

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Декан факультету економіки
та управління

«29» 09 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Проректор з науково-педагогічної
роботи

«29» 09 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор навчально-наукового
інституту новітніх освітніх
технологій

«29» 09 2025 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА
з дисципліни «ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

ступінь вищої освіти – магістр
галузь знань – D Бізнес, адміністрування та право
спеціальність – D3 Менеджмент
освітньо-професійна програма «Управління персоналом»

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год.)	Практ. (год.)	ІРС (год.)	Тренінг, (год.)	СРС (год.)	Разом (год.)	Залік	Екзамен
Денна	1	1	32	14	5	6	93	150	–	1
Заочна	1	1	8	4	–	–	138	150	–	2

Тернопіль – 2025

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні за спеціальністю D3 Менеджмент; галузі знань D Бізнес, адміністрування та право, затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 8 від 26.06.2025 р.).

Робочу програму склала:

канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Ольга ДЯКІВ

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 28 .08.2025 р.

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПП
канд. екон. наук, доцент



Світлана ПРОХОРОВСЬКА

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Технології управління персоналом»
1. Опис дисципліни

Дисципліна – Технології управління персоналом	Галузь знань, спеціальність, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 5	Галузь знань D Бізнес, адміністрування та право	Статус дисципліни: обов’язкова Мова навчання: українська
Кількість залікових модулів - 4	Спеціальність D3 Менеджмент	Рік підготовки: денна – 1 заочна - 1 Семестр: денна – 1 заочна - 1
Кількість змістових модулів - 1	Освітньо-професійна програма «Управління персоналом»	Лекції: денна – 32 год. заочна - 8 год. Практичні заняття: денна – 14 год. заочна – 4 год.
Загальна кількість годин - 150	Ступінь вищої освіти - магістр	Самостійна робота денна – 93 год тренінг – 6 год заочна - 132 год Індивідуальна робота – 5 год.
Тижневих годин: д.ф.н. – 10 год., аудиторних - 3 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета та завдання дисципліни «Технології управління персоналом»

2.1. Мета вивчення дисципліни ознайомити здобувачів з основними завданнями і змістом технологій управління персоналом, літературою з питань теорії і практики кадрової роботи в організаціях, а також допомогти їм у роботі з вивчення проблем пошуку, найму, адаптації, мотивації, розвитку та оцінки персоналу підприємства, реалізації функцій управління персоналом для досягнення стратегічних та тактичних цілей останнього, обрання та використання відповідної ситуації формування колективу, стилю лідерства, що ґрунтується на відповідних видах та формах влади та управлінського впливу.

2.2. Завдання вивчення дисципліни

Сформувати здатність: оперувати специфічним категорійним апаратом, сучасними теоріями і концепціями, а також практиками технологій управління персоналом; виявляти особливості формування та реалізації сучасної стратегії управління персоналом в організації; ґрунтовно досліджувати джерела формування професійного пошуку, добору та відбору працівників на вакантні робочі місця; ідентифікувати, формулювати та оцінювати інформацію по роботі з персоналом; оцінювати та аналізувати ефективність технологій управління персоналом

2.3. Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує дисципліна

Здатність розв'язувати інноваційні завдання з управління персоналом, що передбачає проведення аналітичних досліджень сфері пошуку, найму, розвитку, мотивації трудової діяльності та оцінки працівників (СК11)

Здатність розробляти алгоритми вимог до претендентів на вакантні робочі місця та посади, використовувати інноваційні технології управління персоналом, оцінювати їхню ефективність (СК12)

2.4. Передумови для вивчення дисципліни

Передумовами успішного вивчення дисципліни «Технології управління персоналом» є наявність у здобувачів глибоких, стійких та системних знань з навчальних дисциплін «Теорія організації», «Менеджмент», «Управління командами», «Управління брендом роботодавця»

Засвоєння знань за програмою вступного фахового випробування за спеціальністю (додаткового вступного фахового випробування за спеціальністю).

2.5. Результати навчання

Вміти розв'язувати наукові та прикладні проблеми в системах технологій управління персоналом на засадах комплексності та приймати ефективні управлінські рішення (ПРН14)

Використовувати інноваційні управлінські технології в царині впровадження інклюзивних програм навчання персоналу; формування та підтримання інклюзивної корпоративної культури (ПРН15)

3. Зміст дисципліни «Технології управління персоналом»

Тема 1 Теоретичні аспекти технологій управління персоналом

1. Предмет, об'єкт та завдання дисципліни «Технології управління персоналом»
2. Взаємозв'язки дисципліни з суміжними курсами навчального плану.
3. Персонал організації як об'єкт управління. Основні характеристики персоналу. Структура персоналу.
4. Сутність технологій управління персоналом. Складові процесів технологій управління персоналом.
5. Методи управління персоналом.

Література: 1,3,7,22,23,24,25,35,36,37,38,39

Тема 2. Технології формування кадрової стратегії організації

1. Трактуювання, цілі і значення сучасної кадрової політики підприємств. Об'єкти та суб'єкти кадрової політики.
2. Типологія кадрової політики організації.
3. Система принципів кадрової політики організації.
4. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на формування кадрової стратегії
5. Стратегічні завдання кадрової політики

Література: 1, 2, 6, 7,10,11, 19, 21,23, 25, 37,41,42

Тема 3 Технології формування корпоративної культури в організації

1. Поняття та сутність корпоративної культури.
2. Функції корпоративної культури
3. Складові корпоративної культури
4. Корпоративні норми та правила поведінки працівників
5. Практика формування інклюзивної корпоративної культури
6. Ефективна корпоративна культура як основа розвитку конкурентних переваг організації
7. Розвиток корпоративної культури як складової управління персоналом

Література: 2, 7,8,10,11,23,25,35,36,37,39,41

Тема 4. Технології ресурсного та інформаційного забезпечення управління персоналом

1. Технології нормативно-правового та методичного забезпечення системи управління персоналом.
2. Документи внутрішнього використання, що регламентують виконання функцій з управління персоналом.
3. Технології кадрового забезпечення системи управління персоналом. Кількісний та якісний склад працівників кадрової служби.
4. Технології інформаційного та комунікаційного забезпечення системи управління персоналом організації.
5. Технічне забезпечення системи управління персоналом організації.

Література: 7, 23,25, 26,27,28,29,30,31,32,33,40,45

Тема 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера

1. Знання керівниками основ психології управління – необхідна передумова ефективного керування спільною діяльністю організації.
2. Керівна й виховна роль менеджера. Особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера.
3. Типи керівників у практиці вітчизняних ділових стосунків.
4. Успіх керівництва, залежність його від стилю керівництва.
5. Якості і риси керівника, що досягає успіху. Причини неуспішного керівництва
6. Ознаки сприятливого (позитивного) психологічного клімату. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Література: 2,7,20, 21, 23, 25, 34,38,39,44

Тема 6. Технології кадрового документування в організації

1. Організаційні аспекти роботи кадрової служби

2. Функції та завдання кадрової служби організації
3. Компетенції сучасного HR- менеджера в організації
4. Кадрове діловодство. Склад кадрової документації та її призначення.
5. Цифровізація кадрового діловодства. Електронний документообіг. Цифровий підпис.
6. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників.

Література: 1, 2, 7, 12, 15, 17, 23, 25, 38, 39,43,45

Тема 7 . Технології планування та прогнозування роботи з персоналом

1. Суть, мета і завдання кадрового планування для ефективного управління персоналом
2. Основні види кадрового планування.
3. Технології планування чисельності персоналу
4. Технології планування витрат на персонал
5. Технології планування соціального розвитку організації
6. Маркетинг в управлінні персоналом
7. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання.

Література: 2, 7, 10,11, 17, 18, 23, 25, 35, 36, 37,38,40,44

Тема 8. Технології професійного добору та адаптації працівників

1. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду.
2. Внутрішні і зовнішні ринки праці як джерела поповнення і оновлення персоналу організації.
3. Етапи підбору персоналу в організацію.
4. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду
5. Психологічні методи оцінювання претендентів
6. Розстановка персоналу. Ознайомлення з робочим місцем.
7. Адаптація кадрів, її напрямки та види.

Література: 1, 2, 7, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 38, 39,44,45

Тема 9. Технології переміщення та аутплейсмент персоналу

1. Технології професійно-кваліфікаційного руху робітників.
2. Горизонтальний та вертикальний рух спеціалістів і службовців на підприємстві.
3. Трудова мобільність працівників в організації.
4. Фактори руху персоналу в організації
5. Показники плинності, змінюваності та періодів повного оновлення кадрового складу, методи їх визначення.
6. Аутплейсмент як інструмент управління процесом вивільнення персоналу

Література: 1, 2, 7, 10, 17, 22, 23, 24, 25

Тема 10. Технології розвитку працівників

1. Навчання персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності організації
2. Інвестування у розвиток персоналу
3. Технології організації системи навчання персоналу
4. Інклюзивні програми навчання працівників
5. Кар'єра її напрямки та види.
6. Етапи планування кар'єри управлінського персоналу
7. Особливості та умови розвитку кар'єри

Література: 1, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 19, 23, 25, 36, 38, 40,41,44

Тема 11. . Технології мотивації та стимулювання в управлінні персоналом

1. Мотивація як складова системи управління персоналом
 2. Структура мотиву праці. Формування мотиву праці.
 3. Стимулювання персоналу в трудовій діяльності. Взаємозв'язки між мотивами і стимулами.
 4. Види матеріальної мотивації праці. Роль заробітної плати в мотивації праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання (участь у прибутках, володіння акціями, паєм тощо).
 5. Технологія формування компенсаційного пакета на підприємстві
- Нематеріальні методи мотивації праці.

Література: 2, 4, 5, 7, 10, 11, 17, 23, 24, 25, 29, 35, 44

Тема 12. Технології оцінювання в управлінні персоналом

1. Цілі та завдання оцінювання персоналу в організації.
2. Місце оцінки персоналу в системі управління персоналом.
3. Основні складові оцінки персоналу в організації.
4. Поточне оцінювання персоналу.
5. Сертифікація працівників.

Література: 1, 2, 7, 10, 17, 22, 23, 24, 25,44,45

Тема 13. Технології управління талантами

1. Основні поняття та суть системи управління талантами
2. Практики пошуку, відбору та адаптації талановитих співробітників
3. Дослідження стратегій виявлення та розвитку талантів працівників
4. Аналіз практик утримання талановитих працівників

Література: 2, 7, 9, 12, 13,14, 17, 19, 23, 25, 40,41,43

Тема 14. Сучасні технології формування колективу

1. Стадії розвитку, типи та характеристики колективу
2. Функціональні ролі в колективі
3. Колектив. Роль лідера в колективі
4. Відновлення і розвиток лідерських здібностей
5. Навички емоційного лідера
6. Особистість харизматичного лідера.
7. Взаємозалежність стилю лідерства в колективі, його вплив на результати діяльності організації

Література: 7, 9, 10, 14, 17, 20, 21, 23, 25, 34,45

Тема 15. Ефективність технологій управління персоналом

1. Показники ефективності технологій пошуку, підбору та адаптації персоналу
2. Ефективність технологій розвитку персоналу організації
3. Показники ефективності технологій мотивації працівників в організації
4. Показники ефективних технологій оцінки персоналу

Література: 1, 7, 17, 22, 23, 25, 34, 36,40

**Структура залікового кредиту дисципліни «Технології управління персоналом»
галузі знань – D Бізнес, адміністрування та право
спеціальності D3 Менеджмент**

	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	ІРС	Тренінг
Змістовий модуль 1. Методологічні основи вивчення управління персоналом					
	2	2	6		
Тема 1. Теоретичні аспекти технологій управління персоналом	2		5		
Тема 2. Технології формування кадрової стратегії організації	2	2	5		
Тема 3 . Технології формування корпоративної культури в організації	2		5		1
Тема 4. Технології ресурсного та інформаційного забезпечення управління персоналом	2	2	5		
Тема 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера	2		6		
Тема 6. Технології кадрового документування в організації	2	2	6		1
Тема 7 . Технології планування та прогнозування роботи з персоналом	2		6	1	
Тема 8. Технології професійного добору та адаптації працівників	4	2	6	1	1
Тема 9. Технології переміщення та аутплейсмент персоналу	2		7	1	
Тема 10. Технології розвитку працівників	2	2	7		1
Тема 11. . Технології мотивації та стимулювання в управлінні персоналом	2		6	1	1
Тема 12. Технології оцінювання в управлінні персоналом	2	2	6	1	1
Тема 13. Технології управління талантами	2		6		
Тема 14. Сучасні технології формування колективу	2	2	6		
Тема 15. Ефективність технологій управління персоналом	2		5		
Всього разом 150 год	32	14	93	5	6

**Структура залікового кредиту дисципліни «Технології управління персоналом»
галузі знань – D Бізнес, адміністрування та право
спеціальності D3 Менеджмент
заочна форма навчання**

	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	IPC	Тренінг
Змістовий модуль 1. Методологічні основи вивчення технологій управління персоналом					
Тема 1. Теоретичні аспекти технологій управління персоналом			8		
Тема 2. Технології формування кадрової стратегії організації			12		
Тема 3 . Технології формування корпоративної культури в організації			10		
Тема 4. Технології ресурсного та інформаційного забезпечення управління персоналом			8		
Тема 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера			12		
Тема 6. Технології кадрового документування в організації			10		
Тема 7 . Технології планування та прогнозування роботи з персоналом			9		
Тема 8. Технології професійного добору та адаптації працівників	2	2	9		
Тема 9. Технології переміщення та аутплейсмент персоналу			9		
Тема 10. Технології розвитку працівників	2		9		
Тема 11. . Технології мотивації та стимулювання в управлінні персоналом	2		9		
Тема 12. Технології оцінювання в управлінні персоналом	2	2	9		
Тема 13. Технології управління талантами			8		
Тема 14. Сучасні технології формування колективу			8		
Тема 15. Ефективність технологій управління персоналом			8		
Всього 150 год	8	4	138		

5. Тематика практичних занять з дисципліни «Технології управління персоналом»

Змістовий модуль 1. Методологічні основи вивчення технологій управління персоналом

Тема 1. Теоретичні аспекти технологій управління персоналом

Мета: систематизувати та поглибити знання сутності управління персоналом, технології управління персоналом; змісту поняття «організація»; особливостей персоналу як стратегічного ресурсу.

Питання для обговорення

1. Предмет, об'єкт та завдання дисципліни «Технології управління персоналом»
2. Взаємозв'язки дисципліни з суміжними курсами навчального плану.
3. Персонал організації як об'єкт управління. Основні характеристики персоналу. Структура персоналу.
4. Сутність технологій управління персоналом. Складові процесів технологій управління персоналом.
5. Методи управління персоналом.

Література: 1,3,7,22,23,24,25,35,36,37,38,39

Тема 2. Технології формування кадрової стратегії організації

Мета: з'ясувати основні завдання стратегії кадрової політики підприємства; її об'єкти та суб'єкти. Засвоїти типи та систему принципів кадрової політики

Питання для обговорення

1. Трактуювання, цілі і значення сучасної кадрової політики підприємств. Об'єкти та суб'єкти кадрової політики.
2. Типологія кадрової політики організації.
3. Система принципів кадрової політики організації.
4. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на формування кадрової стратегії
5. Стратегічні завдання кадрової політики

Література: 1, 2, 6, 7,10,11, 19, 21,23, 25, 37,41,42

Тема 3 . Технології формування корпоративної культури в організації

Мета: з'ясувати сутність корпоративної культури, вплив останньої на ефективність управління персоналом

Питання для обговорення

1. Поняття та сутність корпоративної культури.
2. Функції корпоративної культури
3. Складові корпоративної культури
4. Корпоративні норми та правила поведінки працівників
5. Які етапи створення інклюзивної корпоративної культури
6. Ефективна корпоративна культура як основа розвитку конкурентних переваг організації
7. Розвиток корпоративної культури як складової управління персоналом

Література: 2, 7,8,10,11,23,25,35,36,37,39,41

Тема 4. Технології ресурсного та інформаційного забезпечення управління персоналом

Мета: засвоїти нормативно-правове, науково-методичне, кадрове, інформаційне, комунікаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом

Питання для обговорення

1. Технології нормативно-правового та методичного забезпечення системи управління персоналом:

2. Документи внутрішнього використання, що регламентують виконання функцій з управління персоналом:

3. Технології кадрового забезпечення системи управління персоналом. Кількісний та якісний склад працівників кадрової служби.

4. Технології інформаційного та комунікаційного забезпечення системи управління персоналом організації.

5. Технічне забезпечення системи управління персоналом організації.

Література: 7, 23,25, 26,27,28,29,30,31,32,33,40,45

Тема 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера

Мета: з'ясувати керівну та виховну роль менеджера в управлінні персоналом; фактори впливу на формування позитивного психологічного клімату в колективі.

Питання для обговорення

1. Знання керівниками основ психології управління – необхідна передумова ефективного керування спільною діяльністю організації.

2. Керівна й виховна роль менеджера. Особистісні якості керівника, вимоги до нього як до лідера.

3. Типи керівників у практиці вітчизняних ділових стосунків.

4. Успіх керівництва, залежність його від стилю керівництва.

5. Якості і риси керівника, що досягає успіху. Причини неуспішного керівництва

6. Ознаки сприятливого (позитивного) психологічного клімату. Формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Література: 2,7,20, 21, 23, 25, 34,38,39,44

Тема 6. Технології кадрового документування в організації

Мета: вивчити функції та завдання кадрової служби; ролі сучасного HR- менеджера, сформулювати професійні вміння вести номенклатуру справ з кадрового діловодства; документи особового складу

Питання для обговорення

1. Організаційні аспекти роботи кадрової служби

2. Функції та завдання кадрової служби організації

3. Компетенції сучасного HR- менеджера в організації

4. Номенклатура справ з кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення.

5. Цифровізація кадрового діловодства. Електронний документообіг. Цифровий підпис.

6. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників.

Література: 1, 2, 7, 12, 15, 17, 23, 25, 38, 39,43,45

Тема 7. Технології планування та прогнозування роботи з персоналом

Мета: засвоїти мету, суть та завдання кадрового планування, його види; основні завдання маркетингу в системі управлінні персоналом; прогнозування в управлінні персоналом

Питання для обговорення

1. Суть, мета і завдання кадрового планування для ефективного управління персоналом

2. Основні види кадрового планування.

3. Технології планування чисельності персоналу

4. Технології планування витрат на персонал

5. Технології планування соціального розвитку організації

6. Маркетинг в управлінні персоналом

7. Прогнозування в управлінні персоналом і його основні завдання.

Література: 2, 7, 10,11, 17, 18, 23, 25, 35, 36, 37,38,40,44

Тема 8. Технології професійного добору та адаптації працівників

Мета: вивчити джерела залучення персоналу на роботу; з'ясувати основні складові розстановки персоналу; напрямки та види адаптації кадрів.

Питання для обговорення

1. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантну посаду.
2. Внутрішні і зовнішні ринки праці як джерела поповнення і оновлення персоналу організації.
3. Етапи підбору персоналу в організацію.
4. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду
5. Психологічні методи оцінювання претендентів
6. Розстановка персоналу. Ознайомлення з робочим місцем.
7. Адаптація кадрів, її напрямки та види.

Література: 1, 2, 7, 15, 17, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 38, 39,44,45

Тема 9. Технології переміщення та аутплейсмент персоналу

Мета: ознайомитись з формами переміщення робітників та службовців в організації; засвоїти особливості трудової мобільності та аутплейсменту персоналу

Питання для обговорення

1. Технології професійно-кваліфікаційного руху робітників.
2. Горизонтальний та вертикальний рух спеціалістів і службовців на підприємстві.
3. Трудова мобільність працівників в організації.
4. Фактори руху персоналу в організації
5. Показники плинності, змінюваності та періодів повного оновлення кадрового складу, методи їх визначення.
6. Аутплейсмент як інструмент управління процесом вивільнення персоналу

Література: 1, 2, 7, 10, 17, 22, 23, 24, 25

Тема 10. Технології розвитку працівників

Мета: засвоїти суть навчання персоналу; основні складові організації системи навчання персоналу; форми і методи професійного навчання; напрямки та види кар'єри, створення і підготовку резерву на заміщення вакантної посади.

Питання для обговорення

1. Навчання персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності організації
2. Інвестування у розвиток персоналу
3. Технології організації системи навчання персоналу.
4. Програми інклюзивного навчання працівників
5. Форми і методи професійного навчання працівників.
6. Система безперервного навчання кадрів.
7. Кар'єра її напрямки та види.

Література: 1, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 19, 23, 25, 36, 38, 40,41,44

Тема 11. . Технології мотивації та стимулювання в управлінні персоналом

Мета: з'ясувати структуру мотиву; вивчити методи матеріальної та нематеріальної мотивації; компенсаційну політику організації; структуру компенсаційного пакета.

Питання для обговорення

1. Мотивація як складова системи управління персоналом
2. Структура мотиву праці. Формування мотиву праці.
3. Стимулювання персоналу в трудовій діяльності. Взаємозв'язки між мотивами і стимулами.

4. Види матеріальної мотивації праці. Роль заробітної плати в мотивації праці. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання (участь у прибутках, володіння акціями, паєм тощо).
5. Технологія формування компенсаційного пакета на підприємстві
6. Нематеріальні методи мотивації праці.

Література: 2, 4, 5, 7, 10, 11, 17, 23, 24, 25, 29, 35, 44

Тема 12. Технології оцінювання в управлінні персоналом

Мета : сформувати професійні уміння методів оцінки персоналу, цілей та функції останньої; опанувати особливості проведення поточного оцінювання, сертифікації та атестації керівників та спеціалістів

Питання для обговорення

1. Цілі та завдання оцінювання персоналу в організації.
2. Місце оцінки персоналу в системі управління персоналом.
3. Основні складові оцінки персоналу в організації.
4. Поточне оцінювання персоналу.
5. Сертифікація працівників.

Література: 1, 2, 7, 10, 17, 22, 23, 24, 25, 44, 45

Тема 13. Технології управління талантами

Мета: сформувати поняття талант працівника, джерела пошуку талановитих співробітників, їх розвиток та утримання

Питання для обговорення

1. Основні поняття та суть системи управління талантами
2. Практики пошуку, відбору та адаптації талановитих співробітників
3. Дослідження стратегій виявлення та розвитку талантів працівників
4. Аналіз практик утримання талановитих працівників

Література: 2, 7, 9, 12, 13, 14, 17, 19, 23, 25, 40, 41, 43

Тема 14. Сучасні технології формування колективу

Мета: закономірності формування колективу, роль лідера в колективі, вплив керівника на колектив

Питання для обговорення

1. Стадії розвитку, типи та характеристики колективу
2. Функціональні ролі в колективі
3. Колектив. Роль лідера в колективі
4. Відновлення і розвиток лідерських здібностей
5. Навички емоційного лідера
6. Особистість харизматичного лідера.
7. Взаємозалежність стилю лідерства в колективі, його вплив на результати діяльності організації

Література: 7, 9, 10, 14, 17, 20, 21, 23, 25, 34, 45

Тема 15. Ефективність технологій управління персоналом

Мета: з'ясувати показники ефективності технологій управління персоналом

Питання для обговорення

1. Показники ефективності технологій пошуку, підбору та адаптації персоналу
2. Ефективність технологій розвитку персоналу організації
3. Показники ефективності технологій мотивації працівників в організації

4. Показники ефективних технологій оцінки персоналу

Література: 1, 7, 17, 22, 23, 25, 34, 36,40

Самостійна робота здобувачів з дисципліни «Технології управління персоналом»

Самостійна робота здобувачів є одним з основних способів набуття знань з курсу «Технології управління персоналом». Здобувачі повинні самостійно опрацювати питання, на які лекційний час не передбачено або такі, що доцільно поглибити.

Контроль самостійного вивчення окремих питань відбувається на основі підготовки рефератів з обраної теми та виконання практичного завдання

	Теми
	Тема 1. Теоретичні аспекти технологій управління персоналом
	Тема 2. Технології формування кадрової стратегії організації
	Тема 3 . Технології формування корпоративної культури в організації
	Тема 4. Технології ресурсного та інформаційного забезпечення управління персоналом
	Тема 5. Соціально-психологічні аспекти діяльності менеджера
	Тема 6. Технології кадрового документування в організації
	Тема 7 . Технології планування та прогнозування роботи з персоналом
	Тема 8. Технології професійного добору та адаптації працівників
	Тема 9. Технології переміщення та аутплейсмент персоналу
	Тема 10. Технології розвитку працівників
	Тема 11. . Технології мотивації та стимулювання в управлінні персоналом
	Тема 12. Технології оцінювання в управлінні персоналом
	Тема 13. Технології управління талантами
	Тема 14. Сучасні технології формування колективу
	Тема 15. Ефективність технологій управління персоналом

Практичне завдання до самостійної роботи

Завдання 1 виконується малою групою здобувачів 10-15 осіб. Кожна команда демонструє презентацію віртуального підприємства чи організації.

Метою даного завдання є вивчити технології управління персоналом, а саме:

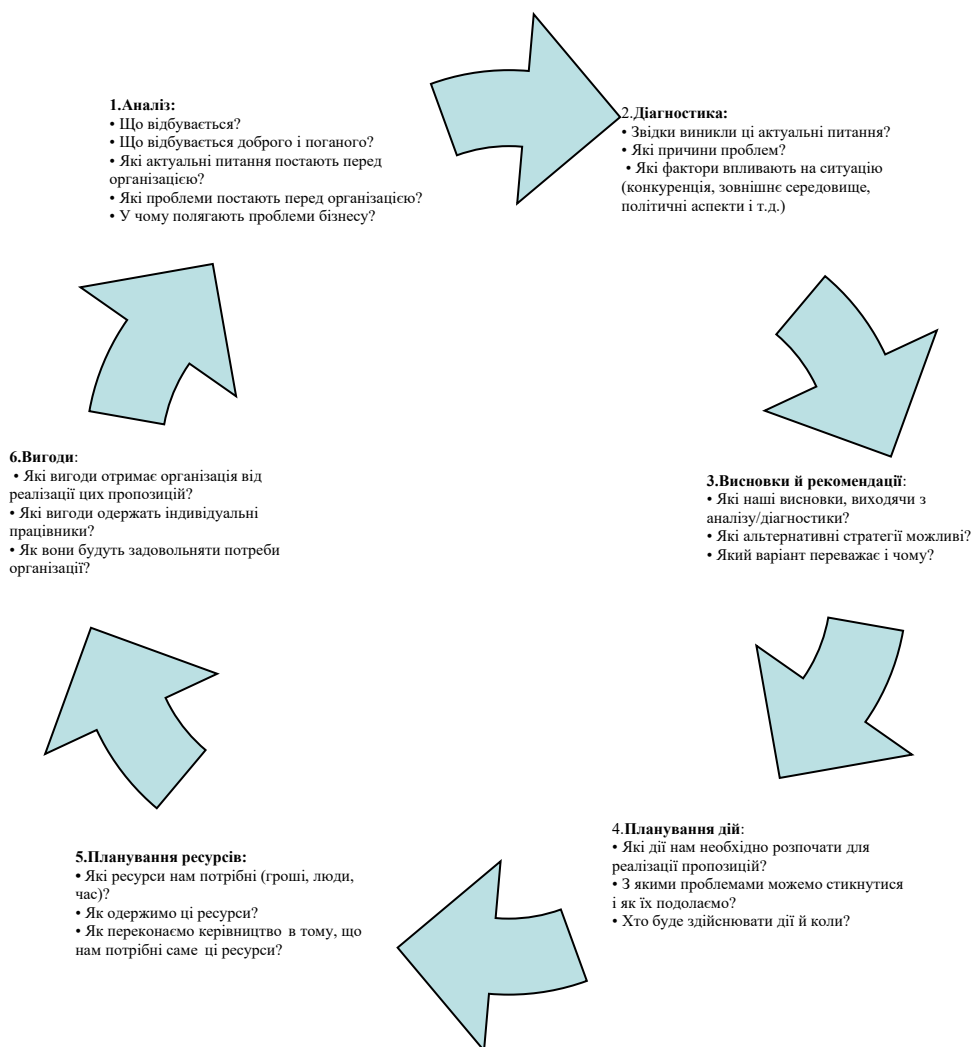
1.Виберіть сферу діяльності і сформуйте підприємство з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій в українських умовах. Обґрунтуйте свій вибір сфери діяльності і етапу життєвого циклу підприємства.

2. Виберіть організаційно-правову форму (ТОВ, АТ і ін.) і обґрунтуйте свій вибір.

3. Розробити функціональні стратегії управління персоналом (стратегії найму, адаптації, розвитку, мотивації та оцінки працівників) за схемою поданою на рис.1.[25]

4. Визначте способи реалізації кадрової стратегії.

5. Побудуйте організаційну структуру кадрової служби підприємства, у складі якої можуть бути відділи, бюро, сектори тощо. Складіть повний перелік нормативних та організаційно-розпорядчих документів, необхідних для створення і функціонування кадрової служби



Завдання 2. Проектування корпоративної культури організації

1. Побудуйте дерево цілей, яке відображає роботу з персоналом. Воно повинне включати всі основні аспекти (кадровий склад, системи мотивації і оплати праці та ін.), направлені на забезпечення працівниками задоволеності їх працею.
2. Розробіть логотип, торгову марку, прапор організації.
3. Розробіть документи внутрішнього використання організації.
4. Покажіть які комунікаційні зв'язки у вашій організації.
5. Опишіть Інформаційне забезпечення організації.

Завдання 3. Технології найму та адаптації працівників

1. Розробіть компетенції фахівця кадрової служби (фахові, психологічні, особисті, когнітивні, лідерські, цифрові).
2. Провести аналіз робіт і розробити вимоги до кандидатів на вакантні посади.
3. Складіть рекламне оголошення про вакантну посаду.
4. Здійсніть пошук кандидатів на вакантні посади з використанням різних джерел (враховуючи зовнішні та внутрішні джерела заповнення штатної посади)
5. Вивчіть ефективні шляхи та засоби пошуку персоналу, а також практику професійного підбору робітників, спеціалістів і керівників.
6. Розробіть карту входження на посаду.
7. Проведіть оцінку ефективності підбору та адаптації персоналу.

Завдання 4. Технологія розвитку, мотивації та оцінки працівників

1. Визначте форми і методи професійного навчання робітників та управлінського персоналу.
2. Побудуйте карєрограму менеджера з персоналу вашої організації.

3. Розробіть комплексну оцінку особистих та професійних якостей працівників.
4. Вивчіть стан матеріальної мотивації в організації й проектувати заходи щодо її удосконалення. Проаналізуйте ефективність нематеріальної мотивації трудової діяльності в організації й проектувати заходи щодо її посилення.

Тренінг з дисципліни «Технології управління персоналом»

Трénінг ([англ. training](#)) — це запланований процес модифікації (зміни) відношення, [знання](#) чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального [досвіду](#) з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Тренування (від англ. to train — виховувати, навчати) — комплекс вправ для тренування в чому-небудь. Тренування — система підготовки [організму](#) людини з метою пристосування його до підвищених вимог і складних умов роботи й життя.

Порядок проведення тренінгу

1. **Вступна частина** проводиться з метою ознайомлення здобувачів з темою тренінгового заняття.
2. **Організаційна частина** полягає у створенні робочого настрою у колективі здобувачів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.
3. **Практична частина** реалізовується шляхом виконання завдань у групах здобувачів у кількості 3-5 осіб з певних проблемних питань теми тренінгового заняття.
4. **Підведення підсумків.** Обговорюється результати виконаних завдань у групах. Обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

Тема тренінгу: Професійна модель робочого місця HR-менеджера

Мета тренінгу: Побудувати модель робочого місця враховуючи набір ключових характеристик (компетенцій) необхідних для зайняття вакантної посади

Назва тренінгу	Завдання
Вступна частина	Визначити структуру робочого місця HR-менеджера: апаратне забезпечення; програмне забезпечення; мережеві технології; система безпеки
Організаційна частина	Характеристики робочого місця: гнучкість, продуктивність, ергономічність, безпека, екологічність
Практична частина	Компетенції HR-менеджера: фахові, цифрові, комунікативні, когнітивні, психологічні, лідерські (не менше 6 по кожній)
Підведення підсумків	Визначення сильних і слабких місць у формуванні моделі, оптимізація робочих процесів з метою підвищення продуктивності
Оцінка ефективності тренінгу	Анкетування студентів до і після тренінгу, спостереження за учасниками під час тренінгу, створення ефективного робочого місця HR-менеджера

8. Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

У процесі вивчення дисципліни «Технології управління персоналом» використовуються наступні засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання:

- стандартизовані тести;
- поточне опитування;
- залікове модульне тестування та опитування;
- реферати, презентації;
- екзамен.

10. Критерії, форми поточного та підсумкового контролю

Оцінка рівня отриманих теоретичних знань та практичних навиків за шкалою Університету здійснюється на основі модульно-рейтингової системи контролю знань і передбачає стимулювання систематичної, ритмічної самостійної роботи здобувачів, підвищення об'єктивності оцінки їхніх знань, визначення рейтингу здобувача, запровадження здорової конкуренції між здобувачами у навчанні і розвитку творчих їх здібностей. Модульно-рейтинговий контроль здійснюється на основі попередньо визначених змістових модулів, які є логічно завершеними частинами теоретичного та практичного навчального матеріалу за окремими етапами вивчення дисципліни.

За бальною шкалою оцінювання, яка використовується в навчальному закладі, рівень засвоєння матеріалу оцінюється наступним чином:

- 90 – 100 балів – 5 (відмінно)
- 75 – 89 балів – 4 (добре)
- 60 – 74 балів – 3 (задовільно)
- до 60 балів – 2 (незадовільно).

За окремими формами контролю знань здобувачів з дисципліни застосовуються критерії оцінювання, подані в таблиці

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Технології управління персоналом» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2	Модуль 3	Модуль 4
20%	20%	5%	15%	40%
Поточне оцінювання	Модульний контроль	Тренінги	Самостійна робота	Екзамен
Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих протягом занять. Оцінювання за 100-бальною шкалою	Модульний контроль включає 20 тестів по 2 бали = 40 балів; два практичні завдання 60 балів (2 по 30 балів)	Визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання 3 завдань. Оцінювання за 100-бальною шкалою	Визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання 2 завдань. Оцінювання за 100-бальною шкалою	Одне теоретичне питання - 20 балів; тести 20 тестів по 2 бали = 40 балів; практичне завдання 40 балів

Поточне опитування під час заняття:

90–100 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань;

75–89 балів – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки;

65–74 бали – в цілому володіє навчальним матеріалом та викладає його основний зміст, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки;

60–64 бали – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань, допускаючи при цьому суттєві неточності;

1–59 балів – не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст теоретичних питань.

Підсумкова оцінка за поточне опитування кожного модуля визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих під час занять в межах кожного модуля.

Тренінг:

90–100 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його використовує під час виконання завдань тренінгу, виявляє творчий підхід до виконання завдань;

75–89 балів – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при виконанні окремих завдань тренінгу не вистачає достатньої глибини та аргументації його використання, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки, загалом виявляє творчий підхід до виконання завдань;

65–74 бали – в цілому володіє навчальним матеріалом та загалом його використовує при виконанні завдань тренінгу, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому суттєві неточності та помилки, в окремих моментах виявляє творчий підхід до виконання завдань;

60–64 бали – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його використовує, недостатньо розкриває зміст завдань тренінгу, допускаючи при цьому суттєві неточності, не виявляє творчого підходу до виконання завдань;

1–59 – не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст завдань тренінгу, не бере участі у

колективних завданнях під час проведення тренінгу.

Самостійна робота:

90–100 балів – зміст самостійної роботи повністю відповідає встановленим вимогам, містить елементи самостійного дослідження, свідчить про високий рівень опанування навчального матеріалу, студент на високому рівні виявляє творчий підхід до виконання завдань;

75–89 балів – зміст самостійної роботи в основному відповідає встановленим вимогам, можуть бути несуттєві недопрацювання за окремими завданнями, свідчить про належний рівень опанування навчального матеріалу, студент належно виявляє творчий підхід до виконання завдань;

60–74 балів – поставлені завдання виконані на недостатньому рівні; наведені авторські напрацювання є загальними і слабо обґрунтованими, свідчать про недостатній рівень опанування навчального матеріалу; студент припускається значних помилок у виконанні завдань, в окремих моментах виявляє творчий підхід до виконання завдань;

1–59 балів – завдання практично не виконані; відсутні авторські напрацювання; грубі помилки у вирішенні завдань роботи, що свідчать про низький рівень опанування навчального матеріалу; студент не виявляє творчого підходу до виконання завдань.

Модульна робота, екзамен – види контролю, при яких засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу оцінюється від 0 до 100 балів як сума балів за виконані завдання.

Екзаменаційний білет складається із:

тестів: 20 тестів, за правильну відповідь на кожен із яких студент може отримати 2 бали, що в підсумку дає максимально 40 балів;

2 бали – на тест надано правильну відповідь.

задача (практичне завдання): за розв'язання якої студент може отримати від 0 до 40 балів, що в підсумку дає максимально 40 балів;

25–40 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання і інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

15–24 бали – у достатньому обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання, але на додаткові контрольні запитання відсутня повна відповідь, допускає несуттєві неточності та фрагментарно (без аргументації) інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

1–14 балів – не в повному обсязі володіє матеріалом, фрагментарно розв'язує практичне завдання, допускає суттєві неточності, поверхнево його викладає, недостатньо розкриває зміст поставлених питань.

теоретичного (проблемного) питання: 1 теоретичне питання, за відповідь на яке студент може отримати від 0 до 20 балів.

10–20 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, всебічно, самостійно та аргументовано його викладає під час відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст завдання.

1–9 балів – в цілому володіє навчальним матеріалом, але не в повному обсязі, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст завдання, допускаючи при цьому суттєві неточності, відповіді на запитання нечіткі.

Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75–84		C (добре)
65–74	задовільно	D (задовільно)
60–64		E (достатньо)
35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

11. Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№ п/п	Найменування	Номер заняття
1.	Фліпчарт	1-7
2.	Ноутбук	1- 7
	Проектор	1- 7
4.	Пакет презентаційних матеріалів	1-7

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ЛІТЕРАТУРИ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.

2. Брич В., Дяків О., Шушпанов Д. та ін. Менеджмент персоналу: підруч. за заг. ред. проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>

3. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33–42. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.4>

4. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія/ О.А.Гавриш, Л.С.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf

5. Дороніна О.А., Лабунський В.Б. Управління оплатою праці на промисловому підприємстві як засіб зниження конфліктогенності соціально-трудових відносин. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3(47). С.126-134.

6. Дороніна О.А., Польгуль Д.С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1(41). С.183-190.

7. Дороніна О.А. Кадрова політика як активний інструмент управління економічною безпекою в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми економіки*. № 8 (254), 2022. С 70-80.

8. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: нав.метод.посіб. Тернопіль 2018. 288 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/33638>

9. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С.А. , Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. том.34 №4.2024. С. 213-238 URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/issue/view/90>

10. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. Випуск 3(113). С.73-95 URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>

11. Дяків О.П., Жуковська А.Ю. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи впровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. №3 (99) с. 36-46 URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1272/1374>

12. Дяків О.П. Основні складові формування корпоративної культури в організації . Міжнародна науково-практична конференція "Соціально-трудові відносини: теорія та практика" 22 вересня 2010 року Формування ринкової економіки: зб.наук.праць. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К.:КНЕУ, 2010. т.3 с. 94-100

13. Дяків О.П. Структура лідерських компетенцій менеджера .Міжнародна науково-практична конференція «Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці». *Науковий вісник ПУЕІТ №6 (62)* Полтава: ПУЕТ, 2015. – 48-55.

14. Дяків О. .Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом

.Сучасні тенденції розвитку економічних систем: моногр./ за заг.ред. В. І. Гринчуцького. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015 с. 223-234

15. Дяків О.П. Система внутрішньої соціальної відповідальності організації / О. Дяків, Н. Демчук Матеріали доповідей міжнародної науково-практичної конференції Актуальні соціально-економічні проблеми держави і регіонів: антикризова стратегія і сталий розвиток. *Економіка і організація управління*" вип.№3 (23) – Вінниця, 2016. - с.164-171

16. Дяків О. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України* [наук. журнал]. Випуск 22. Тернопіль: Економічна думка. 2017. с. 67-71

17. Дяків О.П. Управління талантами в економіці знань.*Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку* . Київ : КНЕУ, 2017. С. 139–141.

18. Дяків О.П. Компетентнісний підхід як чинник розвитку знань працівників URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42992/1/%D0%94%D1%8F%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf>

19. Дяків О.П. Модель компетенцій рекрутера. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20410/1/IMPER_2022_V1_P175-178.pdf

20. Дяків О.П. Трансформація ролей HR-менеджера в цифрову добу URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497pdf>

21. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України* [наук. журнал]. 2022.Вип. № 27. Тернопіль. Економічна думка. С. 49-57. . URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/437>

22. Дяків О. HR-аналітика в царині рекрутингу персоналу. *Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України* .Тернопіль. ЗУНУ.2022. С.97-100

23. Дяків О. Стратегія управління талантами в організації. *Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. ЗУНУ. 2023. С. 123-124

24. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с

25. Петрова И.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 466 с.

26. Технології управління людськими ресурсами навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько .Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018.511с. URL:<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

27. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка..К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/11437>

28. Шкробот М.В. Технології управління персоналом:нав.метод.посіб. Київ.2022. 194 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf

Додаткові літературні джерела

29. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Навч.-метод.посіб. 2-е вид.випр.та доп. Одеса.Атлант.2013.275 с.

30. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття. Закон України. URL <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>

31. Про зайнятість населення : Закон України від 05. 07. 2012 р. URL: . <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>.

32. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01. 07. 1993 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>.

33. Про оплату праці : Закон України від 24. 03. 1995. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0>.

34. Про організації роботодавців : Закон України 22. 06. 2012 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.

35. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12. 2010 р. URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
36. Про порядок вирішення колективних трудових спорів : Закон України від 03. 03. 1998 р. URL: Режим доступу: : [http:// zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg= 137%2F98-%E2%F0](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=137%2F98-%E2%F0).
37. Про охорону праці: Закон України 14.10.1992 р. URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
38. Шушпанов П.Г. Психологія управління персоналом: навч.посібник /П. Шушпанов.- Тернопіль: Вектор, 2013.196 с.
39. Dyakiv O.. Modern trends of corporate social responsibility/ O.Dyakiv, N.Demchuk // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України //Зб. наукових праць - Випуск 21, Тернопіль: Економічна думка, 2016. с. 67-71
40. Dyakiv O. Employer's social responsibility for staff development. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика* : зб. наук. пр. голова редкол.А. М. Колот .2018. № 1(15) с. 322-329
41. Olha Dyakiv Socially responsible interaction of a business-organization with an internal stakeholder // Social and labour relations: theory and practice Volume 8, 2018 , Issue #2, pp. 69-74
42. UN Competency Development - a Practical Guide. Office of Human Resource Management Department of Management United Nations. URL: <https://cupdf.com/document/united-nations-competency-development-a-practical-guide.html?page=1>
43. DeSeCo. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations. Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program - OECD (Draft). URL: <http://www.deseco.admin.ch>.
44. Stahl, G. et al. Six Principles of Effective Global Talent Management. URL: <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2011/12/01b770190b.pdf>
45. Talent Management Essentials Set. URL:
<https://www.wiley.com/enus/Talent+Management+Essentials+Set-p-9781444319538>