

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ І ІНФОРМАЦІЙНОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ**  
**КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ**  
**ДІЯЛЬНІСТЮ**

**«ЗАТВЕРДЖЕНО»**

Навчально-методичною радою ІДГУ  
Протокол № 4 від 15.01.2019 р.

Голова НМР Н. М. Кольцун Н. М. Кольцун

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*(назва навчальної дисципліни)*

освітній ступінь магістр

*(назва освітнього ступеня)*

галузь знань для всіх галузей знань

*(шифр і назва галузі знань)*

спеціальність для всіх спеціальностей

*(код і назва спеціальності (предметної спеціальності або спеціалізації))*

тип дисципліни

вибіркова

*(обов'язкова / вибіркова / факультативна)*

**ПОГОДЖЕНО:**

Гарант освітньо-професійної програми

Меркулов М.М.  
(підпис, ініціали, прізвище)

**РЕКОМЕНДОВАНО:**

кафедрою управління підприємницькою та туристичною діяльністю  
протокол № 1 від 29 серпня

Завідувач кафедри

Сорока Л.М.  
(підпис, ініціали, прізвище)

**ПОГОДЖЕНО:**

Голова науково-методичної ради факультету

Редькова О.В.  
(підпис, ініціали, прізвище)

**Розробники програми:**

д.екон.н., проф. кафедри управління підприємницькою і туристичною діяльністю Меркулов М.М.

**Рецензенти програми:**

д. екон. н., проф. кафедри управління підприємницькою і туристичною діяльністю Захарченко В.І.,  
к. екон. н., доц. кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту Ізмаїльського інституту водного транспорту Артюх О.В.

© Меркулов М.М., 2018

© ІДГУ, 2018

## 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна	Заочна
Кількість кредитів: 4	Лекції:	
Модулів: 1	18	4
Загальна кількість годин: 120	Практичні заняття:	
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом: 1	-	-
Семестр: 2-3	Лабораторні заняття:	
Тижневе навантаження (год.):	Семінарські заняття:	
- аудиторне: 2	14	4
- самостійна робота: 6	Консультації:	
Форма підсумкового контролю: залік	-	-
Мова навчання: українська	Індивідуальні заняття:	
	-	-
	Самостійна робота:	
	88	112

## 2. МЕТА ДИСЦИПЛІНИ

**Предмет** вивчення навчальної дисципліни закономірності формування, функціонування та розвитку системи управління організацією, особливості та методи організації управлінської роботи персоналу, механізми та інструменти реалізації основних функцій і задач кадрового менеджменту.

**Метою** вивчення дисципліни є: формування системи фундаментальних знань з кадрового менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією; базових знань та практичних навичок, необхідних для розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу організації.

**Передумови** для вивчення дисципліни *«Кадровий менеджмент»*: базується на вивченні таких дисциплін, як «Менеджмент», «Управління персоналом», «Діловодство», «Психологія управління».

**Міждисциплінарні зв'язки** вивчення дисципліни *«Кадровий менеджмент»* є підґрунтям для подальшого вивчення дисциплін «Державне управління», «Кадровий документообіг», «Управлінське документознавство», «Управління впровадженням інновацій у навчальному закладі».

## 3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути такі результати навчання:

1. Знання:

- принципів та методів кадрової роботи;
- основних операції, що входять до складу специфічної функції кадрового менеджменту та організації служби управління персоналу;
- структури персоналу організації та її кількісних і якісних показників;
- методів та підходів до оцінки ефективності діяльності служби персоналу організації.

## 2. Уміння:

- застосовувати на практиці методи формування стабільного висококваліфікованого персоналу та ефективного управління колективом;
- структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати термін їх виконання;
- планувати роботу організації, її підрозділів та працівників;
- налагоджувати ефективні комунікації під час управління;
- використовувати методи оцінки для персоналу організації;
- складати основні види організаційних документів, що забезпечують діяльність організації.

## 3. Комунікація:

- зрозуміле і недвозначне донесення власних висновків, а також знань та пояснень, що їх обґрунтовують, до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються;
- використання державної мови у професійній діяльності;
- практикувати дотримання етичних принципів ведення дискусій та оприлюднення результатів наукової праці.

## 4. Автономність та відповідальність:

- прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;
- відповідальність за розвиток професійного знання і практик, оцінку стратегічного розвитку команди;
- здатність до подальшого навчання.

## 4. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назви модулів / тем	Кількість годин (денна форма навчання)						Кількість годин (заочна форма навчання)							
		Аудиторні	Лекції	Семінарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Індивідуальні заняття	Самостійна робота	Аудиторні	Лекції	Семінарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Індивідуальні заняття	Самостійна робота
1.	Основні поняття і категорії кадрового менеджменту	4	2	2				14							14
2.	Система управління і організації роботи з персоналом	6	4	2				14	4	2	2				14
3.	Кадрова політика	4	2	2				14	4	2	2				20

	організації													
4.	Технології управління персоналом	6	4	2			14							20
5.	Управління поведінкою персоналу організації	6	2	4			14							20
6.	Організація діловодства. Обробка кадрової інформації	6	4	2			14							20
<b>Проміжний контроль</b>							4							4
<b>Разом:</b>		32	18	14			88	8	4	4				112

## **5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **5.1. Зміст навчальної дисципліни за темами**

#### ***Тема 1. Основні поняття і категорії кадрового менеджменту***

Базові категорії, що характеризують управління кадрами. Система менеджменту персоналу. Методологія кадрового менеджменту організації. Концепції кадрового менеджменту. Натуралістичний і діяльнісний методологічні підходи в кадровому менеджменті. Системний підхід у кадровому менеджменті.

Людський фактор як основний компонент продуктивних сил. Основні аспекти і рівні вивчення людського фактору, врахування його в кадровому менеджменті. Управління людиною і самоуправління. Необхідність самоуправління. Самоуправління саморозвитком людини, організації. Поняття “пульсуючий менеджмент”. Зв’язок управління людьми з успішною діяльністю організації і майбутнім людства.

#### ***Тема 2. Система управління і організації роботи з персоналом***

Цілі та функції системи управління персоналом. Організаційна, функціональна, соціальна, рольова, штатна структури системи управління персоналом. Принципи і методи побудови системи управління персоналом.

Поняття, стадії та етапи організаційного проектування. Зміст етапів організаційного проектування. Оцінювання економічної ефективності проектування системи управління персоналом.

Кадрові служби організацій як суб’єкти управління персоналом. Завдання кадрових служб. Функції кадрових служб. Структура кадрових служб. Особливості розвитку кадрових служб. Кадрові служби як засіб реалізації кадрової політики. Регламентация управління. Організація праці. Кадрове і діловодне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.

#### ***Тема 3. Кадрова політика організації***

Сучасні вимоги до кадрової політики. Основні положення кадрової політики організації. Пасивна, реактивна, превентивна і активна кадрова політика. Раціональна і авантюриницька кадрова політика. Відкрита і закрита кадрова політика (орієнтація на персонал всередині організації і поза нею).

Кадрова робота як засіб реалізації кадрової політики. Зміст і напрямки кадрової політики. Етапи побудови кадрової політики.

Кадрові заходи і кадрова стратегія. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрову політику, зміст і специфіку програм і кадрових заходів.

Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики.

#### ***Тема 4. Технології управління персоналом***

Підбір працівника згідно з функціональним запитом діяльності організації, відбір відповідно до критеріїв функціональної діяльності і згідно з рівнем професіоналізму працівника, визначення посади (функціонального місця працівника в системі діяльності організації), оформлення найму на роботу. Технологія найму, підбору, прийому і розстановки персоналу. Ділова оцінка персоналу. Сутність контрактної системи найму. Порядок найму і звільнення працівників. Використання персоналу.

Організація системи навчання персоналу. Виникнення і зміст концепції неперервної освіти. Неперервне навчання управлінських працівників і спеціалістів. Неперервна освіта робітників. Організація і методологічне забезпечення системи неперервного навчання кадрів. Методика розрахунків витрат на підвищення кваліфікації. Організація внутрішньофірмового навчання.

Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу. Управління діловою кар'єрою. Система службово-професійного просування. Робота з кадровим резервом. Вивільнення персоналу. Відмінність технології управління персоналом від технології управління людськими ресурсами.

#### ***Тема 5. Управління поведінкою персоналу організації***

Управління соціальним розвитком організації. Теорія поведінки особистості. Поведінка людини в групі. Мотивація трудової діяльності персоналу. Управління нововведеннями у кадрових системах. Етика ділових відносин. Управління конфліктами і стресами. Управління безпекою. Організація праці управлінського персоналу.

#### ***Тема 6. Організація діловодства. Обробка кадрової інформації***

Основні вимоги до організації діловодства кадрових служб. Документаційне забезпечення управління кадрами. Організація обліку кадрів і звітності щодо них. Система банків даних. Системи кадрової інформації. Системи, які засновані на знаннях (експертні системи). Інтерактивна концепція застосування електронно-обчислювальної техніки у роботі кадрових служб.

Правила оформлення документів. Оформлення кадрової документації. Положення про персонал підприємства. Структура та штатна чисельність. Штатний розклад. Посадова інструкція. Документи щодо прийняття, звільнення, переведення та відпусток працівників. Трудові угоди (контракти). Документи про матеріальну відповідальність. Документи щодо захисту комерційної таємниці. Ведення трудових книжок. Документи щодо оформлення відрядження працівників. Документи та реєстраційні форми з діловодства.

### ***5.2. Тематика семінарських (практичних, лабораторних) занять.***

Тема 1. Основні поняття і категорії кадрового менеджменту

- Тема 2. Система управління і організації роботи з персоналом  
 Тема 3. Кадрова політика організації  
 Тема 4. Технології управління персоналом  
 Тема 5. Управління поведінкою персоналу організації  
 Тема 6. Організація діловодства. Обробка кадрової інформації

### **5.3. Організація самостійної роботи студентів.**

Самостійна робота студента (далі – СРС) як невід’ємна складова освітнього процесу у вищому навчальному закладі є однією з форм оволодіння навчальним матеріалом поза межами аудиторної роботи, в час, вільний від обов’язкових навчальних занять. Кожен вид самостійної роботи фіксується в академічному журналі окремою графою. Результативність виконання конкретних завдань для СРС оцінюється в балах від «0» до «5» і фіксується в академічному журналі. СРС може містити крім обов’язкової складової, ще й вибіркової. Обов’язкова складова СРС передбачає опанування програмного матеріалу дисципліни. Вибіркова складова передбачає виконання завдань, які студент вибирає з метою підвищення свого професійного рівня, особистого рейтингу.

Загальний обсяг СРС з дисципліни «Кадровий менеджмент» становить 88 год. для студентів денної форми навчання та 112 годин для студентів заочної форми навчання.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з дисципліни «Кадровий менеджмент»:

- опрацювання теоретичних основ прослуханого лекційного матеріалу з використанням конспекту лекцій, підручника, довідкової літератури;
- підготовка до семінарських занять;
- вивчення окремих питань, що винесені на самостійне опрацювання;
- пошукова робота за допомогою електронних джерел;
- підготовка студентів до проведення поміжного (модульного) контролю та заліку.

#### **Розподіл годин на виконання СРС**

№з/п	Вид самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Опрацювання лекційного матеріалу	5	4
2.	Підготовка до семінарських занять	14	6
3.	Підготовка до модульного (проміжного) контролю	4	4
4.	Опрацювання тем, винесених на самостійну підготовку, в тому числі конспектування за заданим планом	55	74
5.	Підготовка рефератів	4	4
6.	Робота з інтернет-ресурсами	6	20

## Завдання для самостійної роботи студентів

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми звітності	Література
		Денна форма навчання (заочна форма навчання)		
1	2	3	4	5
<b>Модуль 1. Теоретико-методологічні основи кадрового менеджменту</b>				
Тема 1. Основні поняття і категорії кадрового менеджменту	<i>Перелік питань:</i> 1. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил. 2. Управління людиною і самоуправління. 3. Самоуправління саморозвитком людини та організації. 4. Поняття “пульсуючий менеджмент”. 5. “Синергетична парадигма” і управління людьми, організаційними системами.	14 (14)	Конспект, опитування	[2;4;5;11;12;15;19;22]
Тема 2. Система управління і організації роботи з персоналом	<i>Перелік питань:</i> 1. Завдання системи управління персоналом 2. Принципи і методи побудови системи управління персоналом. Напрями управління персоналом. 3. Проектування системи управління персоналом. Методи проектування організації 4. Нормативно-правова регламентація діяльності кадрової служби 5. Кадрове і діловодне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом. 6. Особливості розвитку кадрових служб.	14 (14)	Конспект, опитування, відповіді проблемні питання	[3;5;10;11;14;15;19;21]
Тема 3. Кадрова політика організації	<i>Перелік питань:</i> 1. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики. 2. Зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на організацію кадрової політики. 3. Цілі, норми і засоби здійснення	14 (20)	Конспект, опитування	[3;10;11;14;17]



	кадрових заходів. 4. Кадрова політика управління персоналом у країнах з розвинутою ринковою економікою. 5. Типи кадрових стратегій. 6. Зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства			
Тема 4. Технології управління персоналом	<i>Перелік питань:</i> 1. Принципи та методи діагностики професійної придатності персоналу. 2. Критерії і методи ділової оцінки персоналу. 3. Організація системи навчання персоналу. 4. Поняття і види ділової кар'єри 5. Вивільнення персоналу. 6. Порядок найму і звільнення працівників	14 (20)	Конспект, опитування	[1; 2; 4; 10; 12;13;19;21; 22]
Тема 5. Управління поведінкою персоналу організації	<i>Перелік питань:</i> 1. Управління нововведеннями у кадрових системах. 2. Етика ділових відносин. 3. Управління безпекою. 4. Організація праці управлінського персоналу.	14 (20)	Конспект, опитування	[3;4;5;10;11 ;13;21]
Тема 6. Організація діловодства. Обробка кадрової інформації	<i>Перелік питань:</i> 1. Інформаційна система кадрової служби. 2. Положення про персонал підприємства. Структура та штатна чисельність. Штатний розклад. Посадова інструкція. 3. Документи щодо прийняття, звільнення, переведення та відпусток працівників. 4. Трудові угоди (контракти). Ведення трудових книжок. 5. Документи та реєстраційні форми з діловодства.	14 (20)	Конспект, опитування, відповіді проблемні питання	[6;7;8;11;14 ;18;20]
Підготовка до МКР		4 (4)		
Разом:		88 (112)		

### **Тематика індивідуальних (групових) завдань Приклади тем для підготовки доповідей**

1. Кадровий менеджмент як навчальна дисципліна: шляхи вдосконалення, тенденції становлення і розвитку.

2. Порівняльний аналіз технологій кадрового менеджменту: управління кадрами, управління персоналом, управління людськими ресурсами.

3. Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами.

4. Концепція управління персоналом, еволюція розвитку підходів до управління персоналом.

5. Організація і структурування кадрових служб в Україні (з урахуванням передового закордонного досвіду).

6. Планування трудових ресурсів регіону, підприємства.

7. Проблеми роботи кадрових служб в умовах формування ринку.

8. Особливості добору менеджерів в умовах України.

9. Організаційний розвиток кадрових служб в умовах України.

10. Розробка кадрової політики організації в умовах України.

11. Функціонально-вартісний аналіз діяльності управлінського персоналу.

12. Організаційне проектування системи управління персоналом.

13. Теоретико-методологічні проблеми кадрового менеджменту.

14. Системи кадрового менеджменту, що використовуються у США, Західній і Східній Європі, в Японії, у Китаї, і можливості використання досвіду цих країн, враховуючи національні особливості України.

15. Методологічні основи оцінювання ефективності роботи кадрових служб.

16. Концепція “людського капіталу”, проблеми теорії і практики її використання в кадровому менеджменті.

17. Психологічні аспекти добору і перевірки персоналу.

18. Проблеми реалізації службової кар’єри.

19. Конфлікт як інструмент розвитку організації.

20. Кадровий менеджмент: виклики ХХІ ст.

21. Акмеологічні проблеми кадрового менеджменту.

22. Психофізіологічні технології та їх використання в кадровому менеджменті.

23. Соціокультурні технології та їх використання в управлінні персоналом.

24. Людський фактор трудової діяльності.

25. Тенденції розвитку центрів управління персоналом у країнах Західної Європи, США і Японії.

26. Санкції юридичної відповідальності в роботі кадрових служб.

27. Соціально-економічні основи кадрового менеджменту в умовах формування ринку.

28. Основні напрямки перебудови роботи кадрових служб у сучасних умовах.

29. Професійна діагностика і оцінювання керівника.

30. Безпека і здоров’я як умова розвитку персоналу організації.

## **6. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

*6.1. Форми поточного контролю: усне опитування*

*6.2. Форми проміжного контролю: модульна контрольна робота*

*6.3. Форми підсумкового контролю: залік*

## **7. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання: відповіді на питання (усні та письмові), доповіді; тести; реферати, есе; презентації результатів виконаних завдань та досліджень; виступи на наукових заходах тощо.

### **Приклади тестових завдань**

**1. Яку категорію характеризує визначення: "Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та зв'язані між собою відносинами співробітництва"?**

1. Суб'єкт управління.
2. Об'єкт управління.
3. Соціальна група.
4. Трудовий колектив.

**2. Які основні принципи побудови нормальних соціальнопсихологічних відносин у колективі?**

1. Свобода висловлювань та ініціативи, солідарність, інформованість, справедливість, взаємоповага.
2. Організованість, структурність, згуртованість, солідарність, інформованість.
3. Свобода висловлювань та ініціативи, структурність, згуртованість.
4. Інформованість, справедливість, організованість, здоровий глузд.

**3. Яка категорія відповідає визначенню: "відокремлений орган (посада), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функції та використання прав"?**

1. Ланка управлінської структури.
2. Суб'єкт управління.
3. Об'єкт управління.
4. Рівень управління.

#### **4. Первинною функцією трудового колективу є:**

1. Виконання певних завдань, які сприяють досягненню цілей підприємства.
2. Підготовка та виховання майбутніх спеціалістів.
3. Утворення нових підрозділів підприємства та розширення його сфери впливу.
4. Мотивація працівників.

#### **5. Скільки існує рівнів об'єднання працівників у колектив?**

1. Чотири: номінальна група, активне ядро, інтеграція, зрілість.
2. Два: диференціація та інтеграція.
3. Три: на рівні секції, відділу, підприємства.
4. Шість: людина – соціальна група – структурний підрозділ – група однодумців – колектив – зрілий колектив.

#### **6. Трудовий колектив може бути:**

1. Тільки суб'єктом управління.
2. Об'єктом і суб'єктом управління.
3. Тільки об'єктом управління.
4. Ні суб'єктом, ні об'єктом управління.

#### **7. Колектив – динамічна система. Від яких умов залежить його розвиток?**

1. Тільки від внутрішніх суб'єктивних.
2. Тільки від зовнішніх об'єктивних.
3. Від зовнішніх та внутрішніх.
4. Розвиток колективів завжди однаковий.

#### **8. Всередині трудового колективу може існувати:**

1. Тільки неформальна структура.
2. Тільки формальна структура.
3. Формальна та неформальна структури.
4. Не існує структурного підрозділу.

#### **9. Яким може бути процес розвитку трудового колективу?**

1. Все залежить від умов діяльності колективу та його структурних ознак.
2. Завжди поступовий.
3. Завжди непоступовий.
4. Все залежить від умов діяльності колективу.

#### **10. Яким ознакам повинна задовольняти група, щоб стати колективом?**

1. Всім зазначеним нижче.
2. Наявності загальної мети, як спільної.
3. Практичній взаємодії людей, спрямованій на досягнення цілей.
4. Досить стабільні відносини між членами групи.

#### **11. Визначте найважливіші причини виникнення неформальної групи:**

1. Потреба працівників в захисті.
2. Почуття причетності, потреба у допомозі.
3. Спільні інтереси.

4. Потреба в спілкуванні, симпатії, антипатії.

**12. За результатом впливу на діяльність організації конфлікти поділяються на:**

1. Конструктивні та функціональні.
2. Дисфункціональні та деструктивні.
3. Конструктивні та деструктивні.
4. Позитивні та негативні.

**13. На якій стадії розвитку трудового колективу формується актив, що поєднує більшість його членів, починають складатися традиції, громадська думка?**

1. Становлення.
2. Зрілість.
3. Стабілізація.
4. Зростання.

**14. Систему офіційної співпідпорядкованості працівників складає:**

1. Структура трудового колективу.
2. Формальна структура трудового колективу.
3. Статус і функціональна роль членів колективу.
4. Неофіційна структура.

**15. Стадіями розвитку трудового колективу є:**

1. Зародження, зрілість, активність, старіння.
2. Становлення, зрілість, занепад, старіння.
3. Формування, стабільність, зрілість, занепад.
4. Формування, становлення, зрілість, старіння.

### **Приклади практичних завдань**

#### **Завдання 1.**

На підставі типового положення про структурні підрозділи скласти положення про:

1. Відділ кадрів.
2. Відділ маркетингу та збуту.
3. Фінансовий відділ.

#### **Завдання 2.**

Складіть графік роботи:

1. Вищого навчального закладу.
2. Дитячого садочка.
3. Хлібокомбінату, що працює у дві зміни.

#### **Завдання 3.**

На підставі типової посадової інструкції розробити посадову інструкцію для:

4. Начальника відділу кадрів.
5. Ректора вишу.
6. Головного бухгалтера.

## **8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

*8.1. Шкала та критерії оцінювання знань студентів.*

Таблиця 1.

**Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою**

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою	
	залік	
90-100	зараховано	
89-70		
51-69		
26-50	не зараховано	
1-25		

Для визначення ступеня оволодіння навчальним матеріалом з подальшим його оцінюванням рекомендується застосовувати наступні рівні навчальних досягнень студентів (табл. 2):

Таблиця 2.

**Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів**

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
<b>Відмінний</b>	<b>100...90</b>	<b>Студент</b> вільно володіє навчальним матеріалом, висловлює свої думки, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших студентів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання; самостійно знаходить додаткову інформацію та використовує її для реалізації поставлених перед ним завдань; вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення власних знань	може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання завдання й оцінити результати власної практичної діяльності; виконує завдання, не перед-бачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань
<b>Достатній</b>	<b>89...70</b>	вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання на практиці; узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає незначні огріхи у порівняннях, формулюванні висновків, застосуванні теоретичних знань на практиці	за зразком самостійно виконує практичні завдання, перед-бачені програмою; має стійкі навички виконання завдання
<b>Задовільний</b>	<b>69...51</b>	володіє навчальним матеріалом поверхово, фрагментарно, на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знає основні поняття навчального матеріалу	має елементарні, нестійкі навички виконання завдань

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	
Незадовільний	50...26	має фрагментарні знання (менше половини) при незначному загальному обсязі навчального матеріалу; відсутні сформовані уміння та навички; під час відповіді допущено суттєві помилки	планує та виконує частину завдання за допомогою викладача
Неприйнятний	25...1	студент не володіє навчальним матеріалом	виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача

### 8.2. Критерії оцінювання під час аудиторних занять.

Досягнення студентів на семінарських заняттях, а також виконані ними індивідуальної та самостійної роботи оцінюються за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання наводяться у таблиці 3.

Таблиця 3.

### Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів на семінарських заняттях

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
5 балів	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
4 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
3 бали	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули, рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
2 бали	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
1 бал	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст

	більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
<b>0 балів</b>	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Таблиця 4.

Таблиця переведення середньозваженого балу за 100-бальною шкалою

100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал
100	4,97–5,00	80	4,10–4,14	60	3,10–3,14	40	2,25–2,29	20	1,15–1,20
99	4,94–4,96	79	4,05–4,09	59	3,05–3,09	39	2,20–2,24	19	1,09–1,14
98	4,91–4,93	78	4,00–4,04	58	3,00–3,04	38	2,15–2,19	18	1,03–1,08
97	4,87–4,90	77	3,95–3,99	57	2,96–2,99	37	2,10–2,14	17	0,97–1,02
96	4,84–4,86	76	3,90–3,94	56	2,93–2,95	36	2,05–2,09	16	0,91–0,96
95	4,80–4,83	75	3,85–3,89	55	2,90–2,92	35	2,00–2,04	15	0,85–0,90
94	4,76–4,79	74	3,80–3,84	54	2,87–2,89	34	1,95–1,99	14	0,79–0,84
93	4,72–4,75	73	3,75–3,79	53	2,84–2,86	33	1,90–1,94	13	0,73–0,78
92	4,68–4,71	72	3,70–3,74	52	2,81–2,83	32	1,85–1,89	12	0,67–0,72
91	4,64–4,67	71	3,65–3,70	51	2,78–2,80	31	1,80–1,84	11	0,61–0,66
90	4,60–4,63	70	3,60–3,64	50	2,75–2,77	30	1,75–1,79	10	0,55–0,60
89	4,55–4,59	69	3,55–3,59	49	2,70–2,74	29	1,69–1,74	9	0,49–0,54
88	4,50–4,54	68	3,50–3,54	48	2,65–2,69	28	1,63–1,68	8	0,43–0,48
87	4,45–4,49	67	3,45–3,49	47	2,60–2,64	27	1,57–1,62	7	0,37–0,42
86	4,40–4,44	66	3,40–3,44	46	2,55–2,59	26	1,51–1,56	6	0,31–0,36
85	4,35–4,39	65	3,35–3,39	45	2,50–2,54	25	1,45–1,50	5	0,25–0,30
84	4,30–4,34	64	3,30–3,34	44	2,45–2,49	24	1,39–1,44	4	0,19–0,24
83	4,25–4,29	63	3,25–3,29	43	2,40–2,44	23	1,33–1,38	3	0,13–0,18
82	4,20–4,24	62	3,20–3,24	42	2,35–2,39	22	1,27–1,32	2	0,07–0,12
81	4,15–4,19	61	3,15–3,19	41	2,30–2,34	21	1,21–1,26	1	0,01–0,06

### 8.3. Критерії оцінювання модульної контрольної роботи.

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30» – для дисциплін, викладання яких завершується заліком.

Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою (табл. 4.) та множиться на коефіцієнт 0,3.

### 8.4. Критерії оцінювання під час підсумкового контролю.

Залік – це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінюванні рівня опанування студентами навчального матеріалу виключно на підставі результатів виконання ними певних видів робіт, зазначених у робочій програмі навчальної дисципліни.

Оцінка за семестр з дисципліни, з якої передбачений залік, виставляється після закінчення її вивчення (до початку екзаменаційної сесії) за результатами поточного (ваговий коефіцієнт – 0,7) та проміжного (ваговий коефіцієнт – 0,3) контролю. При цьому обов'язкової присутності здобувачів вищої освіти під час заліку не передбачено.

Залік отримує здобувач вищої освіти, який виконав всі види роботи, визначені в робочій програмі навчальної дисципліни й має достатню кількість балів за



поточний контроль (не менше 35 балів) та проміжний контроль (не менше 16 балів).

## **9. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ**

### **Основні:**

1. Архипова Н., Кубышкин В., Поморцева И. Проектные решения в кадровом менеджменте. Учебное пособие. РГГУ. 2016. 204 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури. 2011. 468 с.
3. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учеб. пособие. Москва : «Дашков и К». 2012. 384 с.
4. Батюк Б.Б. Управління персоналом [Текст]: [навч. посіб.]. Львів : СПОЛОМ. 2014. 193 с.
5. Березюк А.М. Менеджмент персоналу організацій [Текст] : навч. посіб. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т». Харків: ХАІ. 2011. 121 с.
6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336.
7. Доровський О.Ф. Кадрове діловодство [Текст]: навч. посіб. Харк. нац. екон. ун-т. Харків : Вид-во ХНЕУ. 2009. 280 с.
8. Зразки кадрових документів. Довідник кадровика. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Спеціальний випуск. №1, 2008. 167 с.
9. Ізюмцева Н.В. Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Нац. банк України, Ун-т банків. справи. Київ : УБС НБУ. 2011. 381 с.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. 3-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М. 2011. 638 с.
11. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управління персоналом: учеб.пособие. 2010. С. 69-78.
12. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / [перевод с англ. Н. Г. Владимирова]. Москва: ООО «Вершина». 2014. 352 с.
13. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебный посібник. Межрегиональная академия управления персоналом. Київ: МАУП. 2006. 709 с.
14. Леонтенко О.М. Служба управління персоналом [Текст] : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2011. 477 с.
15. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібн. Київ: Т-во «Знання», КОО. 2008. 435 с.
16. Осовська Г. В. Основи менеджменту : підручник. Київ : «Кондор», 2008. 664 с.

17. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие. Минск: «Государственный институт управления и социальных технологий БГУ». 2011.

18. Теличко Г.О. Інформаційні технології в управлінні персоналом [Текст]: монографія. Донецьк : УНІТЕХ. 2009. 156 с.

19. Теплов С.В. Система управления персоналом [Текст] : [лекции в бизнес-школе]. Киев: Генеза, 2013. 255 с.

20. Ткачук В. О. Кадрове діловодство : навч. посібник. Житомир, 2014. С. 66.

21. Управління персоналом: підручник за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ. 2013. 666 с.

22. Шебликіна І.О. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімф.: ДІАЙП. 2012. 271 с.

### Допоміжна

1. Азаренкова Г.М. Управління персоналом в умовах економіки знань [Текст]: монографія за заг. ред. Л. К. Семів ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. Київ: УБС НБУ. 2011. 406 с.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб. : Питер, 2012. 848 с.

3. Бондаренко Н. В. Менеджмент – корпоративный, маркетинговый, информационный, антикризисный. Справ.-инф. пособие для специалистов, научных работников и предпринимателей. Донецк.: ООО «Юго-Восток ЛТД», 2004. 140 с.

4. Гавкалова Н.Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу [Текст]: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 296 с.

5. Гардімер Л.Д. Менеджмент персоналу [Текст]: зб. завдань і тестів для самост. роботи. Донецьк. 2011. 164 с.

6. Глинских А. Современные автоматизированные системы управления персоналом. Компьютер-Информ, 2012. 479 с.

7. Дробышевская Т.А. Современный менеджмент. Сборник Кейсов из коллекции школы бизнеса имени Ричарда Айви. Москва: Экономика. 2005. 463 с.

8. Зиновьев И.Ф. Конкурентоспособность экономических кадров [Текст]: [монография]. 2008. 132 с.

9. Кузьмін О.Є. Ризики діяльності персоналу підприємств: особливості управління та економічне оцінювання [Текст]: монографія. Вінниця: Державна картографічна фабрика. 2012. 272 с.

10. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. Ун-т сучасних знань. Київ: Знання України. 2008. 299 с.

11. Матросов О.Д. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Харків : ХПІ. 2009. 248 с.

12. Нестеренко Г. О. Персонал : управління на засадах самоорганізації [Текст] : навч. посіб. Київ: [Вид-во НПУ ім. М.П. Драгоманова]. 2010. 350 с.

13. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Ліра-К. 2010. 336 с.

14. Рожнов В.О. Розпорядчі документи з кадрових питань [Текст] : монографія. Київ : МедіаПро, 2005. 164 с.

15. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку [Текст]: монографія. Луганськ: [Вид-во СНУ ім. В. Даля]. 2010. 240 с.

16. Шимановська-Діанич Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст]: монографія. Полтава : ПУЕТ. 2012. 462 с.

### **Ресурси мережі Internet**

1. ДСТУ 1.5:2003. Правила побудови, викладання, оформлення та вимоги до змісту нормативних документів. URL: Режим доступу: [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua).

2. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Прийнято та надано чинності наказом Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 року № 457. URL: Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

3. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010. Прийнято та надано чинності наказом Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 року № 375. URL: Режим доступу: [www.zakon1.rada.gov.ua](http://www.zakon1.rada.gov.ua).