

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра управління та освітніх технологій

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету

_____ В. Д. Шинкарук
“ ____ ” _____ 2020 р.

РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО

на засіданні кафедри управління
та освітніх технологій

Протокол № 10 від «04» травня 2020 р.
Завідувач кафедри

_____ С. О. Кубіцький

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

спеціальність 073 «Менеджмент»

освітньо-професійна програма «Управління персоналом»

Гуманітарно-педагогічний факультет

Розробник: Балановська Тетяна Іванівна, кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри управління та освітніх технологій

1. Опис навчальної дисципліни

«Сучасні технології управління персоналом»

Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь		
Освітній ступінь	Магістр	
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Освітня програма	«Управління персоналом»	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	вибіркова	
Загальна кількість годин	120	
Кількість кредитів ECTS	4	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	-	
Форма контролю	Екзамен	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	1	-
Семестр	2	-
Лекційні заняття	30 год.	8 год.
Практичні, семінарські заняття	30 год.	8 год.
Лабораторні заняття	- год.	-
Самостійна робота	60 год.	-
Індивідуальні завдання	- год.	-
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4 год.	-

2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни

Курс «Сучасні технології управління персоналом» відноситься до циклу дисциплін, що формують профіль майбутнього фахівця, озброюючи його основами теорії та практики використання сучасних технологій управління персоналом.

Метою курсу є формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи теоретичних знань і практичних навичок щодо використання сучасних технологій управління персоналом в управлінні організацією.

Завданнями вивчення дисципліни є отримання студентами теоретичних знань щодо сучасних технологій управління людськими ресурсами організації та набуття навичок і вмінь практичного їх застосування у процесах набору і відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен **знати:**

- сутність і місце технологій управління персоналом в управлінні організацією;
- технології аналізу робіт й розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади;
- джерела набору персоналу в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні;
- методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- технології збирання та аналізу інформації про кандидатів на вакантні посади;
- організаційне, методичне та документаційне забезпечення проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади;
- типи і види співбесід із кандидатами на вакантні посади;
- особливості укладання трудового договору;
- суть рекрутингу як особливого виду послуг у підборі персоналу;
- стратегії та технології роботи рекрутингових агенцій;
- види аутсорсингових послуг в управлінні персоналом;
- основні етапи проведення аутсорсингу;
- технології взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача щодо задоволення тимчасової потреби в персоналі;
- сутність сучасних технологій виведення персоналу зі штату організації;
- організаційні аспекти виведення персоналу зі штату організації;
- особливості формування успішної команди;

- технології розроблення організаційно-технічного та методичного забезпечення оцінювання персоналу;
- особливості проведення атестації працівників;
- сучасні технології оцінки результативності діяльності персоналу;
- суть професійного розвитку та методи професійного навчання працівників;
- особливості процесу планування і розвитку кар'єри та роботи з кадровим резервом;
- сучасні методи розвитку персоналу підприємства;
- особливості компетентнісного підходу та його використання в управлінні персоналом організації.

вміти:

- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією;
- складати рекламне оголошення про вакантну посаду;
- аналізувати роботи і розробляти вимоги до кандидатів на вакантні посади;
- здійснювати пошук та залучення кандидатів на вакантні посади;
- перевіряти достовірність інформації, наданої кандидатом на вакантну посаду, для гарантування кадрової безпеки організації;
- складати та аналізувати резюме кандидата на вакантну посаду;
- проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію та аналізувати анкетні дані;
- складати замовлення на пошук кандидатів на вакантну посаду для рекрутингової компанії;
- здійснювати стандартний та прямий пошук кандидатів на вакантні посади;
- розробляти аутсорсинг – проекти;
- визначати економічну доцільність делегування зовнішнім організаціям повноважень щодо виконання окремих функцій управління персоналом;
- оформляти договірні відносини між сторонами лізингової угоди: лізингодавцем, лізингоотримувачем і найманим працівником;
- розробляти проекти виведення персоналу зі штату організації;
- формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним.
- здійснювати оцінювання персоналу організації;
- розробляти організаційно-технічне та методичне забезпечення оцінювання персоналу;
- складати та реалізувати план заходів щодо розвитку персоналу організації;

- робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин та формування успішної команди.

Набуття компетентностей:

загальні компетентності (ЗК):

- ЗК2. Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).
- ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
- ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).
- ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- ЗК8. Здатність формувати стійкий світогляд, правильне сприйняття сучасних проблем розвитку суспільства, людського буття, природи і духовної культури.
- ЗК9. Здатність займати активну життєву та громадську позицію, нести відповідальність за діяльність організації.
- ЗК12. Здатність підтримувати сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, налагоджувати ефективну взаємодію в команді, створювати сприятливі умови для навчання та саморозвитку персоналу підприємства.

спеціальні (фахові) компетентності (СК):

- СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.
- СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
- СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.
- СК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
- СК11. Здатність формувати кадрову стратегію в сучасних умовах, здійснювати набір, відбір, оцінку персоналу, розробляти ефективну систему мотивації та оплати, створення сприятливих умов навчання та саморозвитку персоналу підприємства.
- СК13. Здатність використовувати знання, уміння й практичні навички в галузі соціально-трудових відносин, нормування, організації, фізіології та психології праці для підвищення ефективності управління людськими ресурсами підприємства.

3. Програма та структура навчальної дисципліни «Сучасні технології управління персоналом»

МОДУЛЬ 1

Тема 1. Технології управління персоналом в управлінні організацією

Зміст основних понять управління персоналом. Поняття «організація», «управління», «менеджмент», «управління персоналом». Специфіка людських ресурсів. Основні цілі та задачі управління персоналом. Принципи та методи управління персоналом

Суть понять «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудова ресурси», «робоча сила». Класифікація персоналу.

Поняття системи управління персоналом в організації та основні її складові (підсистеми). Взаємозв'язок між стадіями розвитку організації і змінами функцій управління персоналом.

Технології управління та технології управління персоналом. Види технологій управління персоналом. Кадрові технології та персонал-технології.

Тема 2. Технології підбору персоналу: пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду

Суть підбору персоналу. Основні етапи підбору працівників (визначення потреби в нових працівниках, розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду з використанням різних методів (активних та пасивних) та джерел (внутрішніх та зовнішніх), збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду, оцінювання кандидатів на вакантну посаду з використанням різних методів і процедур, ухвалення рішення про заповнення вакансії (робочого місця)). Суб'єкти підбору персоналу.

Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду. Посадова інструкція. Зміст розділів посадової інструкції. Профіль посади («портрет ідеального працівника»), кваліфікаційна карта, карта компетенцій, професіограма.

Пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду. Набір персоналу. Активні та пасивні методи набору. Внутрішні та зовнішні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки. Способи пошуку кандидатів за допомогою Інтернет-ресурсів. Рекламні оголошення у засобах масової інформації як метод залучення кандидатів. Інформація, яку повинно містити рекламне оголошення про вакантну посаду. Реклама послуг із працевлаштування.

Основні методи пошуку персоналу: рекрутинг, Executive Search («ексклюзивний пошук»), Headhunting («полювання за головами»), скринінг, Preliminaring (прелиминаринг).

Тема 3. Технології підбору персоналу: відбір кандидатів на вакантні посади

Поняття та етапи відбору персоналу в організацію. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду. Методи збирання інформації про кандидатів на вакантну посаду (вивчення резюме, анкетування, телефонне інтерв'ю, перевірка рекомендацій). Інформація, яку повинно містити резюме. Різновиди попередньої співбесіди (телефонна, очна, письмова). Перевірка наданої кандидатами інформації.

Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду. Види і типи співбесіди. Етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади. Загальні помилки при проведенні співбесіди.

Нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду (графологічна експертиза, випробування на поліграфі, алкогольні та наркотичні тести, фізіогномічний аналіз тощо).

Тема 4. Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору

Процедура ухвалення остаточного рішення про заповнення вакансії. Етапи працевлаштування. Документи, які подаються при працевлаштуванні. Обмеження на виконання майбутньої роботи, обов'язків за певною посадою.

Трудовий договір. Укладання трудового договору: обов'язкові та додаткові умови. Документи, які має подати найманий працівник до служби управління персоналом для оформлення трудового договору. Строки трудового договору. Строки випробування новому працівникові при прийнятті на роботу згідно чинного законодавства. Особи, яким не установлюється випробування під час прийняття на роботу. Оформлення трудового договору (контракту). Видання та реєстрації наказу про прийняття на роботу.

Відмова у прийнятті кандидата на роботу. Обставини, які роблять законною відмову в працевлаштуванні.

Процедура введення працівника в посаду. Адаптація працівника. Психофізіологічна, соціально-психологічна, професійна, організаційна адаптація. Управління процесом трудової адаптації. Програма адаптації. Етапи процедури адаптації.

Ефективність підбору персоналу. Показники, що характеризують ефективність підбору: швидкість, вартість і якість підбору. Прямі фінансові і непрямі втрати організації від неякісного підбору персоналу.

Тема 5. Технології роботи рекрутингових агенцій

Рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Типи кадрових агенцій (рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування). Рекрутинг і рекрутування як особливий вид послуг у підборі персоналу. Цілі та завдання рекрутингових агенцій. Зміст роботи рекрутера.

Інфраструктура ринку рекрутингових послуг. Класифікація рекрутингових агенцій.

Стратегії роботи рекрутингових агенцій: спеціалізація та диверсифікація. Технології роботи рекрутингових агенцій (з використанням стандартного та прямого методів пошуку). Послуги рекрутингових агенцій (screening (скринінг - «поверхневий відбір»), selection recruitment (класичний рекрутмент), executive search (екзек'ютів сеч або «ексклюзивний пошук»), headhunting (хедхантинг або «полювання за головами»), graduate recruitment, autplacement (аутплейсмент)). Вимоги організації-замовника до рекрутера. Вимоги рекрутера до замовника. Найпоширеніші помилки, що трапляються під час виконання агенцією замовлення на підбір персоналу. Формування HR - бренду компанії-замовника. Поняття та етапи HR - розвідки.

Основні етапи рекрутування. Інформація, яку повинне містити замовлення на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду. Використання активного пошукового сценарію під час телефонної співбесіди. Інтерв'ю з кандидатами. Перевірка рекомендацій. Презентація кандидата роботодавцю. Сценарій підготовки кандидата до інтерв'ю. Рекомендації щодо поведінки кандидата під час інтерв'ю. Звіт кандидата і клієнта.

Тема 6. Використання аутсорсингових послуг та лізингу персоналу в управлінні людськими ресурсами

Передумови використання організаціями аутсорсингових послуг. Поняття «аутсорсинг», «аутстафінг» і «фріланс». Форми співпраці, які описує аутсорсинг (повний, частковий, трансформаційний аутсорсинг, управління потужностями). Фактори, які сприяють розвитку аутсорсингових послуг. Види аутсорсингу (аутсорсинг людських ресурсів (HR), IT-outsourcing (комп'ютерний аутсорсинг), аутсорсинг окремих виробничих процесів). Переваги і недоліки аутсорсингу.

Розроблення та реалізація аутсорсинг-проекту. Етапи проведення аутсорсингу. Учасники у відносинах аутсорсингу (компанія-аутсорсер (провайдер), компанія-замовник (клієнт, користувач) таких послуг, треті особи). Договір аутсорсингу. Основні складові договору аутсорсингу.

Поняття лізингу персоналу та передумови його виникнення і використання організаціями. Види лізингу персоналу. Методи провадження лізингу (стаціонарний і вахтовий). Формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем.

Технологія взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача. Визначення

проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби в робочій силі (кваліфікації фахівців, їх складу і термінах використання). Вибір конкретного варіанту лізингової схеми для лізингоотримувача. Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність. Документальне оформлення лізингодавцем трьохсторонніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцями. Контроль з боку кадрового агентства за обсягом робіт, виконаних фахівцем. Варіанти договірних відносин лізингу персоналу.

Обґрунтування економічної доцільності залучення персоналу на умовах лізингу. Переваги та негативні моменти, пов'язані з використанням лізингу персоналу.

Тема 7. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації

Аутстафінг як інструмент в управлінні персоналом. Передумови використання організаціями схем виведення персоналу зі свого штату. Ознаки аутстафінгу. Види аутстафінгових послуг.

Переваги застосування аутстафінгу. Проблеми, з якими можуть зіткнутися організації, що використовують аутстафінгову технологію.

Технологія виведення персоналу зі штату організації. Причини застосування організацією аутстафінгової технології. Відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг. Процедура виведення персоналу зі штату. Документообіг під час виведення персоналу зі штату організації – замовника. Документообіг під час прийняття персоналу до штату організації – провайдера. Послуги організацій, що пропонують вивести зі штату співробітників замовника й зарахувати їх до свого штату.

МОДУЛЬ 2

Тема 8. Технології формування колективу організації

Формування колективу організації. Суть понять «соціальна група», «колектив», «група». Передумови виникнення груп. Характерні особливості групи. Ключові ознаки колективу. Класифікація колективів. Основні етапи розвитку колективу. Формальні і неформальні групи. Найважливіші ознаки вступу людей в неформальні групи. Специфічні характеристики неформальних груп. Особливості неформальних груп. Чинники, що впливають на діяльність неформальних груп. Рекомендації щодо успішного управління неформальними групами.

Згуртованість трудового колективу. Чинники групової згуртованості. Стадії формування згуртованої групи. Ролі працівників у колективі.

Формування успішної команди. Поняття «команда». Основні відмінності між групами і командами. Суть командоутворення. Етапи формування команди. Умови, необхідні для формування згуртованої команди. Загальні характеристики високоефективних команд.

Тема 9. Оцінювання персоналу організації

Суть поняття «оцінювання персоналу». Основні завдання оцінки роботи персоналу організації. Класифікація видів ділового оцінювання персоналу організації. Основні напрями оцінювання персоналу. Цілі оцінювання результатів діяльності персоналу. Принципи оцінювання працівників. Етапи процесу оцінювання роботи персоналу.

Критерії оцінювання персоналу (професійні, ділові, морально-психологічні, інтегральні). Методи оцінки персоналу. Графічна шкала оцінок (метод стандартних оцінок, метод шкалювання). Порівняльні методи: шкала альтернативного ранжування, метод упорядкування рангів, метод попарного порівняння, метод примусового розподілу. Метод критичних ситуацій. Метод управління за цілями. Метод оцінки персоналу – «360⁰ – атестація». Психологічні методи оцінки працівників.

Атестація працівників організації. Етапи проведення атестації працівників. Процедура проведення атестації працівників. Категорії працівників, які не підлягають атестації. Результати атестації. Нормативно-правові акти щодо проведення атестації працівників. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

Технології оцінки діяльності працівників організації. Performance Management як технологія оцінки результативності діяльності персоналу. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації. Технологія оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.

Тема 10. Технології розвитку персоналу організації

Суть професійного розвитку і професійного навчання працівників. Мета розвитку персоналу. Мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників. Суть безперервної освіти. Складники освіти дорослих згідно законодавства України. Види післядипломної освіти згідно законодавства України (спеціалізація, перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування). Суть безперервного професійного розвитку. Основні напрями діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників. Суб'єкт управління у сфері професійного розвитку працівників. Чинники, які впливають на потребу професійного розвитку персоналу. Система управління професійним розвитком. Суть поняття «професійне навчання». Формальне і неформальне професійне навчання. Система професійного навчання. Форми професійного навчання працівників. Етапи професійного навчання. Принципи та методи професійного навчання. Переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем.

Управління діловою кар'єрою працівників. Поняття «кар'єра». Види, напрями та моделі ділової кар'єри. Процес планування і розвитку кар'єри. Кар'єрограма. Поняття «кадровий резерв». Приємники або дублери, молоді працівники з лідерським потенціалом. Формування кадрового резерву. Розвиток кадрового резерву.

Сучасні технології професійного розвитку персоналу організації. Основні принципи безперервної освіти. Види освіти. Сучасні методи розвитку персоналу підприємства (тренінг, кейс стаді, коучинг, E-learning, самонавчання). Відмінності між коучингом і наставництвом. Види коучингу. Різновид наставництва – Buddying. Secondment і Shadowing як методи розвитку персоналу підприємства.

Тема 11. Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом організації

Сутність та зміст компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організації. Компетенція і компетентність. Основні (або ключові) компетентності. Ключові компетентності для навчання впродовж життя (рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради (ЄС)).

Класифікація компетентностей в управлінській діяльності. Функціональна (професійна), інтелектуальна, ситуативна, часова, соціальна компетентність. Цифрова компетентність. Цифрове робоче місце.

Модель компетенцій. Цілі формування моделей компетенцій в організаціях. Сучасні підходи до формування та використання моделей компетенцій в управлінні людськими ресурсами.

Структура навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин							
	денна форма				Заочна форма			
	усього	у тому числі			усього	у тому числі		
		л	п	с. р.		л	п	с. р.
Модуль 1.								
Тема 1. Технології управління персоналом в управлінні організацією	8	2	2	4	1	1		
Тема 2. Технології підбору персоналу: пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду	11	3	3	5	2	1	1	
Тема 3. Технології підбору персоналу: відбір кандидатів на вакантні посади	12	3	3	6	2	1	1	
Тема 4. Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору	11	3	2	6	2	1	1	
Тема 5. Технології роботи рекрутингових агенцій	10	3	2	5	1		1	
Тема 6. Використання аутсорсингових послуг та лізингу персоналу в управлінні людськими ресурсами	9	2	2	5				
Тема 7. Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації	9	2	2	5				
Разом за змістовим модулем 1	70	18	16	36	8	4	4	
Модуль 2.								
Тема 8. Технології формування колективу організації	11	2	3	6	2	1	1	
Тема 9. Оцінювання персоналу організації	14	4	4	6	3	1	1	
Тема 10. Технології розвитку персоналу організації	14	4	4	6	2	1	1	
Тема 11. Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом організації	11	2	3	6	1	1	1	
Разом за змістовим модулем 2	50	12	14	24	8	4	4	
Усього годин	120	30	30	60	16	8	8	
Курсова робота	-	-	-	-	-	-	-	
Усього годин	120	30	30	60	16	8	8	

4. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Технології управління персоналом в управлінні організацією	2
2	Технології підбору персоналу: пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду	1
3	Технології підбору персоналу: відбір кандидатів на вакантні посади	1
4	Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору	-
5	Технології роботи рекрутингових агенцій	-
6	Використання аутсорсингових послуг та лізингу персоналу в управлінні людськими ресурсами	-
7	Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації	2
8	Технології формування колективу організації	1
9	Оцінювання персоналу організації	1
10	Технології розвитку персоналу організації	1
11	Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом організації	1
	Разом	10

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Технології управління персоналом в управлінні організацією	-
2	Технології підбору персоналу: пошук та залучення кандидатів на вакантну посаду	2
3	Технології підбору персоналу: відбір кандидатів на вакантні посади	2
4	Ухвалення рішення про заповнення вакансії та укладання трудового договору	2
5	Технології роботи рекрутингових агенцій	2
6	Використання аутсорсингових послуг та лізингу персоналу в управлінні людськими ресурсами	2
7	Управління проектами з виведення персоналу зі штату організації	-
8	Технології формування колективу організації	2
9	Оцінювання персоналу організації	3
10	Технології розвитку персоналу організації	3
11	Компетентнісний підхід та його використання в управлінні персоналом організації	2
	Разом	20

6. Теми лабораторних занять

Не передбачено навчальним планом

7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Які основні поняття характеризують управління персоналом?
2. Які основні задачі управління персоналом?
3. Які принципи управління персоналом?
4. Охарактеризуйте методи управління персоналом.
5. Розкрийте поняття «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила».
6. Що таке «система управління персоналом» та які підсистеми вона включає?
7. Розкрийте суть технології управління і технології управління персоналом.
8. Розкрийте суть підбору персоналу.
9. Які основні етапи підбору працівників?
10. Які є розділи посадової інструкції?
11. Які основні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки?
12. Яку інформацію повинно містити рекламне оголошення про вакантну посаду?
13. Які основні методи пошуку персоналу?
14. Які основні етапи відбору персоналу в організацію?
15. Які є технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду?
16. Що таке резюме? Яку воно повинно містити інформацію?
17. Яку інформацію аналізують під час вивчення резюме кандидата на вакантну посаду?
18. Розкрийте суть анкетування.
19. Охарактеризуйте різновиди попередньої співбесіди.
20. Які є типи і види співбесіди?
21. Які є етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади?
22. Які є нетрадиційні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду?
23. Які виділяють етапи працевлаштування?
24. Які документи подаються при працевлаштуванні?
25. Які є обмеження на виконання майбутньої роботи, обов'язків за певною посадою?
26. Що таке трудовий договір?
27. Які є обов'язкові та додаткові умови трудового договору?
28. Який за строком може бути трудовий договір згідно чинного законодавства?
29. Які строки випробування при прийнятті на роботу згідно чинного законодавства?
30. Розкрийте суть видання та реєстрації наказу про прийняття на роботу.
31. Які обставини роблять законною відмову в працевлаштуванні.

32. Розкрийте сутність адаптації працівників. Які її цілі?
33. Які аспекти включає процес адаптації персоналу?
34. Які етапи процедури адаптації?
35. З чого складається програма адаптації?
36. Які прямі фінансові і непрямі втрати організації від неякісного підбору персоналу?
37. Що таке «кадрова агенція»? Які є типи кадрових агенцій? Охарактеризуйте їх.
38. Розкрийте суть рекрутингу і рекрутування як особливого виду послуг у підборі персоналу.
39. Хто такий рекрутер? Розкрийте зміст його роботи.
40. Охарактеризуйте інфраструктуру ринку рекрутингових послуг.
41. Які основні стратегії роботи рекрутингових агенцій?
42. Які основні технології роботи рекрутингових агенцій?
43. Які послуги надають рекрутингові агенції? Розкрийте їх зміст.
44. Які є вимоги організації-замовника до рекрутера?
45. Які є вимоги рекрутера до замовника?
46. Які найпоширеніші помилки, що трапляються під час виконання агенцією замовлення на підбір персоналу?
47. Розкрийте суть формування HR - бренду компанії-замовника.
48. Охарактеризуйте основні етапи рекрутування.
49. Розкрийте суть понять «аутсорсинг», «аутстафінг» і «фріланс».
50. Які форми співпраці описує аутсорсинг?
51. Які фактори сприяють розвитку аутсорсинга ?
52. Які є види аутсорсингу?
53. Які переваги і недоліки аутсорсингу?
54. Які етапи проведення аутсорсингу?
55. Хто є учасниками у відносинах аутсорсингу?
56. Які основні складові договору аутсорсингу?
57. Розкрийте суть поняття «лізинг персоналу».
58. Які передумови виникнення і використання лізингу персоналу?
59. Які є види лізингу персоналу?
60. Які є методи провадження лізингу?
61. Які основні кроки формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем?
62. Які етапи взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин?
63. Які договори використовують для документального оформлення тристоронніх лізингових відносин?
64. Які переваги залучення персоналу на умовах лізингу для організації-лізингоотримувача?
65. Як обґрунтовується економічна доцільності залучення персоналу на умовах лізингу?
66. Які є переваги та недоліки, пов'язані з використанням лізингу персоналу?

67. Розкрийте суть поняття «аутстафінг».
68. Які ознаки аутстафінгу?
69. Які є види аутстафінгових послуг?
70. Які є переваги застосування аутстафінгу?
71. Які причини застосування організацією аутстафінгової технології?
72. Охарактеризуйте відносини між найманим працівником, провайдером і замовником аутстафінгових послуг.
73. Розкрийте процедуру виведення персоналу зі штату.
74. Які є послуги організацій, що пропонують вивести зі штату співробітників замовника й зарахувати їх до свого штату?
75. Розкрийте суть понять «соціальна група», «колектив», «група».
76. Які передумови виникнення груп?
77. Які характерні особливості групи?
78. Які ключові ознаки колективу?
79. За якими ознаками здійснюється класифікація колективів?
80. Які основні етапи розвитку колективу?
81. Розкрийте суть формальних і неформальних груп.
82. Яка відмінність між формальною і неформальною групою?
83. Які виділяють найважливіші ознаки вступу людей в неформальні групи?
84. Які специфічні характеристики мають неформальні групи?
85. Які особливості неформальних груп?
86. Які фактори впливають на діяльність неформальних груп?
87. Які є найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами?
88. Що розуміють під згуртованістю трудового колективу?
89. Які є чинники групової згуртованості?
90. Які існують стадії формування згуртованої групи?
91. Як розраховуються коефіцієнти згуртованості, конфліктності, взаємності групи, соціометричний статус членів групи, індекс інтеграції групи?
92. Які є ролі працівників у колективі?
93. Розкрийте поняття «команда».
94. Які основні відмінності між групами і командами?
95. Розкрийте суть командоутворення.
96. Які етапи формування команди?
97. Які умови необхідні для формування згуртованої команди?
98. Які є загальні характеристики високоефективних команд?
99. Розкрийте сутність поняття «оцінювання персоналу».
100. Які основні завдання оцінки роботи персоналу організації?
101. Які є види ділового оцінювання персоналу підприємства?
102. Які основні напрями оцінки персоналу?
103. Які цілі оцінки результатів діяльності персоналу?
104. Які принципи оцінки працівників?
105. Які етапи процесу оцінки роботи персоналу?

106. Які є критерії оцінювання персоналу?
107. Які є методи оцінки персоналу?
108. Розкрийте суть атестації працівників.
109. Які етапи проведення атестації працівників?
110. Розкрийте суть Performance Management як технології оцінки результативності діяльності персоналу.
111. Розкрийте суть технології Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації.
112. Розкрийте суть технології оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group.
113. Розкрийте суть поняття «професійний розвиток».
114. Які мета і принципи державної політики у сфері професійного розвитку працівників?
115. Розкрийте суть безперервної освіти.
116. Які є складники освіти дорослих згідно законодавства України?
117. Які види післядипломної освіти згідно законодавства України?
118. Розкрийте суть безперервного професійного розвитку.
119. Хто здійснює управління у сфері професійного розвитку працівників?
120. Які чинники впливають на потребу в професійному розвитку персоналу?
121. Що включає система управління професійним розвитком?
122. Розкрийте суть поняття «професійне навчання».
123. Розкрийте суть формального і неформального професійного навчання.
124. Кого охоплює система професійного навчання?
125. Які форми професійного навчання працівників?
126. Які є етапи професійного навчання?
127. Які принципи професійного навчання?
128. Які є методи професійного навчання?
129. Які переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем?
130. Розкрийте суть поняття «кар'єра». Які є види, напрями та моделі ділової кар'єри?
131. Що включає процес планування і розвитку кар'єри?
132. Що таке кадровий резерв?
133. Які етапи формування кадрового резерву?
134. Охарактеризуйте роботу з кадровим резервом.
135. Які основні принципи безперервної освіти?
136. Які є види освіти?
137. Які є сучасні методи розвитку персоналу підприємства?
138. Розкрийте суть понять «компетенція» і «компетентність».
139. Розкрийте суть компетентнісного підходу.
140. Розкрийте поняття «основні (або ключові) компетентності»?
141. Які ключові компетентності для навчання впродовж життя (рекомендація 2018/0008 (NLE) Європейського Парламенту та Ради

(ЄС))?

- 142. Які є види компетентності?
- 143. Розкрийте суть цифрової компетентності.
- 144. Розкрийте суть цифрового робочого місця.
- 145. Розкрийте суть моделі компетенцій.
- 146. Які цілі формування моделей компетенцій в організаціях?

Тести для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. - процес планування, підбору, підготовки, оцінювання і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності організації.
а) управління;
б) управління персоналом;
в) персонал;
г) менеджмент.
2. - це послідовність виконання управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації.
а) технологія управління;
б) технологія;
в) технологія управління персоналом;
г) управління персоналом.
3. Під розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.
а) технологією управління;
б) технологією;
в) технологією управління персоналом;
г) управлінням персоналом;
4.— це цілеспрямована робота по залученню в організацію кандидатів, що володіють якостями і навичками, необхідними для поточних і довгострокових потреб організації.
а) підбір персоналу;
б) відбір персоналу;
в) набір персоналу;
г) оцінювання персоналу.
5.— документ, що регламентує коло обов'язків і прав працівників, а також характер їх службових взаємовідносин з іншими працівниками.
а) трудовий договір;
б) посадова інструкція;
в) колективний договір;
г) статут.

6. - система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей.
- а) підбір персоналу;
 - б) відбір персоналу;
 - в) набір персоналу;
 - г) оцінювання персоналу.
7. – це процес вивчення професійних і психологічних якостей працівника з метою встановлення, його здатності виконувати посадові обов'язки на певному робочому місці або посаді, і в кінцевому підсумку вибір з сукупності претендентів найбільш прийнятого з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, здібностей та інтересів, що задовольняють цілям організації.
- а) підбір персоналу;
 - б) відбір персоналу;
 - в) набір персоналу;
 - г) оцінювання персоналу.
8. - спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві.
- а) анкета;
 - б) рекламне оголошення;
 - в) резюме;
 - г) посадова інструкція.
9. – це процедура проведення опитування у письмовій формі за допомогою бланків із запитаннями.
- а) анкетування;
 - б) тестування;
 - в) резюме;
 - г) співбесіда;
10. - це фахівець з підбору персоналу; людина, яка на професійній основі здійснює пошук і найм персоналу.
- а) менеджер;
 - б) рекрутер;
 - в) інспектор з кадрів;
 - г) маркетинголог.
11. Угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з

підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

- а) колективний договір;
- б) трудовий договір;
- в) контракт;
- г) угода сторін.

12. Обов'язкові умови трудового договору (передбачені нормами законодавства, без них трудовий договір не може вважатися укладеним):

- а) місце роботи, оплата праці, строк дії трудового договору;
- б) місце роботи, трудова функція, оплата праці, строк дії трудового договору;
- в) місце роботи, трудова функція, оплата праці;
- г) місце роботи, трудова функція, випробування, оплата праці, строк дії трудового договору.

13. Додаткові умови трудового договору (можуть бути ініційовані як роботодавцем, так і особою, яка працевлаштовується):

- а) випробування, установлення індивідуального режиму робочого часу;
- б) випробування, укладення договору про повну матеріальну відповідальність;
- в) випробування, укладення договору про повну матеріальну відповідальність, установлення індивідуального режиму робочого часу;
- г) випробування, укладення договору про повну матеріальну відповідальність, установлення індивідуального режиму робочого часу, строк дії трудового договору.

14. — це організація, яка на професійному рівні займається посередництвом між претендентом на вакансію і роботодавцем.

- а) рекрутингова агенція;
- б) кадрова агенція;
- в) агенція з працевлаштування;
- г) служба зайнятості.

15.— підбір персоналу в штат компанії, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів по персоналу та рекрутерів.
- а) Рекрутинг;
 - б) Screening (Скринінг);
 - в) Headhunting (хедхантинг або «полювання за головами»);
 - г) Executive Search (екзек'ютів сеч або «ексклюзивний пошук»).
16. Технологія роботи з використанням передбачає такі етапи: опис вакансії; складання договору на виконання замовлення; пошук кандидатів у базі даних (за необхідності подається оголошення у ЗМІ); попередній відбір потенційних кандидатів за резюме; проведення інтерв'ю з кандидатами; відбір кількох кандидатів, які відповідають вимогам замовника; рекомендація кандидатів клієнту для проведення остаточного відбору.
- а) прямого методу пошуку;
 - б) стандартного методу пошуку;
 - в) аутсорсингу;
 - г) аутстафінгу.
17. Технологія роботи з використанням використовується для пошуку фахівців, які мають роботу, її не шукають, тому резюме не надсилають і оголошень у ЗМІ не читають. Передбачає такі етапи: визначення організацій – «цілей», де можна знайти потенційних кандидатів; одержання необхідної інформації про потенційного кандидата (посада, ім'я, номери телефонів тощо); зв'язок з потенційним кандидатом з пропозицією про зустріч.
- а) прямого методу пошуку;
 - б) стандартного методу пошуку;
 - в) аутсорсингу;
 - г) аутстафінгу.
18.— це передача організацією певних видів або функцій підприємницької діяльності іншій компанії, що діє в потрібній області, на підставі договору.
- а) аутстафінг;
 - б) аутплейсмент;
 - в) аутсорсинг;
 - г) скринінг.

19. – залучення конкретного фахівця для виконання роботи без перебування на території підприємства.
- а) аутсорсинг;
 - б) фріланс;
 - в) аутплейсмент;
 - г) рекрутинг;
20. Терміном «.....» називають послуги з виведення персоналу зі штату організації – замовника й зарахування його до штату організації– провайдера. При цьому співробітники продовжують працювати на попередньому місці роботи та виконувати свої функції.
- а) аутсорсинг;
 - б) аутстафінг;
 - в) аутплейсмент;
 - г) скринінг.
21. Визначення процесу аутстафінгу: «послуга з надання персоналу (аутстафінг) - господарська або цивільно-правова угода, відповідно до якої особа, що надає послугу, направляє у розпорядження іншої особи одну або декількох фізичних осіб для виконання визначених цією угодою функцій» наводиться у:
- а) Законі України «Про зайнятість населення»;
 - б) Кодексі законів про працю України;
 - в) Податковому кодексі України;
 - г) Господарському кодексі України.
22. – сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги.
- а) група;
 - б) колектив;
 - в) команда;
 - г) організація.
23. - це група індивідів, людей-однодумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля.
- а) група;
 - б) колектив;
 - в) команда;
 - г) соціальна група.

24.- це процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь) вимогам посади або робочого місця.
- а) атестація працівників;
 - б) оцінювання персоналу;
 - в) підбір персоналу;
 - г) рекрутинг.
25. - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня.
- а) атестація працівників;
 - б) оцінювання персоналу;
 - в) підбір персоналу;
 - г) рекрутинг.
26. – це діяльність, яка включає в себе підбір, розвиток та утримання на місці праці унікальних талановитих людей, які здатні досягати виняткових результатів у бізнесі.
- а) управління персоналом;
 - б) управління людськими ресурсами;
 - в) талант-менеджмент (Talent Management);
 - г) управління професійним розвитком персоналу.
27. Згідно законодавства України, атестація працівників проводиться не частіше ніж:
- а) щорічно;
 - б) один раз на два роки;
 - в) один раз на три роки;
 - г) немає обмежень.
28. - це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей.
- а) безперервна освіта;
 - б) професійний розвиток;
 - в) професійне навчання;
 - г) безперервний професійний розвиток;
29. - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва.

- а) безперервна освіта;
- б) професійний розвиток;
- в) професійне навчання;
- г) безперервний професійний розвиток.

30..... - це безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності.

- а) безперервна освіта;
- б) професійний розвиток;
- в) професійне навчання;
- г) безперервний професійний розвиток.

31.....- це робота над собою під керівництвом тренера, який допомагає розібратися в цілях і шляхах їх досягнення.

- а) наставництво;
- б) менторство;
- в) коучинг;
- г) тренінг.

32.....- різновид наставництва; це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок.

- а) buddying;
- б) менторство;
- в) коучинг;
- г) тренінг.

33.....— це допоміжні та навчальні стосунки, в яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка, у свою чергу, отримує користь від обміну задля особистісного та професійного розвитку.

- а) buddying;
- б) менторство;
- в) коучинг;
- г) тренінг.

34.– певна сфера, коло діяльності, наперед визначена система питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення.

- а) компетентність;
- б) компетенція;
- в) цифрова компетентність;
- г) ключові компетентності.

35.– динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність.

- а) компетентність;
- б) компетенція;
- в) цифрова компетентність;
- г) ключові компетентності.

8. Методи навчання

Методами навчання є способи спільної діяльності й спілкування викладача і здобувачів вищої освіти, що забезпечують вироблення позитивної мотивації навчання, оволодіння системою професійних знань, умінь і навичок, формування наукового світогляду, розвиток пізнавальних сил, культури розумової праці майбутніх фахівців.

Під час навчального процесу використовуються наступні методи навчання:

Залежно від джерела знань: словесні (пояснення, бесіда, дискусія, діалог); наочні (демонстрація, ілюстрація); практичні (рішення задач, ділові ігри).

За характером пізнавальної діяльності: пояснювально-наочний проблемний виклад; частково-пошуковий та дослідницький методи.

За місцем в навчальній діяльності:

- методи організації й здійснення навчальної діяльності, що поєднують словесні, наочні і практичні методи; репродуктивні й проблемно-пошукові; методи навчальної роботи під керівництвом викладача й методи самостійної роботи здобувачів вищої освіти;

- методи стимулювання й мотивації навчальної роботи, що включають пізнавальні ігри, навчальні дискусії, рольові ситуації;

- методи контролю й самоконтролю за навчальною діяльністю: методи усного, письмового контролю; індивідуального й фронтального, тематичного і систематичного контролю.

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності здобувачів вищої освіти передбачено застосування таких навчальних технологій:

- *робота в малих групах* дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування;

- *семінари-дискусії* передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди і переконання, вміння формулювати думки й висловлювати їх, вчать оцінювати пропозиції інших людей, критично підходити до власних поглядів;

- *мозкові атаки* – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію;

- *кейс-метод* – метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності фахівців і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу;

- *презентації* – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації;

- *дидактичні ігри* – метод імітації (наслідування, відображення) ухвалення управлінських рішень в різноманітних ситуаціях згідно правил, які вже розроблено або формуються самими учасниками, реалізується через самостійне вирішення здобувачами вищої освіти поставленої проблеми за умови недостатності необхідних знань, коли є потреба самостійно опановувати новий зміст або шукати нові зв'язки в уже засвоєному матеріалі;

- *банки візуального супроводу* сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності.

9. Форми контролю

Основними формами організації навчання під час вивчення дисципліни «Сучасні технології управління персоналом» є лекції, семінарські (практичні) заняття, консультації, самостійна робота здобувачів вищої освіти.

Відповідно до вище зазначених форм організації навчання формами контролю засвоєння програми є: самоконтроль, написання модульних контрольних робіт, реферату, виконання індивідуальних практичних завдань та іспит за період вивчення дисципліни.

Контрольні заходи, які проводяться в університеті визначають відповідність рівня набутих студентами знань, умінь та навичок вимогам нормативних документів щодо вищої освіти і забезпечують своєчасне коригування навчального процесу.

Відповідно до **«Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України» затвердженого вченою радою НУБіП України 27 грудня 2019 року, протокол № 5**, видами контролю знань здобувачів вищої освіти є поточний контроль, проміжна та підсумкова атестації.

Поточний контроль здійснюється під час проведення практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувачів вищої освіти до виконання конкретної роботи.

Проміжна атестація проводиться після вивчення програмного матеріалу кожного змістового модуля. Навчальний матеріал дисциплін, які викладаються протягом одного семестру – осіннього чи весняного, поділяється лекторами на *два-три змістові модулі*.

Проміжна атестація має визначити рівень знань здобувачів вищої освіти з програмного матеріалу змістового модуля (рейтингова оцінка із змістового модуля), отриманих під час усіх видів занять і самостійної роботи.

Форми та методи проведення проміжної атестації, засвоєння програмного матеріалу змістового модуля розробляються лектором дисципліни і затверджується відповідною кафедрою у вигляді тестування, письмової контрольної роботи, колоквіуму, результату експерименту, що можна оцінити чисельно, розрахункової чи розрахунково-графічної роботи тощо.

Засвоєння здобувачем вищої освіти програмного матеріалу змістового модуля вважається успішним, якщо рейтингова оцінка його становить не менше, ніж 60 балів за 100-бальною шкалою.

Після проведення проміжних атестацій з двох змістових модулів і визначення їх рейтингових оцінок лектором дисципліни визначається рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи **R_{нр}** (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{\text{НР}} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{\text{ЗМ}} \cdot K^{(1)}_{\text{ЗМ}} + \dots + R^{(n)}_{\text{ЗМ}} \cdot K^{(n)}_{\text{ЗМ}})}{K_{\text{дис}}}, \quad (1)$$

де $R^{(1)}_{\text{ЗМ}}, \dots, R^{(n)}_{\text{ЗМ}}$ – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{\text{ЗМ}}, \dots, K^{(n)}_{\text{ЗМ}}$ – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{\text{дис}} = K^{(1)}_{\text{ЗМ}} + \dots + K^{(n)}_{\text{ЗМ}}$ – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти $K^{(1)}_{\text{ЗМ}} = \dots = K^{(n)}_{\text{ЗМ}}$. Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{\text{НР}} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{\text{ЗМ}} + \dots + R^{(n)}_{\text{ЗМ}})}{n}. \quad (2)$$

Рейтинг здобувача вищої освіти з навчальної роботи округлюється до цілого числа.

На рейтинг з навчальної роботи можуть впливати рейтинг з додаткової роботи та рейтинг штрафний.

Рейтинг з додаткової роботи додається до рейтингу з навчальної і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається здобувачам вищої освіти рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня їх знань з дисципліни.

Максимальна кількість балів (20) надається здобувачу вищої освіти за:

- отримання диплому I-го ступеню переможця студентської наукової конференції навчально-наукового інституту чи факультету (коледжу) з відповідної дисципліни;
- отримання диплому переможця (I, II чи III місце) II-го етапу Всеукраїнської студентської олімпіади з дисципліни чи спеціальності (напряму підготовки) у поточному навчальному році;
- отримання диплому (I, II чи III ступеню) переможця Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з відповідної дисципліни у поточному навчальному році;
- авторство (співавторство) у поданій заявці на винахід чи отриманому патенті України з відповідної дисципліни;

- авторство (співавторство) у виданій науковій статті з відповідної дисципліни;

- виготовлення особисто навчального стенду, макету, пристрою, приладу; розробка комп'ютерної програми (за умови, що зазначене використовується в освітньому процесі при викладанні відповідної дисципліни).

Рейтинг штрафний не перевищує 5 балів і віднімається від рейтингу з навчальної роботи. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для здобувачів вищої освіти, які невчасно засвоїли матеріали змістових модулів, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

Підсумкова атестація включає семестрову та державну атестацію здобувачів вищої освіти.

Семестрова атестація проводиться у формах семестрового екзамену або семестрового заліку з конкретної навчальної дисципліни.

Семестровий екзамен (далі – **екзамен**) – це форма підсумкової атестації засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни за семестр.

Семестровий залік (далі – **залік**) – це форма підсумкової атестації, що полягає в оцінці засвоєння здобувачем вищої освіти теоретичного та практичного матеріалу (виконаних ним певних видів робіт на практичних, семінарських або лабораторних заняттях та під час самостійної роботи) з навчальної дисципліни за семестр.

Диференційований залік – це форма атестації, що дозволяє оцінити виконання та засвоєння здобувачем вищої освіти програми навчальної чи виробничої практики, підготовки та захисту курсової роботи (проекту).

Здобувачі вищої освіти зобов'язані складати екзамени і заліки відповідно до вимог робочого навчального плану у терміни, передбачені графіком освітнього процесу. Зміст екзаменів і заліків визначається робочими навчальними програмами дисциплін.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Оцінювання знань студента відбувається за 100-бальною шкалою і переводиться в національні оцінки згідно з табл. 1 «Положення про екзамени та заліки у Національному університеті біоресурсів і природокористування України», затвердженого Вченою радою НУБіП України від 27.12.2019 р., протокол № 5 (наказ про уведення в дію від 27.12.2019 р. № 1371).

Рейтинг здобувача вищої освіти, бали	Оцінка національна за результатами складання	
	екзаменів	заліків
90-100	Відмінно	Зараховано
74-89	Добре	
60-73	Задовільно	
0-59	Незадовільно	Не зараховано

Для визначення рейтингу здобувача вищої освіти із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу з навчальної роботи $R_{\text{нр}}$ (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{нр}} + R_{\text{ат}}. \quad (3)$$

11. Методичне забезпечення

1. Робоча програма навчальної дисципліни «Сучасні технології управління персоналом».
2. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
3. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
4. Електронний навчальний курс
<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=3003>

12. Рекомендована література

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. 12-е изд., перераб. и доп. Москва, 2014. 224 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Балановська Т.І., Гоголю О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
4. Балановська Т. І., Гоголю О. П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. 688 с.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с.
7. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
8. Данюк В. М., Петюх В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
9. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ. Москва: «Издательство БИНОМ», 1997. 432 с.
10. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс]: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
11. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 2-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2002. 638 с.
13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
14. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практич. посібник. Київ: «Знання», 2008. 435 с.
15. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
16. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом: учебник для вузов. Москва: Финстатинформ, 1997. 878 с.
17. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.
18. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.
19. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.

20. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.
21. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Москва: ЗАО «Бизнес школа «Интелсинтез», 2011. 336 с.

13. Інформаційні ресурси

Нормативно-правові акти:

1. Гарантії працівників у разі ліквідації або реорганізації підприємства, установи, організації: Роз'яснення Міністерства юстиції України від 25.01. 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0017323-11>
2. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322- VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к /96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
4. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5.04.2001 р. № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
5. Національний класифікатор України „Класифікатор професій” ДК 003:2010: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28.07.2010 року № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>
6. Національний стандарт України «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлення документів ДСТУ 4163-2003»: Наказ Держспоживстандарту України від 07.04.2003 р. № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0055609-03/sp:side:max15?sp=:side:max15&lang=uk>
7. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>
8. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 р. № 1058-IV. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>.
9. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
10. Про затвердження Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства соціального захисту населення України від 29.07.1993 р. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93>
11. Про затвердження Положення про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Наказ Міністерства праці України, Міністерства юстиції України, Міністерства фінансів України від 28.06.1993 р. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-93>
12. Про затвердження Порядку укладення договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях і Типової форми

- договору про стажування студентів закладів вищої освіти та учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти на підприємствах, в установах та організаціях: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.01.2013 р. № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2013-%D0%BF>
13. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-%D0%BF>
14. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356- XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
15. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
16. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.08.2002 р. № 1298. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF>
17. Про порядок повідомлення Державній фінансовій службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 р. № 413. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF>
18. Про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.1999 р. № 1571. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1571-99-%D0%BF>
19. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
20. Про реєстрацію наказів щодо особового складу: Лист Міністерства праці та соціальної політики України від 19.10.2005 р. № 09-487. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v-487203-05?lang=uk>
21. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
22. Про роботу за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 3.04.1993 р. № 245. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-93-%D0%BF>
23. Про соціальний діалог в Україні: Закон України від 23.12.2010 р. № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
24. Про трудові книжки працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.04.1993 р. № 301. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/301-93-%D0%BF>

Електронний навчальний курс:

<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view?id=3003>