

РОБОЧА ПРОГРАМА
навчальної дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ
(EMPLOYEE PERFORMANCE MANAGEMENT)»**

Затверджено на засіданні кафедри
цифрових технологій та проектно-
аналітичних рішень

Протокол № 2 від 17.09.2024 р.

Запоріжжя 2024



УКЛАДАЧ:

Середа Ганна, кандидат економічних наук, доцент, доцент
кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень

ЗАТВЕРДЖЕНО

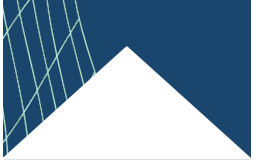
Завідувач кафедри

Ірина СМІРНОВА

УЗГОДЖЕНО:

Гарант освітньо-наукової програми
«Управління модернізацією металургії»

Едуард ГРИБКОВ



1 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Актуальність, теоретична та практична значущість вивчення навчальної дисципліни.

Дисципліна «Управління результативністю персоналу (Employee Performance Management)» спрямована на формування у здобувачів комплексу спеціалізованих (фахових) компетентностей з управління результативністю персоналу (Performance Management) для успішного виявлення та розв'язання складних задач і проблем у сфері управління модернізацією металургії, результативної професійної діяльності.

Вивчення дисципліни передбачає опанування теоретичного підґрунтя управління результативністю персоналом, теорій управління виконанням та принципів Performance Management, циклу управління результативністю, його традиційних та передових науково-методичних інструментів, розуміння необхідності змін моделей управління результативністю в умовах реалізації проектів модернізації в металургії. У практичній площині вивчення дисципліни дозволяє сформулювати навички постановки ключових робочих цілей працівникам, моніторингу їх результативності та ефективності (Performance Review), надання зворотного зв'язку за результатами моніторингу результативності, коучингу проблем операційної ефективності та впровадження змін.

Дисципліна «Управління результативністю персоналу (Performance Management)» є обов'язковою для вивчення за освітньо-науковою програмою «Управління модернізацією металургії», побудована на виявленні та розвиненні менеджерських компетентностей та особистісних універсальних навичок (soft skills), які мають сприяти підвищенню конкурентоспроможності випускникам зазначеної програми, успішному кар'єрному просуванню та соціалізації.

Вимоги:

- наявність знань з операційного та стратегічного менеджменту, управління персоналом, управління змінами;
- наявність особистого логіну та паролю в Moodle (для отримання або поновлення слід звернутися до відповідальної особи на факультеті).
- наявність корпоративного облікового запису @mipolytech.education, Microsoft Teams, Word, Power Point.

Програмні результати навчання:

Пропонувати нові інженерні та управлінські рішення з урахуванням цілей та ресурсних обмежень, економічних, екологічних, правових та безпекових аспектів, розробляти і застосовувати нові металургійні технології

Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах

Мати навички керівництва організацією та планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах

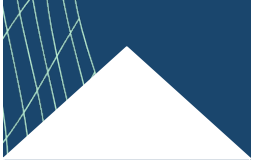
Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги управління якістю, етичні міркування та соціальну відповідальність

Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач

Ідентифікувати та класифікувати нові задачі в сфері менеджменту, описувати, аналізувати та оцінювати відповідні об'єкти, явища та процеси, обирати оптимальні методи їх дослідження

Організація курсу, форми та методи навчання

- Освітній процес будується як комбінація лекційних та проблемно



орієнтованих семінарських занять і практичних занять і самостійного вивчення навчального матеріалу на платформі Moodle

- Відвідування практичних занять є необхідним для формування передбачених дисципліною компетентностей;

- Семінари і практичні заняття передбачають аналіз умовно змодельованих ситуацій та розв'язання задач різних рівнів, розбір реальних кейсів за матеріалами відкритого доступу; їх відвідування є бажаним.

- Від студента потребується виконати індивідуальні завдання та модульні контрольні роботи у терміни, встановлені у розділі «Розподіл балів за контрольними точками та графік їх виконання».

- З урахуванням поточної ситуації від учасників освітнього процесу очікується виконання вимог безпеки при сигналі «Повітряна тривога», санкції за залишення заняття або неявку на заняття не застосовуються.

- Опціонально доступні індивідуальні та групові консультації. З викладачем можна зв'язатися через електронну пошту, в чаті або в персональній розмові в MS Teams.

Мова освітнього процесу: українська, англійська (окремі джерела літератури, термінологічна та інша інформація).



2 НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА

Змістовий модуль 1. Методологія управління результативністю персоналу

Тема 1. Введення в управління результативністю персоналу (Employee Performance Management)

Визначення та важливість управління результативністю. Місце Employee Performance Management в управлінні організацією.

Етапи розвитку та еволюція управління результативністю.

Базові теорії управління виконанням. Теорія постановки цілей (Latham & Locke). Теорія соціального контролю. Соціально-когнітивна теорія А. Бандури: самоефективність особистості. Теорія соціального порівняння (Festinger, 1954). Теорія зворотного втручання (Kluger&DeNisi, 1996). Теорія справедливості (Adams, 1965).

Принципи управління результативністю.

Стратегічний Performance management. Зв'язок стратегічних цілей з управлінням результативністю.

Тема 2. Цикл Employee Performance management

Методологія управління за цілями. Встановлення SMART-цілей. Оцінка важливості цілей для організації. Зв'язок цілей з стратегією підприємства.

Цикл управління результативністю. Планування результативності. Визначення напрямку. Угода про результативність. Складання індивідуального плану розвитку. Формулювання очікувань.

Постановка цілей та завдань. Типи цілей. Вимоги до правильної постановки цілей. SMART-методологія постановки цілей.

Вплив управління результативністю на продуктивність організації. Реакція співробітників на впровадження управління результативністю. Управління результативністю та HRM. Управління результативністю та лінійний менеджмент.

Тема 3. Традиційна система індикаторів досягнення цілей – KPIs

Визначення індикаторів досягнення цілей та очікувань.

KPI – поняття та принципи. Зв'язок KPI зі стратегією бізнесу. Система BSC та KPIs. Критичні фактори успіху (CSF) бізнесу. Підхід Д.Парментера до визначення KPIs.

Типи показників досягнення цілей. Показники результатів, Result Indicators (RI). Показники результативності (performance indicators). Індикатори ключових результатів (KRI). Проблема KRIs. Індикатори ефективності (PI). Ключові показники результативності (ефективності) – KPIs. Різниця між KRI та KPI. Приклади KPIs. 7 характеристик KPI (за Д. Парментером). Правило «10/80/10».

Порівняння систем та методів управління результативністю персоналу на основі вимірювання RI, KRIs, PI, KPIs на металургійних підприємствах різних країн світу.

Тема 4. Нова система індикаторів досягнення цілей: OKR

Критика та обмеження моделі KPI.

Модернізація системи управління результативністю у відповідь на обмеження та недоліки моделі управління результативністю на основі вимірювання KPI. Евристична праця в процесах розробки та впровадження нових металургійних технологій. Складнощі оцінювання та планування евристичної праці.



Система цілей та ключових результатів Objectives and Key Results (OKR) – нове управлінське рішення для управління результативністю модернізаційних процесів.

Вимоги до формулювання цілей в системі OKR. Період встановлення цілей.

Вимоги до формулювання ключових результатів.

Моніторинг досягнення цілей. Розвиваючий зворотний зв'язок та підтримка у досягненні цілей. Наради та зустрічі по OKR.

Тема 5. Моніторинг та аналіз результативності. Performance Review

Поняття результативності роботи. Поняття ефективності роботи.

Показники продуктивності праці. Методи вимірювання продуктивності праці. Натуральний метод. Умовно-натуральний метод. Трудовий метод. Вартісний метод вимірювання продуктивності праці.

Методи збирання даних для аналізу результативності. Дашборди виробничих показників. Регулярні оцінювання ефективності: щомісячні, щоквартальні, піврічні, річні оцінки ефективності. Самооцінювання співробітників. Відгуки від колег та клієнтів. Моніторинг робочих процесів.

Оцінювання працівників. Складові періодичного оцінювання. Методи оцінювання. Оцінювання досягнення KPI. Атестація персоналу. Метод 360 градусів. Assessment Centre. Рейтингування / ранжування.

Поняття та значення Performance Review в управлінні персоналом. Порядок проведення Performance Review.

Правила надання зворотного зв'язку за результатами оцінювання. План підвищення ефективності (Personal Improvement Plan) як результат Performance Review.

Змістовний модуль 2. Employee Performance Management в управлінні проєктами модернізації металургійних підприємств

Тема 6. Управління результативністю персоналу в контексті управління модернізацією металургії

Проєкти модернізації виробництва та результативність персоналу.

Закономірності управління змінами та їх вплив на поточну продуктивність персоналу. Цілі Employee Performance Management в умовах реалізації проєктів модернізації: збереження оперативної ефективності; успішна реалізація інновацій.

Проєктні завдання як тип цілей в методології MBO. Оцінювання виконання проєктних завдань.

Значення цифровізації та автоматизації в контексті управління результативністю. Використання технологій для збору та аналізу даних про результативність. Ефективне впровадження програмного забезпечення для управління результативністю.

Гейміфікація процесів управління результативністю. Роль штучного інтелекту та аналітики в управлінні результативністю. Вплив цифрових інструментів на мотивацію та зворотний зв'язок.

Тема 7. Навчання та розвиток працівників для підвищення їх результативності в умовах модернізації виробництва

Розвиток персоналу як засіб підвищення його результативності та інноваційності. Кругова модель людського капіталу компанії Mercer. HiPo та HiPro працівники. Матриця потенціалів 9 boxes. A-players, B-players, C-players. Розподіл інвестицій у навчання та розвиток персоналу. Індивідуальний план розвитку працівника. Модель ADDIE. Модель 6D.



Складові системи навчання та розвитку персоналу. Види професійного навчання. Форми навчання.

Методи професійного навчання. Інструктаж. Учніство. Ротація. Наставництво. Метод ускладнювальних завдань. Лекція. Семінар. Тренінг. Майстер-клас. Форум. Конференція. Стажування. Електронне (дистанційне) навчання.

Коучинг як ефективний метод підтримки результативності працівників в умовах реалізації процесів модернізації виробництва. Опорні страхи та обмеження виконавців в умовах змін. Коучингова сесія. Сім типів коучингових розмов. Методологія коучингу: Модель GROW. Техніка ЗОППО подолання опору змінам. Піраміда Ділтса аналізу та вирішення проблем у реалізації цілей. Техніка Уолта Діснея. Техніка SWOT-аналізу в коучингу. Техніки задавання питань в коучинговому процесі.

Тема 8. Мотивування підвищення результативності працівників при реалізації модернізаційних проєктів

Управління результативністю як мотиваційний процес.

Управління результативністю та нефінансова мотивація. Мотивація амбітними цілями та завданнями. Визнання заслуг. Надання можливостей. Розвиток навичок. Планування кар'єри. Залучення в управління.

Оплата праці за результатами праці. Відрядна та комісійна оплата праці. Оплата за системою KPI-оцінювання. Перегляд зарплат за результатами моніторингу результативності.

Преміювання персоналу на основі результативності. Особливості колективного преміювання на основі результативності

Мотивація 4.0. Нематеріальне мотивування в системі OKR.

Підштовхування (Nudging) та управління стадною поведінкою персоналу в умовах модернізаційних змін. Управління винагородами та результативністю на етапі впровадження інновацій.

Мотиваційний коучинг при реалізації проєктів модернізації металургійних підприємств. Командний коучинг. Коучинг agile-команд в перехідний період реалізації змін.

ОБСЯГ І СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
		Усього	В т.ч.			
			Л	П (С)	Лаб	СРС
Змістовий модуль 1. Методологія управління результативністю персоналу						
1	Введення в управління результативністю персоналу (Performance Management)	12	2	2	-	8
2	Цикл Employee Performance management	12	1	1	-	10
3	Традиційні системи індикаторів досягнення цілей – KPIs	12	2	2	-	8
4	Нові системи індикаторів досягнення цілей: OKR	14	2	2	-	10
5	Моніторинг та аналіз результативності. Performance Review	14	2	2	-	10
	Всього за модулем 1	64	9	9	-	46
Змістовий модуль 2. Employee Performance Management в управлінні проєктами модернізації металургійних підприємств						
6	Управління результативністю персоналу в контексті управління модернізацією металургії	14	2	2	-	10
7	Навчання та розвиток працівників для підвищення їх результативності в умовах модернізації виробництва	24	4	4	-	20
8	Мотивування підвищення результативності працівників при реалізації модернізаційних проєктів	14	2	2	-	10
	Всього за модулем 2	56	8	8	-	40
	Усього годин	120	17	17	-	86

Тут і далі: Л – лекції, П (С) – практичні (семінарські) заняття, Лаб – лабораторні заняття, СРС – самостійна робота студентів.



Назва контрольної точки	Опис контрольної точки, порядок її проходження та отримання балів
	– студент під час презентації / захисту демонструє володіння термінологічним апаратом, відповідає на запитання, здатний швидко адаптувати свою позицію під зміни у вихідному ситуаційному завданні (10 балів)
Модульні контрольні роботи	<p>МКР виконуються в Moodle відповідно до семестрового графіку навчальної дисципліни під час практичних занять. У разі неявки або неможливості виконання МКР з поважних причин на таке заняття допускається відкриття виконання МКР за погодженням з викладачем в інший час асинхронно. Кількість спроб не обмежується, однак обмеження по часу виконання МКР залишається. Кожна модульна контрольна робота включає блок з 20 тестових завдань з матеріалу модуля (max 20 балів). Тестові завдання являють собою тести множинного вибору з однією вірною відповіддю. Тести оцінюються за співпадінням з правильною відповіддю.</p> <p>– Тестові завдання являють собою тести множинного вибору з однією вірною відповіддю. Тести оцінюються за співпадінням з правильною відповіддю. Оцінюється тест наступним чином: – обрана повністю правильна відповідь на тест, завдання оцінюється в 0,5 балів; – правильна відповідь на тест відсутня, завдання оцінюється в 0 балів.</p> <p>– Розв'язання ситуаційного завдання оцінюватиметься за наступними складовими: здобувач демонструє знання теоретичного матеріалу, спроможний застосувати теоретичні знання на практиці, повністю та добросовісно представляє розв'язання завдання відповідно до варіанту завдання (3 бали). Здобувач надає повну відповідь, яка супроводжується поясненнями та висновками щодо одержаного результату (2 бали).</p>

Додаткові зауваження:

– студент може оскаржити отримані оцінки в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу ([Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#)) та Положенням про політику та процедури врегулювання конфліктних ситуацій ([Академічні політики : Polytechnic \(metinvest.university\)](#));

– оцінки, отримані за роботу на практичних заняттях, не можуть бути відпрацьовані або покращені, окрім процедури оскарження, оцінки за інші види поточного контролю можуть бути покращені за індивідуальною домовленістю з викладачем;

– викладач не має права знижувати оцінку за індивідуальне завдання або модульну контрольну роботу, якщо вони не були складені вчасно, однак в разі, якщо така робота була оцінена пізніше, ніж момент завершення теоретичного навчання у семестрі, то відповідна оцінка не враховується у рейтингу здобувачів освіти.

4.3 Форма підсумкового контролю. Порядок визначення підсумкової оцінки

Форма підсумкового контролю	Для варіанту обов'язкової дисципліни – письмовий екзамен за матеріалом обох модулів
Умови допуску до підсумкового контролю	Не менше 35 балів; якщо здобувачі освіти в результаті самооцінки академічного прогресу не впевнені, що набравши 35 балів за поточну успішність, складуть іспит на 85 балів і вище, то вони мають підвищити власні результати поточного контролю до прийнятного рівня
Порядок визначення підсумкової оцінки	Для варіанту екзамену: – підсумкова оцінка (ПО) визначається як середнє арифметичне поточної успішності з навчальної дисципліни (О) та оцінки, отриманої під час іспиту (І). В разі, якщо оцінка, отримана на іспиті, менше 60 балів, підсумкова оцінка дорівнює оцінці іспиту;



	$\begin{cases} \text{ПО} = \frac{0 + I}{2}, & \text{якщо } I \geq 60 \\ I, & \text{якщо } I < 60 \end{cases}$
Порядок проходження екзамену	Екзамен складається в Moodle у визначений розкладом екзаменаційної сесії період; до складу завдань екзамену (100 балів) входять 20 тестових завдань множинного вибору з однією вірною відповіддю (по 2 бали) та 3 задачі, які передбачають обґрунтування порядку розв'язання проблем, виконання розрахунків (по 20 балів).. На складання екзамену надається 3 спроби. Порядок оскарження екзаменаційної оцінки визначений у розділі 10 Положення про організацію освітнього процесу ((Нормативні документи : Polytechnic (metinvest.university)))

Відповідність між прийнятими в університеті шкалами оцінки наведена в таблиці.


Бальна шкала	Рівні	Характеристика	Традиційні шкали	
			Іспит	Залік
90-100	A	Студент демонструє видатний рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни, що засвідчують його безумовну готовність до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом	Відмінно	Залік
82-89	B	Студент виявляє вищий за середній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях присутні незначні помилки	Добре	
75-81	C	Студент виявляє середній рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях присутні деякі значущі помилки		
67-74	D	Студент виявляє задовільний рівень досягнення запланованих результатів вивчення навчальної дисципліни та готовності до подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом, в його знаннях або діях наявні суттєві помилки	Задовільно	
60-66	E	Наявні мінімально достатні для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом результати вивчення навчальної дисципліни	Незадовільно	Незалік
35-59	FX	Низка запланованих результатів навчання не досягнуті. Рівень наявних результатів навчання є недостатнім для подальшого навчання та/або професійної діяльності за фахом		
0-34	F	Результати навчання відсутні або критично низькі		

4.4 Особливі підходи до визнання результатів навчання

– В разі, якщо дисципліна є обов'язковою для здобувача освіти, і він засвоїв повністю або частково відповідні програмні результати навчання під час отримання освіти на попередніх або такому ж рівні (дисципліни «Управління персоналом», «Менеджмент персоналу», «HR-менеджмент», «Управління людськими ресурсами» тощо), то кредити та оцінка з дисципліни може бути перезарахована в порядку, передбаченому Положенням про організацію освітнього процесу ([Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](#)). Консультацію з даного питання можна отримати у викладача, куратора або гаранта освітньої програми, завідувача кафедри, за якою закріплено цю дисципліну;

– В разі, якщо здобувач освіти обрав цю дисципліну як дисципліну вільного вибору, не зважаючи на той факт, чи вивчалася вона раніше, оцінка та кредити з цієї дисципліни не перезараховуються;

– В разі, якщо здобувач освіти хотів би самостійно вивчити певні курси з проблематики управління персоналом (наприклад, Prometheus, Coursera, Udemy або інших платформ, в т.ч. платформ відкритих курсів вітчизняних та/або закордонних університетів), то 1) доцільно звернутися до списку рекомендованих вебресурсів або проконсультуватися з викладачем на предмет релевантності самосійтно знайденого освітнього ресурсу програмі дисципліни; 2) в разі успішності опанування такого курсу, яке підтверджується сертифікатом або іншим способом, такому здобувачу у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті [Нормативні документи :](#)



[Polytechnic \(metinvest.university\)](https://www.metinvest.university/), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного контролю;

– В разі, якщо здобувач освіти реалізував певний вид наукової роботи (тези, стаття, результативна участь у студентській олімпіаді тощо), то у порядку, визначеному Положенням про визнання результатів навчання, набутих у неформальній/інформальній освіті [Нормативні документи : Polytechnic \(metinvest.university\)](https://www.metinvest.university/), такі результати можуть бути зараховані замість оцінки з певного виду поточного або навіть підсумкового контролю; консультацію з питань визнання результатів неформальної та інформальної освіти можна отримати в уповноваженої особи від кафедри, яка викладає дисципліну; перелік таких осіб можна знайти за посиланням [Студентам : Polytechnic \(metinvest.university\)](https://www.metinvest.university/).


5 РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

Базові

- 1 Employee Performance Management A Complete Guide. Emereo Publishing, 2019. URL: <https://read.kortext.com/library/books/1294447>
- 2 O'Farrell I. SMART Objective Setting for Managers: A Roadmap (Performance Development Series). Paperback, 2020. 178 p.
- 3 Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward. Kogan page, 2019. 392 p. <https://read.kortext.com/library/books/2487431>
- 4 Krause H.-U., Dayanand A. Key Performance Indicators for Sustainable Management: A Compendium Based on the "Balanced Scorecard Approach", 2019. 286 p.
- 5 Rajapakshe W. Employee Performance Management for Improved Workplace Motivation. IGI Global, 2024, 661 p. <https://read.kortext.com/inventory/search/3164932>
- 6 Управління результативністю персоналу (Employee Performance Management): Робоча програма навчальної дисципліни / Серeda Г.В. Запоріжжя: ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка»», 2024.
- 7 Управління результативністю персоналу (Employee Performance Management): електронний курс в системі дистанційного навчання Moodle / Серeda Г.В. Запоріжжя: ТОВ «Технічний університет «Метінвест Політехніка»», 2024.
- 8 Серeda Г.В., Скирда А.В. Застосування бенефітів як інструменту мотивації персоналу в сучасних умовах. *Ефективна економіка*, №5 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.59> URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1603>
- 9 Серeda Г.В., Місецький А.В. Напрямки удосконалення системи менеджменту персоналу в умовах війни. Причорноморські економічні студії, Випуск 81. 2023. С. 149-155. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.81-24> URL: http://bses.in.ua/journals/2023/81_2023/26.pdf
- 10 Серeda Г., Некрасов О. Об'єкт управління персоналом в Індустрії 4.0. *Вісник Хмельницького національного університету, Економічні науки*. Том 332. №4 (2024). С. 214-219. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-31>


Додаткові

1. Дорр Дж. Мір'яй важливе. OKR. Проста ідея зростання вдсятеро. Пер. з англ. Д. Суворова. Київ : Yakaboo Publisher, 2018. 296 с.
2. Ashdown L. Performance management: A practical introduction. Second Edition. Kogan Page, 2018. 224 p.
3. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ, 2021. 311 с.

- 
4. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеології «Performance management». *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2023. №26. С. 84-89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.26.2023.14>
 5. Mueller-Hanson R. A., Pulakos E. D. *Transforming Performance Management to Drive Performance*. NY : Routledge, 2018. <https://read.kortext.com/library/books/267183>
 6. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. С. 74-100.
 7. Dessler G. *Human Resources Management*. 16th Edition. Pearson, 2020. 650 p.
 8. Daniels A. C., Bailey J. S. *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness*. Fifth Edition. Performance Management Publications, 2014. 344 p.
 9. Čech M., Samolejová A., Li J., Yao W., Wicher P. Comparison of Human Resource Management Practices in Czech and Chinese Metallurgical Companies. *InTech*, 2017. doi: 10.5772/66795.
 10. Pulakos E. D., Battista M. *Performance Management Transformation: Lessons Learned and Next Steps*. Oxford University Press, 2020.
 11. Shaulska Larysa, Laktionova Oleksandra, Nagornyak Tetyana, Sereda Hanna (2021). Performance management at Ukrainian university: A case of the KPIs use. *Problems and Perspectives in Management*. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.07)
 12. Бей Г.В. Середя Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ, 2019. №2. С.93 – 101. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
 13. Середя Г.В. Актуальність формування концепції дистанційного HRM в цифровій економіці. *Економіка і організація управління*, №3 (43). Вінниця, 2021. С. 168-180. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.16>
 14. Середя Г.В. Проблеми та перспективи розвитку дистанційного HRM в Україні у воєнний та післявоєнний час. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. *Social and labour relations: theory and practice*, 2022. Issue №1 [http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.12\(1\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/slrrp.12(1).2022.05)
<https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/social-and-labour-relations-theory-and-practice/issue-419/problems-and-prospects-for-the-development-of-remote-hrm-in-ukraine-in-the-war-and-post-war-period>
 15. Середя Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, Випуск 50 (2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>
 16. Середя Г.В., Гуцуляк Н.П., Шалена Є.О. Підвищення мотивації персоналу теплопостачальних підприємств через удосконалення системи стимулювання праці. *Економіка і організація управління*, №3, 2023. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3>

Web-ресурси

1. Спільнота кадровиків та фахівців з управління персоналом : веб-сайт. URL: <http://hrliga.com> (дата звернення: 20.08.2024).
2. HR-блог : веб-сайт. URL: <https://hurma.work/ru/blog/> (дата звернення: 20.08.2024).
3. Портал про менеджмент : веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua> (дата звернення: 20.08.2024).
4. Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD=Асоціація професіоналів з управління людськими ресурсами : веб-сайт. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/performance-factsheet/> (дата звернення: 20.08.2024).

- 
5. Міністерство освіти і науки України : веб-сайт. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 20.08.2024).
 6. Національна бібліотека України ім. Вернадського. : веб-сайт. URL: www.nbuv.gov.ua (дата звернення: 20.08.2024).
 7. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. : веб-сайт. URL: <https://nlu.org.ua/> (дата звернення: 20.08.2024).
 8. Kortext : веб-сайт. URL: <https://kortext.com/> (дата звернення: 20.08.2024).
 9. Research4life : веб-сайт. URL: <https://portal.research4life.org/> (дата звернення: 20.08.2024).
 10. Інституційний репозитарій ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» : веб-сайт. URL: <https://dspace.mipolytech.education/home> (дата звернення: 20.08.2024).
 11. Центральна державна науково-технічна бібліотека гірничо-металургійного комплексу України : веб-сайт. URL: <http://cgntb.dp.ua/> (дата звернення: 20.08.2024).

Платформи масових онлайн курсів:

1. Оцінка персоналу : Prometheus : веб-сайт. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-staff-evaluation/> (дата звернення: 20.08.2024).
2. Управління ефективністю співробітників : Coursera : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org/learn/employee-performance> (дата звернення: 20.08.2024).
3. Managing Employee Performance : Coursera : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org/learn/managing-employee-performance> (дата звернення: 20.08.2024).
4. Collect and Share Employee Feedback with Officevibe. : веб-сайт. URL: <https://www.coursera.org/programs/technical-university-metinvest-polytechnic-on-coursera-w2ens/projects/collect-and-share-employee-feedback-officevibe?source=search> (дата звернення 20.08.2024)

6. АКАДЕМІЧНІ ПОЛІТИКИ

Як член спільноти Технічного університету «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» Ви маєте дотримуватися певних стандартів та академічної політики:

– **Академічна недоброчесність** вигляді академічного плагиату; фабрикації; фальсифікації; списування обману; хабарництва; необ'єктивного оцінювання; надання здобувачам освіти під час проходження ними оцінювання результатів навчання допомоги чи створення перешкод, не передбачених умовами та/або процедурами проходження такого оцінювання; впливу у будь-якій формі (прохання, умовляння, вказівка, погроза, примушування тощо) на педагогічного (науково-педагогічного) працівника з метою здійснення ним необ'єктивного оцінювання результатів навчання – прямо заборонено (докладніше про це – у Положенні про академічну доброчесність здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників ТОВ ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»); і в разі виявлення – **відповідний захід контролю (контрольну точку) буде оцінено в 0 балів за з наступним повідомленням декану факультету та голові комісії з академічної доброчесності Університету.**

– В разі випадку надання здобувачам освіти під час проходження ними оцінювання результатів навчання допомоги чи створення перешкод, не передбачених умовами та/або процедурами проходження такого оцінювання; впливу у будь-якій формі (прохання, умовляння, вказівка, погроза, примушування



тощо) на педагогічного (науково-педагогічного) працівника з метою здійснення ним необ'єктивного оцінювання результатів навчання студент може оскаржити процедури оцінювання за процедурами, передбаченими Положенням про організацію освітнього процесу (розділ 10).

– Матеріали в рамках курсу, захищені авторським правом, можуть бути використані лише тільки здобувачами освіти, яким призначено даний курс і для цілей, пов'язаних з цим курсом і не можуть поширюватися.

– Спілкування з однокурсниками та викладачем має бути професійним та ввічливим.

– Очікується, що Ви перевірятимете всі Ваші письмові повідомлення, включаючи поштові повідомлення та повідомлення у MS Teams на коректність змісту та мови.

– Університет прагне підтримувати середовище, вільне від дискримінації або дискримінаційних домагань, спрямованих на будь-яку людину або групу в межах своєї спільноти - здобувачів освіти, співробітників або відвідувачів.

Докладніше про академічні політики стосовно етичності поведінки, академічної доброчесності та протидію булінгу можна дізнатися за посиланням: [Академічні політики - Polytechnic \(metinvest.university\)](https://metinvest.university/uk/academic-policies)