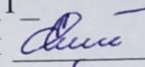


ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні групи забезпечення  
спеціальності  
від « 10 » вересня 2020 року  
протокол № 1  
Голова групи  Смірнова К.В.

УЗГОДЖЕНО

Декан \_\_\_\_\_  
Факультету комп'ютерних наук,  
управління та адміністрування  
Коваленко Л.Б.  
(назва факультету, прізвище, ініціали)

## СИЛЛАБУС

навчальної дисципліни  
**Кадровий менеджмент**  
(назва навчальної дисципліни)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр та назва спеціальності)

Публічне управління та адміністрування  
(назва освітньої програми)

бакалавр  
(рівень вищої освіти)

денна  
(форма навчання)

3  
(рік навчання)

5  
(семестр навчання)

4/120  
(кількість кредитів ЕКТС/годин)

іспит  
(форма контролю)

Публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності  
(кафедра)

Автори: Смірнова К.В., доцент кафедри публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності ОДЕКУ, к.е.н., доц.  
(прізвище, ініціали, посада, науковий ступінь, вчена звання)

\_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, посада, науковий ступінь, вчена звання)

Поточна редакція розглянута на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності від «\_31\_»\_серпня\_ 2020 року, протокол №\_1\_.

Викладачі: Лекційні заняття: Смірнова К.В., доцент кафедри публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності ОДЕКУ, к.е.н., доц.

(вид навчального заняття: прізвище, ініціали, посада, науковий ступінь, вчена звання)

Практичні заняття: Смірнова К.В., доцент кафедри публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності ОДЕКУ, к.е.н., доц.

(вид навчального заняття: прізвище, ініціали, посада, науковий ступінь, вчена звання)

\_\_\_\_\_

### Перелік попередніх редакцій

Прізвища та ініціали авторів	Дата, № протоколу	Дата набуття чинності

## 1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета	Мета вивчення навчальної дисципліни - формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок студентів щодо менеджменту персоналу, реалізації кадрової політики організацій та установ сфери публічного управління та адміністрування, використання ефективних підходів до набору та відбору працівників та формування трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.
Компетентність	ЗК06. Здатність працювати в команді. ЗК07. Здатність планувати та управляти часом. ЗК12. Навички міжособистісної взаємодії.
Результат навчання	Р08. Розуміти та використовувати технології вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень.
Базові знання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предмет, завдання, основні принципи, технології та методи кадрового менеджменту.</li> <li>2. Необхідні кадрові документи та основні функції кадрової служби, у т.ч. менеджера з персоналу (HR).</li> <li>3. Принципи кадрової політики, форми і методи планування й організації роботи з кадрами, джерела пошуку кандидатів на вакантні посади в організацію/установу, форми набору та відбору персоналу, види адаптації персоналу.</li> <li>4. Форми та методи навчання й розвитку персоналу та застосування їх залежно від потреб організації/установи.</li> <li>5. Сутність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та заходи щодо його покращання.</li> <li>6. Способи управління вивільненням працівників і плинністю персоналу тощо.</li> </ol>
Базові вміння	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забезпечувати процес кадрового менеджменту необхідною інформацією та документацією, будувати активну кадрову політику організації/установи, зокрема визначати основні заходи з її формування та реалізації, будувати раціональну структуру кадрової служби організації/установи.</li> <li>2. Володіти вмінням формувати згуртований трудовий колектив та управляти ним, володіти методами ефективного комплектування штату та адаптації працівників, в тому числі шляхом проведення якісного підбору та відбору кандидатів на вакантні посади, застосування сучасних технологій онбордінгу нових працівників, складання планів заходів із профорієнтаційної роботи в трудовому колективі тощо.</li> <li>3. Володіти методами раціонального оцінювання працівників та вміння їх застосовувати в кожній конкретній</li> </ol>

	<p>організації/установі відповідно до посади працівника, методами розвитку персоналу та вміти забезпечувати високий рівень трудової дисципліни працівників і підвищувати його.</p> <p>4. Розробляти пропозиції до плану соціального розвитку трудового колективу та готувати пропозиції щодо проведення обґрунтованої політики вивільнення персоналу та попередження плинності кадрів.</p> <p>5. Вміти оцінювати рівень ефективності роботи з персоналом за різними показниками.</p>
Базові навички	<p>1. Володіти навичками кадрового планування з метою визначення оптимальної чисельності та структури працівників.</p> <p>2. Володіти навичками розробки і впровадження програм адаптації та розвитку персоналу.</p> <p>3. Володіти навичками розрахунку показників руху кадрів в організації/установі.</p> <p>4. Володіти навичками розробки і застосування технологій поточного ділового оцінювання персоналу (зокрема атестації) різних категорій персоналу.</p> <p>5. Володіти навичками ведення взаємодії по кадрових питаннях з профспілками і трудовим колективом.</p>
Пов'язані силлабуси	немає
Попередня дисципліна	Вступ до публічного адміністрування (2 рік навчання, 3 семестр)
Наступна дисципліна	Публічне управління та адміністрування (3 рік навчання, 6 семестр)
Кількість годин	<p>лекції: 30 год.</p> <p>практичні заняття: 15 год.</p> <p>лабораторні заняття: -</p> <p>семінарські заняття: -</p> <p>самостійна робота студентів: 75 год.</p>

## 2. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 2.1. Лекційні модулі

Код	Назва модуля та тем	Кількість годин	
		аудиторні	СРС
ЗМ-Л1	<b>Теоретико-методологічні основи кадрового менеджменту. Планування і організація управління персоналом організації.</b>		
	<b>Тема 1.</b> Кадровий менеджмент у системі публічного управління та адміністрування.	2	2
	<b>Тема 2.</b> Система управління кадрами у сфері публічного управління.	2	2
	<b>Тема 3.</b> Організування діяльності служб управління персоналом та обробка кадрової інформації.	3	1,5
	<b>Тема 4.</b> Кадрова політика і стратегія управління персоналом в організаціях публічної сфери.	2	2
	<b>Тема 5.</b> Кадрове планування в організаціях та установах публічної сфери.	3	3
	<b>Тема 6.</b> Організація набору та відбору персоналу в організаціях публічної сфери.	2	3
	<b>Тестова контрольна робота (ТКР1)</b>		5
ЗМ-Л2	<b>Оцінка, розвиток та вивільнення персоналу, ефективність управління персоналом.</b>		
	<b>Тема 7.</b> Формування колективу організації, його згуртованість та соціальний розвиток.	3	3
	<b>Тема 8.</b> Оцінювання персоналу організацій публічної сфери.	3	3
	<b>Тема 9.</b> Управління розвитком і рухом персоналу організації.	3	2
	<b>Тема 10.</b> Управління процесом вивільнення персоналу.	2	2
	<b>Тема 11.</b> Соціальне партнерство в організації.	2	2
	<b>Тема 12.</b> Ефективність управління персоналом та оцінювання результатів діяльності персоналу кадрових служб.	3	2
	<b>Тестова контрольна робота (ТКР2)</b>		5
	<b>Підготовка до іспиту</b>		20
	<b>Разом:</b>	<b>30</b>	<b>57,5</b>

Консультації: Смірнова Катерина Володимирівна, за розкладом пар академічних годин, ауд.314 (НЛК№2).

### 2.2. Практичні модулі

Код	Назва модуля та тем	Кількість годин	
		аудиторні	СРС
ЗМ-П1	<b>Теоретико-методологічні основи кадрового менеджменту. Планування і організація управління персоналом організації.</b>		

	<b>Тема 1.</b> Кадровий менеджмент у системі публічного управління та адміністрування.	1	0,5
	<b>Тема 2.</b> Система управління кадрами у сфері публічного управління.	1	0,5
	<b>Тема 3.</b> Організування діяльності служб управління персоналом та обробка кадрової інформації.	1	0,5
	<b>Тема 4.</b> Кадрова політика і стратегія управління персоналом в організаціях публічної сфери.	1	0,5
	<b>Тема 5.</b> Кадрове планування в організаціях та установах публічної сфери.	2	0,5
	<b>Тема 6.</b> Організація набору та відбору персоналу в організаціях публічної сфери.	1	1
	<b>Модульна контрольна робота (МКР1)</b>		5
ЗМ-П2	<b>Оцінка, розвиток та вивільнення персоналу, ефективність управління персоналом.</b>		
	<b>Тема 7.</b> Формування колективу організації, його згуртованість та соціальний розвиток.	1	0,5
	<b>Тема 8.</b> Оцінювання персоналу організацій публічної сфери.	2	1
	<b>Тема 9.</b> Управління розвитком і рухом персоналу організації.	2	1
	<b>Тема 10.</b> Управління процесом вивільнення персоналу.	1	0,5
	<b>Тема 11.</b> Соціальне партнерство в організації.	1	0,5
	<b>Тема 12.</b> Ефективність управління персоналом та оцінювання результатів діяльності персоналу кадрових служб.	1	0,5
	<b>Модульна контрольна робота (МКР2)</b>		5
	Разом:	<b>15</b>	<b>17,5</b>

Консультації: Смірнова Катерина Володимирівна, за розкладом пар академічних годин, ауд.314 (НЛК№2), понеділок 12.20-14.20 (за знаменником)

### 2.3. Самостійна робота студента та контрольні заходи

Код модуля	Завдання на СРС та контрольні заходи	Кількість годин	Строк проведення
ЗМ-Л1	• Підготовка до лекційних занять • Тестова контрольна робота (ТКР1) (“обов’язковий”)	13,5 5	3-7 7-8
ЗМ-П1	• Підготовка до практичних занять (УО) • Модульна контрольна робота (МКР1) (“обов’язковий”)	3,5 5	2-6 7
ЗМ-Л2	• Підготовка до лекційних занять • Тестова контрольна робота (ТКР2) (“обов’язковий”)	14 5	7-15 14-15
ЗМ-П2	• Підготовка до практичних занять (УО) • Модульна контрольна робота (МКР2) (“обов’язковий”)	4 5	8-15 14-15
	• Підготовка до іспиту	20	
	Разом:	75	

### Методика проведення та оцінювання контрольних заходів.

Загальна сума балів, яку одержують студенти за всіма змістовними модулями дисципліни «Кадровий менеджмент», становить **120 балів** (теоретична частина – **50 балів**, практична частина – **70 балів**), вона формує інтегральну оцінку поточного контролю студентів з цієї навчальної дисципліни та є підставою до допуску до іспиту.

#### 1. Методика проведення та оцінювання контрольних заходів ЗМ-Л1, ЗМ-Л2.

До заходів поточного модульного контролю виконання самостійної роботи студентів з **теоретичної частини** дисципліни «Кадровий менеджмент» належить перевірка конспекту лекцій по темах дисципліни, які винесено на СРС (КТ), написання модульних тестових контрольних робіт (ТКР1, ТКР2).

Тестові контрольні роботи (ТКР1, ТКР2) з теоретичного модулю складаються з 20 тестових завдань та вважаються зарахованими, якщо надано як мінімум 12 правильних відповідей.

Максимальна сума балів, яку можна одержати за **теоретичною частиною** протягом навчального семестру становить **50 балів** (табл.1).

Таблиця 1 - Максимальна кількість балів по лекційним модулям

ЗМ	Максимальна кількість балів	
	ТКР	КТ
ЗМ-Л1	20	5
ЗМ-Л2	20	5
<b>УСЬОГО:</b>	<b>50</b>	

#### 2. Методика проведення та оцінювання контрольних заходів ЗМ-П1, ЗМ-П2.

До заходів поточного модульного контролю виконання самостійної роботи студентів з **практичної частини** дисципліни «Кадровий менеджмент» належить усне опитування (УО) під час практичних занять та модульна контрольна робота (МКР1, МКР2).

Методика проведення та оцінювання контрольних заходів ЗМ-П1, ЗМ-П2 полягає в оцінюванні активності студента на практичних заняттях, правильності виконання завдань і повноті відповідей на запитання. На виконання модульних контрольних робіт (МКР1, МКР2) відводиться по 25 балів, на оцінку УО практичних модулів відводиться по 10 балів у кожному модулі відповідно.

Максимальна кількість балів, яку може одержати студент при виконанні програми модулю практичних занять протягом навчального семестру становить **70 балів** (табл.2).

Таблиця 2 - Максимальна кількість балів по практичним модулям

№ ЗМ	Максимальна кількість балів	
	МКР	УО
ЗМ-П1	25	10
ЗМ-П2	25	10
<b>УСЬОГО:</b>	<b>70</b>	

3. Поточний контроль роботи студента у вигляді отриманих балів заноситься в інтегральну відомість з навчальної дисципліни і сума балів, яку отримав студент за всіма змістовними модулями формують кількісну оцінку.

4. Студент вважається допущеним до іспиту, якщо він виконав усі практичні роботи, передбачені силлабусом дисципліни, і набрав суму балів за практичну частину дисципліни не менше 35 балів.

5. Екзаменаційна робота складається з 30 тестових завдань закритого типу за всіма темами дисципліни. Максимальна кількість балів за виконання екзаменаційної роботи

дорівнює 30 балам, кожне завдання в роботі оцінюється в 1 бал. Загальна оцінка підраховується за вірними відповідями.

Підсумкова оцінка з дисципліни усередненою між кількісною оцінкою поточних контролюючих заходів та кількісною оцінкою семестрового контролюючого заходу (іспиту).

### 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

3.1. Модуль ЗМ-Л1 «Теоретико-методологічні основи кадрового менеджменту. Планування і організація управління персоналом організації».

3.1.1. Повчання до ЗМ-Л1. Звернути увагу на такі питання:

- роль та значення кадрового менеджменту як науки і дисципліни, еволюцію теорій управління персоналом; класифікацію персоналу за категоріями та її характеристику; призначення та роль кадрових служб персоналу, їх основні функції та відповідальність; види кадрової інформації; сутність та значення кадрової політики в організації; класифікація її типів та етапи розробки; поняття, цілі та завдання кадрового планування; зміст, форми і методи набору і наймання персоналу; вимоги до кандидатів на заміщення вакантної посади; сутність і види профорієнтації та адаптації персоналу; організацію управління профорієнтацію та адаптацію персоналу;

3.1.2. Питання для самоперевірки

№ теми	ЗАПИТАННЯ	ЛІТЕРАТУРА
	<b>ЗМ-Л1</b>	
<b>1</b>	<b>1) Охарактеризуйте принципи та технології кадрового менеджменту.</b> 2) Які підходи існують в кадровому менеджменті? <b>3) Які завдання кадрового менеджменту?</b> <b>4) Що входить до нормативно-правової бази кадрового менеджменту?</b> <b>5) Що таке класифікатор професій? Які розділи він включає?</b>	[1] с.10-27, [3] с.9-15, [5] с.11-20, 87-105
<b>2</b>	<b>1) Основні стадії історичного розвитку управління персоналом.</b> 2) Які існують моделі управління персоналом?	[3] с.18-25
<b>3</b>	<b>1) Що таке кадрова служба і які її основні завдання?</b> 2) Яку групи кадрових служб виокремлюють в сучасному світі? 3) Охарактеризуйте основні функції кадрових служб.	[1] с.111-143, [3] с.33-36, [4] с.70-75, [5] с.48-58
<b>4</b>	<b>1) Що таке кадрова політика і яка її основна мета?</b> 2) Які основні напрямки кадрової політики? <b>3) Основні різновиди кадрової політики?</b> 4) Які основні етапи формування кадрової політики? <b>5) Які типи кадрових стратегій існують в сучасних умовах?</b>	[1] с.77-97, [2] с.68-86 , [5] с.35-46
<b>5</b>	<b>1) Що таке кадрове планування, його мета та завдання?</b> 2) Які виділяють принципи кадрового планування? <b>3) Етапи кадрового планування.</b> 4) Якими методами визначають потребу в персоналі?	[1] с.151-167, [2] с.113-120, [4] с.82-88, [5] с.60-68
<b>6</b>	1) З яких джерел відбувається набір персоналу? <b>2) Що таке профорієнтація і які її основні форми?</b> 3) Які основні напрями відбору персоналу? <b>4) Що таке адаптація персоналу і які її форми?</b> 5) Які основні стадії адаптації?	[1] с.168-189 [2] с.139-147



### 3.2. Модуль ЗМ-Л2 «Оцінка, розвиток та вивільнення персоналу, ефективність управління персоналом».

#### 3.2.1. Звернути увагу на такі теми модуля:

- ознаки, функції і різновиди колективів, види структур трудового колективу; сутність та стадії згуртованості колективу; сутність і значення соціального розвитку колективу; сутність, різновиди та методи оцінювання персоналу в сучасній організації; сутність, види, організацію та порядок проведення атестації персоналу; сутність та завдання професійного розвитку персоналу; причини та фактори вивільнення персоналу й процедуру звільнення, способи управління плинністю кадрів; управління якістю трудового життя працівників організації та безпекою персоналу; сутність соціального партнерства та регулювання соціально-трудова відносин в організації; систему показників управління персоналом та критерії ефективності управління персоналом; методи оцінювання ефективності результатів роботи персоналу та ефективності витрат на персонал.

#### 3.2.2. Питання для самоперевірки

№ теми	ЗАПИТАННЯ	ЛІТЕРАТУРА
	<b>ЗМ-Л2</b>	
7	<b>1) Охарактеризуйте поняття «трудова колектив» та його ознаки.</b> 2) Які види трудових колективів можна виділити за різними ознаками? <b>3) Що таке згуртованість трудового колективу?</b> 4) Дайте визначення поняття «соціальний розвиток трудового колективу» та його принципи.	[1] с.65-69, [2] с.42-50
8	<b>1) Що таке оцінювання персоналу ?</b> 2) Які вимоги висувають до оцінювання персоналу? 3) Які три групи оціночних методик ? <b>4) Дайте визначення поняттю "атестація персоналу".</b> 5) Які існують види атестації службовців? <b>6) Опишіть етапи проведення атестації.</b>	[4] с.188-207 [5] с.73-80,
9	<b>1) Дайте визначення поняттю "розвиток персоналу".</b> 2) В яких форматах в сучасному світі відбувається розвиток персоналу? 3) Наведіть переваги дистанційного навчання. 4) Що таке планування індивідуального розвитку (ППР)? <b>5) Що таке кар'єра і які види кар'єри існують?</b> 6) Перелічте основні моделі розвитку кар'єри. <b>7) Що таке кадровий резерв? Перелічте його основні типи.</b> 8) Дайте визначення ротації кадрів та наведіть позитивні і негативні її риси.	[4] с.98-111, [5] с.135-149
10	<b>1) Дайте визначення поняттю "вивільнення персоналу".</b> 2) В чому полягає відмінність між вивільненням персоналу та звільненням персоналу? 3) З яких етапів складається процес вивільнення персоналу? <b>4) Що таке плинність кадрів і які її основні причини?</b> 5) Наведіть можливі заходи щодо скорочення плинності кадрів. 6) Що таке якість трудового життя і які показники можливо використовувати для її виміру? 7) Головні принципи підвищення якості трудового життя?	[3] с.152-156, [4] с.170-180
11	<b>1) Дайте визначення поняттю "соціальне партнерство".</b> 2) Які функції виконує соціальне партнерство? 3) На що спрямоване соціальне партнерство?	[4] с.235-238

	<p><b>4) Що таке колективний договір?</b></p> <p><b>5) Дайте визначення поняттю "соціально-трудові відносини" і які їх моделі виділяють?</b></p> <p>6) Перелічіть зарубіжні моделі соціально-трудових відносин.</p>	
12	<p><b>1) На які 3 основні групи умовно розділяють показники ефективності управління персоналом?</b></p> <p>2) Які завдання оцінки ефективності управління персоналом при визначенні соціальної, економічної та організаційної ефективності?</p> <p>3) Що передбачає кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом?</p>	[4] с.250-260

*Примітка:*

Жирним шрифтом виділено питання для самоперевірки базових результатів навчання.

#### **4. ПИТАННЯ ДО ЗАХОДІВ ПОТОЧНОГО, ПІДСУМКОВОГО ТА СЕМЕСТРОВОГО КОНТРОЛЮ**

##### **4.1. Тестові завдання до модульної контрольної роботи модуля ЗМ-Л1.**

<b>№</b>	<b>Тестові завдання</b>	<b>Основна література, сторінки</b>
1	Кадровий менеджмент – це:	Тема 1, с.1
2	Яке з наведених визначень характеризує поняття "персонал"?	[4] с.20-22
3	Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг, характеризує категорію:	[3] с. 18-19, [4] с.20-22
4	На які групи за участю в процесі виробництва поділяється персонал?	[3] с.20-22
5	Потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною це:	[2] с.113-117
6	Управління кадрами - це:	[4] с.15-16
7	Необхідний кількісний і якісний склад кадрів, який визначається відповідно до обраної стратегії розвитку організації і з урахуванням зовнішніх умов це:	[4] с.82-85
8	Під час бесіди з претендентами на посаду менеджер з персоналу при попередньому відборі з'ясовує:	[1] с.120
9	Філософія управління персоналом, яка заснована на традиціях конкуренції і заохочення індивідуалізму працівників з явною орієнтацією на прибуток компанії і залежність особистого доходу від неї – це:	[1] с.99-103
10	До якої категорії належать працівники, прийняті на роботу без визначення конкретного терміну роботи?	[5] с.22
11	До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не належать:	[1] с.171 [2] с.122-124
12	При якій кадровій політиці не проводиться середньострокове прогнозування кадрової роботи?	[5] с.38-39
13	Рівень кваліфікації працівника визначається:	Тема 1, с.6-8
14	Вихідними даними для складання штатного розкладу є:	[2] с. 22
15	В якій послідовності здійснюється відбір працівників в організацію:	[2] с.133
16	Що таке первинний відбір кандидатів на посаду:	[2] с.133
17	Яку категорію характеризує визначення: "Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації"	[3] с. 132-133

	для досягнення спільної мети та пов'язані між собою відносинами співробітництва"?	
18	З чим пов'язаний зміст посадових обов'язків?	Тема 1, с.10
19	Менеджеру з персоналу при бесіді з претендентом на посаду заборонено запитувати:	[4] с.70-73
20	Вступ на посаду - як складова частина адаптації працівника має такі форми:	[5] с.26-28
21	Принципи кадрового менеджменту передбачають:	[5] с.19-20
22	Персонал підприємства - це:	[3] с.12, [5] с.21-22
23	В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну наступних сучасних концепцій:	[3] с.18-26
24	До основних категорій персоналу підприємства належать:	[3] с.20-22
25	Поняття "кадри"означає:	[3] с.12
26	Здатність до кваліфікованої праці певної професії - це:	[3] с.12-14
27	Філософія управління персоналом, яка ґрунтується на традиціях поваги до старшого, колективізму, загальної згоди, ввічливості та патерналізму – це:	[1] с.99-103
28	Виберіть правильний варіант відповіді: "Що розуміється під частиною населення, що має необхідний фізичний розвиток, здоров'я, освіту, культуру, здібності, кваліфікацію, професійні знання для роботи у сфері суспільно-корисної діяльності?"	[3] с.12-14
29	Процес підготовки прогнозів, програм і планів кадрового забезпечення підприємства, необхідної чисельності, кваліфікації та ефективності являє собою:	[1] с.151-152
30	Низка відносно відокремлених функцій, пов'язаних із виконанням певного, як правило, невеликого кола обов'язків - це:	[2] с. 24-25
31	Кадрова політика організації - це:	[5] с.35
32	Влаштовуючись на роботу вперше, працівник має подати у відділ персоналу такі документи:	[4] с.130-132
33	Угода між членами трудового колективу та адміністрацією, що укладається в організації один раз на рік, - це:	[3] с.38-41
34	Кадрова політика поділяється на такі типи:	[1] с.78-80
35	Трудова адаптація працівників - це	[3] с.70-71, [5] с.26-27
36	Кадрові служби сучасних підприємств можна умовно розділити на три групи:	[4] с.70-75
37	Кадрова служба організації являє собою:	[3] с.12
38	У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?	[5] с.38-41
39	Документ, що регламентує діяльність у межах кожної управлінської посади і містить вимоги до працівника, який займає цю посаду, - це	Тема 1, с.10
40	Набір працівників в організацію є початковою стадією:	[3] с.59-61
41	Всі джерела набору кадрів в організації поділяються на:	[3] с.59-61
42	Відділ персоналу підприємства не має права:	[1] с.111-113
43	Типи кадрових стратегій організації	Тема 4, с. 6
44	Сукупність внутрішньоорганізаційних принципів, моральних та адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, система цінностей і переконань, сприймана всім персоналом і підпорядкована глобальній цілі організації – це:	Тема 2, с.8-9
45	Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його	[2] с. 24-25

	трудовими функціями і межами компетентності, - це:	
46	Адаптаційний період можна умовно розбити на три стадії:	[3] с.70-71
47	Кваліфіковані працівники, які пройшли попередню підготовку, мають спеціальну освіту, трудові навички і (або) досвід роботи, - це:	[2] с. 24-25
48	Практично відсутня можливість посадового зростання персоналу при здійсненні кадрової політики:	[1] с.78-80
49	Ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання певних трудових функцій, - це:	[2] с. 24-25
50	Відповідний рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи, організаторські здібності, особистісні якості, вік, стан здоров'я – це:	[1] с.38 [2] с. 24-25

#### 4.2. Тестові завдання до модульної контрольної роботи модуля ЗМ-Л2.

№	Тестові завдання	Основна література, сторінки
1	Згуртованість - єдність поведінки членів колективу, побудована на:	[1] с.65-66 [3] с.136-138
2	Підсумкові висновки атестаційної комісії оформлюються у вигляді формулювань	[4] с.198-201
3	Чи має право атестаційна комісія давати рекомендації про пониження або підвищення на посаді, встановлення персональної надбавки до посадового окладу	[4] с.198-201
4	Законодавством передбачено такі види професійного навчання	[1] с.340-343
5	Виявлення мотивів та причин плинності кадрів здійснюється за допомогою:	[1] с.321-325
6	Соціальний захист працівника – це:	[4] с. 235-238
7	Угода яка укладається комітетом профспілки від імені працівників з адміністрацією?	[4] с.241-243
8	За допомогою якого методу визначається і реєструється потреба у професійному навчанні?	[4] с.15-16
9	Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника у разі:	[5] с.22
10	Атестація персоналу – це:	[3] с. 98-100, [4] с.198-201
11	Типові моделі ділової кар'єри:	[3] с. 111-113
12	Ротація та суміщення професій належать до:	[1] с.171
13	При переведенні на іншу роботу в межах організації до суттєвих умов праці, зміна яких вимагає згоди працівника, належить:	[4] с.117
14	Підставою для звільнення працівника з ініціативи адміністрації може бути:	[1] с.321-325
15	Виявлення мотивів та причин плинності кадрів здійснюється за допомогою:	Тема 10, с.4-5
16	Професійний розвиток співробітників – це:	[1] с.340-343 [4] с.15-16, 99-100
17	Чи можна за допомогою атестації виявити ефективність виконання співробітниками своїх посадових обов'язків?	[4] с.198-201
18	Кар'єру працівників можна поділити на етапи:	[3] с. 114-117
19	Стабільність складу колективу, підтримка дружніх контактів як на	[3] с.136-138

	роботі, так і у вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники характерні для колективів:	
20	Привабливість трудового колективу для кожного його члена, бажання залишатися в його складі, а також розвиненість співпраці і групових комунікацій на основі взаємної підтримки і обміну досвідом називається	[3] с.136-138
21	Процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад і вирішення нових завдань – це:	[1] с.340-343
22	Кар'єру працівників можна поділити на етапи:	[3] с. 111-113, [4] с.107-108
23	У врегулюванні соціально-трудових відносин беруть участь:	[4] с.235-238
24	За допомогою якого методу самостійного навчання співробітник переміщується на іншу посаду з метою отримання нових навичок?	[4] с.120
25	За допомогою чого виявляється відповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей?	[4] с.189-193
26	Під плинністю кадрів в організації розуміють:	[3] с.152
27	До заходів зі зниження плинності кадрів на підприємстві можна віднести:	[3] с.153-155
28	Підставою для звільнення працівника з ініціативи адміністрації може бути:	[3] с.153-155
29	До яких методів належить ротація:	[4] с.120
30	Які функції виконує соціальне партнерство?	Тема 11, с.2
31	Узагальнюючою характеристикою колективу, що свідчить про рівень його розвитку, є:	[3] с.136-138
32	Припинення трудового договору між працедавцем і співробітником називається	[2] с.136-140, [5] с.89-90
33	Вид управлінської діяльності, який передбачає комплекс заходів по дотриманню правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників називається	Тема 10, с.1
34	Поточна оцінка якостей та навичок персоналу – це:	[4] с.189-193
35	Яким може бути процес розвитку трудового колективу?	[1] с.53-55
36	Службове переміщення персоналу всередині організації на інші посади називається	[4] с.120
37	Вибуття працівників з причин особистого характеру і звільнення працівників за порушення трудової дисципліни називається	[3] с.153-155
38	Звільнення персоналу підприємства вимагає:	[1] с.332
39	Система заходів щодо вивільнення персоналу включає три етапи:	[3] с.153-155
40	Інтегральне поняття, яке всебічне характеризує рівень та ступінь добробуту, соціального та духовного розвитку людини через її діяльність в організації.	Тема 10, с.5

### 4.3. Питання до модуля ЗМ-П1

#### Варіант 1

1. Опишіть сутність та завдання кадрового менеджменту.
2. Опишіть ціль, зміст та напрями кадрової політики.
3. Охарактеризуйте сутність та завдання профорієнтації, її методи та форми.
4. Завдання. Проаналізуйте функції кадрових служб, що працюють за старими технологіями (табл.1), і наведіть перелік функцій, необхідних для роботи кадрових служб в сучасних умовах (що працюють за новими технологіями).

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз функцій кадрових служб, що працюють за старими і новими технологіями

№п/п	Функції кадрових служб, що працюють за старими технологіями	Функції кадрових служб, що працюють за новими технологіями
1	2	3
1.	Ведення особистих карток, трудових книжок працівників підприємства	
2.	Документальне оформлення приймання, переведення, звільнення, заохочення і т.д. працівників (підготовка наказів).	
3.	Ознайомлення персоналу з наказами з особового складу.	
4.	Оформлення довідок.	
5.	Ведення карток на військовозобов'язаних.	
6.	Листування з райвійськкоматом.	
7.	Складання звітів.	
8.	Оформлення пенсій.	
9.	Оформлення документів для призначення допомоги дітям.	
10.	Складання опису справ, ведення архіву справ.	
11.	Підготовка наказів про стимулювання і стягнення.	
12.	Оформлення листів з тимчасової непрацездатності.	
13.	Ведення табельного обліку.	
14.	Ведення особових справ робітників.	
15.	Організація підвищення кваліфікації.	
16.	Консультавання робітників.	
17.	Листування зі сторонніми організаціями, біржею праці і т.д.	

### Варіант 2

1. Охарактеризуйте структуру персоналу та її види.
2. Опишіть основні види кадрової політики.
3. Охарактеризуйте поняття «трудова адаптація», опишіть її форми, види та стадії.
4. Завдання. Виробнича меблева компанія, що має в своїй структурі виробництва в двох сусідніх областях країни (Одеська та Миколаївська), планує придбати ще один збанкрутілий комбінат того ж профілю, розташований в Чернівецькій області в маленькому провінційному містечку. Плани керівництва - зробити підприємство рентабельним уже через два роки, провівши технічне переозброєння при обмеженому бюджетуванні. У зв'язку з цим компанія шукає виконавчого директора комбінату. Вимоги: чоловік 35-45 років; вища технічна освіта; досвід керівництва середнім за чисельністю заводом або досвід роботи головним інженером на великому підприємстві; підприємливість; організаторські здібності; знання сучасного обладнання. Умови: проживання в провінційному містечку спочатку на орендованій квартирі; після двох років роботи при досягненні необхідних результатів можлива придбання квартири;

ненормований робочий день, відпустка протягом перших двох років компенсується грошовою винагородою.

- а) Сформуйте об'яву для розміщення в рекламних цілях щодо пошуку кандидата на вакантну посаду.
- б) Опишіть всі можливі джерела пошуку персоналу на дану вакансію.
- в) Сформулюйте перелік питань для проведення співбесіди з кандидатом на вакантну посаду.

### **Варіант 3**

1. Кадрова служба організації, її структура та функції.
2. Поняття кадрового планування, його ціля, завдання та види.
3. Відбір персоналу: моделі, методи, етапи.
4. Завдання. У новому чотиризірковому готелі м. Одеса відкрита вакансія директора з персоналу. Вимоги: 35-45 років, вища профільна освіта, досвід роботи в управлінні персоналом іноземної компанії, перевага кандидатам, які працювали в ресторанно-готельному бізнесі, вільне володіння англійською мовою, наявність водійських прав категорії В (надається службовий автомобіль). В обов'язки будуть входити: організація HR-служби; формування ефективної системи пошуку, підбору, адаптації, навчання, розвитку персоналу; планування кар'єри фахівців; формування кадрового резерву. Компанія пропонує широкі повноваження в прийнятті рішень по кадровій політиці (обмеження тільки на рівні ради директорів); мінімальні обмеження бюджету при підборі і навчанні персоналу, кадровому консалтингу тощо.
  - а) Сформуйте об'яву для розміщення в рекламних цілях щодо пошуку кандидата на вакантну посаду.
  - б) Опишіть всі можливі джерела пошуку персоналу на дану вакансію.
  - в) Сформулюйте перелік питань для проведення співбесіди з кандидатом на вакантну посаду.

#### **4.4. Питання по модулю ЗМ-П2**

##### **Варіант 1**

1. Оцінка персоналу в організації: сутність, види та методи.
2. Планування і підготовка кадрового резерву.
3. Причини і фактори вивільнення персоналу.
4. Завдання. Обов'язок менеджера будь-якого рівня полягає у формуванні атмосфери взаємодопомоги та взаємодії серед підлеглих. Обґрунтуйте, які з перерахованих нижче заходів є ефективними для згуртування колективів у вітчизняних компаніях і чому?
 

А: На підприємстві слід створювати свого роду атмосферу співробітництва між робочими групами незалежно від сфери діяльності та розмірів колективу.

Б: Визначати обсяг роботи в межах підприємства, з розподілом її між усіма співробітниками, встановлюючи межі повноважень та відповідальності. Одночасно з цим здійснювати керівництво з гарантуванням успішного виконання роботи кожним працівником так, щоб ніхто не заважав один одному.

В: Провести неофіційні заходи (зустрічі, екскурсії, корпоративні заходи), у ході яких працівники могли б невимушено поспілкуватися один з одним. Разом з цим необхідно через такі заходи сприяти розумінню працівниками характеру роботи один одного.

5. Завдання. Число обслуговуючих верстатів в цеху становить 280, норма обслуговування - 10 верстатів, число змін - 3. Номінальний фонд робочого часу на одного робітника в рік - 262 днів, реальний - 234 днів. Визначити планову чисельність обслуговуючих робітників.

### Варіант 2

1. Атестація персоналу: сутність та види.
2. Ротація кадрів, її сутність, сильні і слабкі сторони.
3. Управління плинністю кадрів і фактори, її обумовлюють.
4. Завдання. Визначте, який з методів, наведених в таблиці, може бути найбільш корисним для вирішення кожного з трьох завдань: 1) набуття знань; 2) розвиток здібностей; 3) зміна ставлення та обґрунтуйте свій вибір.

Таблиця - Використання методів навчання

Метод навчання	Набуття знань	Розвиток здібностей	Зміна ставлення
1. Інструктаж			
2. Наставництво			
3. Консультування			
4. «Сидячи поруч»			
5. Менторський підхід			
6. Демонстрація прийомів роботи			
7. Метод завдань, що ускладнюються			
8. Спеціальний підбір завдань			
9. «Залишити напризволяще»			
10. Робота під керівництвом фахівця			
11. Ситуаційний аналіз			
12. Моделювання ситуацій			
13. Поради молодих фахівців			
14. Огляд зворотного зв'язку			
15. Круглі столи			
16. Дискусії			
17. Участь у спеціальних проектах			
18. Робочі групи			
19. «Мозкова атака»			
20. Навчальні фільми			
21. Експериментування			
22. Стажування			
23. Участь у науково-практичних конференціях			
24. Ділові ігри			
25. Тренінги			
26. Дистанційне навчання			
27. Лекції			
28. Самостійне вивчення спеціальної літератури			



5. Завдання. Число обслуговуючих верстатів в цеху становить 140, норма обслуговування - 12 верстатів, число змін - 2. Номінальний фонд робочого часу на одного робітника в рік - 260 днів, реальний - 248 днів. Визначити планову чисельність обслуговуючих робітників.

### Варіант 3

1. Згуртованість колективу: сутність та стадії.
2. Трудова кар'єра і її моделі.
3. Управління якістю трудового життя працівників організації та безпекою персоналу.
4. Завдання. Організація вирішує, чи прийняти умови договору з навчальним закладом. Відповідно до договору, впродовж 4 років 20 співробітників організації пройдуть курс річного навчання (одночасно протягом року виучуватиметься 5 осіб). Адміністрація закладу підтверджує, що плата за навчання зростатиме під впливом інфляції. Більш того, адміністрація оповістила заздалегідь, що має намір збільшувати оплату за навчання на 200 дол. щорічно впродовж 3-х років, починаючи з наступного навчального року (зараз плата за навчання на 1 співробітника становить 20000 грн. за рік). В зв'язку з цим при складанні договору навчальний заклад пропонує організації особливі умови оплати: організація вносить плату за навчання всіх співробітників одночасно, за весь період дії договору, виходячи зі встановленого на даний час розміру оплати.  
*Обґрунтуйте, який варіант оплати (і за яких умов), на Вашу думку, є кращим для організації і чому?*
5. Завдання. Визначте чисельність робітників за нормами обслуговування і кількістю робочих місць, використовуючи такі вихідні дані: число обслуговуючих верстатів в цеху становить – 368; норма обслуговування верстатів – 16; кількість змін – 2; номінальний фонд робочого часу на одного робітника в рік – 264 днів; реальний фонд робочого часу – 238 днів. Визначте чисельність робітників за нормами обслуговування.

#### 4.5. Тестові завдання до іспиту.

№	Тестові завдання	Основна література, сторінки
1	Яке з наведених визначень характеризує поняття "персонал"?	[4] с.20-22
2	Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг, характеризує категорію:	[3] с. 18-19, [4] с.20-22
3	Потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною це:	[2] с.113-117
4	Філософія управління персоналом, яка заснована на традиціях конкуренції і заохочення індивідуалізму працівників з явною орієнтацією на прибуток компанії і залежність особистого доходу від неї – це:	[1] с.99-103
5	До якої категорії належать працівники, прийняті на роботу без визначення конкретного терміну роботи?	[5] с.22
6	До внутрішніх джерел залучення кандидатів на посаду не належать:	[1] с.171

		[2] с.122-124
7	Вихідними даними для складання штатного розкладу є:	[2] с. 22
8	Що таке первинний відбір кандидатів на посаду:	[2] с.133
9	Яку категорію характеризує визначення: "Соціальна спільність людей, об'єднаних спільною трудовою діяльністю в рамках певної організації для досягнення спільної мети та пов'язані між собою відносинами співробітництва"?	[3] с. 132-133
10	Менеджеру з персоналу при бесіді з претендентом на посаду заборонено запитувати:	[4] с.70-73
11	Вступ на посаду - як складова частина адаптації працівника має такі форми:	[5] с.26-28
12	Принципи кадрового менеджменту передбачають:	[5] с.19-20
13	Персонал підприємства - це:	[3] с.12, [5] с.21-22
14	В історичному розвитку управління персоналом можна виділити послідовну зміну наступних сучасних концепцій:	[3] с.18-26
15	До основних категорій персоналу підприємства належать:	[3] с.20-22
16	Поняття "кадри"означає:	[3] с.12
17	Здатність до кваліфікованої праці певної професії - це:	[3] с.12-14
18	Філософія управління персоналом, яка ґрунтується на традиціях поваги до старшого, колективізму, загальної згоди, ввічливості та патерналізму – це:	[1] с.99-103
19	Виберіть правильний варіант відповіді: "Що розуміється під частиною населення, що має необхідний фізичний розвиток, здоров'я, освіту, культуру, здібності, кваліфікацію, професійні знання для роботи у сфері суспільно-корисної діяльності?"	[3] с.12-14
20	Процес підготовки прогнозів, програм і планів кадрового забезпечення підприємства, необхідної чисельності, кваліфікації та ефективності являє собою:	[1] с.151-152
21	Кадрова політика організації - це:	[5] с.35
22	Влаштовуючись на роботу вперше, працівник має подати у відділ персоналу такі документи:	[4] с.130-132
23	Угода між членами трудового колективу та адміністрацією, що укладається в організації один раз на рік, - це:	[3] с.38-41
24	Кадрова політика поділяється на такі типи:	[1] с.78-80
25	Трудова адаптація працівників - це	[3] с.70-71, [5] с.26-27
26	Кадрові служби сучасних підприємств можна умовно розділити на три групи:	[4] с.70-75
27	Кадрова служба організації являє собою:	[3] с.12
28	У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг?	[5] с.38-41
29	Набір працівників в організацію є початковою стадією:	[3] с.59-61
30	Всі джерела набору кадрів в організації поділяються на:	[3] с.59-61
31	Відділ персоналу підприємства не має права:	[1] с.111-113
32	Сукупність прав і обов'язків працівника, що визначається його трудовими функціями і межами компетентності, - це:	[2] с. 24-25
33	Адаптаційний період можна умовно розбити на три стадії:	[3] с.70-71
34	Кваліфіковані працівники, які пройшли попередню підготовку, мають спеціальну освіту, трудові навички і (або) досвід роботи, - це:	[2] с. 24-25
35	Практично відсутня можливість посадового зростання персоналу при здійсненні кадрової політики:	[1] с.78-80

36	Ступінь професійної підготовки, необхідної для виконання певних трудових функцій, - це:	[2] с. 24-25
37	Відповідний рівень освіти та професійної підготовки, досвід практичної роботи, організаторські здібності, особистісні якості, вік, стан здоров'я – це:	[1] с.38 [2] с. 24-25
38	Згуртованість - єдність поведінки членів колективу, побудована на:	[1] с.65-66 [3] с.136-138
39	Підсумкові висновки атестаційної комісії оформлюються у вигляді формулювань	[4] с.198-201
40	Чи має право атестаційна комісія давати рекомендації про пониження або підвищення на посаді, встановлення персональної надбавки до посадового окладу	[4] с.198-201
41	Законодавством передбачено такі види професійного навчання	[1] с.340-343
42	Виявлення мотивів та причин плинності кадрів здійснюється за допомогою:	[1] с.321-325
43	Соціальний захист працівника – це:	[4] с. 235-238
44	Угода яка укладається комітетом профспілки від імені працівників з адміністрацією?	[4] с.241-243
45	За допомогою якого методу визначається і реєструється потреба у професійному навчанні?	[4] с.15-16
46	Тимчасовим заміщенням вважається виконання службових обов'язків на посаді тимчасово відсутнього працівника у разі:	[5] с.22
47	Атестація персоналу – це:	[3] с. 98-100, [4] с.198-201
48	Ротація та суміщення професій належать до:	[1] с.171
49	Професійний розвиток співробітників – це:	[1] с.340-343 [4] с.15-16, 99-100
50	Кар'єру працівників можна поділити на етапи:	[3] с. 114-117
51	Стабільність складу колективу, підтримка дружніх контактів як на роботі, так і у вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники характерні для колективів:	[3] с.136-138
52	Процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад і вирішення нових завдань – це:	[1] с.340-343
53	Кар'єру працівників можна поділити на етапи:	[3] с. 111-113, [4] с.107-108
54	За допомогою якого методу самостійного навчання співробітник переміщується на іншу посаду з метою отримання нових навичок?	[4] с.120
55	Під плинністю кадрів в організації розуміють:	[3] с.152
56	До заходів зі зниження плинності кадрів на підприємстві можна віднести:	[3] с.153-155
57	Узагальнюючою характеристикою колективу, що свідчить про рівень його розвитку, є:	[3] с.136-138
58	Припинення трудового договору між працедавцем і співробітником називається	[2] с.136-140, [5] с.89-90
59	Поточна оцінка якостей та навичок персоналу – це:	[4] с.189-193
60	Яким може бути процес розвитку трудового колективу?	[1] с.53-55
61	Службове переміщення персоналу всередині організації на інші посади називається	[4] с.120
62	Вибуття працівників з причин особистого характеру і звільнення працівників за порушення трудової дисципліни називається	[3] с.153-155
63	Звільнення персоналу підприємства вимагає:	[1] с.332
64	Система заходів щодо вивільнення персоналу включає три етапи:	[3] с.153-155

## 5. ЛІТЕРАТУРА ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

### Основна література

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
2. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
3. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2007. 296 с.
4. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
5. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

### Додаткова література

1. Кодекс законів про працю України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
2. Закон України “Про оплату праці” URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
3. Закон України “Про охорону праці” URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
4. Класифікатор професій ДК 003:2010. URL: <http://kodeksy.com.ua/buh/kp.htm>
5. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
6. Витко Т. Ю. Службова кар’єра державних службовців в Україні: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2016. 56с.
7. Гавкалова Н.Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.
8. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.
9. Гошовська В.А., Пашко Л.А., Фугель Л.М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч.-метод. матеріали; упоряд. Ю.В. Стрілецька. К.: НАДУ, 2013. 96 с.
10. Жовнірчик Я.Ф. Сутність формування кар’єри державного службовця в організації його діяльності. Наук. вісник Академії муніципал. управління: Серія “Управління”. Вип. 3 (2013). Держ. упр. та місц. самовр. Заг. ред. В.П.Присяжнюка, В.Д.Бакуменка. К.: ВПЦ АМУ, 2013. С. 50-59.
11. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 293 с.
12. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. К.: НАДУ, 2016. 96с.
13. Золотарьов В.Ф. Оцінювання якості підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування очима посадовців. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 4. С. 318-325.
14. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.
15. Кадрова політика та державна служба: навч.посібник. С.М. Серьогін, Н.Т.Гончарук, Н.А. Липовська та інші; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. Д.: ДРІДУ НАДУ. 2011. 352 с.

16. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2015. 281 с.
17. Круп'як Л.Б., Мельник А.Ф. Кадровий менеджмент в органах державної влади і місцевого самоврядування: навч.-метод. комплекс. Тернопіль: Економічна думка, 2013. 210 с.
18. Крушельницька О.В., Котвицький А.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб.; Університет сучасних знань. К.: Знання України, 2008. 299 с.
19. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 236 с.
20. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
21. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. Пос. Київ: Знання, 2002. 311 с.
22. Олуйко В.М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан та перспективи розвитку: монографія. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2006. 326 с.
23. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: Кондор, 2008. 224 с.
24. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу. Навч. пос. К.: Видавництво Ліра-К, 2012. 336 с.
25. Рудьєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
26. Ситник Н.І. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
27. Ткаченко А.М., Шляга О.В. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник. Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009.
28. Управління персоналом фірми: Навч. пос. / Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
29. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
30. Шпекторенко І.В. Професійна мобільність державного службовця: монографія / І.В. Шпекторенко. Дніпропетровськ: Монолит, 2009. 242 с.
31. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. / О.М. Руденко, І.В. Козюра, Н.В. Ткаленко, В.Г. Маргасова. Київ: Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.

***Перелік методичних вказівок до практичних завдань і СРС та посилання на електронні ресурси ОДЕКУ***

1. Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Кадровий менеджмент» для студентів усіх форм навчання за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Смірнова К.В. Одеса: ОДЕКУ, 2019. 26 с.
2. Електронна бібліотека ОДЕКУ [www.library-odeku.16mb.com](http://www.library-odeku.16mb.com)
3. Репозитарій ОДЕКУ <http://eprints.library.odeku.edu.ua/>

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*Інтегральна відомість № \_\_\_\_\_ оцінки знань студентів по модулях*

**Кафедра** публічного управління та менеджменту природоохоронної діяльності

**Факультет** КНУА

**Рік навчання** 3

**Група** ПУА-18

**Семестр** 5

**Дисципліна** Кадровий менеджмент

**Максимальна кількість балів:** 100, за теоретичну частину 50, за практичну частину 70

**Прізвище та ініціали викладача** Смірнова Катерина Володимирівна

№№	Прізвище та ініціали студента	Оцінки модульного контролю								Інтегральні оцінки							
		Теоретична частина				Практична частина				Теоретична частина		Практична частина		Загальна оцінка		4-х бал. система	За шкалою ECTS
		М1	М2	М3	М4	М1	М2	М3	М4	бали	%	бали	%	бали	%		
	Іванов В.С.	25	25	-	-	35	35	-	-	50		70		100			

«  » 20 р.

«  » 20 р.

Викладач Смірнова К.В.

Завідувач кафедри Павленко О.П.