**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

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

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 р.

**МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ
З ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу»**

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

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

**КНЕУ – 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 — | 1 |
| Кількість кредитів ECTS — | 5 |
| Форма підсумкового контролю — | **екзамен** |
| Мова викладання | **українська** |

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **заочна** |
| Семестр — | 1 |
| Кількість кредитів ECTS — | 5 |
| Форма підсумкового контролю — | **екзамен** |
| Мова викладання | **українська** |

|  |  |
| --- | --- |
| Форма навчання — | **дистанційна** |
| Семестр — | 1 |
| Кількість кредитів ECTS — | 5 |
| Форма підсумкового контролю — | **екзамен** |
| Мова викладання | **українська** |

© Кравчук О.І., 2021

© КНЕУ, 2021

1. **ЗМІСТ**

[Вступ 3](#_Toc83646120)

[1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ 3](#_Toc83646121)

[Тема 1. Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу:
основи теорії та практики 3](#_Toc83646122)

[Тема 2. Процесний підхід – основа реінжинірингу бізнес-процесів
 менеджменту персоналу 3](#_Toc83646123)

[Тема 3. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу 3](#_Toc83646124)

[Тема 4. Методика опису та регламентації бізнес-процесів
менеджменту персоналу 3](#_Toc83646125)

[Тема 5. Моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу 3](#_Toc83646126)

[Тема 6. Моделі і умови побудови регламентів бізнес-процесів
 менеджменту персоналу 3](#_Toc83646127)

[Тема 7. Вимоги до постановки бізнес-процесів менеджменту персоналу 3](#_Toc83646128)

[Тема 8. Аудит, аналіз та оптимізації бізнес-процесів менеджменту персоналу 3](#_Toc83646129)

[Тема 9. Реалізація реінжинірингу бізнес процесів менеджменту персоналу 3](#_Toc83646130)

[2. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ
ЗДОБУВАЧА ОЧНОЇ (ДЕННОЇ) ФОРМИ НАВЧАННЯ 3](#_Toc83646131)

[2.1. Карта навчальної роботи здобувача 3](#_Toc83646132)

[2.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення навчальної дисципліни 3](#_Toc83646133)

[3. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ
ЗДОБУВАЧА ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ 3](#_Toc83646134)

[3.1. Карта навчальної роботи здобувача 3](#_Toc83646135)

[3.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення навчальної дисципліни 3](#_Toc83646136)

[4. ПОРЯДОК ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ
 ЗДОБУВАЧА ДИСТАНЦІЙНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ 3](#_Toc83646137)

[4.1. Карта навчальної роботи здобувача 3](#_Toc83646138)

[4.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення навчальної дисципліни 3](#_Toc83646139)

[5. САМОСТІЙНА РОБОТА ЗДОБУВАЧА 3](#_Toc83646140)

[5.1. Зміст самостійної роботи здобувача 3](#_Toc83646141)

[5.2.Порядок оцінювання індивідуальних завдань самостійної роботи
(за вибором здобувача) з навчальної дисципліни 3](#_Toc83646142)

[5.2.1. Вимоги до виконання індивідуальних завдань самостійної роботи 3](#_Toc83646143)

[5.2.2. Критерії оцінювання результатів виконання індивідуальних
завдань самостійної роботи 3](#_Toc83646144)

[6. ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ (форма підсумкового контролю — екзамен / дистанційний
екзамен) 3](#_Toc83646145)

[6.1. Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти під час
підсумкового контролю у формі екзамену / дистанційного екзамену 3](#_Toc83646146)

[6.2. Структура та зразок екзаменаційного білета / екзаменаційного тесту 3](#_Toc83646147)

[6.3. Критерії оцінювання екзаменаційної роботи / екзаменаційного тесту 3](#_Toc83646148)

[7. ПЕРЕЗАРАХУВАННЯ ТА ВИЗНАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА 3](#_Toc83646149)

[8. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ 3](#_Toc83646150)

[9. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА 3](#_Toc83646151)

[9.1. Основна література 3](#_Toc83646152)

[9.2. Додаткова література 3](#_Toc83646153)

[9.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси 3](#_Toc83646154)

# Вступ

Методичні матеріали з вивчення навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу» розроблені згідно з Додатком 2 до «Положення про робочу програму навчальної дисципліни в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима 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:** Навчальна дисципліна «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу» націлена на оволодіння знаннями процесів менеджменту персоналу, які проходять через безліч функціональних підрозділів організації і від ефективності взаємодії яких залежить успішне досягнення цілей системи управління персоналом. Застосування процесного підходу для управління системою менеджменту персоналу дозволяє забезпечити високоефективну взаємодію всіх учасників бізнес-процесів і досягти цілей забезпечення підприємства своєчасним і якісним людським ресурсом. Навчальна дисципліна розкриває зміст процесних технологій управління і їх практичне застосування для вдосконалення діяльності служби персоналу. Розглядаються методики опису, аналізу, оптимізації, контролю, автоматизації бізнес-процесів, сучасні нотації бізнес-моделювання, їх переваги та недоліки, сфери застосування та програмні продукти, їх підтримують. Навчальна дисципліна надає великий набір прикладів реальних бізнес-процесів менеджменту персоналу, типових бізнес-моделей, практичних результатів застосування методик, шаблонів інформаційно-методичних документів, форм документів. Демонструється вирішення актуальних управлінських завдань служби персоналу за допомогою сучасних програмних продуктів бізнес-моделювання: MS Visio, ArisExpress. В результаті вивчення дисципліни здобувачі отримають навички використання зазначених напрацювань та здатності вбудовувати методи оптимізації бізнес-процесів в діяльність служби персоналу для підвищення її ефективності.

**Міждисциплінарні зв’язки:** Дисципліна базується на знаннях та вміннях, сформованих дисциплінами «Проектний менеджмент» та «Стратегічне управління людськими ресурсами».Знання та вміння, отримані під час вивчення даної дисципліни, будуть використані під час міжпредметного тренінгу та написання магістерської кваліфікаційної роботи.

**Мета вивчення навчальної дисципліни –** набуття компетентностей у галузі застосування технології реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу на основі розумінні його цілей і завдань, методів і шляхів його досягнення, а також вмінь використання цифрових технологій реінжинірингового підходу в практичній діяльності з вдосконалення менеджменту персоналу в організації.

**Завдання навчальної дисципліни** полягають у формуванні у здобувачів цілісної системи знань щодо методології та технології реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу організації. У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі повинні сформувати навички щодо проведення досліджень процесів менеджменту персоналу з урахуванням причинно-наслідкових та просторово-часових зв’язків на відповідному рівні; використання інформаційно-комунікаційних технологій для пошуку, оброблення, аналізу інформації з різних джерел та прийняття рішень; виявлення та вирішення проблем, генерування нових ідей та критичного мислення, креативності, гнучкості, адаптивності в новій ситуації; ефективного використання та розвитку людських ресурсів в організації; розроблення HR-проєктів та управління ними, виявлення ініціативи та підприємливості; управління організацією, її змінами; оцінювання ефективності системи і технології менеджменту персоналу та використання результатів розрахунків для реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу.

**Предмет дисципліни:** процеси аналізу, моделювання, оптимізації та реалізації реінжинірингу бізнес-процесів управління персоналом

# 1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

### Тема 1. Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу: основи теорії та практики

Проблеми сучасного менеджменту персоналу, які зумовлюють необхідність реінжинірингу бізнес-процесів. Модель зрілості процесів управління персоналом. Основні поняття реінжинірингу бізнес-процесу. Визначення М. Хаммера і Д.Чампі. Особливості бізнес-процесів, для яких проводиться реінжиніринг. Шість основних принципи реінжинірингу і ілюстрація їх на прикладах. Застосування принципів реінжинірингу. Порівняння реінжинірингу і вдосконалення бізнес-процесів. Відмінності двох підходів. Завдання, які можуть бути вирішені в результаті реінжинірингу в цілому, та реінжинірингу процесу менеджменту персоналу зокрема. Особливості реінжинірингу в менеджменту персоналу. Фактори успіху і невдач реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Приклади реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу українських компаній.*

### Тема 2. Процесний підхід – основа реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу

Процесний підхід: основні поняття, значення і практичні приклади в сфері менеджменту перосналу. Система термінів процесного підходу: процес, власник, вихід, вхід, ресурс. Вимоги стандарту ISO 9001: 2008 в сфері бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами в управлінні персоналом. Архітектура системи управління бізнес-процесами менеджменту персоналу: дерево, моделі, показники KPI, «власники» бізнес-процесів і процесні команди, організаційна структура та функціонал служби персоналу за описом і управління бізнес-процесами менеджменту персоналу, основні нормативні документи з управління бізнес- процесами (Положення про бізнес-процеси, Угода по бізнес-моделюванню та ін.), форми документів (анкети, звіти та ін.). Розподіл відповідальності в бізнес-процесах, правила призначення «власників» бізнес-процесів, процесні повноваження. Матриця управління бізнес-процесами менеджменту персоналу. Класифікація бізнес-процесів: основні, допоміжні, управління, розвитку. Відмінності бізнес-процесів від функцій. Характеристика бізнес-процесів після реінжинірингу. Найважливіші типові бізнес-процеси менеджменту персоналу. *Аналіз існуючих моделей бізнес-процесів менеджменту персоналу.*

### Тема 3. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу

Розроблення стратегії і політики менеджменту персоналу та формування моделі бізнес-процесів управління персоналом верхнього рівня. Декомпозиція та моделювання бізнес-процесів: добір персоналу, адаптація персоналу, оцінка і атестація персоналу, мотивація персоналу, навчання і розвиток персоналу, формування кадрового резерву, облік персоналу, звільнення персоналу, регламентація діяльності (виходячи із запитів слухачів). Визначення KPI для бізнес-процесів менеджменту персоналу. Розробка планових значень KPI для бізнес-процесів менеджменту персоналу. Визначення власників бізнес-процесів менеджменту персоналу. Характеристика робіт по проведенню реінжинірингу бізнес-процесів. Умови успішного реінжинірингу і фактори ризику. Учасники діяльності та їх функції. Види, основні принципи, правила, етапи і прийоми реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу. Заходи проведення РБП: ідентифікація бізнес-процесів; дослідження існуючих бізнес-процесів; побудова нових бізнес-процесів; розробка проекту РБП; впровадження проекту РБП. Організаційна структура проекту РБП. Методологія SADT (Структурний аналіз і проектування).Поширені помилки і помилки (міфи і реальність) моделювання бізнес процесів. Програмні продукти бізнес-моделювання (BusinessStudio, Microsoft Visio, Aris EXPRESS). Функції програмних продуктів щодо методик і проектів формалізації і вдосконалення діяльності служби персоналу, вирішення управлінських завдань. Приклади і результати використання програмних продуктів бізнес-моделювання в управлінні персоналом. *Розробка класифікаторів і матричних проекцій моделі бізнес-процесів менеджменту персоналу в програмному середовищі. Проектування бізнес-процесів моделі служби персоналу в програмному середовищі. Формування організаційної структури служби персоналу організації з урахуванням вимог процесного підходу до управління. Формування системи мотивації працівників компанії, що беруть участь в роботі системи менеджменту персоналу на підставі KPI. Розробка програми змін щодо впровадження процесного підходу до менеджменту персоналу.*

### Тема 4. Методика опису та регламентації бізнес-процесів менеджменту персоналу

Планування і організація проекту з опису бізнес-процесів. Виділення і опис бізнес-процесів менеджменту персоналу. Ідентифікація (визначення) та виділення бізнес-процесів менеджменту персоналу (побудова дерева бізнес-процесів). Елементи та класифікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. Методи збору інформації для опису бізнес-процесів менеджменту персоналу. Ранжування бізнес-процесів менеджменту персоналу. Детальний опис бізнес-процесів, узгодження, затвердження і доведення до працівників служби персоналу. Розробка ключових показників KPI і вимог до бізнес-процесів менеджменту персоналу (час, результативність і ефективність, вартість, якість та ін.). Розробка допоміжних бізнес-моделей: організаційна структура служби персоналу, дерево показників KPI, дерево бізнес-напрямків і продуктів служби персоналу, бібліотека документів (інформаційні потоки в бізнес-процесах), дерево інформаційних систем служби персоналу (системна архітектура) та ін. Методика побудови ефективної системи регламентації служби персоналу, автоматизована генерація регламентів бізнес-процесів. *Показники результативності бізнес-процесів (KPI) менеджменту персоналу. Етапи розробки системи збалансованих показників (BSC). Приклад показників результативності (KPI) бізнес-процесу «Добір персоналу».*

### Тема 5. Моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу

Теорія моделювання бізнес-процесів. Підходи до моделювання бізнес-процесів. Узагальнена модель і відповідні терміни. Функціональний підхід. Об'єктно-орієнтований підхід. Мета і завдання моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу. Загальні питання моделювання бізнес-процесів. Нотації для опису бізнес-процесів. Огляд нотацій для опису бізнес-процесів, їх характеристик і застосування. Правила розробки графічних моделей бізнес-процесів. Методології моделювання бізнес-процесів. Інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів. Моделювання з метою реінжинірингу. Стандарти опису бізнес-процесів IDEF, ARIS, їх короткий опис та рекомендації щодо вибору засобів автоматизації опису бізнес-процесів. Класичні нотації: Basic Flow Chart, Cross Functional Flow Chart, IDEF0, IDEF3, DFD. Нотації: VACD (Value Added Chain Diagram), eEPC (Eventdriven Process Chain), Function Tree, Function Allocation Diagram і інші. Нотація BPMN (Business Process Model and Notation). *Приклади моделей бізнес-процесів (технологічних карт) служби персоналу в різних нотаціях за бізнес-процесами: добір персоналу, адаптація, звільнення, навчання, оцінювання, робота з кадровим резервом, планування трудової кар’єри, тощо.*

### Тема 6. Моделі і умови побудови регламентів бізнес-процесів менеджменту персоналу

Архітектура регламентів діяльності персоналу. Логіка реінжинірингу менеджменту персоналу. Матричні моделі формування регламентів діяльності персоналу. Матричне моделювання регламентів діяльності персоналу. Процесні моделі формування регламентів діяльності персоналу. Управління бізнес-процесами в службі персоналу. Планування та забезпечення ефективного виконання та контроль бізнес-процесів менеджменту персоналу.. Автоматизація оперативного управління бізнес-процесами менеджменту персоналу за допомогою систем Work Flow / BPMS – Business Process Management Systems. Соціальні і психологічні ефекти формалізації діяльності з менеджменту персоналу.

### Тема 7. Вимоги до постановки бізнес-процесів менеджменту персоналу

Класифікатор функцій та бізнес-процесів менеджменту персоналу. Постановка процесів планування персоналу, залучення персоналу, пошуку, підбору, відбору та звільнення персоналу. Постановка процесів менеджменту персоналу, оцінювання персоналу та управління персоналом за компетенціями. Постановка процесів розвитку персоналу, управління навчанням персоналу, кар’єрного менеджменту, мотиваційного менеджменту тощо. Моделювання бізнес-процесів управління корпоративною культурою та велл-бінг менеджменту. Аналіз матриці розподілу відповідальності в бізнес-процесах менеджменту персоналу.

### Тема 8. Аудит, аналіз та оптимізації бізнес-процесів менеджменту персоналу

Критерії і правила аудиту бізнес-процесів, приклади. Огляд сучасних методів аналізу та оптимізації бізнес-процесів, їх особливості, правила застосування і приклади з менеджменту персоналу. SWOT-аналіз, аналіз причин-наслідків, бенчмаркінг бізнес-процесів менеджменту персоналу. Аналіз і оптимізація бізнес-логіки бізнес-процесів менеджменту перосналу. Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) і імітаційне моделювання, розрахунок трудомісткості бізнес-процесів менеджменту персоналу. Використання концепції функціонально-вартісного аналізу бізнес-процесів - ФВА (ABC), процесного (післяопераційного) обліку і калькуляції собівартості - ABC (Activity Based Costing), різниця між традиційними підходами калькуляції собівартості і ABC-методом в менеджменту персоналу. Приклади окремих бізнес-процесів менеджменту персоналу і їх відповідних ABC-моделей.

### Тема 9. Реалізація реінжинірингу бізнес процесів менеджменту персоналу

Комплексна типова бізнес-модель служби персоналу. Структура і зміст бізнес-моделі служби персоналу, приклади входять до неї документів, моделей, довідників та інших матеріалів. Способи впровадження і використання бізнес-моделі служби персоналу. Цінність бізнес-моделі менеджменту персоналу для організації і завдання, які можуть бути вирішені при її впровадженні. Аналіз підходів до впровадження проектів реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу. Характеристика процесно-орієнтованої служби персоналу після реінжинірингу бізнес-процесів. Порівняльний аналіз оргструктур служб персоналу при реінжинірингу: функціонально-орієнтованої і процесно-орієнтованої, їх переваги і недоліки. Рекомендації по використанню в компаніях принципів реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Приклади шаблони регламентів виконання бізнес-процесів менеджменту персоналу в процесно-орієнтованої компанії. Аналіз змісту розділів регламенту. Реінжиніринг бізнес-процесу служби персоналу в програмному середовищ.* Робота з протидією персоналу. Оцінювання результатів реінжинірингу бізнес-процесів.

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

## 2.1. Карта навчальної роботи здобувача

*Таблиця 3* **- КАРТА НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА
з** *обов’язкової* **навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту
персоналу» для здобувача освітньої програми «Менеджменту персоналу»**

*Очна (денна) форма навчання*

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид та теманавчального заняття** | **Максимальна****кількість балів** |
| Практичне заняття 1. Тема 1. Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу: основи теорії та практики | 2 |
| Практичне заняття 2. Тема 2. Процесний підхід – основа реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу | 2 |
| Практичне заняття 3-4. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу | 4 |
| Практичне заняття 5-6. Методика опису та регламентації бізнес-процесів менеджменту персоналу | 4 |
| Практичне заняття 7-8. Тема 5. Моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу | 4 |
| Практичне заняття 9-10. Тема 6. Моделі і умови побудови регламентів бізнес-процесів менеджменту персоналу | 4 |
| Практичне заняття 11-12. Тема 7. Моделі і умови побудови регламентів бізнес-процесів менеджменту персоналу | 4 |
| Практичне заняття 13-14. Тема 8. Аудит, аналіз та оптимізація бізнес-процесів менеджменту персоналу | 4 |
| Практичне заняття 15. Тема 9. Реалізація реінжинірингу бізнес процесів менеджменту персоналу та оцінювання його результатів | 2 |
| **Контрольна (модульна) робота** | **10** |
| Проведення Підсумкової контрольної роботи |  |
| **Усього балів за роботу на практичних заняттях:** | **30** |
| **Індивідуальні завдання самостійної роботи (за вибором здобувача)** |
| 1. Аналітичний звіт результатів декомпозиції та моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу, аналізу матриці розподілу відповідальності в процесах менеджменту персоналу, визначення KPI для процесу та формування регламенту  | 5 |
| 2. Проект реінжинірингу окремого бізнес-процесу менеджменту персоналу | 5 |
| 3. Аналітичний звіт результатів розроблення моделей бізнес-процесів (технологічних карт) служби персоналу в одній із нотацій на вибір | 5 |
| 4. Аналітичний звіт результатів дослідження наукової літератури за тематикою дисципліни | 5 |
| **Усього балів за виконання індивідуальних завдань:** | **10** |
| **Додаткові (заохочувальні) бали:**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. | **до 10** |
| **ЕКЗАМЕН**  | **50** |
| **УСЬОГО БАЛІВ:** | **100** |

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

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння теоретичного матеріалу, вироблення навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

## 2.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення навчальної дисципліни

Максимальна кількість балів за ***виконання завдань під час навчальних занять*** *для здобувачів очної (денної) форми навчання* – 30 балів (згідно з навчальним планом передбачено 30 год., тобто 15 практичних занять, тому максимальна кількість балів, яку можуть набрати здобувачна одному занятті, складає **2** бали).

*Критерії диференціації оцінок виконання завдань під час навчальних занять*: правильність і вичерпність відповідей на теоретичні питання; знання понятійного апарату і літературних джерел; уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей і явищ; якість, повнота, самостійність виконаних практичних завдань (задач); самостійність суджень і висновків під час відповідей; активність участі в обговоренні дискусійних питань, роботи в малих групах, під час презентації матеріалів іншими здобувачами; вміння презентувати матеріал; уважність під час виступів інших здобувачів та розв’язання ними практичних завдань.

Відповідно до зазначених критеріїв залікові оцінки за роботу на практичних заняттях *для здобувачів очної (денної) форми навчання* диференціюються за шкалою, наведеною в табл. 4.

*Таблиця 4 -* Шкала оцінювання роботи здобувачів очної (денної) форми навчання
на практичних заняттях

|  |  |
| --- | --- |
| Можлива максимальна оцінка за певну форму роботи (завдання), балів | Рівень виконання |
| Відмінний | Добрий | Задовільний | Незадовільний |
| 4 | 4 | 3 | 2 |  |
| 2 | 2 | 1,5 | 1 | 0 |

Ці бали НПП виставляє у свій журнал та до системи електронного обліку поточної успішності здобувачів. Кількість балів, одержаних здобувачами на кожному практичному занятті, додається і включається до загальної суми балів поточної успішності разом з балами за модульні роботи та виконання завдань для самостійної роботи (індивідуальних завдань).

Максимальна кількість балів ***за виконання контрольних (модульних) робіт*** *для здобувачів очної (денної) форми навчання* – 10 балів (виконують одну контрольну (модульну) роботу). При виконанні модульних завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули здобувачі після опанування матеріалу. Модульний контроль проводиться у формі відповідей на теоретичні питання та розв’язання практичних завдань, або виконання тестових завдань у системі Moodle. Контрольна (модульна) робота містить п’ять завдань, або 10 тестів. Критерії оцінювання знань здобувачів під час виконання кожного завдання наведено в табл. 5.

*Таблиця 5. -* ***Шкала оцінювання виконання контрольних (модульних) завдань здобувачами очної* (денної) *форми навчання, балів***

|  |  |
| --- | --- |
| Можлива максимальна оцінка виконання завдання | Рівень виконання |
| Відмінний | Добрий | Задовільний | Незадовільний |
| 2 | 2 | 1.5 | 1 | 0 |

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

Максимальна кількість балів за ***виконання індивідуальних завдань самостійної роботи*** *для здобувачів очної (денної) форми навчання* – 10 балів. Перелік індивідуальних завдань самостійної роботи подано у карті самостійної роботи (див. табл. 3). Кожен вид завдань оцінюється максимально в 5 балів. Критерії оцінювання індивідуальних завдань самостійної роботи здобувача наведено в табл. 6.

*Таблиця 6. -* ***Шкала оцінювання виконання індивідуальних завдань*** ***самостійної роботи для здобувачів очної (денної) форми навчання, балів***

|  |  |
| --- | --- |
| Можлива максимальна оцінка виконання індивідуального завдання | Рівень виконання |
| Відмінний | Добрий | Задовільний | Незадовільний |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 0 |

Граничний термін здачі робіт з виконаними індивідуальними завданнями – за 2 тижні до останнього практичного заняття за розкладом. Роботи, що надійдуть пізніше встановленого терміну, не розглядаються і не оцінюються.

Одержані завдання здобувачів оцінюються НПП у семиденний термін. Про одержану оцінку здобувач може дізнатись у НПП під час щотижневої консультації або під час практичних занять.

**Загальна сума балів за поточний контроль** *здобувачів очної (денної) форми навчання* складається із балів за всіма видами робіт, передбаченими картою самостійної роботи здобувача (див. табл. 3). **Загальна підсумкова оцінка** вивчення дисципліни з підсумковим контролем у формі екзамену складається із суми результатів поточного та підсумкового контролю, яка фіксується в екзаменаційній відомості.

У разі пропуску навчальних занять (практичних, лабораторних, семінарських та контактних занять) з поважних причин (у тому числі тимчасової непрацездатності у зв’язку із хворобою) здобувач зобов’язаний своєчасно (не пізніше як упродовж п’ятьох робочих днів після повернення до занять):

* звернутися до директора навчально-наукового інституту / декана факультету / завідувача відділом аспірантури та докторантури або його заступника з відповідною заявою щодо отримання дозволу на відпрацювання пропущених навчальних занять;
* **сформувати та узгодити** з НПП індивідуальний графік відпрацювання пропущених занять із зазначенням форм робіт;
* **відпрацювати** пропущенні заняття не пізніше ніж до початку залікового тижня – для навчальних дисциплін з підсумковим контролем у формі екзамену.»

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 занять, не відпрацювавши їх до початку залікового тижня.

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

Якщо здобувач пропустив більш як 50 % практичних (семінарських, лабораторних, контактних) занять з навчальної дисципліни, незалежно від причини та незважаючи на кількість набраних балів за результатами поточного контролю, виконання контрольних (модульних) робіт та індивідуальних завдань, він не допускається до екзамену з навчальної дисципліни. Відповідне рішення приймає директор навчально-наукового інституту / декан факультету / завідувач відділу аспірантури і докторантури за поданням НПП, які проводять практичні (семінарські, лабораторні, контактні) заняття, про що фахівець директорату ННІ / деканату факультету / відділу аспірантури і докторантури інформує здобувача до початку екзаменаційної сесії.»

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

## 3.1. Карта навчальної роботи здобувача

*Таблиця 7* **- КАРТА НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА
з** *обов’язкової* **навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту
персоналу» для здобувача освітньої програми «Менеджменту персоналу»**

*Заочна форма навчання*

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид та теманавчального заняття** | **Максимальна****кількість балів** |
| Контактне заняття 1. Тема 1. Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу: основи теорії та практики | 2 |
| Контактне заняття 2. Тема 2. Процесний підхід – основа реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу | 2 |
| Контактне заняття 3-4. Тема 3. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу | 2 |
| Контактне заняття 5-6. Тема 4. Методика опису та регламентації бізнес-процесів менеджменту персоналу | 2 |
| Контактне заняття 7. Тема 5. Моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу | 2 |
| Контактне заняття 8-9. Тема 6. Моделі і умови побудови регламентів бізнес-процесів менеджменту персоналу | 2 |
| Контактне заняття 10. Тема 7. Вимоги до постановки бізнес-процесів менеджменту персоналу | 2 |
| Контактне заняття 11. Тема 8. Аудит, аналіз та оптимізація бізнес-процесів менеджменту персоналу | 4 |
| Контактне заняття 12. Тема 9. Реалізація реінжинірингу бізнес процесів менеджменту персоналу та оцінювання його результатів | 2 |
| **Контрольна (модульна) робота** | **10** |
| Проведення Підсумкової контрольної роботи |  |
| **Усього балів за роботу на практичних заняттях:** | **20** |
| **Індивідуальні завдання самостійної роботи (за вибором здобувача)** |
| 1. Аналітичний звіт результатів декомпозиції та моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу, аналізу матриці розподілу відповідальності в процесах менеджменту персоналу, визначення KPI для процесу та формування регламенту процесу | 10 |
| 2. Проект реінжинірингу окремого бізнес-процесу менеджменту персоналу | 10 |
| 3. Аналітичний звіт результатів розроблення моделей бізнес-процесів (технологічних карт) служби персоналу в одній із нотацій на вибір | 10 |
| 4. Аналітичний звіт результатів дослідження наукової літератури за тематикою дисципліни | 10 |
| **Усього балів за виконання індивідуальних завдань:** | **20** |
| **Додаткові (заохочувальні) бали:**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. | **до 10** |
| **ЕКЗАМЕН (для навчальних дисциплін з формою підсумкового контролю – екзамен)** | **50** |
| **УСЬОГО БАЛІВ:** | **100** |

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

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння теоретичного матеріалу, вироблення навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

## 3.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення навчальної дисципліни

Максимальна кількість балів за ***виконання завдань під час навчальних занять*** *для здобувачів заочної форми навчання* – 20 балів (згідно з навчальним планом передбачено 24 год., тобто 12 практичних занять, тому максимальна кількість балів, яку можуть набрати здобувачна одному занятті, складає **2** бали).

*Критерії диференціації оцінок виконання завдань під час навчальних занять*: правильність і вичерпність відповідей на теоретичні питання; знання понятійного апарату і літературних джерел; уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей і явищ; якість, повнота, самостійність виконаних практичних завдань (задач); самостійність суджень і висновків під час відповідей; активність участі в обговоренні дискусійних питань, роботи в малих групах, під час презентації матеріалів іншими здобувачами; вміння презентувати матеріал; уважність під час виступів інших здобувачів та розв’язання ними практичних завдань.

Відповідно до зазначених критеріїв залікові оцінки за роботу на контактних заняттях *для здобувачів заочної форми навчання* диференціюються за шкалою, наведеною в табл. 8.

*Таблиця 8 -* Шкала оцінювання роботи здобувачів заочної форми навчання на контактних заняттях

|  |  |
| --- | --- |
| Можлива максимальна оцінка за певну форму роботи (завдання), балів | Рівень виконання |
| Відмінний | Добрий | Задовільний | Незадовільний |
| 2 | 2 | 1,5 | 1 | 0 |

Ці бали НПП виставляє у свій журнал та до системи електронного обліку поточної успішності здобувачів. Кількість балів, одержаних здобувачами на кожному практичному занятті, додається і включається до загальної суми балів поточної успішності разом з балами за модульні роботи та виконання завдань для самостійної роботи (індивідуальних завдань).

Максимальна кількість балів ***за виконання контрольних (модульних) робіт*** *для здобувачів заочної (денної) форми навчання* – 10 балів (виконують одну контрольну (модульну) роботу). При виконанні модульних завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули здобувачі після опанування матеріалу. Модульний контроль проводиться у формі відповідей на теоретичні питання та розв’язання практичних завдань, або виконання тестових завдань у системі Moodle. Контрольна (модульна) робота містить п’ять завдань, або 10 тестів. Критерії оцінювання знань здобувачів під час виконання кожного завдання наведено в табл. 9.

*Таблиця 9. -* ***Шкала оцінювання виконання контрольних (модульних) завдань здобувачами заочної форми навчання, балів***

|  |  |
| --- | --- |
| Можлива максимальна оцінка виконання завдання | Рівень виконання |
| Відмінний | Добрий | Задовільний | Незадовільний |
| 2 | 2 | 1.5 | 1 | 0 |

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

Максимальна кількість балів за ***виконання індивідуальних завдань самостійної роботи*** *для здобувачів заочної форми навчання* – 20 балів. Перелік індивідуальних завдань самостійної роботи подано у карті самостійної роботи (див. табл. 7). Кожен вид завдань оцінюється максимально в 10 балів. Критерії оцінювання індивідуальних завдань самостійної роботи здобувача наведено в табл. 10.

*Таблиця 10. -* ***Шкала оцінювання виконання індивідуальних завдань*** ***самостійної роботи для здобувачів заочної форми навчання, балів***

|  |  |
| --- | --- |
| Можлива максимальна оцінка виконання індивідуального завдання | Рівень виконання |
| Відмінний | Добрий | Задовільний | Незадовільний |
| 10 | 10 | 8 | 6 | 0 |

Граничний термін здачі робіт з виконаними індивідуальними завданнями – за 2 тижні до останнього контактного заняття за розкладом. Роботи, що надійдуть пізніше встановленого терміну, не розглядаються і не оцінюються.

Одержані завдання здобувачів оцінюються НПП у семиденний термін. Про одержану оцінку здобувач може дізнатись у НПП під час щотижневої консультації або під час контктних занять.

**Загальна сума балів за поточний контроль** *здобувачів заочної форми навчання* складається із балів за всіма видами робіт, передбаченими картою самостійної роботи здобувача (див. табл. 7). **Загальна підсумкова оцінка** вивчення дисципліни з підсумковим контролем у формі екзамену складається із суми результатів поточного та підсумкового контролю, яка фіксується в екзаменаційній відомості.

У разі пропуску навчальних занять (контактних занять) з поважних причин (у тому числі тимчасової непрацездатності у зв’язку із хворобою) здобувач зобов’язаний своєчасно (не пізніше як упродовж п’ятьох робочих днів після повернення до занять):

* звернутися до директора навчально-наукового інституту / декана факультету / завідувача відділом аспірантури та докторантури або його заступника з відповідною заявою щодо отримання дозволу на відпрацювання пропущених навчальних занять;
* **сформувати та узгодити** з НПП індивідуальний графік відпрацювання пропущених занять із зазначенням форм робіт;
* **відпрацювати** пропущенні заняття не пізніше ніж до початку залікового тижня – для навчальних дисциплін з підсумковим контролем у формі екзамену.

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

**Якщо здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно),** то він вважається таким, що не виконав вимоги робочої програми навчальної дисципліни та має академічну заборгованість. Він отримує право за власною заявою опанувати навчальну дисципліну в наступному семестрі понад обсяги, встановлені навчальним планом 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.

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

## 4.1. Карта навчальної роботи здобувача

*Таблиця 11* **- КАРТА НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА
з** *обов’язкової* **навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту
 персоналу» для здобувача освітньої програми «Менеджменту персоналу»**

*Дистанційна форма навчання*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Темазаняття в дистанційному режимі** | **Термін виконання** | **Максимальна****кількість балів** |
| Тема 1. Реінжиніринг бізнес-процесів менеджменту персоналу: основи теорії та практики | *1-2-й тиждень навчання* | 4 |
| Тема 2. Процесний підхід – основа реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу |
| Тема 3. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів менеджменту персоналу | *3-4-й тижні навчання* | 6 |
| Тема 4. Методика опису та регламентації бізнес-процесів менеджменту персоналу | *5-6-й тижні навчання* | 6 |
| Тема 5. Моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу | *7-8-й тижні навчання* | 6 |
| Тема 6. Моделі і умови побудови регламентів бізнес-процесів менеджменту персоналу |
| Тема 7. Вимоги до постановки бізнес-процесів менеджменту персоналу | *9-10-й тижні навчання* | 6 |
| Тема 8. Аудит, аналіз та оптимізація бізнес-процесів менеджменту персоналу | *11-12-й тижні навчання* | 6 |
| Тема 9. Реалізація реінжинірингу бізнес процесів менеджменту персоналу та оцінювання його результатів | *13-14-й тижні навчання* | 6 |
| **Контрольна (модульна) робота** | **до кінця семестру** | **10** |
| **Усього балів за роботу на заняттях у дистанційному режимі** | **40** |
| **ЕКЗАМЕН / ДИСТАНЦІЙНИЙ ЕКЗАМЕН**  | **50** |
| **УСЬОГО БАЛІВ:** | **100** |

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

Завданням поточного контролю є перевірка розуміння та засвоєння теоретичного матеріалу, вироблення навичок проведення розрахункових робіт, умінь самостійно опрацьовувати тексти, здатності осмислити зміст теми, умінь публічно чи письмово представити певний матеріал (презентація).

## 4.2. Критерії оцінювання поточних результатів вивчення навчальної дисципліни

Максимальна кількість балів за ***виконання завдань під час навчальних занять*** *для здобувачів дистанційної форми навчання* – 40 балів (згідно з навчальним планом передбачено 14 тижнів, тому максимальна кількість балів, яку можуть набрати здобувачна одному тижні, складає **3** бали).

*Критерії диференціації оцінок виконання завдань під час навчальних занять*: правильність і вичерпність відповідей на теоретичні питання; знання понятійного апарату і літературних джерел; уміння аргументувати своє ставлення до відповідних категорій, залежностей і явищ; якість, повнота, самостійність виконаних практичних завдань (задач); самостійність суджень і висновків під час відповідей; активність участі в обговоренні дискусійних питань, роботи в малих групах, під час презентації матеріалів іншими здобувачами; вміння презентувати матеріал; уважність під час виступів інших здобувачів та розв’язання ними практичних завдань.

Відповідно до зазначених критеріїв залікові оцінки за роботу на контактних заняттях *для здобувачів дистанційної форми навчання* диференціюються за шкалою, наведеною в табл. 12.

*Таблиця 12 -* Шкала оцінювання роботи здобувачів дистанційної форми навчання на заняттях в дистанційному режимі в тиждень

|  |  |
| --- | --- |
| Можлива максимальна оцінка за певну форму роботи (завдання), балів | Рівень виконання |
| Відмінний | Добрий | Задовільний | Незадовільний |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 2,5 | 2,5 | 2 | 1,5 | 0 |

Ці бали НПП виставляє у свій журнал та до системи електронного обліку поточної успішності здобувачів. Кількість балів, одержаних здобувачами на кожному практичному занятті, додається і включається до загальної суми балів поточної успішності разом з балами за модульні роботи та виконання завдань для самостійної роботи (індивідуальних завдань).

Максимальна кількість балів ***за виконання контрольних (модульних) робіт*** *для здобувачів дистанційної форми навчання* – 10 балів (виконують одну контрольну (модульну) роботу). При виконанні модульних завдань оцінці підлягають теоретичні знання та практичні навички, яких набули здобувачі після опанування матеріалу. Модульний контроль проводиться у формі виконання тестових завдань у системі Moodle. Контрольна (модульна) робота містить 10 тестів.

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

**Загальна сума балів за поточний контроль** *здобувачів дистанційної форми навчання* складається із балів за всіма видами робіт, передбаченими картою самостійної роботи здобувача (див. табл. 11). **Загальна підсумкова оцінка** вивчення дисципліни з підсумковим контролем у формі екзамену складається із суми результатів поточного та підсумкового контролю, яка фіксується в екзаменаційній відомості.

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

**Якщо здобувач набрав від 0 до 20 балів (включно),** то він вважається таким, що не виконав вимоги робочої програми навчальної дисципліни та має академічну заборгованість. Він отримує право за власною заявою опанувати навчальну дисципліну в наступному семестрі понад обсяги, встановлені навчальним планом 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.

# 5. САМОСТІЙНА РОБОТА ЗДОБУВАЧА

## 5.1. Зміст самостійної роботи здобувача

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

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

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

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

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

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

### 5.2.1. Вимоги до виконання індивідуальних завдань самостійної роботи

Самостійна робота здобувачів – один з основних засобів оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від аудиторних навчальних занять. Головною метою самостійної роботи є закріплення, розширення та поглиблення набутих у процесі аудиторної роботи знань, вмінь та навичок, а також самостійне вивчення та засвоєння нового матеріалу під керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

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

Самостійна робота включає такі форми: опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу; вивчення окремих тем або питань, що передбачені для самостійного опрацювання; підготовка до семінарських (практичних) занять; підготовка до виконання модульних (контрольних) завдань; вирішення і письмове оформлення задач, схем, діаграм, інших робіт графічного характеру; відпрацювання завдань тренінгів; аналіз конкретної виробничої ситуації та підготовка аналітичної записки (Case study); виконання індивідуальних завдань; систематика вивченого матеріалу перед іспитом.

Перелік завдань для самостійної роботи подані у Карті самостійної роботи здобувачів, яка включається до «Методичних матеріалів з вивчення навчальної дисципліни», що розміщуються на сайті КНЕУ.

Після виконання індивідуальних завдань у встановлені терміни здобувач звітує викладачеві, а набрані ним бали проставляються у Журналі обліку поточної успішності студентів та враховуються як кількість балів за поточну успішність у навчальній роботі.

#### 5.1.1. Аналітичний звіт результатів декомпозиції та моделювання бізнес-процесів менеджменту персоналу, аналізу матриці розподілу відповідальності в процесах менеджменту персоналу, визначення KPI для процесу та формування регламенту процесу

Здобувач самостійно обирає бізнес-процес менеджменту персоналу для виконання роботи. Аналітичний звіт має включати:

* Результати декомпозиції обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу на процедури та операції виконаному в формі таблиці.
* Модель обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу, виконану в графічному редакторі (рекомендовано ARIS Express)
* Матрицю розподілу відповідальності за процедурами і операціями в рамках обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу;
* Ключові показники ефективності для процедур обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу.

Результати доцільно презентувати у формі регламенту обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу.

#### 5.1.2. Проект реінжинірингу окремого бізнес-процесу менеджменту персоналу

Здобувач самостійно обирає бізнес-процес менеджменту персоналу для виконання роботи. Проєкт має включати:

* Результати аналізу обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу почергово формалізованими універсально-принциповими (ФУП) методами оптимізації бізнес-процесів: за кожним методом проаналізувати бізнес-процес та зробити висновки про доцільність використання відповідного методу для його оптимізації. Якщо метод не доцільно використовувати – дати обґрунтування та пояснення чому. Якщо метод доцільно використовувати (мінімум 3 методи), тоді здійснити аналіз та розробити пропозиції щодо оптимізації аналізованого бізнес–процесу, скласти проект змін в регламенті (текст, схема, матриця відповідальності).
* Результати SWOT аналізу обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу у вигляді: а) заповненої основної SWOT матриці аналізу обраного бізнес-процесу та висновків щодо потреби в оптимізації та можливостей реінжинірингу зазначеного бізнес-процесу; б) 2 альтернативні SWOT матриці : перша - за умови посилення однієї, або декількох можливостей, зробити висновок про те, як такі зміни вплинуть на інші частина матриці та на сам бізнес процес (тривалість, вартість, результативність, обсяг документообігу, чисельність персоналу тощо); друга - за умови усунення однієї, або декількох загроз / запобігання одному або декільком ризикам; зробити висновок про те, як такі зміни вплинуть на інші частина матриці та на сам бізнес процес (тривалість, вартість, результативність, обсяг документообігу, чисельність персоналу тощо). Сформульовані висновки щодо доцільності реінжинірингу проаналізованого бізнес-процесу менеджменту персоналу та перерахувати пропозиції щодо напрямів основних змін.
* Проект регламенту обраного бізнес-процесу менеджменту персоналу внесеними змінами та пропозиціями.

#### 5.1.3. Аналітичний звіт результатів розроблення моделей бізнес-процесів (технологічних карт) служби персоналу в одній із нотацій на вибір

Здобувач самостійно обирає 3 основних бізнес-процеси менеджменту персоналу, для яких розробляє модель (технологічну карту) їх реалізації у службі персоналу.

Результати мають бути представлені у формі рисунків, виконаних у профільному програмному забезпеченні (рекомендовано ARIS Express). Нотацію для відображення моделей бізнес-процесів здобувач також обирає самостійно.

#### 5.1.4. Аналітичний звіт результатів дослідження наукової літератури за тематикою дисципліни

Здобувач самостійно обирає 5 наукових публікацій для критичного аналізу.

Основні вимоги до публікацій, які здобувачі обирають для аналізу:

* мають бути **наукові статті** або інші наукові праці,
* мають бути написані **однією з мов країн ЄС**,
* за напрямом дослідження мають відповідати **одній темі з переліку тем дисципліни**.

Результати мають бути представлені у формі короткого огляду публікацій, їх критичного аналізу та власних висновків здобувача.

Рекомендовано використовувати для пошуку наукових праць наступні інформаційні ресурси для наукових досліджень:

|  |  |
| --- | --- |
| https://www.researchgate.net https://scholar.google.com https://www.semanticscholar.org/ https://www.zotero.org/https://www.mendeley.com/ https://www.scopus.com/https://www.elsevier.com  | https://endnote.com/https://zenodo.org/https://pubpeer.com/ https://www.readcube.comhttps://f1000.com/https://arxiv.org/https://www.wiley.com |

### 5.2.2. Критерії оцінювання результатів виконання індивідуальних завдань самостійної роботи

Перелік індивідуальних завдань для здобувачів очної (денної) форми навчання подано у карті самостійної роботи здобувач (табл.3.). Максимальна кількість балів за виконання індивідуальних завдань – 10 балів. Кожне завдання оцінюється максимально в 5 балів. Критерії оцінювання індивідуальних завдань наведено в табл. 13.

*Таблиця 13* - Шкала оцінювання виконання індивідуальних завдань самостійної роботи здобувачів очної (денної) форми навчання, балів

|  |  |
| --- | --- |
| Можлива максимальна оцінка виконання індивідуального завдання | Рівень виконання |
| Відмінний | Добрий | Задовільний | Незадовільний |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 0 |

Граничний термін подання робіт з виконаними індивідуальними завданнями – за 2 тижні до останнього практичного заняття за розкладом. Роботи, що надійдуть пізніше встановленого терміну, не розглядаються і не оцінюються. Одержані завдання здобувачів оцінюються НПП у семиденний термін. Про одержану оцінку здобувач може дізнатись у викладача під час щотижневої консультації або під час навчальних занять.

Перелік індивідуальних завдань для здобувачів заочної (денної) форми навчання подано у карті самостійної роботи здобувач (табл.7.). Максимальна кількість балів за виконання індивідуальних завдань – 20 балів. Кожне завдання оцінюється максимально в 10 балів. Критерії оцінювання індивідуальних завдань наведено в табл. 14.

*Таблиця 14* - Шкала оцінювання виконання індивідуальних завдань самостійної роботи здобувачів заочної форми навчання, балів

|  |  |
| --- | --- |
| Можлива максимальна оцінка виконання індивідуального завдання | Рівень виконання |
| Відмінний | Добрий | Задовільний | Незадовільний |
| 10 | 10 | 8 | 6 | 0 |

Граничний термін подання робіт з виконаними індивідуальними завданнями – за 2 тижні до початку екзаменаційної сесії. Роботи, що надійдуть пізніше встановленого терміну, не розглядаються і не оцінюються. Одержані завдання здобувачів оцінюються НПП у семиденний термін. Про одержану оцінку здобувач може дізнатись у викладача під час щотижневої консультації або під час навчальних занять.

# 6. ПІДСУМКОВЕ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ (форма підсумкового контролю — екзамен / дистанційний екзамен)

## 6.1. Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти під час підсумкового контролю у формі екзамену / дистанційного екзамену

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

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

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

набрав не менше 21 бала – для здобувачів усіх форм навчання;

не пропустив більш як 50 % практичних (семінарських, лабораторних, контактних) занять – для здобувачів очної (денної) форми навчання.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Апеляція результатів підсумкового контролю у формі екзамену / дистанційного екзамену.

Відповідно до Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю у формі екзамену в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» здобувач, який не погоджується з результатами підсумкового контролю у формі екзамену / дистанційного екзамену, має право не пізніше наступного робочого дня після оприлюднення (оголошення та внесення до Електронного журналу) результатів екзамену звернутися з письмовою апеляцією до керівника структурного підрозділу, де він (здобувач) навчається: директора навчально-наукового інституту / декана факультету / завідувача відділу аспірантури і докторантури.

Дострокове складання заліку / екзамену / дистанційного екзамену.

Як виняток, здобувачеві надають можливість дострокового складання заліку, екзамену, дистанційного екзамену в разі:

* невідкладного лікування на період проведення сесії;
* вагітності і пологів;
* офіційного запрошення на навчання за профілем спеціальності;
* наявності інших важливих підстав, що не порушують законодавство, нормативні документи Університету та мають документальне підтвердження.

Дозвіл на дострокове складання екзаменів (дистанційних екзаменів, заліків) надає директор навчально-наукового інституту / декан факультету / завідувач відділу аспірантури і докторантури за умови, що на момент подання заяви здобувач отримав не менше 50 % від максимально можливої кількості балів за результатами поточного контролю з навчальної дисципліни.»

Шкали оцінювання результатів підсумкового контролю.

Шкали оцінювання наведені в табл. 15.

Таблиця 15 – Шкали оцінювання результатів підсумкового контролю

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

## 6.2. Структура та зразок екзаменаційного білета / екзаменаційного тесту

З метою створення передумов для належної організації підсумкового оцінювання в Методичних матеріалах з вивчення навчальної дисципліни наводять структуру підсумкової контрольної роботи / екзаменаційного білета / екзаменаційного тесту, розроблену відповідно до Положення про порядок оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти в Державному вищому навчальному закладі «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Приклади типових завдань, що виносяться на екзамен**

Білет

1. Назвіть та охарактеризуйте способи опису бізнес-процесів.

2. Визначте сутність регламентації бізнес-процесів управління персоналом.

3. Перерахуйте формалізовані універсально-принципові методи оптимізації біз-нес-процесів.

4. Задача. Змоделюйте процес «Управління кар’єрою» в нотації EPC для великого підприємства, яке при управлінні персоналом дотримується принципів закритої політики менеджменту персоналу(до 2-го рівня деталізації).

5. Тести

**Приклади типових тестових завдань, що виносяться на дистанційних екзамен.**

Менеджмент персоналу підприємства – це:

1. системно організований процес залучення, розвитку та використання працівників для досягнення цілей організації; провідна функція управління організацією;
2. система соціально-економічних і організаційних заходів та інструментів, що забезпечують планування, організацію, мотивацію й контроль професійно-кваліфікаційного просування працівника з урахуванням його потреб, інтересів, здібностей і професійної підготовки, а також цілей та потреб підприємства;
3. процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських, фінансових, природних і технологічних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань;
4. сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності.

## 6.3. Критерії оцінювання екзаменаційної роботи / екзаменаційного тесту

Завданням іспиту є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу загалом, логіки та взаємозв’язків між окремими розділами, здатності систематизації та творчого використання накопичених знань, уміння сформувати своє ставлення до певної проблеми.

Кожне з 5 завдань екзаменаційного білету оцінюється в діапазоні 0 – 10 балів. Відповідно загальний результат екзамену оцінюється в діапазоні 0 – 50 балів.

Рамкові критерії оцінювання завдання підсумкової контрольної роботи / екзаменаційного білета наведено в табл. 2.

Таблиця 16 – Рамкові критерії оцінювання завдання підсумкової контрольної роботи / екзаменаційного білета

|  |  |
| --- | --- |
| ***Кількість балів за 10 баловою шкалою*** | ***Рівень повноти й коректності відповіді*** |
| 10 | відмінний |
| 8 | добрий |
| 6 | задовільний |
| 4 | не достатній |
| 2 | мінімальний |
| 0 | незадовільний |

# 7. ПЕРЕЗАРАХУВАННЯ ТА ВИЗНАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ЗДОБУВАЧА

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.

# 8. АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Дотримання академічної доброчесності здобувачами вищої освіти передбачає:

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

Порушенням академічної доброчесності учасниками освітнього процесу є:

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

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

# 9. РЕКОМЕНДОВАНІ ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

## 9.1. Основна література

1. 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. Lopushniak, H., Kravchuk, O. Conceptual Frameworks for Personnel Management Processes Reengineering in the Digital Economy. *The Baltic Scientific Journals*. 2020. Vol.08., Issue 01. P.40-50

## 9.2. Додаткова література

1. Бєлік, В. Д. Реінжиніринг управління персоналом на підприємствах харчової промисловості. *Інноваційна економіка*, 2014, (3), С.156-159.
2. Виноградова О.В. *Реінжиніринг бізнес-процесів в сучасному менеджменті: монографія*. Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. 154 с.
3. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
4. Данченко, О. Б., Поскрипко, Ю. А. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій. *Управління проектами та розвиток виробництва*, 2012, (3), С.79-87.
5. Кадрове адміністрування: навч. посібн. / В.М. Петюх та ін. Київ: КНЕУ. 2018. 339 с.
6. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. М.: Эксмо, 2007.
7. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика.* 2017. № 1. С.142-157.
8. 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%281%29.2019.07)
9. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 1. С. 172–191.
10. 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>
11. Криворучко, О. Н., Сукач, Ю. А. Основні положення реінжинірингу процесів управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*, 2013, (21), С.15-25.
12. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. *Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія*. Київ: КНТЕУ, 2015. 264с.
13. Назаров, Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії, 2012, 1(26), С.157-161
14. *Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія* / Таранюк Л. та ін.; за ред. Л.М. Таранюка . Суми: Видавець СНАУ, 2018. 500 с.
15. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 2009. 399 с.
16. Cameron, E., Green, M. Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change. London: Kogan Page Ltd, 2020. 544 р.

Davenport, T. H. *Process management for knowledge work. Handbook on Business Process Managemen*t. Berlin-Heidelberg: Springer, 2015. 727 р.

1. Dumas, M., Rosa, L. M., Mendling, J., Reijers, H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin: Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co. KG, 2018. 527 p. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
2. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins, 1993. 240 p.
3. Harrington, H. J. *Process management excellence: The art of excelling in process management*. Chico, Calif: Paton Press LLC. 2006. 214 p.
4. Jacobs, R. L. Work Analysis in the Knowledge Economy: Documenting What People Do in the Workplace for Human Resource Development. Cham: Springer International Publishing AG, 2019. 284 p.
5. Jacobson I., Ericsson M., Jacobson A. *The Object Advantage: Business Process Reengineering with Object Technology*. ACM Press, Addison-Wesley Publishing, 1995. 347 р.
6. Jeston, J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementationsю 4th ed. London: Taylor & Francis Ltd, 2018. 654 p.
7. Laumer, S., Maier, C., Eckhardt, A. The impact of human resources information systems and business process management implementations on recruiting process performance: A case study. AMCIS, 2014. P.
8. 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.
9. Miller, T. The New World of Human Resources and Employment: How Artificial Intelligence and Process Redesign is Driving Dramatic Change. Sterling Forest: Business Expert Press, 2018. 140 р.
10. Ng'ang'a, R., Kahuthu, A. N. *The Role of Managers in Business Processes Re-engineering: A HR perspective*. LAP Lambert Academic Publishing, 2013. 100 p.
11. Peppard J., Rowland Ph. *The Essence of Business Process Re-engineering*. Prentice Hall, Hemel Hempstead, England, 1995. 224 р.
12. Milan, R., Milan, B., Marko, C., Jovanovic, V., Dalibor, B., Bojic, Z., Avramovic, N. Implementation of Business Process Reengineering in Human Resource Management. *Engineering Economics*, 2014. 25(2). <https://doi.org/10.5755/j01.ee.25.2.4590>
13. Sanders, K., Yang, H., Patel, C. *Handbook on HR Process Research (Research Handbooks in Business and Management series)*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, 2021. 224p.
14. Sharma, D. Human Resource Reengineering (A Radical Rethinking and Role of New Technology in HR Optimization). International Journal of Scientific Research, 2012, 2(2), 194–197. <https://doi.org/10.15373/22778179/feb2013/66> .
15. Spencer L., M., Reengineering Human Resources: Achieving Radical Increases in Service Quality--with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions. 1st ed. New York. John Wiley & Sons Inc, 1995. 256 р.
16. Weiss, T. Reengineering Performance Management Breakthroughs in Achieving Strategy Through People. Bosa Roca: Taylor & Francis Inc, 1997, 248 p.

## 9.3. Дистанційні курси та інформаційні ресурси

1. Реінжиніринг бізнес-процесів в управлінні персоналом - Кравчук - HRPM65089U // <http://do-m.kneu.kiev.ua/course/view.php?id=1932>
2. HR реінжиніринг // <https://www.facebook.com/groups/1788084568092832>
3. HR-liga. Спілка кадровиків та фахівців з управління персоналом. (2021). HR-liga. <https://hrliga.com/>
4. HR Technologist - HR Technology Trends, News & Research. (2021). HRtechnologist. <https://www.hrtechnologist.com/>