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

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
(назва навчальної дисципліни)

освітній ступінь бакалавр
(назва освітнього ступеня)

галузь знань 07 Управління та адміністрування
(шифр і назва галузі знань)

спеціальність 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)

освітня програма «Менеджмент: бізнес-адміністрування»
(код і назва спеціальності)

тип дисципліни обов’язкова
(обов’язкова / вибіркова / факультативна)

Ізмаїл – 2019

ПОГОДЖЕНО:
Гарант освітньо-професійної програми

_____ Гилка У.Л.
(підпис, ініціали, прізвище)

РЕКОМЕНДОВАНО:
кафедрою управління підприємницькою та туристичною діяльністю
протокол № 2 від 09.09.19

Завідувач кафедри_____Сорока Л.М.
(підпис, ініціали, прізвище)

ПОГОДЖЕНО:
Голова ради з якості вищої освіти факультету управління, адміністрування та інформаційної діяльності

_____ Федорова О.В.
(підпис, ініціали, прізвище)

Розробники програми: к.е.н., доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Сорока Л.М.

Рецензенти програми: к.е.н., доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю Метіль Т.К.

© Сорока Л.М., 2019
© ІДГУ, 2019

1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна	*Заочна*
Кількість кредитів: 4	*Лекції*:	
	22	
Модулів:1	*Практичні заняття*:	
Загальна кількість годин: 120	-	-
Рік вивчення дисципліни за навчальним планом: 3	*Лабораторні заняття:*	
	-	
Семестр: 5	*Семінарські заняття*:	
	24	
Тижневе навантаження (год.): - аудиторне: 3 - самостійна робота: 5		
	-	
	Консультації:	
Форма підсумкового контролю: екзамен	2	
Мова навчання: українська	*Самостійна робота:*	
	72	

2. МЕТА ДИСЦИПЛІНИ

Предметом вивчення навчальної дисципліни є закономірності, принципи і методи залучення, розвитку і використання персоналу для досягнення цілей організації.

Метою вивчення дисципліни є формування знань, навичок і вмінь, розвиток здібностей, що дають змогу менеджерам здійснювати управлінську, організаційну, методичну, діагностичну, інноваційну діяльність, керуючи організаціями з урахуванням розвитку та ефективного використання їх кадрового потенціалу.

Передумови для вивчення дисципліни «Кадровий менеджмент»: базується на вивченні таких дисциплін як «Теорія та менеджмент організацій», «Економіка підприємства» та інших.

Міждисциплінарні зв'язки. Деякі теми дисципліни «Кадровий менеджмент» тісно пов'язані з такими предметами як: «Комунікативний менеджмент», «Стратегічне управління», «Мотиваційний менеджмент» та інших.

3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування та розвиток у студентів компетентностей та програмних результатів навчання відповідно до освітньо-професійної програми ««Менеджмент: бізнес-адміністрування».

Інформація про компетентності та відповідні їм програмні результати навчання за дисципліною

Шифр компетентності	Компетентності	Шифр програмних результатів	Програмні результати навчання
Загальні компетентності (ЗК)			
ЗК1.	Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного)	ПРН 1.	Знати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина

	суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.		в Україні.
ЗК3.	Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу.	ПРН 11.	Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
ЗК4.	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.	ПРН 3.	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
		ПРН 4.	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
ЗК5.	Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.	ПРН 3.	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
ЗК9.	Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.	ПРН 3.	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
		ПРН 16.	Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
ЗК11.	Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.	ПРН 4.	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
		ПРН 10.	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.
		ПРН 16.	Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
ЗК15.	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).	ПРН 14.	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.
Спеціальні (фахові) компетентності (СК)			
СК3.	Здатність визначати перспективи розвитку організації.	ПРН 3.	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
		ПРН 5.	Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

СК4.	Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.	ПРН 3.	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
		ПРН 10.	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.
		ПРН 7.	Виявляти навички організаційного проектування.
СК5.	Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.	ПРН 3.	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
		ПРН 8.	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
		ПРН 9.	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
СК6.	Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.	ПРН 8.	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
		ПРН 15.	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
СК7.	Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.	ПРН 8.	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
		ПРН 10.	Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.
СК8.	Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.	ПРН 9.	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
СК9.	Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.	ПРН 17.	Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.
СК10.	Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.	ПРН 4.	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.
		ПРН 6.	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

СК11.	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.	ПРН 5.	Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.
		ПРН 8.	Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.
		ПРН 11.	Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.
СК12.	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.	ПРН 3.	Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.
		ПРН 4.	Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень
		ПРН 6.	Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.
СК13.	Розуміти принципи і норми права та використовувати їх у професійній діяльності.	ПРН 9.	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
		ПРН 14.	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.
СК15.	Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.	ПРН 9.	Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.
		ПРН 15.	Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.
		ПРН 14.	Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

Матриця відповідності компетентностей результатам навчання за дисципліною

Шифр компетентності	**Результати навчання**			
	Знання	**Уміння**	**Комунікація**	**Автономність та відповідальність**
ЗК1.	ПРН1.			
ЗК3.			ПРН11.	
ЗК4.	ПРН3.	ПРН4		
ЗК5.	ПРН3.			
ЗК9.	ПРН3.			ПРН16.

ЗК11.		ПРН4., ПРН10.		ПРН16.
ЗК15.		ПРН14.		
СК 3.	ПРН3.	ПРН5.		
СК 4.	ПРН3.	ПРН10., ПРН 7.		
СК 5.	ПРН3.	ПРН8.	ПРН9.	
СК 6.		ПРН8.	ПРН15.	ПРН15.
СК 7.		ПРН8., ПРН10.		
СК 8.			ПРН9.	
СК 9.		ПРН17.	ПРН17.	
СК 10.		ПРН4., ПРН6.		
СК 11.		ПРН5., ПРН8.	ПРН11.	
СК 12.	ПРН3.	ПРН4., ПРН6.		
СК 13.		ПРН14.	ПРН9.	
СК 15.		ПРН14.	ПРН9.	ПРН15.

1. 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				8							
2.	Система управління і організації роботи з персоналом	8	4	4				8							
3.	Кадрова політика організації	8	4	4				10							
4.	Технології управління персоналом	10	4	6				12							
5.	Управління поведінкою персоналу організації	8	4	4				12							
6.	Організація діловодства. Обробка кадрової інформації	8	4	4				10							
Консультація		2				2									
Проміжний контроль								4							
Підсумковий контроль *(для екзаменів)*								8							
Разом:		48	22	24		2		72							

5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

5.1. Зміст навчальної дисципліни за темами

Тема 1. Основні поняття і категорії кадрового менеджменту

Предмет, завдання і зміст кадрового менеджменту. Система менеджменту персоналу. Методологія кадрового менеджменту організації. Принципи та 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 проєктування. Зміст етапів організаційного проєктування. Оцінювання економічної ефективності проєктування 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. Регламентація 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 авантюрницька кадрова політика. Відкрита і закрита кадрова політика (орієнтація на персонал всередині організації і поза нею).

Кадрова робота як засіб реалізації кадрової політики. Зміст і напрямок 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 внутрішньо-фірмового 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.

Загальний обсяг СРС з дисципліни «Кадровий менеджмент» становить 72 год. для студентів денної 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;
- розгляд управлінських ситуацій;
- підготовка студентів до проведення поміжного (модульного) контролю.

Розподіл годин на виконання СРС

№з/п	Вид самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Опрацювання лекційного матеріалу	6	
2.	Підготовка до семінарських занять	12	
3.	Підготовка до модульного (проміжного) контролю	4	
4.	Опрацювання тем, винесених на самостійну підготовку, в тому числі конспектування за заданим планом та анотування наукових статей	26	
5.	Підготовка рефератів (доповідей)	6	
6.	Розгляд управлінських ситуацій	10	
7.	Підготовка до екзамену	8	

Завдання для самостійної роботи студентів

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин Денна форма навчання (заочна форма навчання)	Форми звітності
1	2	3	4
Тема 1. Основні поняття і категорії кадрового менедж-менту	*Перелік питань:* 1. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил. 2. Управління людиною і самоуправління. 3. Самоуправління саморозвитком людини та організації.	8	Конспект, опитування, реферат (доповідь), тестові завдання
Тема 2. Система управління і організації роботи з персона-лом	*Перелік питань:* 1. Завдання системи управління персоналом 2. Принципи і методи побудови системи управління персоналом. 3. Проектування системи управління персоналом. 4. Кадрове і діловодне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом. 6. Особливості розвитку кадрових служб.	8	Конспект, опитування, тестові завдання
Тема 3. Кадрова політика організації	*Перелік питань:* 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 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	10	Конспект, опитування, реферат (доповідь), обговорення управлінських ситуацій, тестові завдання
Тема 4. Технології управління персона-лом	*Перелік питань:* 1. Принципи та методи діагностики професійної придатності персоналу. 2. Організація системи навчання персоналу. 4. Поняття і види ділової кар'єри 5. Вивільнення персоналу.	12	Конспект, опитування, обговорення управлінських ситуацій, тестові завдання
Тема 5. Управлін-ня поведін-кою персоналу організації	*Перелік питань:* 1. Управління нововведеннями у кадрових системах. 2. Етика ділових відносин. 3. Управління безпекою. 4. Організація праці управлінського персоналу.	12	Конспект, опитування, реферат (доповідь), тестові завдання
Тема 6. Організа-ція	*Перелік питань:* 1. Інформаційна система кадрової служби. 2. Положення про персонал підприємства.	10	Конспект, опитування, обговорення

діловодс-тва. Обробка кадрової інформації	3. Документи щодо прийняття, звільнення, переведення та відпусток працівників. 4. Трудові угоди (контракти).		управлінських ситуацій, тестові завдання
Підготовка до МКР		4	
Підготовка до екзамену		8	
Разом:		72	

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: екзамен

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.

Тематика індивідуальних (групових) завдань
Приклади тем для підготовки доповідей

1. Кадровий менеджмент як навчальна дисципліна: шляхи удосконалення, 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 XXI 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.

Приклади тестових завдань

1. Зміст кадрового менеджменту персоналу розкривається через:

а) системний, функціональний, професійний, особистісний і ситуаційний підходи до управління;

б) системний, управлінський, професійний, особистісний і ситуаційний підходи до управління;

в) системний, функціональний, прецесійний, особистісний і ситуаційний підходи до управління;

г) груповий, функціональний, професійний, суб'єктивний і ефективний підходи до управління.

2. До загальних принципів кадрової політики, що характерні для більшості підприємств, можна віднести:

а) справедливість, послідовність, дотримання трудового законодавства, рівність і відсутність дискримінації;

б) справедливість, дотримання трудового законодавства, суб'єктивізм, відсутність дискримінації;

в) справедливість, узгодженість із вищим керівництвом, рівність і відсутність дискримінації;

г) справедливість, послідовність, узгодженість із вищим керівництвом, дотримання трудового законодавства, рівність та індивідуальний підхід.

3. За рівнем впливу адміністрації на кадрову ситуацію розрізняють такі типи кадрової політики:

а) стимулююча, реактивна, превентивна, закрита кадрова політика та відкрита;

б) пасивна, активна, реактивна, превентивна та авантюристична;

в) відкрита та закрита;

г) широка, вузька, закрита, відкрита, активна та пасивна.

4. Основними видами планування персоналу є:

а) перспективне, ретроспективне, поточне.

б) поточне, середньострокове, довгострокове;

в) короткострокове, середньострокове, довгострокове;

г) довгострокове, перспективне, поточне.

5. Процес кадрового планування включає:

а) три етапи: оцінка наявних ресурсів, оцінка майбутніх ресурсів, розробка програми задоволення майбутніх потреб;

б) чотири етапи: оцінка кадрового потенціалу, оцінка наявних ресурсів, оцінка майбутніх ресурсів, розробка програми задоволення майбутніх потреб;

в) п'ять етапів: оцінка кадрового потенціалу, оцінка наявних ресурсів, оцінка майбутніх ресурсів, розробка програми задоволення майбутніх потреб, розробка програми перекваліфікації;

г) шість етапів: оцінка кадрового потенціалу, оцінка наявних ресурсів, оцінка майбутніх ресурсів, розробка програми задоволення майбутніх потреб, розробка програми перекваліфікації, розробка програм скорочення кадрів у разі необхідності.

6. Трудовий договір може бути:

а) довгостроковим, середньостроковим, довгостроковим;

б) безстроковим та на певний термін, обмежений та з широкими можливостями;

в) безстроковим; на певний строк, за угодою сторін; таким, що укладається на час виконання певної роботи;

г) не має вірної відповіді.

7. Державний нагляд за дотриманням законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці не здійснюють:

а) Державний комітет України з нагляду за охороною праці;

б) Державний комітет України з ядерної та радіаційної безпеки;

в) органи державного пожежного нагляду управління пожежної охорони Міністерства внутрішніх справ України та органи і установи санітарно-епідеміологічної служби Міністерства охорони здоров'я України;

г) установи, що здійснюють соціальний захист населення.

8. Жінки, які мають дітей віком до трьох років, у разі неможливості виконання попередньої роботи:

а) звільняються за власним бажанням або за наказом;

б) переводяться на іншу роботу із збереженням середнього заробітку за попередньою роботою до досягнення дитиною віку трьох років;

в) переводяться на іншу роботу із збереженням попереднього заробітку за попередньою роботою до досягнення дитиною віку трьох років;

г) відправляються у відпуску по догляду за дитиною за рішенням адміністрації.

9. Тривалість робочого часу для працівників у віці від 15 до 16 років, а також для учнів віком від 14 до 15 років, які працюють у період канікул, встановлюється не більше ніж ___ (вказати число) годин(и) на тиждень.

10. Види професійного навчання керівників і спеціалістів:

а) самоосвіта, навчання, підвищення кваліфікації, стажування;

б) круглі столи, семінари, практичні заняття;

в) лекції, колоквіуми, лабораторні заняття;

г) всі відповіді вірні.

Приклади управлінських ситуацій

Управлінська ситуація №1

Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і відповідне стимулювання результату.

Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

Є. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

Управлінська ситуація №2

Ви – директор друкарні. Аналізуючи роботу своїх підлеглих, ви помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом ж люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників. Дайте відповіді на такі запитання, беручи

до уваги те, що на підприємстві використовується почасово – преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації ви використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці ви вибрали б для конкретних працівників друкарні.

3. Які заходи ви б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

Управлінська ситуація №3

Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетеся на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Є. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

Приклади МКР

В.1.

Теоретичні питання

1. Принципи і методи побудови системи управління персоналом.
2. Сутність контрактної системи найму.
3. Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу.

Управлінська ситуація

Відділ людських ресурсів європейської штаб-квартири багатонаціональної корпорації провів анонімне опитування співробітників з метою з'ясувати їхнє ставлення до процедури атестації, проведеної в штаб-квартирі за класичною схемою: щорічна атестаційна співбесіда з керівником, спеціальні форми оцінки і плану розвитку, підвищення базового окладу відповідно до атестаційної оцінки. Зібрати думки співробітників було досить складно, оскільки більшість із них проводить переважну частину свого часу в регіональних філіях і лише іноді з'являється у своєму офісі. Всього було зібрано 70 з розісланих 154 анкет. Результати опитування показали:

65% співробітників незадоволені атестацією як методом оцінки їх роботи;

50% співробітників вважають, що керівники не можуть об'єктивно оцінити їхню роботу, оскільки не мають необхідної для цього інформації;

45% співробітників вважають атестаційну співбесіду формальним оголошенням заздалегідь прийнятого рішення;

12% стверджують, що їх керівники взагалі не проводять співбесіди, а просять підписати заповнену заздалегідь форму; 68% співробітників не вважають, що результати атестації використовуються для чого-небудь, крім підвищення окладу;

75% керівників, що проводили атестацію, поскаржились на брак часу для її підготовки і проведення;

25% керівників зізналися, що відчувають складності у випадках, коли необхідно критикувати, регулярно завищують атестаційні оцінки.

Питання:

1. Про що говорять результати опитування?
2. У чому причини такої ситуації?
3. Які заходи для вдосконалення системи оцінки ви б запропонували відділу людських ресурсів штаб-квартири?

Питання до екзамену

1. Предмет, завдання і зміст кадрового менеджменту.
2. Система менеджменту персоналу.
3. Методологія кадрового менеджменту організації.
4. Принципи та концепції кадрового менеджменту.
5. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил.
6. Управління людиною і самоуправління. Необхідність самоуправління.
7. Цілі та функції системи управління персоналом.
8. Організаційна, функціональна, соціальна, рольова, штатна структури системи управління персоналом.
9. Принципи і методи побудови системи управління персоналом.
10. Поняття, стадії та етапи організаційного проєктування.
11. Суб'єкти і об'єкти управління персоналом.
12. Кадрові служби організацій як суб'єкти управління персоналом.
13. Завдання та функції кадрових служб.
14. Структура кадрових служб.
15. Самоуправління саморозвитком людини, організації.
16. Принципи управління персоналом.
17. Зв'язок управління людьми з успішною діяльністю організації і майбутнім людства.
18. Людський фактор як основний компонент продуктивних сил.
19. Основні аспекти і рівні вивчення людського фактору, врахування його в кадровому менеджменті.
20. Натуралістичний і діяльнісний методологічні підходи в кадровому менеджменті.
21. Зміст етапів організаційного проєктування.
22. Оцінювання економічної ефективності проєктування системи управління персоналом.
23. Особливості розвитку кадрових служб.
24. Кадрові служби як засіб реалізації кадрової політики.
25. Організація праці:кадрове і діловодне, інформаційне і технічне, нормативно-методичне і правове забезпечення системи управління персоналом.
26. Сучасні вимоги до кадрової політики.
27. Основні положення кадрової політики організації.
28. Кадрова робота як засіб реалізації кадрової політики.
29. Зміст і напрямок кадрової політики.
30. Етапи побудови кадрової політики.
31. Кадрові заходи і кадрова стратегія.
32. Пасивна, реактивна, превентивна і активна кадрова політика.
33. Раціональна і авантюрницька кадрова політика.
34. Відкрита і закрита кадрова політика.
35. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрову політику, зміст і специфіку програм і кадрових заходів.
36. Цілі, норми і засоби здійснення кадрових заходів.
37. Моніторинг персоналу як механізм підтримки адекватної кадрової політики.
38. Технологія найму, підбору, прийому і розстановки персоналу.
39. Ділова оцінка персоналу.
40. Сутність контрактної системи найму.
41. Порядок найму і звільнення працівників
42. Організація системи навчання персоналу.
43. Організація внутрішньо-фірмового навчання.
44. Поняття й етапи ділової кар'єри персоналу.
45. Вивільнення персоналу.
46. Інтерактивна концепція застосування електронно-обчислювальної техніки у роботі кадрових служб.
47. Документи про матеріальну відповідальність працівників.

48. Правила ведення трудових книжок.
49. Правила оформлення відрядження працівників.
50. Трудові угоди (контракти): правила складання, переваги та недоліки.
51. Виникнення і зміст концепції неперервної освіти.
52. Організація і методологічне забезпечення системи неперервного навчання кадрів.
53. Неперервна освіта робітників.
54. Методика розрахунків витрат на підвищення кваліфікації.
55. Управління діловою кар'єрою. Система службово-професійного просування.
56. Теорія поведінки особистості. Поведінка людини в групі.
57. Мотивація трудової діяльності персоналу.
58. Етика ділових відносин.
59. Управління конфліктами і стресами.
60. Організація праці управлінського персоналу.
61. Основні вимоги до організації діловодства кадрових служб.
62. Організація обліку кадрів і звітності щодо них.
63. Системи кадрової інформації.
64. Положення про персонал підприємства.
65. Структура та штатна чисельність. Штатний розклад.
66. Документи щодо прийняття, звільнення, переведення та відпусток працівників.
67. Трудові угоди (контракти).
68. Управління соціальним розвитком організації.
69. Управління нововведеннями у кадрових системах.
70. Управління безпекою персоналу.

8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

8.1. Шкала та критерії оцінювання знань студентів.

Результати навчання оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою. Шкала переведення балів подана в таблиці 1.

Таблиця 1.

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

Підсумковий бал	**Оцінка за традиційною шкалою**
	екзамен
90-100	відмінно
89-70	добре
51-69	задовільно
26-50	незадовільно
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**
		Студент	

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	
Відмінний	**100…90**	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 передбачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань
Достатній	**89….70**	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, передбачені програмою; має стійкі навички виконання завдання
Задовільний	**69…51**	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
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.
0 балів	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Після завершення курсу викладач виводить середньозважений бал, який переводиться у 100-бальну шкалу (див. табл. 4) з ваговим коефіцієнтом – 0,4.

8.3. Критерії оцінювання модульної контрольної роботи.

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «10» – для дисциплін, викладання яких завершується екзаменом.

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 0,1.

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

8.4. Критерії оцінювання під час підсумкового контролю.

Результат екзаменаційного контролю (для усної або письмової форми) визначається як середньоарифметичне усіх оцінок (середньозважений бал) здобувача вищої освіти, які він отримав за кожне з питань екзаменаційного білета та додаткові питання екзаменаторів. Цей бал згідно з табл. 4 переводиться за 100-бальною шкалою, а визначений показник множиться на ваговий коефіцієнт 0,5.

9. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

Ноутбук, проектор, мультимедійна дошка.

10. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основні:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Верезомска І.Г., Олейник О. М. Кадровий менеджмент: практикум. К.: Ліра-К, 2018. 76 с.
3. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 128 с.
4. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
5. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦП "КОМПРИНТ", 2017 323 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Yaroslav-Rudyk/publication/321849768_Kadrovij_menedzment/links/5a34e9a2a6fdcc769fd30e7c/Kadrovij-menedzment.pdf.
6. Палеха Ю. Кадрове діловодство: навч. посібник (зі зразками сучасних ділових паперів). 5-те вид., доп. К.: Ліра К. 2019. 475 с.
7. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин: навч. посіб. К.: Кондор, 2017. 356 с.
8. Поліщук І.І, Швед В.В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.). 2-е вид., пер ер об. та допов. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.
9. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/%d0%9f%d0%9e%d0%a1%d0%86%d0%91%d0%9d%d0%98%d0%9a%20%d0%9a%d0%9c%202017%3d%d0%92%d0%95%d0%a0%d0%a1%d0%a2%d0%9a%d0%90.pdf

10. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В. Управління персоналом: підручник. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf

11. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління песоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20%281%29.pdf.

Допоміжні

1. Вимоги до організації кадрового діловодства. URL: https://studfile.net/preview/5721078/page:42/.

2. Вимоги до організації кадрового діловодства. Струкура документації кадрів. URL: https://buklib.net/books/32800/.

3. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ. 2017. 528 с. URL: https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/gavrysh-o.a.-dovgan-l.ye.-krejdych-i.m.-semenchenko-n.v.-2017-tehnologiyi-upravlinnya-personalom.pdf

4. Кадрова політика й система управління персоналом. URL: https://studfile.net/preview/5483945/page:4/.

5. Кадрова політика підприємства. URL: https://pidru4niki.com/12920522/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva.

6. Кадрова служба та кадрове діловодство. URL: https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/8468/4/5%20%D0%93%D0%9B%D0%90%D0%92%D0%90.pdf

7. Кадровий менеджмент. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/8050/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97.pdf.

8. Кадрові нововведення та інноваційний потенціал працівника. URL: https://studopedia.su/5_15710_kadrovi-novovvedennya-ta-innovatsiyniy-potentsial-pratsivnika.html.

9. Марченко В.М., Хондакова В.А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №20. С. 440-443. URL: http://global-national.in.ua/archive/20-2017/89.pdf

10. Методи підбору персоналу, їх характеристика. URL: https://library.if.ua/book/45/3079.html.

11. Мотивація та стимулювання трудової активності персоналу. URL: https://library.if.ua/book/45/3149.html.

12. Нововедення і персонал. URL: https://stud.com.ua/9963/menedzhment/novovvedennya_personal.

13. Організація кадрової роботи: конспект лекцій. URL:http://dspace.tneu.edu.ua/retrieve/17879/.

14. Основи кадрового менеджменту. URL: https://library.if.ua/book/147/9747.html.

15. Персонал організації як об’єкт управління. URL: https://stud.com.ua/48955/menedzhment/personal_organizatsiyi_obyekt_upravlinnya.

16. Підбір і розстановка кадрів. URL:https://studme.com.ua/1335082815312/menedzhment/podbor_rasstanovka_kadrov.htm.

17. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. К.: КМ-Букс, 2018. 256 с.

18. Планування та організація соціального розвитку персоналу. URL: https://pidru4niki.com/82083/menedzhment/planuvannya_organizatsiya_sotsialnogo_rozvitku_personalu.

19. Сорока Л.М. Технологія та етапи створення рейтингової системи оцінювання кадрів у системі освіти. Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Training in Economics and Management. Training. Riga: Baltic Research Institute of Transformation Economic Area Problems, 2019. P. 90-93.

20. Власова Є. Соціальна психологія організацій та управління. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 396 с.

21. Жуковська В.М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 352 с.

22. Предмет, задачі і зміст кадрового менеджменту. URL: https://studfile.net/preview/5172183/page:31/.

23. Принципи, складові та напрямки кадрової політики організації. URL: https://pidru4niki.com/17910211/menedzhment/printsipi_skladovi_napryamki_kadrovoyi_politiki_organizatsiyi.

24. Прищак М.Д., Лесько О.Й. Етика та психологія ділових відносин. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p3.html.

25. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. К.: КМ-Букс, 2018. 256 с.

26. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/%d0%9f%d0%9e%d0%a1%d0%86%d0%91%d0%9d%d0%98%d0%9a%20%d0%9a%d0%9c%202017%3d%d0%92%d0%95%d0%a0%d0%a1%d0%a2%d0%9a%d0%90.pdf.

27. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: практикум: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2018. 187 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/l_1829_32362479.pdf

28. Суб’єкти і об’єкти управління персоналом. URL: http://www.frontmanagement.org/fomants-78-1.html.

29. Управління безпекою персоналу. URL: https://pidru4niki.com/11151212/menedzhment/upravlinnya_bezpekoyu_personalu.

30. Холод З.М., Господарчук О.В. Особливості організація праці управлінського персоналу. URL: http://nz.uad.lviv.ua/static/media/5/39.pdf.

31. Юрген А. Менеджмент 3.0. Лідерство та управління командами. К.: Фабула, 2019. 464 с.

Ресурси мережі Internet

1. Посадові інструкції та рекомендації щодо них складання. URL: https://ohoronapraci.kiev.ua/article/bezpeka-praci/posadovi-instrukcii-rekomendacii-sodo-skladanna

2. Посадові інструкції: розроблення та оформлення. URL: https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1779.

.