**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 № \_\_\_\_ від \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 р.

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

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«Менеджмент персоналу»**

|  |  |
| --- | --- |
| рівень вищої освіти | перший (бакалаврський) |
| галузь знань | 07 «Управління та адміністрування» |
| спеціальність | 073 «Менеджмент» |
| освітньо-професійна програма | «Менеджмент персоналу» |
| тип дисципліни | обов’язкова |

|  |  |
| --- | --- |
| **ПОГОДЖЕНО**:  Гарант освітньо-професійної програми  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ О.І. Кравчук | **РЕКОМЕНДОВАНО:**  кафедрою соціоекономіки та управління персоналом  протокол № 1 від 30.08.2021р.  Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Г.С. Лопушняк  **ПОГОДЖЕНО**:  Директор Центру менеджменту  та моніторингу якості освіти  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т.О. Фролова |

**Київ – 2021**

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

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

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **денна** |
| Семестр — | 5 |
| Кількість кредитів ECTS — | 5 |
| Форма підсумкового контролю — | **екзамен** |
| Мова викладання | **українська** |

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **заочна** |
| Семестр — | 5 |
| Кількість кредитів ECTS — | 5 |
| Форма підсумкового контролю — | **екзамен** |
| Мова викладання | **українська** |

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **дистанційна** |
| Семестр — | 5 |
| Кількість кредитів ECTS — | 5 |
| Форма підсумкового контролю — | **екзамен** |
| Мова викладання | **українська** |

© Кравчук О.І., 2021

© КНЕУ, 2021

1. **ЗМІСТ**

[Вступ 4](#_Toc83645262)

[1. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ 7](#_Toc83645263)

[2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ 7](#_Toc83645264)

[Тема 1. Тренди розвитку менеджменту персоналу 7](#_Toc83645265)

[Тема 2. Стратегічні аспекти менеджменту персоналу 8](#_Toc83645266)

[Тема 3. Добір та адаптація персоналу 8](#_Toc83645267)

[Тема 4. Менеджмент продуктивності та оцінювання персоналу 8](#_Toc83645268)

[Тема 5. Навчання та розвиток персоналу 9](#_Toc83645269)

[Тема 6. Менеджмент руху персоналу. Кар’єрний менеджмент 9](#_Toc83645270)

[Тема 7. Менеджмент робочого часу та баланс «життя-робота» 9](#_Toc83645271)

[Тема 8. Мотиваційний менеджмент 10](#_Toc83645272)

[Тема 9. Управління поведінкою персоналу та велл-бінг менеджмент 10](#_Toc83645273)

[Тема 10. Корпоративна соціальна політика та відповідальність 10](#_Toc83645274)

[3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАння здобувача 11](#_Toc83645275)

[3.1. Порядок поточного і підсумкового оцінювання результатів навчання  
здобувача 11](#_Toc83645276)

[3.2. Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної   
дисципліни «Менеджмент персоналу» 13](#_Toc83645277)

[4. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА 14](#_Toc83645278)

[4.1. Основна література 14](#_Toc83645279)

[4.2. Додаткова література 14](#_Toc83645280)

[4.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси 15](#_Toc83645281)

# Вступ

Робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» 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:** Світовий досвід управління бізнес-організацією переконує, що вирішальним чинником стабільного й тривалого функціонування різноманітних організацій, їхнього поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні та менеджмент персоналу персоналом зокрема. Він в наш час займає провідне місце в системі управління організацією, будучи однією з найбільш важливих завдань і головним фактором її розвитку. Ефективний менеджмент персоналу є однією з передумов досягнення високих економічних результатів діяльності та формування успішного менеджменту в умовах забезпечення сталого розвитку підприємств. У сучасних умовах суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника бізнес-процесів, може й бажає брати участь в управлінні, прийнятті рішень не лише тактичного, а й стратегічного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями компаній. Тому сучасний менеджер має добре володіти мистецтвом управління людьми, щоб використовувати людський ресурс як важливий чинник конкурентних переваг на ринку товарів і послуг. Дисципліна розкриває зміст технологій менеджменту персоналу і їх практичне застосування в діяльності менеджерів і підготовки їх до організаційно-управлінської, підприємницької та інформаційно-аналітичної діяльності в якості виконавців або керівників молодшого рівня, здатних: вирішувати завдання по роботі з людськими ресурсами в межах функціональних підрозділів, брати участь у розробленні та реалізації стратегії і політики менеджменту персоналу компанії; брати участь у розроблені програм з управління персоналом компанії. Розглядаються техніки та технології оперативного управління персоналом в організаціях; способи реалізації та організації основних процесів менеджменту персоналу. Дисципліна надає великий набір прикладів реальних кейсів менеджменту персоналу, методик оцінювання виконуваних роботи, способів мотивування персоналу організації. В результаті вивчення дисципліни здобувачі отримають навички управління часом, здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань та здатності вбудовувати методи управління персоналом в практичній діяльність менеджера.

**Міждисциплінарні зв’язки:** Дисципліна базується на знаннях та вміннях, сформованих дисциплінами «Макроекономіка», «Мікроекономіка», «Вступ до спеціальності», «Підприємництво», «ТК «Управління командами», «Теорія організації», «Менеджмент».Знання та вміння, отримані під час вивчення даної дисципліни, будуть використані під час вивчення навчальних дисциплін «Менеджмент персоналу – 2», «Менеджмент соціально-трудових відносин», «Розвиток персоналу», «Тренінг курсу «Оцінювання 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 технології менеджменту персоналу на основі розумінні його цілей і завдань, методів і способів, а також вмінь їх використання в практичній діяльності менеджера для планування та реалізації кадрових процесів в організації.

**Завдання навчальної дисципліни** полягають у формуванні у здобувачів цілісної системи знань щодо технології реалізації основних процесів менеджменту персоналу організації. У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі повинні сформувати навички застосовувати знання з менеджменту персоналу у практичних ситуаціях; розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності; вміння вчитися і оволодівати сучасними знаннями в сфері менеджменту персоналу; здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів), соціально відповідально і свідомо; вміння визначати функціональні сфери організації та зв’язки між ними; управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту персоналу; здатність планувати діяльність організації та управляти часом; оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації; здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління персоналом; розуміння принципів психології та їх використання у сфері менеджменту персоналу; здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички; здатність 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.

**Предмет дисципліни:** процеси менеджменту персоналу на мікрорівні, закономірності, принципи і методи залучення, розвитку та використання 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 студентів компетентностей та результатів навчання відповідно до *освітньо-професійної програми* «*Менеджмент персоналу*» (табл. 1). Метод навчання та засоби діагностики, що відповідають визначеним результатам навчання; матриця відповідності компетентностей результатам навчання – в табл. 2.

*Таблиця 1 -* **Матриця компетентностей та результатів навчання, які формуються**   
**під час вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» відповідно до**   
**освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Шифр компетентності** | **Компетентності** | **Шифр результатів** | **Результати навчання** |
| **Загальні компетентності (ЗК)** | |  |  |
| ЗК05 | Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності | РН03 | Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства |
| ЗК09 | Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями | РН03 | Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства |
| ЗК15 | Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів) | РН12 | Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації |
| **Спеціальні (фахові) компетентності (СК)** | |  |  |
| СК04 | Вміння визначати функціональні області організації та зв’язки між ними | РН03 | Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства |
| РН10 | Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації |
| СК05 | Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту | РН03 | Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства |
| РН08 | Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації |
| СК08 | Здатність планувати діяльність організації та управляти часом | РН09 | Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи |
| СК10 | Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації | РН04 | Демонструвати навички виявлення проблеми та обґрунтування управлінських рішень |
| СК11 | Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління | РН08 | Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації |
| СК14 | Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності | РН14 | Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації |
| СК15 | Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички | РН09 | Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи |
| СК16 | Здатність 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 | РН18 | Демонструвати здатність організовувати, проводити і адмініструвати процеси управління персоналом та здатність ведення діловодства та документаційного супроводу процесів управління персоналом, в тому числі з використанням цифрових технологій |

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Код** | **Результат навчання** | **Методи  навчання** | **Засоби  діагностики** |
| **1.** | **Знання:** |  |  |
| **1.1.** | основних понять, сутності, принципів, функції та методів менеджменту персоналу | *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.** | технології реалізації процесів менеджменту персоналу, зокрема, аналізу робіт, добору, адаптації, оцінювання, навчання та розвитку персоналу, менеджменту продуктивності, кар’єрного менеджменту , менеджменту робочого часу та мотиваційного менеджменту; управління поведінкою персоналу та велл-бінг менеджменту |
| **1.3.** | сутності, типів і видів стратегії та політики менеджменту персоналу; сутності та підходів до організаційного проєктування та кадрового планування, формування корпоративної культури та бренду роботодавця |
| **1.4.** | сутність, сфера застосування, заінтересовані сторони, структура корпоративної соціальної політики; сутність корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів менеджменту персоналу; сутність, показники, напрями підвищення соціальної ефективності менеджменту персоналу |
| **2.** | **Уміння** |  |  |
| **2.1.** | аналізувати роботи і розробляти вимоги до претендентів на вакантні посади (робочі місця); | *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.** | планувати, організовувати основні процеси менеджменту персоналу, аналізувати та оцінювати їх ефективність у взаємозв’язку із стратегією менеджменту персоналу та стратегією організації; |
| **2.3.** | обирати найбільш ефективні методи і способи оцінювання працівників; аналізувати показники руху персоналу; |
| **2.4.** | складати і обґрунтувати плани професійного навчання працівників, узгоджувати їх з кар’єрними планами; |
| **2.5.** | обґрунтовувати підходи до проектування заробітної плати, компенсаційного та соціального пакетів; визначати основні умови преміювання персоналу; |
| **2.6.** | обґрунтовувати доцільність використання гнучких режимів праці; аналізувати й оцінювати ефективність використання робочого часу та обирати засоби його оптимального використання для організації та працівника; |
| **2.7.** | аналізувати та розробляти корпоративні практики з організації соціального партнерства, соціальної відповідальності та соціальних програм; |
| **3.** | **Комунікація:** |  |  |
| **3.1.** | застосовувати методи управління міжособистісними відносинами, формування команд, розвитку лідерства та старанності, виявлення талантів, визначення задоволеності роботою, лояльності та замученості 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* |
| **3.2.** | визначати, аналізувати, моделювати і вибудовувати внутрішні комунікації персоналу; |
| **3.3.** | складати рекламне оголошення про вакансію; обирати джерела залучення працівників; аналізувати резюме, перевіряти рекомендації; |
| **3.4.** | організовувати процеси введення працівників у посади та їх адаптації; |
| **3.5.** | аналізувати правила, порядки, процедури корпоративної соціальної політики, забезпечувати документальне супроводження соціальної політики щодо персоналу; |
| **4.** | **Відповідальність і автономія** |  |  |
| **4.1.** | розробляти систему стратегічного менеджменту персоналу в організації, стратегії і політики 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.** | створювати і описувати організаційну структуру, цілі, завдання, функції структурних підрозділів і посадових осіб; |
| **4.3.** | готувати пропозиції щодо розвитку системи менеджменту персоналу, за необхідними коригуючими і превентивними заходами і щодо підвищення ефективності роботи структурних підрозділів; |
| **4.4.** | визначати потреби організації у професійному навчанні та розвиткові персоналу; |
| **4.5.** | обґрунтовувати доцільність використання різних видів, форм і методів професійного навчання; оцінювати витрати підприємства внаслідок надмірної змінюваності персоналу з різних причин та розробляти заходи щодо їх зменшення. |

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 150 год (5 кредитів)

# 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. Тренди розвитку менеджменту персоналу | | 2 | 2 | 1,5 | 8 | 2 | 1,5 | 10 | 4 | 10 |
| Тема 2. Стратегічні аспекти менеджменту персоналу | | 2 | 2 | 1,5 | 8 | 2 | 1,5 | 11 | 4 | 10 |
| Тема 3. Добір та адаптація персоналу | | 2 | 4 | 1,5 | 9 | 4 | 1,5 | 11 | 4 | 11 |
| Тема 4. Менеджмент продуктивності та оцінювання персоналу | | 2 | 4 | 1,5 | 9 | 2 | 1,5 | 11 | 4 | 11 |
| Тема 5. Навчання та розвиток персоналу | | 2 | 2 | 1,5 | 8 | 2 | 1,5 | 11 | 4 | 11 |
| Тема 6. Менеджмент процесів руху персоналу. Кар’єрний менеджмент. | | 2 | 4 | 1,5 | 9 | 4 | 1,5 | 11 | 4 | 11 |
| Тема 7. Менеджмент робочого часу та баланс «життя-робота» | | 2 | 4 | 1,5 | 8 | 2 | 1,5 | 11 | 4 | 11 |
| Тема 8. Мотиваційний менеджмент | | 2 | 4 | 1,5 | 8 | 2 | 1,5 | 11 | 4 | 11 |
| Тема 9. Управління поведінкою персоналу та велл-бінг менеджмент | | 1 | 2 | 1,5 | 8 | 2 | 1,5 | 10 | 4 | 10 |
| Тема 10. Корпоративна соціальна політика та відповідальність | | 1 | 2 | 1,5 | 8 | 2 | 1,5 | 10 | 4 | 10 |
| **Усього:** | | **18** | **30** | **15** | **83** | **24** | **15** | **107** | **40** | **110** |
| **Підсумковий контроль**: екзамен, залік, дистанційний екзамен (год) | | 4 | | | | 4 | | | 4 | |
| **Разом:** | годин | **150** | | | | **150** | | | **150** | |
| кредитів | **5** | | | | **5** | | | **5** | |

\* Л – лекції; П – практичні (семінарські) заняття; К – лабораторні (контактні) заняття; І – індивідуальні заняття; С – самостійна робота здобувача; Д - заняття в дистанційному режимі.

# 2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

### Тема 1. Тренди розвитку менеджменту персоналу

Еволюція підходів до управління людьми в організації. Сучасні тенденції розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією, системно організованого процесу, галузі науки, об'єкту досліджень, сфери професійної діяльності, сегменту ринку праці, напряму підготовки кадрів, сегменту ринку освітніх послуг та навчальної дисципліна. Предмет, мета і завдання дисципліни. Основні компетентності, яких має набути здобувач вищої освіти під час вивчення дисципліни. Взаємозв’язки дисципліни із суміжними навчальними дисциплінами. Система менеджменту персоналу організації: сутність та складові системи. Цілі, функції, принципи, суб'єкт і об'єкт, засоби і результати, методи і технології менеджменту персоналу. *Аналіз практики щодо розмежування завдань з менеджменту персоналу між основними суб’єктами менеджменту персоналу на великих, середніх та малих підприємствах та щодо розподілу відповідальності за реалізацію функції менеджменту персоналу між лінійними керівниками і службою персоналу.* *Аналіз моделей компетентностей лінійного керівника та менеджера з персоналу відповідно до даних глобальних досліджень, визначення оптимальних компетентностей, необхідних для ефективного управління людьми в сучасних умовах.*

### Тема 2. Стратегічні аспекти менеджменту персоналу

Стратегія менеджменту персоналу: поняття, основні напрями та місце в системі стратегічного менеджменту організації. Види стратегій організації. Сутність та складові політики менеджменту персоналу, її види та моделі. *Аналіз практики формування стратегії і політики менеджменту персоналу виходячи зі стратегічних цілей розвитку організації.* Кадрове планування: сутність, призначення, методи та підходи та його *взаємозв’язок зі стратегією і політикою менеджменту персоналу.* Персонал як об'єкт управління і стратегічний ресурс організації. Визначення поняття «персонал». Чисельність персоналу та структура персоналу. Напрями оптимізації чисельності й структури персоналу. *О*рганізаційне проектування та організаційна структура: сутність види, підходи до розроблення та проектування; цілі, завдання, функції структурних підрозділів і посадових осіб.; регулювання діяльності організації, підрозділів та працівників. Корпоративна культура: сутність, функції та основні складові. Корпоративний кодекс. Взаємовпливи корпоративної культури та менеджменту персоналу. Зв’язки і взаємозалежність корпоративної культури, стратегії, політики і поточної діяльності з управління персоналом. *Розроблення проекту корпоративного кодексу.* HR-маркетинг: сутність, завдання, процес та методи; особливості досліджень та використання результатів внутрішнього та зовнішнього HR-маркетингу. Формування позитивного іміджу організації на ринку праці. HR-бренд. *Проектування внутрішнього маркетингового дослідження задоволеності, лояльності, вмотивованості, залученості персоналу та розроблення опитувального листа чи анкети.*

### Тема 3. Добір та адаптація персоналу

Добір як процес забезпечення організації працівниками бажаних якостей. Сучасні тренди добору персоналу та рекрутингу. Процес професійного добору працівників: послідовність процедур, суб’єкти, входи та виходи, ресурси, результати та показники оцінювання ефективності. Вимоги до претендентів на вакантні посади: розроблення та документування. Аналіз робіт: сутність, завдання, методи, етапи та використання результатів. Кваліфікаційна карта і карта компетенцій, профіль посади. Пошук та залучення персоналу, джерела поповнення персоналу організації, їх переваги та недоліки. *Первинний добір персоналу, методи збирання і перевірки інформації про претендентів на вакантні посади.* *Вторинний добір персоналу, прийняття рішення про прийом працівника на роботу.* Аутсорсинг функції добору персоналу. Послуги рекрутингових агентств. Посередники на ринку праці. Використання сучасних цифрових технологій для організації і реалізації процесу добору персоналу. Процес наймання персоналу: процедури та суб’єкти. Укладання трудового договору. Види трудових договорів і контрактів. Випробувальний термін. Процес адаптації працівника на новому робочому місці: послідовність процедур, суб’єкти, входи та виходи, ресурси, результати та показники оцінювання ефективності. Введення працівника в посаду. Види адаптації новоприйнятих працівників: організаційна, професійна, психофізіологічна та соціальна. Менторство та наставництво при адаптації працівника.

### Тема 4. Менеджмент продуктивності та оцінювання персоналу

Взаємозв’язок менеджменту персоналу та продуктивності організації. Розвиток високо-продуктивної культури, високо-продуктивної системи роботи та менеджмент продуктивності. Менеджменту продуктивності персоналу: сутність, цілі, характеристики, принципи, чинники, інструментарій; взаємозв’язок процесів менеджменту продуктивності персоналу, оцінювання, управління навчанням та мотиваційного менеджменту. Оцінювання персоналу в організації, як основа менеджменту продуктивності та прийняття управлінських рішень щодо персоналу. Сучасні тенденції розвитку практики оцінювання персоналу. Теоретичні основи оцінювання персоналу: сутність, мета і завдання. Система оцінювання персоналу. Види оцінювання працівників: поточне, регулярне планове, ситуаційне, атестація та сертифікація персоналу. *Оцінювання за компетентностями, за результатами та за досягненням цілей*. Оцінювання 360⁰: визначення, зворотний зв'язок, технологія та методика, переваги та недоліки використання. Процес оцінювання персоналу: послідовність процедур, входи, виходи, суб’єкти та об’єкти, результати та показники оцінювання ефективності. *Використання результатів оцінювання персоналу в різних процесах менеджменту персоналу.* HR – аналітика: основні метрики та показники, які використовуються при прийнятті управлінських рішень. Аутсорсинг функції оцінювання персоналу. Центри оцінювання: технологія роботи, переваги та недоліки використання, огляд практики. Використання сучасних цифрових технологій для потреб оцінювання персоналу.

### Тема 5. Навчання та розвиток персоналу

Розвиток персоналу як процес забезпечення організації працівниками бажаних якостей. Сучасні тренди навчання та розвитку персоналу. Стратегічне навчання та розвиток персоналу: визначення, цілі. Стратегія навчання та розвитку персоналу. Вплив навчання та розвитку персоналу на продуктивність персоналу. Стратегічне значення безперервного професійного розвитку персоналу для організації в сучасних умовах. Планування навчання та розвитку персоналу. *Визначення потреб організації в професійному навчанні.* *Індивідуальний план розвитку працівника*. Планування витрат на розвиток персоналу. Підходи до організації та реалізації навчання та розвитку персоналу. Система навчання та розвитку персоналу та її елементи. Процес розвитку персоналу: послідовність процедур, суб’єкти, входи та виходи, ресурси, результати та показники оцінювання ефективності. Організація навчання та розвитку персоналу. Види, форми і методи професійного навчання працівників. Навчання безпосередньо на робочому місці. Навчання поза робочим місцем в організації та за її межами. Розвиток лідерства та управлінських компетентностей. *Ефективність професійного навчання персоналу.* Аутсорсинг функції розвитку персоналу: зовнішні провайдери освітніх послуг та їх пропозиції на ринку освітніх послуг в Україні. Огляд ринку тренінгових послуг в Україні. Консалтинг та коучинг як інструменти розвитку персоналу. Використання сучасних цифрових технологій для потреб навчання та розвитку персоналу.

### Тема 6. Менеджмент руху персоналу. Кар’єрний менеджмент

Трудова мобільність: значення на сучасному ринку праці, класифікація, позитивні та негативні властивості. Рух персоналу: поняття, види, фактори, наслідки та показники. Заходи щодо пристосування персоналу доекономічних змін. Управління вивільненням персоналу. Організація процесу звільнення. Причини та основні наслідки скасування трудового договору. Способи вивільнення персоналу. Вивільнення персоналу. Звільнення за власним бажанням. Звільнення за порушення. Масове звільнення. Механізми і методи не директивного скорочення персоналу. Звільнення відповідно до умов, закріплених у контракті. Управління плинністю персоналу. Сутність поняття плинність персоналу, її чинники та мотиви. Управління трудовою дисципліною. Заходи щодо скорочення плинності кадрів: техніко-економічні; організаційні; виховні; соціально-психологічні; культурно-побутові. *Оцінювання плинності персоналу. Розроблення заходів щодо скорочення плинності кадрів. Розрахунок витрат і втрат, пов'язаних з вимушеною заміною працівників*. Кар’єрний менеджмент. Трудова кар’єра: сутність, значення і типи. Організаційний та індивідуальний рівні кар’єрного менеджменту. Типи кар’єрного менеджменту: рольовий, соціальний, індивідуальний. Планування трудової кар’єри. *Кар’єрний план працівника. Кар’єрні карти організації та індивідуальні плани кар’єрного розвитку працівників.* Кар’єрний консалтинг. Індивідуальний кар’єрний консультант (радник).

### Тема 7. Менеджмент робочого часу та баланс «життя-робота»

Робочий час як економічна категорія і міра кількості праці. Норма тривалості робочого часу, скорочений робочий час, неповний робочий час. Законодавче регулювання робочого часу і відпусток. Менеджмент робочого часу в організації. Суб'єкти і засоби менеджменту робочого часу в організації. Технології організації робочого часу та підвищення ефективності його використання. Режими праці та відпочинку: сутність, значення. Типові режими праці й відпочинку. Гнучкі режими роботи, їх. переваги та недоліки. Ненормований робочий день і його особливості. Категорії персоналу, для яких уводиться режим ненормованого робочого дня. Планування робочого часу. Дефіцит робочого часу. Методи оптимізації планів робочого часу. Облік робочого часу. Аналіз ефективності використання робочого часу: методи та показники. Фотографія робочого часу. Хронометраж. Діаграма Ганта. Тайм-менеджмент на індивідуальному рівні. Основні принципи тайм-менеджменту. Особливості тайм-менеджменту працівника в цифрову епоху: основні втрати часу. Технологія тайм-менеджменту: стратегічне та тактичне планування, оцінка особистої та управлінської ефективності, уміння розставляти пріоритети, інструменти «Mind Mapping», аналіз досягнутого тощо. Баланс «життя–робота». Огляд ситуації в Україні. Дослідження індексу RegusWork-LifeBalance в Україні. Способи досягнення балансу між роботою та особистою життям. Цифрові технології для планування, обліку, контролю використання робочого часу.

### Тема 8. Мотиваційний менеджмент

Мотивація праці як складова менеджменту персоналу. Типи мотивації. Теорії мотивації. Сутність, значення і чинники мотивування працівників підприємств. Психологічні особливості мотивації персоналу. Потреби, мотиви, стимули. Стимулювання, мотивація, мотивування. Взаємозв'язки вмотивованості та компетентності працівників. Мотивація і задоволеність роботою. Мотивація і гроші. Мотиваційні стратегії. Компенсаційний менеджмент. Формування компенсаційного пакету, його структура. Трудові доходи персоналу: склад, структура, чинники диференціації. Проектування заробітної плати: сутність заробітної плати, її складові, функції та структура. Грейдування в мотивації праці. Механізми узгодження заробітної плати з результативністю праці. Доплати і надбавки до тарифних ставок і посадових окладів. Гарантії та компенсації в системі мотивації працівників. Соціальний пакет: структура, підходи до формування. Програми участі персоналу в прибутку підприємства. Програми участі персоналу в акціонерному капіталі. Нематеріальне мотивування працівників: сутність, форми, тенденції розвитку.

### Тема 9. Управління поведінкою персоналу та велл-бінг менеджмент

Управління поведінкою персоналу. Сутність трудової поведінки працівників та її значення для функціонування підприємства. Складові трудової поведінки працівників. Критеріальні основи поведінки людини на виробництві. Класифікація видів трудової поведінки та їх характеристика. Чинники трудової поведінки працівників: особистісні, організаційні, суспільно-цивілізаційні. Основні характеристики зразкової поведінки працівника. Суб'єкти і методи регулювання трудової поведінки працівників. Управління залученістю персоналу. Залученість персоналу та організаційна прихильність. Методи і способи залучення персоналу. Лояльність та задоволеність персоналу роботою. Залученість різних поколінь: розширення рамок традиційного «робочого віку». Велл-бінг менеджмент. Робоче середовище та умови праці. Управління безпекою персоналу на робочому місці. Значення здоров’я та безпеки працівника на робочому місці. Політика здоров’я та безпеки персоналу. Програми охорони здоров'я та безпеки персоналу. Менеджмент стресу. Профілактика булінгу. Запобігання сексуальним домаганням на робочому місці. Запобігання та профілактика нещасним випадкам. Охорона праці.

### Тема 10. Корпоративна соціальна політика та відповідальність

Корпоративна соціальна політика: сутність, сфера застосування, заінтересовані сторони. Структура корпоративної соціальної політики: сутність внутрішньої та зовнішньої складової корпоративної соціальної політики. Правила, порядки, процедури та документальне забезпечення корпоративної соціальної політики. Принципи корпоративної соціальної політики. Визначення основних напрямів та пріоритетів внутрішньої та зовнішньої корпоративної соціальної політики. Планування та організації заходів корпоративної соціальної політики, визначення їх ефективності. Типові заходи корпоративної соціальної політики. Корпоративні соціальні програми: сутність, види. Практики розроблення корпоративних соціальних програм. Проведення моніторингу успішних корпоративних соціальних програм в Україні. Соціальний захист працівника. Розподіл відповідальності між державою та роботодавцем. Інструменти соціального захисту на корпоративному рівні. Особливості менеджменту персоналу соціально-орієнтованої компанії. Моделі соціально-орієнтованого управління. Модель управління за цінностями компанії. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність. Корпоративна соціальна відповідальність суб'єктів менеджменту персоналу. Соціальна ефективність менеджменту персоналу: сутність, показники, напрями підвищення. Ефекти від соціально-відповідальної поведінки роботодавця, менеджера, працівника. Методи оцінювання ефективності корпоративної соціальної політики.

# 3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАння здобувача

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

***Структура навчальної дисципліни*:** передбачено 10 *тем.* Упродовж семестру, після завершення відповідних тем, проводиться тематичне онлайн-тестування з використанням системи *Moodle*. Навчальна дисципліна завершується – ***екзаменом.***

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 студента 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 студента 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 екзамену*** 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 (екзаменаційна робота) (до 50 балів).

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

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

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

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

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

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 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 |
| Екзамен | 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 екзамену:** максимальна кількість балів, що вноситься до екзаменаційної 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 наведена в табл. 4.

Таблиця 4 – Шкали оцінювання результату підсумкового контролю – екзамен

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **100-бальна шкала** | **Підсумкова оцінка за 4-бальною шкалою** | **Шкала ЕСТS** |
| **екзамен** |
| 90 – 100 | відмінно | A |
| 80 – 89 | добре | B |
| 70 – 79 | C |
| 66 – 69 | задовільно | D |
| 60 – 65 | E |
| 21 – 59 | незадовільно – з можливістю перескладання | FX |
| 0 – 20 | незадовільно – з обов’язковим повторним вивченням  навчальної дисципліни | F |

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

Перезарахування та визнання результатів навчання з навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» 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/>