеси менеджменту персоналу |
| **2.4.** | здійснювати оперативне управління персоналом і службою персоналу , організовувати роботу служби персоналу, визначати її завдання, виходячи з цілей і стратегії організації; створювати і описувати організаційну структуру, мету, завдання, функції служби персоналу; визначати зони відповідальності та ефективності роботи персоналу структурного підрозділу, розподіляти завдання; застосовувати методи оперативного управління персоналом організації |
| **2.5.** | проводити аудит кадрових процесів, процедур, оформлення кадрових документів; проводити облік, аналіз і аудит персоналу, аналізувати, розробляти і оформляти документи по процесах і результатам менеджменту персоналу і роботі структурних підрозділів; проводити аудит персоналу та системи менеджменту персоналу; здійснювати облік персоналу та заходів політики менеджменту персоналу |
| **2.6.** | планувати та контролювати бюджет на персонал і управляти витратами на персонал; визначати, розраховувати, коригувати та контролювати статті витрат на персонал |
| **2.7.** | оцінювати ефективність реалізації функції менеджменту персоналу та роботи служби персоналу, аналізувати і оцінювати показники ефективності процесу менеджменту персоналу в цілому, та його підпроцесів, зокрема: добору, адаптації, навчання та розвитку тощо; розраховувати інтегральні показники ефективності менеджменту персоналу; аналізувати і оцінювати економічну, соціальну та організаційну ефективність менеджменту персоналу |
| **3.** | **Комунікація:** |  |  |
| **3.1.** | здатність здійснювати управління та оптимізацію комунікацій в організації, організовувати внутрішні та зовнішні комунікації менеджера з персоналу, сприяти вирішенню трудових конфліктів, організовувати зворотній зв'язок з персоналом; | *Семінарське заняття, вирішення конкретних ситуацій та задач, case-study* | *Презентація і захист результатів діяльності, тест, бліц-опитування, перевірка виконання аналітично-розрахункових робіт, виконання індивідуальних та командних завдань, Case-study, контрольна модульна роботу, дискусія, екзамен* |
| **3.2.** | збирати, аналізувати та структурувати інформацію про потребу організації в персоналі, про особливості організації робіт на різних ділянках виробництва і на конкретних робочих місцях з урахуванням цілей, завдань, планів і структури організації, про особливості та можливості кадрового потенціалу організації, про особливості ринку праці, включаючи пропозиції від провайдерів послуг з пошуку, залучення, підбору та відбору персоналу; |
| **3.3.** | користуватися пошуковими системами та інформаційними ресурсами для моніторингу ринку праці; |
| **3.4.** | організовувати документаційне забезпечення роботи з персоналом; розробляти проекти та вести організаційну та розпорядчу документацію по персоналу; вести документацію з обліку і руху кадрів; адмініструвати процеси і документообіг з обліку і руху кадрів, організовувати подання документів по персоналу в державні органи; оформляти документи з операційного управління персоналом і роботі структурного підрозділу, забезпечувати документальний супровід по системам операційного управління персоналом і роботі структурного підрозділу; |
| **3.5.** | аналізувати, розробляти і оформляти документи за оперативними процесам і їх результатами; складати посадові інструкції та положення про структурні підрозділи, правила внутрішнього трудового розпорядку; |
| **4.** | **Відповідальність і автономія** |  |  |
| **4.1.** | приймати управлінські рішення щодо способів зниження плинності персоналу, способів оптимізації чисельності персоналу, способів підвищення ефективності діяльності служби персоналу та ефективності реалізації функції менеджменту персоналу; | *Семінарське заняття, вирішення конкретних ситуацій та задач, case-study* | *Презентація і захист результатів діяльності, тест, бліц-опитування, перевірка виконання аналітично-розрахункових робіт, виконання індивідуальних та командних завдань, Case-study, контрольна модульна роботу, дискусія, екзамен* |
| **4.2.** | обґрунтовувати доцільність використання різних методів управління персоналом; |
| **4.3.** | здатність брати на себе відповідальність за професійний розвиток в сфері менеджменту персоналу, здатність до подальшого навчання в професії менеджменту персоналу з високим рівнем автономності; |
| **4.4.** | використовувати результати оцінювання працівників служби персоналу для їх мотивування та розвитку; |
| **4.5.** | використовувати цільові показники кадрового аудиту в організації |

Досягненню мети та ефективній реалізації завдань вивчення навчальної дисципліни підпорядкована логіка її викладання, структура і зміст.

Загальний бюджет навчального часу для вивчення навчальної дисципліни встановлюється відповідно до тематичного плану та складає 120 год (4 кредити)

# 1. Тематичний план навчальної дисципліни

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Назва теми** | | **Кількість годин** | | | | | | | | |
| **Денна**  **форма** | | | | **Заочна**  **форма** | | | **Дистанційна**  **форма** | |
| **Л** | **П** | **І** | **С** | **К** | **І** | **С** | **Д** | **С** |
| Тема 1. Сучасна система менеджменту персоналу організації. Служба персоналу | | 2 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 7 | 3 | 7 |
| Тема 2. Побудова ефективних бізнес-процесів менеджменту персоналу | | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 7 | 4 | 7 |
| Тема 3. Поточна діяльність з менеджменту персоналу | | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 | 7 | 3 | 7 |
| Тема 4. Облік в менеджменті персоналу | | 1 | 2 | 1 | 5 | 1 | 1 | 7 | 3 | 7 |
| Тема 5. Аналіз та аудит в менеджменті персоналу | | 1 | 4 | 1 | 5 | 1 | 1 | 7 | 4 | 7 |
| Тема 6. Кадрове планування та прогнозування | | 2 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 7 | 4 | 7 |
| Тема 7. Планування витрат на управління персоналом | | 2 | 4 | 1 | 4 | 4 | 1 | 7 | 4 | 7 |
| Тема 8. Регламентація і стандартизація менеджменту персоналу | | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 7 | 3 | 7 |
| Тема 9. Оцінювання роботи служби персоналу | | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 6 | 3 | 6 |
| Тема 10. Розвиток кар’єри в сфері менеджменту персоналу | | 1 | 2 | 1 | 4 | 2 | 1 | 6 | 3 | 6 |
| Тема 11. Моніторинг та оцінювання ефективності менеджменту персоналу | | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 6 | 3 | 6 |
| Тема 12. Інноваційні проекти та інформаційні технологій в менеджменті персоналу | | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 1 | 6 | 3 | 6 |
| **Усього:** | | **18** | **30** | **12** | **60** | **24** | **12** | **84** | **40** | **80** |
| **Підсумковий контроль**: залік, | | 4 | | | | 4 | | | 4 | |
| **Разом:** | годин | **120** | | | | **120** | | | **120** | |
| кредитів | **4** | | | | **4** | | | **4** | |

\* Л – лекції; С – семінарські заняття; К – контактні заняття; І – індивідуальні заняття; СР – самостійна робота, Д Заняття в дистанційному режимі, ПК – підсумковий контроль.

# 2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

### Тема 1. Сучасна система менеджменту персоналу організації. Служба персоналу

Сучасна система менеджменту персоналу організації. Сучасні вимоги до системи менеджменту персоналу. Предмет, мета і завдання дисципліни. Основні компетентності, яких має набути здобувач вищої освіти під час вивчення дисципліни. Взаємозв’язки дисципліни із суміжними начальними дисциплінами. Еволюція служб персоналу. Виникнення зачатків служби персоналу як наслідок розвитку функціонального поділу праці в управління організаціями. Внесок Ф.Тейлора в теорію і практику управління персоналом. Д.Ульріх та його модель управління персоналом. Служба персоналу: сутність, функції та функціональні завдання, організаційна структура. Основні завдання підрозділів служби персоналу великого підприємства: відділу зайнятості (кадрів), відділу розвитку персоналу, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці, юридичного відділу, відділу соціального розвитку, відділу безпеки та режиму, навчального центру. Професійний склад і штати служби персоналу. Роль менеджера з персоналу в компанії. Завдання директора з персоналу (HRD), його взаємодія з керівництвом. Взаємозв'язки служби персоналу із внутрішнім і зовнішнім середовищем організації.

### Тема 2. Побудова ефективних бізнес-процесів менеджменту персоналу

Процесний підхід в менеджменті персоналу. Методика опису та регламентації бізнес-процесів менеджменту персоналу. Моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу. Вимоги до постановки процесів менеджменту персоналу та їх адміністрування. Входи, виходи, власники, споживачі, постачальники бізнес-процесу «Менеджмент персоналу» . Моделі і умови побудови регламентів менеджменту персоналу. Моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу (добір, оцінювання, розвиток, мотивація, соціальні програми, корпоративні заходи, соціальний розвиток тощо). Аудит, аналіз, оптимізація, реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу.

### Тема 3. Поточна діяльність з менеджменту персоналу

Організація поточної діяльності з МП. Розподіл відповідальності між лінійними керівниками та службою персоналу. Кадрове діловодство. Документ як носій інформації та засіб управління. Класифікація документів суб'єкта господарювання. Документи для загального користування: статут організації, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, корпоративний кодекс. Документи для оперативного управління персоналом: положення про підрозділ організації, посадова інструкція (паспорт посади), робоча інструкція, план виробництва, графік змінності, накази і розпорядження керівництва, технічна документація, норми праці, відрядні розцінки, регламент обслуговування робочих місць, документи з охорони праці й техніки безпеки. Документи для організації: добору працівників на вакантні робочі місця, розвитку персоналу, праці та заробітної плати. Документи з наймання та обліку працівників: трудовий договір, трудова книжка, особова картка працівника, особова справа тощо. Ресурсне забезпечення діяльності з менеджменту персоналу та його напрями. Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Закони України та підзаконні акти. Трудові угоди. Класифікатор професій. Документи і матеріали науково-методичного характеру. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Міжгалузеві норми та нормативи з праці. Конвенції та рекомендації МОП. Матеріально-технічна база управління персоналом. Фінансове забезпечення управління персоналом. Локальний бюджет служби персоналу. Управління комунікаціями (оптимізація комунікацій в організації). Внутрішні та зовнішні комунікації менеджера з персоналу. Зовнішні комунікації які індикатор корпоративної культури. Трудові конфлікти, їх причини та шляхи вирішення. Зворотній зв'язок як інструмент підвищення мотивації персоналу. Інформаційна система менеджменту персоналу.

### Тема 4. Облік в менеджменті персоналу

Теоретичні основи управлінського обліку та обліку персоналу. Об’єкти обліку в менеджменті персоналу. Облік персоналу та інвентаризація кадрового складу. Облік руху особового складу. Облік планування та маркетингу персонал. Система обліку, необхідна для розроблення кадрової політики та стратегії менеджменту персоналу, аналізу кадрового потенціалу, аналізу ринку праці, організації кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі. Звітність по персоналу. Статистика персоналу. Статистична звітність. Облік мотивації та стимулювання персоналу. Облікова документація з організації управління мотивацією та стимулюванням трудової діяльності персоналу, нормування та тарифікації трудового процесу, розроблення систем оплати праці, реалізації форм участі персоналу в прибутках та капіталі, застосування форм нематеріального стимулювання. Загальні положення з облік праці та заробітної плати. Облік використання робочого часу. Облік соціального розвитку та розвитку організаційних структур управління організації.

### Тема 5. Аналіз і аудит в менеджменті персоналу

Теоретичні основи аналізу робочої сили в організації: джерела інформації, методичні підходи, показники. Аналіз чисельності і структури персоналу. Чисельність персоналу: проектна, планова, фактична (наявна), явочна, облікова (спискова), середньооблікова. Способи оптимізації чисельності. Аналіз структури персоналу за класифікаційними ознаками: стать, вік, виконувані функції, сфера діяльності, вид трудового договору і строк його чинності, майнові відносини, професія, кваліфікація, стаж роботи в організації, освіта, громадянство. Аналіз групування персоналу за Класифікатором професій. Аналіз показників руху персоналу. Аналіз рівня плинності персоналу, її причин. Способи зниження плинності персоналу. HR метрики та аналітика. Аналітика чисельності і структури персоналу. Аналітика навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Аналітика руху персоналу та плинності . Аналітика причин звільнення та причин плинності персоналу. Кадровий аудит та його необхідність в організації. Теоретичні питання кадрового аудиту: сутність, методи, види, процедура. Процес кадрової аудиторської перевірки. Напрями кадрового аудиту: аудит кадрового потенціалу, аудит організаційної структури управління, аудит кадрових процесів. Рекомендації щодо використання цільових показників кадрового аудиту в організації.

### Тема 6. Кадрове планування та прогнозування

Кадрове планування: сутність, призначення, принципи, методи, підходи та його взаємозв’язок зі стратегією і політикою менеджменту персоналу. Сутність і значення планування для ефективного менеджменту персоналу. Організаційний дизайн та проектування. Аналіз робіт. Планування діяльності служби персоналу. Кадровий план. Види планування роботи з персоналом підприємства: стратегічне (перспективне), тактичне (середньострокове), поточне (оперативне). Оперативний план роботи з персоналом. Термінові плани з персоналу. Планування бізнес-процесів менеджменту персоналу. План з добору персоналу. План з навчання та розвитку персоналу. План з комплектування та використання персоналу. План підготовки кадрів у зв’язку зі звільненням і переміщенням. Планування трудової кар’єри, службово-професійного переміщення. Планування продуктивності та заробітної плати. План заходів з удосконалення структури зайнятості. Показники системи планування роботи з персоналом. Планування трудомісткості виробничої програми на промисловому підприємстві. Порядок формування трудомісткості виробу. Структура повної трудомісткості виробничої програми. Фактори, що впливають на зміну трудомісткості. Планування чисельності персоналу: етапи, процес, методи. Баланс робочого часу працівника і його структура. Визначення планової явочної таоблікової чисельності робітників і працівників апарату управління за нормативним методом. Прогнозування в управлінні персоналом. Прогнозування потреби в персоналі. Етапи прогнозування в управлінні персоналом: ретроспекція; діагноз; вибір методу; прогноз. Чинники впливу на визначення потреби підприємства в персоналі: внутрішньо організаційні чинники та зовнішні чинники. Чинники, які впливають на потребу в персоналі організації. Визначення потреби підприємства в персоналі. Потреба підприємства в кадрах: загальна і додаткова; поточна і довгострокова. Методи прогнозування потреби в персоналі: економетричний метод, екстраполяція, метод експертних оцінок, балансовий метод планування, математично-економічні методи, методи лінійного програмування, комп'ютерні моделі, нормативний метод.

### Тема 7. Планування витрат на управління персоналом

Витрати на персонал та їх класифікація. Класифікація витрат для прийняття рішень: постійні і змінні, умовно-постійні і умовно-змінні, релевантні і нерелевантні, альтернативні затрати тощо. Класифікація витрат для планування та контролю: нормативні (стандартні) і фактичні витрати, контрольовані і неконтрольовані. Планування витрат на персонал та на управління персоналом. HR-бюджетування: сутність, роль в менеджменту персоналу. Підходи до бюджетування витрат на персоналу. Визначення HR-бюджету, періодичність та принципи його розроблення. Бюджетування витрат на добір та розвиток персоналу. Планування фонду заробітної плати. Планування витрат на захист здоров'я працівників.

### Тема 8. Регламентація і стандартизація менеджменту персоналу

Сутність і завдання регулювання спільної діяльності працівників організації. Основні чинники ефективності діяльності працівників. Створення умов для ефективної діяльності працівників. Оперативне регулювання виробничих і трудових процесів. Напрями взаємодії лінійних і функціональних підрозділів з оперативного регулювання та обслуговування виробництва. Облік, контроль та оцінювання результатів діяльності. Методи управління персоналом: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Регулювання діяльності підрозділів підприємства. Регламентування діяльності працівників. Положення та регламенти по роботі з персоналом. Сутність, значення та методика розроблення основних положень та регламентів (посадові інструкції, положення про структурний підрозділ, положення (регламенти) за бізнес-процесами, трудові договори, колективний трудовий договір, правила ВТР тощо…). Стандарти менеджменту персоналу: сутність, види, міжнародна практика використання. Огляд та порівняння стандартів SHRM та CIPD. Стандарти менеджменту персоналу ISO. Українська практика стандартизації діяльності менеджера з персоналу.

### Тема 9. Оцінювання роботи служби персоналу

Сутність, мета і завдання оцінювання працівників служби персоналу. Види оцінювання, вибір напрямів, цілей, показників оцінювання працівників служби персоналу. Оцінювання кандидатів на керівні посади менеджменту персоналу (при доборі). Оцінювання поточної діяльності керівника служби персоналу: сутність, періодичність, критерії. Кваліфікаційне оцінювання працівників служби персоналу: сутність, періодичність, критерії. Оцінювання менеджера з персоналу за компетентностями: модель компетентностей менеджера з персоналу, способи та методи оцінювання. Оцінювання менеджера з персоналу за результатами: ключові показники ефективності менеджера з персоналу, способи та методи оцінювання. Використання результатів оцінювання працівників служби персоналу при прийнятті управлінських рішень. Мотивування менеджерів з персоналу.

### Тема 10. Розвиток кар’єри в сфері менеджменту персоналу

Роль менеджера з персоналу та директора з персоналу у найближчому майбутньому. Напрями професійного розвитку менеджера з персоналу. Трансформація моделі компетентностей менеджера з персоналу в цифровій економіці. Розвиток менеджера з персоналу. Аналіз пропозиції на ринку тренінгових послуг в сфері менеджменту персоналу. Аналіз можливостей та програм навчання в магістратурі по спеціалізації менеджмент персоналу та їх відповідність актуальній моделі компетентностей менеджера з персоналу. Розвиток директора по персоналу . Аналіз програм МБА для напряму менеджмент персоналу. Коучинг як інструмент розвитку управлінців в сфері менеджменту персоналу. Кар’єра в сфері менеджменту персоналу. Кар’єрний план та кар’єрні карти в сфері менеджменту персоналу. Сертифікація в сфері менеджменту персоналу, та її роль в кар’єрі сучасних директорів з персоналу.

### Тема 11. Моніторинг та оцінювання ефективності менеджменту персоналу

Загальні засади ефективності в економіці та управлінні. Ефективність менеджменту персоналу: сутність, визначення, види. Підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу. Інтегровані чинники ефективності управління персоналом: якість людського капіталу, якість менеджменту, витрати на управління персоналом. Економічна ефективність менеджменту персоналу. Соціальна ефективність менеджменту персоналу. Ключові показники ефективності менеджменту персоналу. Показники ефективності бізнес-процесів менеджменту персоналу. Ефективність професійного добору та адаптації працівників. Ефективність навчання, професійного розвитку працівників. Організаційна ефективність управління персоналом та її показники. Інтегральні показники економічної ефективності управління персоналом. Соціальна ефективність управління персоналом.

### Тема 12. Інноваційні проекти та цифрові технології менеджменту персоналу

Інноваційний менеджмент в управлінні персоналом. Інноваційні технології роботи служби персоналу. Аутсорсинг функції менеджменту персоналу. Цифрові технології менеджменту персоналу. Програмні продукти для комплексної автоматизації менеджменту персоналу та спеціалізовані рішення за бізнес-процесами менеджменту персоналу. Автоматизація добору персоналу. Автоматизація розвитку персоналу. Програмні продукти для автоматизації оцінювання персоналу. AI, AR, VR, геймифікація в роботі служби персоналу.

# 3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА

## 3.1. Порядок поточного і підсумкового оцінювання результатів навчання здобувача

***Структура навчальної дисципліни*:** передбачено 12 *тем.* Упродовж семестру, після завершення відповідних тем, проводиться тематичне онлайн-тестування з використанням системи *Moodle*. Навчальна дисципліна завершується – ***заліком.***

Для забезпечення опанування навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» навчальні заняття передбачають широке використання інтерактивних методик викладання. Більшість з них побудована за принципом командної (або індивідуальної) роботи та включають проведення ділових ігор, тренінгових занять, дискусій тощо.

Поточний контроль здійснюється впродовж семестру і має на меті перевірку рівня засвоєння здобувачем базових знань з теоретичних основ навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу», вміння та набуття практичних навичок у сфері менеджменту персоналу.

***При поточному контролі результатів навчання здобувачів оцінюванню підлягає виконання ними****: завдань під час навчальних занять; контрольних (модульних) робіт; індивідуальних завдань самостійної роботи.*

***Навчальні заняття*** проводяться у вигляді лекцій, семінарських (практичних) занять, а також передбачено тренінг – апробація PBL-методу (проблемно-орієнтованого навчання) при проведенні досліджень щодо менеджменту персоналу.

***Контрольна (модульна)*** ***робота*** здійснюється 1 раз на семестр у системі  *Moodle* за відповідними темами навчальної дисципліни та оцінюється від 0 до 10 балів. Завдання для проведення контрольної (модульної) роботи включають у себе вирішення тестових завдань.

***Самостійна робота здобувачів*** передбачає виконання різних видів індивідуальних (командних) завдань (за вибором здобувача) у вигляді завдань до окремих тем або комплексних самостійних робіт з кількох тем з використанням реального матеріалу та його презентацією.

**Організація оцінювання для здобувачів вищої освіти:**

* *денної форми навчання* здійснюється впродовж семестру з усіх видів робіт, включаючи самостійну роботу та виконання індивідуальної (дослідницько-аналітичної) роботи. Індивідуальна робота представляється у вигляді аналітичного звіту з власних досліджень за заданою тематикою та доповіді / демонстраційної презентації, захищається на контактному занятті та оцінюється до 10 балів. Контрольна (модульна) робота проводиться 1 раз на семестр за всіма темами дисципліни, оцінюється від 0 до 10 балів; завдання для її проведення включають у себе вирішення п’яти практичних та/або тестових завдань;
* *заочної форми навчання* здійснюється впродовж семестру з усіх видів робіт, включаючи: контактні заняття в аудиторії; контрольна (модульна) робота*,* яка оцінюється від 0 до 10 балів (завдання для її проведення включають у себе вирішення практичних та/або тестових завдань); індивідуальна (дослідницько-аналітична) робота - індивідуальні завдання формуються для кожного здобувача окремо, робота представляється у вигляді аналітичного звіту з власних досліджень за заданою тематикою та доповіді / демонстраційної презентації, захищається на контактному занятті та оцінюється від 0 до 10 балів;
* *дистанційної форми навчання* здійснюється впродовж семестру з усіх видів робіт, включаючи: заняття в дистанційному режимі; контрольна (модульна) робота*,* яка оцінюється від 0 до 10 балів (завдання для проведення контрольної (модульної) роботи включають у себе вирішення тестових завдань); індивідуальна (дослідницько-аналітична) робота - індивідуальні завдання формуються для кожного здобувача окремо, робота представляється у вигляді аналітичного звіту з власних досліджень за заданою тематикою та демонстраційної презентації та оцінюється від 0 до 10 балів..

***Здобувача НЕ допускають до підсумкового контролю у формі заліку*** за таких умов:

– за результатами поточного контролю здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно);

– здобувач пропустив більш як 50 % практичних (семінарських, лабораторних, контактних) занять, не відпрацювавши їх до початку залікового тижня.

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

– поточного контролю (роботи на семінарських (практичних) заняттях, контрольних (модульних) робіт та індивідуальних завдань для самостійного опрацювання здобувача (до 50 балів);

– підсумкового контролю (підсумкова контрольна робота) (до 50 балів).

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

***Перескладання заліку*** з навчальної дисципліни ***дозволяється не більше двох разів:*** перший раз – науково-педагогічному (педагогічному) працівнику, який проводив залік; 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 заліку (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.*

Структура підсумкової оцінки за формою підсумкового контролю «залік» наведена в табл. 3.

*Таблиця 3 –* **Структура підсумкової оцінки за накопичувальною системою з навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу - 2» (форма підсумкового контролю – залік)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Види навчальної діяльності здобувача | Максимальна кількість балів за формами навчання | | |
| Очна (денна) | Заочна | Дистанційна |
| Робота на навчальних заняттях (семінарських, практичних) | 30 балів | 20 балів | 40 балів |
| Виконання контрольних (модульних) робіт | 1 × 10 балів = 10 балів\* | 1 × 10 балів = 10 балів\* | 1 × 10 балів = 10 балів\* |
| Виконання та захист індивідуальних завдань самостійної (командної) роботи (за вибором здобувача) | 2 × 5 балів = 10 балів\*\* | 2 × 10 балів = 20 балів\*\* | - |
| Представлення результатів науково-дослідних робіт здобувача:  1. Участь у студентських олімпіадах, конкурсах наукових робіт, грантах, науково-       дослідних проєктах.  2. Публікація наукових статей, тез доповіді на конференції | Додаткові (заохочувальні) бали (до 10 балів) | Додаткові (заохочувальні) бали (до 10 балів) | Додаткові (заохочувальні) бали (до 10 балів) |
| Кількість балів за результатами поточного контролю | 50 балів | 50 балів | 50 балів |
| Виконання підсумкової контрольної роботи | 50 балів | 50 балів | 50 балів |
| Підсумкова кількість балів з навчальної дисципліни | 100 балів | 100 балів | 100 балів |

***\**** *Кількість модулів × максимум балів за один модуль*

***\*\**** *Кількість робіт × максимум балів за роботу*

Плани семінарських (контактних) занять відповідають «Змісту навчальної дисципліни за темами» та зазначені в «Методичних матеріалах з вивчення навчальної дисципліни».

**Підсумкове оцінювання у формі заліку**: максимальна кількість балів, що вноситься до відомості за поточну роботу, не може перевищувати 50 балів. Переведення 100-бальної шкали оцінювання в 4-и бальну та шкалу за системою ECTS здійснюється в такому порядку:

Переведення 100-бальної шкали оцінювання в 4-бальну та шкалу за системою ECTS здійснюється в наведеній в табл. 4.

Таблиця 4 – **Шкала оцінювання результату підсумкового контролю**

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

## 3.2. Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу - 2»

Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу - 2» 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 року на першому (бакалаврському) 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.

# 4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

## 4.1. Основна література

1. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк та ін. Київ: КНЕУ. 2013. 666 с.
2. Менеджмент персоналу: практикум / В. М. Петюх та ін. Київ : КНЕУ, 2014. 380 с
3. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2009. 399 с.
4. Кадрове адміністрування: навч. посібн. / В.М. Петюх та ін. Київ: КНЕУ. 2018. 339 с.

## 4.2. Додаткова література

1. Armstrong, M., Taylor, S. *Armstrong’s handbook of human resource management practice*. 15th ed. London. Kogan Page Ltd, 2020. 800 р.
2. Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D., Truxillo, D. *Human Resource Management*: People, Data, and Analytics. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2019. 736 p.
3. Carbery, R. *Human Resource Management*. London: Bloomsbury Publishing PLC, 2019, 332 p.
4. Dessler, G. *Human Resource Management, Global Edition*. 16th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2019. 728 р.
5. Lopuschnyak H., Marshavin Y., Kitsak T., Lastremska O.,Nikitin Y. Modernization of social dialogue as an imperative for developing social responsibility by business organizations in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management,* 2021, 19(1), 487-498. <http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.41>
6. Lopushnyak, H. Kravchuk, O., Babin, S. Development of Personnel Management in Response to the COVID-19 Pandemic Crisis. *Society and economy during the COVID-19. Pandemic experiences of Ukraine:* Monografiа.Warsaw 2021. P. 103–121.
7. Lussier, R. N., Hendon, J.R. *Human Resource Management*: Functions, Applications, and Skill Development. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications Inc, 2021. 696 p.
8. Noe, R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. *ISE Fundamentals of Human Resource Management. 9th ed*. OH: McGraw-Hill Higher Education, 2021. 608 р.
9. Snell Sc. A., Morris Sh. S. *Managing Human Resources*. 17th ed. Florence: Cengage Learning, 2018. 672 р.
10. Tsymbaliuk, S., Vasylyk, А., Stoliaruk, Kh. Green human resource management: how to implement environmental issues into HR practices. ISCMEE 2021. E3S Web of Conferences 255, 01037 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125501037>
11. Troger, H. *Human Resource Management in a Post COVID-19 World: New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments*. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2021. 198p.
12. Волобоєва І.О., Кравчук О.І., Варшава Д.В. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. C. 302–309. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-302-309>
13. Колот А.М., Герасименко О.О. Соціально-трудовий розвиток у ХХІ столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*, 2019, 1 (35): 97–125
14. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
15. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2017. № 1. С.142-157.
16. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Попит на HR-компетентності в Україні: зміни та виклики на ринку праці під час пандемії COVID-19. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2021. 1 (11), С. 14-30. <http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.11(1).2021.02>
17. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство.* 2021. 26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
18. Кравчук О.І., Варіс І.О., Цьопа А.Р. Цифровізація залучення персоналу через job-портали. *Бізнес Інформ*. 2021. 6. C. 282–297. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-282-297>
19. Кравчук О.І. Оптимізація трудових відносин на основі активізації індивідуальних мотиваційних механізмів. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2017. № 2. С.168–180.
20. Кравчук О.І. Професійні стандарти з управління персоналом: розроблення і впровадження в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2019. №*9*(1), С.71-84. doi:[10.21511/slrtp.9(1).2019.07](http://dx.doi.org/10.21511/slrtp.9(1).2019.07)
21. Кравчук О.І. Соціально-трудові відносини в умовах формування мережевої економіки: основні тренди. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2014. № 2(8). С.192- 201
22. Кравчук О.І. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах формування мережевої економіки. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 6. С.11-21.
23. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С.172–191.
24. Кравчук, О.І. Петюх В.М., Якимів А.І. Управління командами. Практикум: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 275 с.
25. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В.М.Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
26. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / А.М.Колот та ін. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.
27. Цимбалюк С.О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.
28. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації: монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.
29. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико методологічні та прикладні аспекти: монографія / С.О. Цимбалюк. – К.:КНЕУ, 2014. – 359 с.
30. Цимбалюк С.О. Управління брендом роботодавця: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2016. 258 с.

## 4.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси

1. Менеджмент персоналу - Кравчук - HRPM35016U\_DIST. URL: <http://do-m.kneu.kiev.ua/course/view.php?id=870> – заголовок з екрану.
2. Менеджмент персоналу. URL: <https://www.facebook.com/groups/hrmua>
3. HR-liga. Спілка кадровиків та фахівців з управління персоналом. (2021). HR-liga. <https://hrliga.com/>
4. КАДРОВИК.UA. Головний кадровий журнал України. (2021). КАДРОВИК.UA. <https://www.kadrovik.ua/>
5. HR Technologist - HR Technology Trends, News & Research. (2021). HRtechnologist. <https://www.hrtechnologist.com/>