

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Декан факультету аграрного  
менеджменту

\_\_\_\_\_ А. Д. Остапчук  
«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**«СХВАЛЕНО»**

на засіданні кафедри менеджменту  
ім. проф. Й.С. Завадського  
Протокол № 14 від «27» травня 2021 р.  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Т. І. Балановська

**«РОЗГЛЯНУТО»**

Гарант ОП

\_\_\_\_\_ В. К. Збарський

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

спеціальність 075 «Маркетинг»

освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Факультет аграрного менеджменту

Розробники: Балановська Тетяна Іванівна, кандидат економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського  
Драмарецька Кристина Павлівна, кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського

Київ – 2021 р.

# 1. Опис навчальної дисципліни «Управління персоналом»

| Галузь знань, спеціальність, освітня програма, освітній ступінь     |                                    |                       |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|
| Освітній ступінь                                                    | Бакалавр                           |                       |
| Галузь знань                                                        | 07 «Управління та адміністрування» |                       |
| Спеціальність                                                       | 075 «Маркетинг»                    |                       |
| освітня програма                                                    | «Маркетинг»                        |                       |
| Характеристика навчальної дисципліни                                |                                    |                       |
| Вид                                                                 | Обов'язкова                        |                       |
| 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)                                               | 4                                  | 4                     |
| Семестр                                                             | 7                                  | 7                     |
| Лекційні заняття                                                    | 15 год.                            | 8 год.                |
| Практичні, семінарські заняття                                      | 30 год.                            | 8 год.                |
| Лабораторні заняття                                                 | - год.                             | - год.                |
| Самостійна робота                                                   | 75 год.                            | - год.                |
| Індивідуальні завдання                                              | - год.                             | - год.                |
| Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання       | 3 год.                             |                       |

## **2. Мета, завдання та компетентності навчальної дисципліни**

Курс «Управління персоналом» відноситься до циклу дисциплін, що формують профіль майбутнього фахівця, озброюючи його основами теорії та практики управління людськими ресурсами в умовах ринкової економіки.

**Метою курсу** є формування у майбутніх фахівців комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального підбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Завданням вивчення дисципліни є отримання студентами знань щодо формування кадрової політики та системи управління персоналом організації; управління соціальним розвитком трудового колективу; застосування сучасних підходів до визначення потреби в персоналі, організації набору і відбору працівників на посади та формування успішної команди; оцінювання та професійного розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

### **знати:**

- основні поняття та категорії управління персоналом;
- принципи та методи управління персоналом;
- джерела набору персоналу в організацію та обирати з них найбільш економічно доцільні;
- методи пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади;
- особливості діяльності та функції служб персоналу;
- сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та потребу формування успішної команди;
- технології розроблення організаційно-технічного та методичного забезпечення оцінювання персоналу;
- особливості проведення атестації працівників;
- суть професійного розвитку та методи професійного навчання працівників;
- особливості процесу планування і розвитку кар'єри та роботи з кадровим резервом;

### **вміти:**

- формувати кадрову політику та стратегію управління персоналом організації;
- забезпечувати процес управління персоналом необхідною інформацією та документацією;
- здійснювати планування людських ресурсів організації;
- організовувати набір та відбір працівників на посади;
- складати та аналізувати резюме кандидата на вакантну посаду;

- проводити співбесіду з кандидатами на вакантні посади в організацію.
- формувати раціональну структуру служби персоналу організації;
- формувати згуртований трудовий колектив організації та управляти ним;
- робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин та формування успішної команди;
- здійснювати оцінювання персоналу організації;
- складати та реалізувати план заходів щодо розвитку персоналу організації;
- визначати ефективність управління персоналом організації.

Набуття компетентностей:

***загальні компетентності (ЗК):***

ЗК1. Здатність до абстрактного мислення, застосування методів наукового пізнання, аналізу, синтезу та встановлення взаємозв'язків між явищами та процесами.

ЗК2. Здатність до застосовування загальнонаукових та фундаментальних знань в практичних ситуаціях, уміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми, приймати обґрунтовані рішення, знання та розуміння предметної області професійної діяльності.

ЗК4. Здатність до навчання, адаптації, креативності, генерування ідей та дій в новій ситуації.

ЗК6. Здатність працювати в команді та автономно, налагоджувати міжособистісні взаємодії при вирішенні поставлених завдань.

ЗК7. Здатність професійно спілкуватися державною та іноземною мовами як усно, так і письмово.

ЗК8. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути наполегливим у досягненні поставлених завдань і взятих обов'язків.

ЗК10. Здатність діяти соціально-відповідально на основі етичних принципів, прагнення до збереження довкілля.

***спеціальні (фахові) компетентності (СК):***

СК6. Здатність аналізувати поведінку споживачів та використовувати результати аналізу в маркетинговому просуванні продуктів, послуг та ідей.

СК20. Здатність формувати програму лояльності споживачів на основі концепції соціально-відповідального маркетингу

### **3. Програма та структура навчальної дисципліни «Управління персоналом»**

#### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

##### ***Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій***

Роль та значення управління персоналом як науки. Система наук про працю і персонал. Людина як суб'єкт і об'єкт управління персоналом. Орієнтація персоналу на корпоративну культуру. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. Проблеми та тенденції у кадровому менеджменті успішних компаній.

Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять «трудові ресурси», «персонал», «трудовий потенціал» «кадри». Системний підхід до управління персоналом організації. Принципи та методи управління персоналом. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Функції системи управління персоналом.

Етапи історичного розвитку управління персоналом. Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

##### ***Тема 2. Управління персоналом як соціальна система***

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою в організації. Поняття особистості. Ціннісна орієнтація працівника. Особа, індивід і особистість. Індивід й індивідуальність: спільне та відмінне персоналу. Індивід і група. Характеристика індивідуальності людини. Взаємодія індивіда і групи. Класифікація персоналу за категоріями та її характеристика: виробничий персонал (робітники) та управлінський персонал (службовці), зміст виконуваних функцій та основні категорії в організаціях різних сфер діяльності.

Основні характеристики персоналу організації. Чисельність та структура персоналу організації. Нормативна, фактична облікова та середньооблікова чисельність працівників організації. Структура персоналу: організаційна, соціальна, штатна, рольова, функціональна.

Співвідношення та зміст понять «професія», «спеціальність», «кваліфікація», «посада». Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Компетентність і компетенції працівника. Види компетенцій та їх рівні. Професійна компетентність і професійна придатність.

### ***Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації***

Поняття та значення кадрової політики в організації. Чинники, що впливають на формування кадрової політики та умови її реалізації. Класифікація типів кадрової політики за основними ознаками. Зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу організації.

Етапи розробки (проектування) кадрової політики та їх зміст: нормування, програмування та моніторинг персоналу. Розробка та реалізація кадрової політики у концептуальних кадрових документах. Правова база для здійснення сучасної кадрової політики.

Сутність стратегії управління персоналом. Основні типи кадрової стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації, стратегії управління персоналом та кадрової політики. Механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом. Прогнозування в роботі з персоналом як основа розроблення кадрової стратегії.

### ***Тема 4. Кадрове планування в організаціях***

Поняття кадрового планування. Мета та завдання планування роботи з персоналом в організації. Види планування: стратегічне, тактичне, оперативне (поточне). Чинники, що впливають на визначення потреби у персоналі. Поняття маркетингу персоналу та його функції. Джерела покриття потреби організації в персоналі.

Методи визначення потреби організації у персоналі. Планування чисельності персоналу за категоріями посад: основна та додаткова потреби у персоналі. Аналіз внутрішніх та зовнішніх джерел покриття майбутніх потреб у персоналі. Способи нормування ресурсів.

Оперативний план роботи з персоналом в організації. Індивідуальний план працівника. Структура інформації про персонал.

### ***Тема 5. Організація набору та відбору персоналу***

Зміст процесу набору та найму працівників. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Роль кадрових агентств.

Професійна орієнтація та профорієнтаційна робота. Методи та форми професійної орієнтації. Профорієнтація: суть і завдання, організація роботи. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід.

Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників.

Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Етапи відбору кадрів. Професійний відбір персоналу. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Тестування при прийомі на роботу. Фізіономічний аналіз. Зв'язок морфологічних ознак із психічними особливостями індивіда. Експертиза почерку. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Стадії співбесіди. Загальні помилки при співбесіді. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх зіставлення. Випробування. Рішення про найм. Оптимізація чисельності персоналу.

Трудова адаптація та її види: організаційна, соціально-психологічна, професійна, психофізіологічна. Первинна та вторинна адаптація. Входження та інтеграція. Швидкість трудової адаптації та чинники, що її зумовлюють. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво.

### ***Тема 6. Організація діяльності та функції служб персоналу***

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень між працівниками кадрових служб.

Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера з персоналу.

Інформаційне та методичне забезпечення служби персоналу. Автоматизовані програми з управління персоналом. Основні регламентуючі документи в організації діяльності кадрових служб. Організація обліку та звітності з персоналу. Заходи з охорони та безпеки кадрової інформації в організації.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2**

### **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### ***Тема 7. Формування колективу організації***

Колектив як соціальна група. Ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Функції колективу та його різновиди в організації. Роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу. Види структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

Колектив як вища форма внутрішньої організації групи. Ознаки колективу. Принципи та етапи процесу створення трудового колективу. Роль

корпоративної культури у формуванні колективу організації: норми, цінності, традиції. Формальна і неформальна структура трудового колективу. Типи формальних груп в організації. Чинники утворення неформальних груп та основні ознаки їх існування. Різновиди малих груп в управлінні персоналом. Чинники ефективної роботи групи. Специфіка жіночих колективів. Моделі взаємодії людини і навколишнього середовища. Проблеми і способи встановлення взаємодії людини і організаційного оточення. Підходи до проектування взаємодії людини і організації. Навчання при вході в організацію.

### ***Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу***

Згуртованість колективу: сутність і стадії. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Чинники, що впливають на згуртованість колективу. Поняття про команду та командну роботу в управлінні персоналом. Колектив і команда.

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічна сумісність членів колективу та чинники, що її обумовлюють. Соціальні ролі особистості. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників сучасних організацій. Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Соціоніка як новий науковий підхід до вивчення індивідуально-психологічних особливостей людини. Соціонічні типи. Екстраверти та інтроверти. Раціоналісти та ірраціоналісти. Відносини між представниками різних соціотипів, інтертипні відносини.

Сутність і значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку. Характеристика основних розділів і документальне відображення. Методи збирання соціальної інформації.

### ***Тема 9. Оцінювання персоналу в організації***

Оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та різновиди оцінювання персоналу за цілями. Критерії та методи оцінювання персоналу. Якісні, кількісні та комбіновані методи ділового оцінювання працівників організації.

Основні принципи ефективного ділового оцінювання працівників. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Методи оцінювання управлінського персоналу: за діловими якостями, за складністю виконуваних функцій, за результатами та цілями діяльності.

Критерії та різновиди ділового оцінювання керівників: оцінювання результатів основної та другорядної діяльності, оцінювання поведінки в колективі, виконання функцій з управління колективом та оцінювання результатів роботи підлеглих. Показники оцінювання різних категорій посад



керівників.

Основні критерії оцінювання спеціалістів: рівень кваліфікації, творчість і винахідливість, ініціативність, виконавська і трудова дисципліна. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо.

Атестування персоналу: сутність та види. Призначення та зміст атестаційної комісії. Організація та порядок проведення атестації персоналу. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Документальне супроводження атестації. Використання результатів атестації персоналу.

### ***Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації***

Загальний і професійний розвиток персоналу. Сутність та завдання професійного розвитку персоналу. Виявлення та аналізування потреб персоналу. Навчання персоналу. Програми підготовки персоналу. Складники освіти дорослих згідно законодавства України (післядипломна освіта, професійне навчання працівників, курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації, безперервний професійний розвиток, будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою). Види післядипломної освіти згідно законодавства України (*спеціалізація, перепідготовка, підвищення кваліфікації, стажування*). Безперервне навчання та його основні види: формальне, неформальне та інформальне (самоосвіта) навчання.

Поняття про ділову кар'єру та службове зростання. Планування та управління діловою кар'єрою працівників. Моделі кар'єри. Горизонтальна, вертикальна та центроспрямована кар'єра. Чинники, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Створення відповідних умов для кар'єрного зростання працівників.

Управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Планування та підготовка кадрового резерву. Формування списку кадрового резерву за категоріями персоналу. Особливості підготовки резерву управлінських кадрів. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Переміщення, переведення на іншу посаду, роботу. Суміщення професій.

Види кадрових нововведень. Інноваційний потенціал працівника.

### ***Тема 11. Управління процесом звільнення персоналу***

Причини та чинники звільнення персоналу. Процедура звільнення. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Особливості виходу працівників на пенсію як форма звільнення. Поняття та значення абсентеїзму.

Управління плинністю кадрів та чинники, що її зумовлюють. Показники плинності персоналу. Типові порушення трудової та виконавської дисципліни, причини їх виникнення. Нещасні випадки. Дисциплінарний вплив. Розробка заходів із регулювання плинності персоналу.

Управління якістю трудового життя працівників організації. Управління безпекою персоналу: техніка безпеки та охорони здоров'я працівників в організації. Профілактичні та протиепідемічні заходи в управлінні персоналом в організації.

### ***Тема 12. Соціальне партнерство в організації***

Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників. Механізм функціонування системи соціального партнерства: функції і завдання, законодавча база. Інтереси роботодавця і працівників: спільність і розбіжність, імовірність виникнення і загострення конфліктів. Управління конфліктом.

Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства. Сторони та зміст колективного договору. Порядок укладання та реєстрації колективного договору. Строк чинності колективного договору та контроль за його виконанням.

Регулювання соціально-трудових відносин в організації. Громадські організації. Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників.

### ***Тема 13. Ефективність управління персоналом***

Система економічних, соціальних та організаційних показників управління персоналом: сутність та зміст. Критерії ефективності управління персоналом. Комплексна оцінка ефективності управління персоналом: сутність, переваги та недоліки у застосуванні. Методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу.

Взаємозалежність ефективності діяльності підприємства та результатів роботи персоналу. Показники оцінювання ефективності діяльності підрозділів з управління персоналом. Ефективність витрат на персонал. Роль кадрового аудиту та кадрового консультування в підвищенні ефективності управління персоналом.

## Структура навчальної дисципліни

| Назви змістових модулів і тем                                          | Кількість годин |              |    |     |     |      |              |              |    |     |     |      |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|----|-----|-----|------|--------------|--------------|----|-----|-----|------|
|                                                                        | денна форма     |              |    |     |     |      | Заочна форма |              |    |     |     |      |
|                                                                        | усього          | у тому числі |    |     |     |      | усього       | у тому числі |    |     |     |      |
|                                                                        |                 | л            | п  | лаб | інд | с.р. |              | л            | п  | лаб | інд | с.р. |
| 1                                                                      | 2               | 3            | 4  | 5   | 6   | 7    | 8            | 9            | 10 | 11  | 12  | 13   |
| <b>Змістовий модуль 1. Система управління персоналом організації</b>   |                 |              |    |     |     |      |              |              |    |     |     |      |
| Тема 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій        | 9               | 1            | 2  |     |     | 6    |              | 2            | 2  |     |     |      |
| Тема 2. Управління персоналом як соціальна система                     | 9               | 1            | 2  |     |     | 6    |              |              |    |     |     |      |
| Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації | 9               | 1            | 2  |     |     | 6    |              |              |    |     |     |      |
| Тема 4. Кадрове планування в організаціях                              | 11              | 1            | 3  |     |     | 7    |              | 2            | 2  |     |     |      |
| Тема 5. Організація набору та відбору персоналу                        | 13              | 2            | 5  |     |     | 6    |              |              |    |     |     |      |
| Тема 6. Організація діяльності та функції служб персоналу              | 9               | 1            | 2  |     |     | 6    |              |              |    |     |     |      |
| Разом за змістовим модулем 1                                           | 60              | 7            | 16 |     |     | 37   |              | 4            | 4  |     |     |      |
| <b>Змістовий модуль 2. Ефективне управління персоналом організації</b> |                 |              |    |     |     |      |              |              |    |     |     |      |
| Тема 7. Формування колективу організації                               | 9               | 1            | 2  |     |     | 6    |              | 2            | 2  |     |     |      |
| Тема 8. Згуртованість та соціальний розвиток колективу                 | 9               | 1            | 2  |     |     | 6    |              |              |    |     |     |      |
| Тема 9. Оцінювання персоналу в організації                             | 10              | 2            | 2  |     |     | 6    |              |              |    |     |     |      |
| Тема 10. Управління розвитком і рухом персоналу організації            | 8               | 1            | 2  |     |     | 5    |              | 2            | 2  |     |     |      |
| Тема 11. Управління процесом вивільнення персоналу                     | 8               | 1            | 2  |     |     | 5    |              |              |    |     |     |      |
| Тема 12. Соціальне партнерство в організації                           | 8               | 1            | 2  |     |     | 5    |              |              |    |     |     |      |
| Тема 13. Ефективність управління персоналом                            | 8               | 1            | 2  |     |     | 5    |              | 2            | 2  |     |     |      |
| Разом за змістовим модулем 2                                           | 60              | 8            | 14 |     |     | 38   |              | 4            | 6  |     |     |      |
| Усього годин                                                           | 120             | 15           | 30 |     |     | 75   | 18           | 8            | 10 |     |     |      |
| <b>Курсова робота</b>                                                  | -               | -            | -  | -   |     | -    | -            | -            | -  | -   |     |      |
| Усього годин                                                           | 120             | 15           | 30 |     |     | 75   | 18           |              |    |     |     |      |

#### 4. Теми семінарських занять

| № з/п | Назва теми                                                     | Кількість годин |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1     | Управління персоналом у системі менеджменту організацій        | 2               |
| 2     | Управління персоналом як соціальна система                     | 2               |
| 3     | Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації | 2               |
| 4     | Кадрове планування в організаціях                              | -               |
| 5     | Організація набору та відбору персоналу                        | 2               |
| 6     | Організація діяльності та функції служб персоналу              | 1               |
| 7     | Формування колективу організації                               | 1               |
| 8     | Згуртованість та соціальний розвиток колективу                 | -               |
| 9     | Оцінювання персоналу в організації                             | -               |
| 10    | Управління розвитком і рухом персоналу організації             | 1               |
| 11    | Управління процесом вивільнення персоналу                      | -               |
| 12    | Соціальне партнерство в організації                            | 2               |
| 13    | Ефективність управління персоналом                             | 1               |
|       | Разом                                                          | 14              |

#### 5. Теми практичних занять

| № з/п | Назва теми                                                     | Кількість годин |
|-------|----------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1     | Управління персоналом у системі менеджменту організацій        | -               |
| 2     | Управління персоналом як соціальна система                     | -               |
| 3     | Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації | -               |
| 4     | Кадрове планування в організаціях                              | 3               |
| 5     | Організація набору та відбору персоналу                        | 3               |
| 6     | Організація діяльності та функції служб персоналу              | 1               |
| 7     | Формування колективу організації                               | 1               |
| 8     | Згуртованість та соціальний розвиток колективу                 | 2               |
| 9     | Оцінювання персоналу в організації                             | 2               |
| 10    | Управління розвитком і рухом персоналу організації             | 1               |
| 11    | Управління процесом вивільнення персоналу                      | 2               |
| 12    | Соціальне партнерство в організації                            | -               |
| 13    | Ефективність управління персоналом                             | 1               |
|       | Разом                                                          | 16              |

#### 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. Охарактеризуйте методи управління персоналом.
3. Які підсистеми включає система управління персоналом?
4. Які моделі управління персоналом Ви знаєте?
5. Як змінювались функції управління персоналом відповідно до стадій розвитку організацій?
6. Охарактеризуйте поняття «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила».
7. Який основний внесок зарубіжних учених в розвиток управління персоналом?
8. Чим відрізняється японський стиль управління персоналом від американського?
9. Які форми раціонального використання людських ресурсів в зарубіжних країнах?
10. Які основні характеристики особистості?
11. Які характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою у підприємстві?
12. Яка структура персоналу підприємства?
13. Які вимоги висуваються до професійно–кваліфікаційного рівня працівників?
14. Що таке компетентність працівника?
15. Які основні види компетенцій?
16. Що таке кадрова політика організації?
17. Яка сутність стратегії управління персоналом?
18. Як на зміст кадрової політики впливає стадія життєвого циклу підприємства?
19. Що таке механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом?
20. Які критерії вибору стратегії управління персоналом?
21. Що розуміється під кадровим плануванням?
22. Які складові частини планування персоналу підприємства?
23. Яка мета та завдання планування роботи з персоналом у підприємстві?
24. Які основні етапи планування потреби в персоналі?
25. Які є види планування роботи з персоналом підприємства?
26. Які є методи визначення потреби підприємства в персоналі?
27. Що таке найм персоналу на роботу?
28. Які основні етапи підбору кандидатів на посади в організації?
29. Які основні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки?
30. Які основні етапи відбору персоналу в організацію?

31. Які типи і види співбесіди Ви знаєте?
32. Що розуміють під професійною орієнтацією персоналу?
33. Розкрийте сутність трудової адаптації.
34. Яке основне призначення сучасних служб персоналу в організації?
35. Які чинники впливають на структуру кадрової служби?
36. Який стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб?
37. Які функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби?
38. Які особливості кадрового діловодства?
39. Що таке соціальна група, колектив?
40. Які характерні особливості групи?
41. Що показує соціальна структура колективу?
42. Які основні етапи розвитку колективу?
43. Яка основна роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу?
44. Яка відмінність між формальною і неформальною групою?
45. Особливості неформальних груп?
46. Які чинники впливають на створення неформальних груп та основні ознаки їх існування?
47. Яка роль корпоративної культури у формуванні колективу організації?
48. Які необхідні умови для формування згуртованої групи?
49. Які є чинники групової згуртованості?
50. Які існують стадії формування згуртованої групи?
51. Які основні етапи розвитку колективу
52. Які чинники впливають на згуртованість колективу?
53. Які є виробничі ролі працівників у колективі?
54. Що таке ділова оцінка персоналу?
55. Які види включає ділова оцінка персоналу?
56. Які є методи оцінки персоналу?
57. Які цілі та завдання атестації персоналу підприємства?
58. Що таке професійний розвиток працівників?
59. Які чинники впливають на потребу в професійному розвитку персоналу?
60. Які є етапи професійного навчання?
61. Які є види, напрями та моделі ділової кар'єри?
62. Які переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем?
63. Що включає процес управління діловою кар'єрою?
64. Що таке кадровий резерв?
65. Які основні напрямки роботи з кадровим резервом у підприємстві?
66. Які є види звільнень персоналу?
67. Які є механізми і методи недирективного скорочення персоналу?
68. Які етапи процедури звільнення працівника з власної ініціативи?
69. Які основні причини плинності кадрів у підприємстві?

70. Які групи чинників впливають на формування і зміну умов праці?
71. Які є принципи, на основі яких має функціонувати соціальне партнерство на рівні організації?
72. Які основні завдання вирішує колективний договір?
73. Яка роль соціального партнерства при узгодженні інтересів роботодавця і працівників?
74. Що таке колективний договір?
75. Що таке соціально-трудова відносина?
76. Яка задача оцінки ефективності управління персоналом?
77. Які показники використовують для оцінки економічної ефективності управління персоналом?
78. Який зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства?
79. Які методи оцінки результатів праці управлінських працівників?
80. Які показники діяльності підрозділів управління організації?
81. Які суб'єктивні і об'єктивні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом Ви знаєте?
82. Які є показники оцінки роботи кадрових служб?

## Тести для визначення рівня засвоєння знань студентами

1. Просування по службі, зміна навиків, здібностей, кваліфікаційних можливостей, винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника – це\_\_\_\_\_.
2. Вид кар'єри під час якого відбувається підймання на найвищий щабель структурної ієрархії – це\_\_\_\_\_.
3. Процес формування у працівників організації нових професійних навиків і знань – це \_\_\_\_\_.
4. Суб'єктивні, свідомі судження працівника про його трудове майбутнє, шляхи самовираження та задоволення працею - це \_\_\_\_\_.
5. Кандидату на вакантну посаду пропонується вирішити одну чи декілька проблем. Оцінюється як сам результат, так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблеми – це \_\_\_\_\_.
6. Методи професійного навчання персоналу на робочому місці– це \_\_\_\_\_.
7. Методи навчання персоналу поза робочим місцем– це \_\_\_\_\_.
8. Переведення працівника з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації, розширення досвіду - це метод навчання\_\_\_\_\_.
9. Спеціальна програма дій, побудованих за ступенем їх складності, розширення об'єму знань і підвищення складності - це метод навчання персоналу\_\_\_\_\_.
10. Протягом життя працівник піднімається по службовій ієрархії з поступовим ростом його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. На певному етапі працівник займає найвищу для нього посаду і намагається втриматись на ній протягом довгого часу. А потім - вихід на пенсію. Це модель кар'єри\_\_\_\_\_.
11. По закінченні певного терміну роботи - проходження працівником комплексної оцінки, за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення чи пониження на посаді. Це модель кар'єри\_\_\_\_\_.
12. По закінченні певного терміну роботи - проходження працівником комплексної оцінки, за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення чи пониження на посаді. Це модель кар'єри\_\_\_\_\_.
13. Розмова з кандидатом на вакантну посаду відбувається навколо фактів із його життя, що дає можливість визначити, що кандидат вже зробив у своєму житті, і на основі цього передбачити, як він буде працювати на посаді, на яку претендує - це\_\_\_\_\_.



14. Яке визначення розкриває суть поняття «управління персоналом»:

- 1) процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервного навчання, спрямований на раціональне використання працівників і підвищення ефективності діяльності організації;
- 2) процес безпосередньої передачі нових професійних навиків чи знань працівникам організації;
- 3) процес формування у працівників організації нових професійних навиків і знань;
- 4) просування по службі, зміна навиків, здібностей, кваліфікаційних можливостей, винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

15. Співбесіда з відбору персоналу – це

- 1) обмін інформацією між представником організації і кандидатом на зайняття вакантної посади;
- 2) процес встановлення взаємодії людини і організації, коли працівник підбирається для виконання певної роботи;
- 3) процес безпосередньої передачі нових професійних навиків чи знань працівникам організації;
- 4) немає вірної відповіді.

16. Явище кар'єри можна охарактеризувати як:

- 1) успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності як по вертикалі, так і по горизонталі в межах своєї професії;
- 2) горизонтальне просування по службі, зміна навиків, здібностей, кваліфікаційних можливостей, винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника;
- 3) процес отримання працівником нових знань навиків, вмінь за допомогою різних методів;
- 4) успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності по вертикалі в межах своєї професії.

17. Вид кар'єри, що передбачає переміщення в іншу функціональну сферу діяльності чи виконання певної посадової ролі на тому ж рівні:

- 1) кар'єра горизонтальна;
- 2) кар'єра внутрішньо організаційна;
- 3) кар'єра вертикальна;
- 4) немає вірної відповіді.

18. Назвіть основні напрямки в яких реалізується внутрішньоорганізаційна кар'єра.

- 1) вертикальний, горизонтальний, центроспрямований;
- 2) ситуаційний, вертикальний, горизонтальний;
- 3) ситуаційний, вертикальний, критеріальний;
- 4) немає вірної відповіді.

19. Постійний склад кваліфікованих працівників підприємств:

- 1) персонал;
- 2) трудові ресурси;
- 3) кадри;
- 4) немає вірної відповіді.

20. Персонал підприємства поділяється на:

- 1) робітників і службовців;
- 2) спеціалістів і технічних виконавців;
- 3) службовців і спеціалістів;
- 4) технічні виконавці і керівники.

21. Планування персоналу не включає:

- 1) планування трудової кар'єри персоналу;
- 2) планування витрат на персонал;
- 3) планування трудової адаптації;
- 4) планування особистісних характеристик.

22. Методи оцінки персоналу не включають:

- 1) графічну шкалу оцінок;
- 2) 360° атестація;
- 3) адміністративні методи;
- 4) метод критичних ситуацій.

23. Професійний розвиток включає:

- 1) професійне навчання, підготовку резерву працівників, розвиток кар'єри;
- 2) професійне навчання, підготовку резерву працівників, перекваліфікацію;
- 3) підготовку резерву працівників, перекваліфікацію, мотивацію;
- 4) перекваліфікацію, мотивацію, професійне навчання.

24. Яку категорію характеризує таке визначення: стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю?

- 1) працівники апарату управління;
- 2) колектив;
- 3) підрозділ;
- 4) кадри підприємства.

25. Який документ регламентує організацію та режим роботи персоналу?

- 1) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 2) колективний договір;
- 3) положення про структурний підрозділ;
- 4) оперативний план роботи з персоналом.

26. Трудовий договір (контракт) не повинен включати?

- 1) місце роботи;
- 2) трудові функції;
- 3) розмір зарплати і додаткові пільги;
- 4) терміни і вартість професійного навчання.

27. Що таке трудова адаптація?

- 1) це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій спрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці;
- 2) визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації;
- 3) діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення працівників на вищу посаду;
- 4) немає вірної відповіді.

28. Яке з наведених визначень характеризує поняття "персонал"?

- 1) сукупність постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої і не кваліфікованої праці;
- 2) сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі;
- 3) керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця;
- 4) об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками.

29. По кожній характеристиці працівників порівнюється з іншими, що працює з ним, - це метод:

- 1) попарного порівняння;
- 2) альтернативного ранжування;
- 3) графічна шкала оцінок;
- 4) примусового розподілу.

30. Ділова оцінка персоналу - це:

- 1) визначення рівня кваліфікації працівника;
- 2) процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця;
- 3) процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації;
- 4) визначення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

## 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 «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, колоквиуму, 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<sub>нр</sub>** (не більше 70 балів) за формулою:

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{3M} \cdot K^{(1)}_{3M} + \dots + R^{(n)}_{3M} \cdot K^{(n)}_{3M})}{K_{дис}}, \quad (1)$$

де  $R^{(1)}_{3M}, \dots, R^{(n)}_{3M}$  – рейтингові оцінки із змістових модулів за 100-бальною шкалою;

$n$  – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{3M}, \dots, K^{(n)}_{3M}$  – кількість кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС) (або годин), передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K^{(1)}_{3M} + \dots + K^{(n)}_{3M}$  – кількість кредитів ЄКТС (або годин), передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі.

Формулу (1) можна спростити, якщо прийняти  $K^{(1)}_{3M} = \dots = K^{(n)}_{3M}$ . Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{HP} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{3M} + \dots + R^{(n)}_{3M})}{n}. \quad (2)$$

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 (напрямку 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).

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

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 «Управління персоналом».
2. Балановська Т.І., Гоголя 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., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
5. Методичні вказівки до вивчення дисципліни «Управління персоналом» для підготовки фахівців ОС «Бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент»/ Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнєва, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2016. 202 с.
6. Електронний навчальний курс «Управління персоналом»:  
<http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=953>

## 12. Рекомендована література

### Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Драгнєва Н.І., Драмарецька К.П., Троян А.В. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.
3. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с.
5. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
7. Михайлова Л.І Управління персоналом. навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
8. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практич. посіб. 3-тє вид. Київ: «Знання», 2008. 435 с.
9. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.

### Допоміжна:

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. 12-е изд., перераб. и доп. Москва, 2014. 224 с.
2. Балабанова Л. В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Донецьк, 2010. 191с.
3. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. Москва: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. 688 с.
5. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ. Москва: «Издательство БИНОМ», 1997. 432 с.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
7. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум: навчальний посібник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293с.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 2-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2002. 638 с.

9. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / Л. Савицька, В. Тарнавський, Ю. Наврузов та ін.; голов. ред. Н. Черепухіна. Київ, 2002. 300 с.
10. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2007. 320 с.
11. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.
12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. Москва: ЗАО «Бизнес школа «Интелсинтез», 2011. 336 с.
13. Щекин Г. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: Учеб.-метод. Пособие. 2-е изд., испр. Киев: МАУП, 2001. 616 с.
14. Якокка Ли Карьера менеджера. Пер. с англ. Минск: Попурри, 2014. 548 с.
15. Balanovska T., Orekhivskyi V. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. Textbook. Kyiv: NPE Yamchynskyi O.V., 2020. 173 p.

### 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:**

<http://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=953>