

**ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ  
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ «УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

Циклова комісія з бізнесу та управління



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор Фахового коледжу

ЗВО «Університет Короля Данила»

Володимир ЯСЛИК

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ»**

Галузь знань 07 Управління та адміністрування.

Спеціальність 073 Менеджмент.

Освітньо-професійна програма «Менеджмент».

Освітньо-професійний ступінь – *фаховий молодший бакалавр.*

Статус дисципліни – *обов'язкова.*

Мова викладання, навчання та оцінювання – *українська.*

Розробник:

**МИРОНЮК Максим Володимирович** – спеціаліст вищої категорії, викладач циклової комісії з бізнесу та управління Фахового коледжу ЗВО «Університет Короля Данила».

**Розглянуто та схвалено на засіданні циклової комісії  
з бізнесу та управління**

Протокол № 1 від 27 серпня 2025 р.

**Голова циклової комісії**



**Андрій ЦЮЦЯК**

**Схвалено методичною радою**

Фахового коледжу

ЗВО «Університет Короля Данила»

Протокол № 1 від 28 серпня 2025 р.

**Голова методичної ради**



**Олег КЛІЩ**

**Мета вивчення дисципліни** – ознайомити студентів з основними завданнями і змістом менеджменту персоналу, літературою з питань теорії і практики кадрової роботи в організаціях, а також допомогти їм у самостійній роботі з вивчення проблем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу в органах державної влади, проблем менеджменту персоналу як цілісної системи цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці.

**Предмет навчальної дисципліни** – дослідження законів і закономірностей життєдіяльності організацій, а також організаційні, управлінські та міжособистісні стосунки в процесі їх функціонування, з метою формування сучасного управлінського мислення та набуття навичок ефективного прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу.

**Завдання:** набуття комплексу знань щодо розуміння сутності та технології здійснення основних функцій менеджменту персоналу, механізму розробки і реалізації управлінських рішень, застосування методів менеджменту, системи цілей та стратегій розвитку, формування конкурентоспроможності організації, оцінки ефективності роботи управлінських органів, вибору нових форм і видів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління персоналом у постійно змінному ринковому середовищі.

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

- 1) методологію управління людьми;
- 2) суб'єкти, об'єкти, функції та завдання менеджменту персоналу;
- 3) сутність, види та засоби кадрової політики підприємства;
- 4) суть, функції та управління маркетингом персоналу;
- 5) соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу;
- 6) комунікації в управлінні людьми;
- 7) типи та причини конфліктів, методи їх розв'язання;
- 8) методологію аналізу затрат робочого часу працівників апарату управління;
- 9) сутність, значення і об'єкти регламентування управлінської праці;
- 10) формальне і неформальне лідерство;
- 11) стиль керівництва та його значення;
- 12) завдання, зміст, показники плану з персоналу та оплати праці;
- 13) планування кадрової структури та чисельності персоналу;
- 14) планування розвитку соціально-трудова відносин;
- 15) призначення та функції служб персоналу.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен **уміти:**

- 1) застосовувати на практиці методи управління людьми;
- 2) розробляти та впроваджувати програми з підвищення конкурентоспроможності персоналу;
- 3) формувати основи кадрової політики підприємства;
- 4) розробляти стратегію маркетингу персоналу та заходи щодо її реалізації;
- 5) будувати систему комунікаційних зв'язків між людьми;
- 6) виявляти причини конфліктів та вживати заходів щодо їх усунення;
- 7) аналізувати затрати робочого часу працівників апарату управління;
- 8) розробляти регламентні документи для працівників апарату управління;
- 9) формулювати основні показники плану по персоналу та оплаті праці;
- 10) регламентувати роботу служб управління персоналом;
- 11) планувати соціальний розвиток трудового колективу.

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

|                                          |             | Денна форма         | Заочна форма        |
|------------------------------------------|-------------|---------------------|---------------------|
| <b>Курс</b>                              |             | <b>3</b>            | <b>3</b>            |
| <b>Семестр</b>                           |             | <b>6</b>            | <b>6</b>            |
| <b>Кількість кредитів ECTS (год.)</b>    |             | <b>4 (120 год.)</b> | <b>4 (120 год.)</b> |
| <b>Аудиторні навчальні заняття, год.</b> | лекції      | <b>28</b>           | <b>6</b>            |
|                                          | семінарські | <b>28</b>           | <b>6</b>            |
| <b>Самостійна робота, год</b>            |             | <b>64</b>           | <b>108</b>          |
| <b>Форма підсумкового контролю</b>       | залік       | залік               | залік               |

## СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

| Попередні дисципліни            | Наступні дисципліни       |
|---------------------------------|---------------------------|
| Менеджмент                      | Комунікативний менеджмент |
| Основи макро- та мікроекономіки | Психологія управління     |
| Основи бухгалтерського обліку   | Організація виробництва   |

## ЗАГАЛЬНІ ТА СПЕЦІАЛЬНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ

яких набувають студенти внаслідок вивчення навчальної дисципліни  
«Менеджмент персоналу» згідно з  
освітньо-професійною програмою «Менеджмент»»

| Результати навчання                                                                                                     | Код та назва компетентності                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| РН 9. Пропонувати ефективні методи мотивування персоналу підприємства (підрозділу) для підвищення продуктивності праці. | ЗК 8. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість.                                                                                |
|                                                                                                                         | СК 3. Здатність застосовувати знання теорії і практики менеджменту для вирішення типових спеціалізованих задач професійної діяльності. |
| РН 12. Демонструвати навички командної роботи, лідерства для налагодження комунікації у професійній діяльності.         | СК 4. Здатність управляти підрозділом і налагоджувати необхідні комунікації в процесі управління.                                      |
|                                                                                                                         | СК 5. Здатність формувати і демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.                                                     |
| РН 17. Скласти організаційно-розпорядчі документи для забезпечення ефективної взаємодії у професійній діяльності.       | СК 8. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію під час розв'язання професійних завдань.                 |
|                                                                                                                         | СК 10. Розуміння принципів психології та використання їх у професійній діяльності.                                                     |
|                                                                                                                         | СК 11. Здатність застосовувати правила оформлення управлінських документів.                                                            |

## ПОЛІТИКА КУРСУ

### ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Відповідно до Положення про організацію освітнього процесу у Фаховому коледжі ЗВО «Університету Короля Данила», студенти зобов'язані виконувати вимоги освітньо-професійної програми, графік освітнього процесу й вимоги навчального плану.

### ПОВЕДІНКА В АУДИТОРІЇ

Усі учасники освітнього процесу повинні дотримуватися норм і правил внутрішнього розпорядку відповідно до Статуту Університету, Положення про Фаховий коледж і Положення про систему внутрішнього розпорядку.

1. Студент повинен з'являтися на заняття без запізень. Про початок і закінчення занять інформує розклад, доступний в електронному чи паперовому вигляді.

2. Студенти заходять в аудиторію тільки після того, як її залишать викладач і група, що мали там попереднє заняття.

3. Студенти повинні бути в аудиторії перед початком заняття, приходити раніше викладача.

4. Перед початком заняття студент має вимкнути звук мобільного телефону й інших пристроїв. Таке міжнародне правило етикету стосується не тільки навчального процесу, а й будь-яких офіційних заходів. Користуватися гаджетами під час заняття в цілях, що не пов'язані з навчальним процесом чи порушують його, не дозволяється.

5. В аудиторії слід поводитися виховано, стримано, уважно слухати викладача й бути активним учасником навчального процесу.

6. Потрібно дотримуватися правил внутрішнього розпорядку коледжу, бути толерантними, доброзичливими й виваженими у спілкуванні зі студентами й викладачами.

7. У разі дистанційної форми навчання присутність студента на практичному занятті передбачає обов'язково ввімкнуту камеру, а також активність та уважність.

### ДОТРИМАННЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ

На початку вивчення курсу викладач знайомить студентів з основними пунктами Положення про академічну доброчесність, відповідно до якого й здійснюється навчальний процес.

Студент зобов'язаний:

1. Поважати права всіх членів академічної спільноти ЗВО «Університет Короля Данила», Фахового коледжу зокрема.

2. Дотримуватися гендерної, расової, етнокультурної, міжконфесійної та політичної толерантності.

3. Не фальшувати, не підробляти документи, що стосуються навчального процесу.

4. Не списувати, не використовувати шпаргалки й інші підказки під час проміжного чи підсумкового контролю.

5. Поводитися гідно, навчатися сумлінно, бути чесним у міжособистісному спілкуванні.

6. Не пропонувати й не надавати членам академічної спільноти ЗВО «Університет Короля Данила», Фахового коледжу зокрема, неправомірної вигоди, не займатися протекціонізмом.

| <b>ВІДПРАЦЮВАННЯ ПРОПУЩЕНИХ ЗАНЯТЬ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Відповідно до Положення про систему контролю та оцінювання знань здобувачів освіти Фахового коледжу ЗВО «Університет Короля Данила» усі пропущені заняття, а також отримані негативні оцінки студенти зобов'язані відпрацювати впродовж трьох наступних тижнів. Усі завдання, передбачені програмою, мають бути виконані в установленний термін.                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                         |
| <b>ОСКАРЖЕННЯ ПРОЦЕДУРИ ПРОВЕДЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ КОНТРОЛЬНИХ ЗАХОДІВ (СЕМЕСТРОВОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ)</b>                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                         |
| Оскарження процедури проведення та результатів контрольних заходів відповідно до Положення про систему контролю та оцінювання знань здобувачів освіти Фахового коледжу ЗВО «Університет Короля Данила» розглядає та вирішує проректор з навчальної роботи на підставі заяви студента або подання директора Фахового коледжу.                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                         |
| <b>МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                         |
| <b>Результати навчання</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Методи навчання</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Форми та методи оцінювання</b>                                                                       |
| <b>Освітній компонент «Менеджмент персоналу»</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                         |
| <p>РН 9. Пропонувати ефективні методи мотивування персоналу підприємства (підрозділу) для підвищення продуктивності праці.</p> <p>РН 12. Демонструвати навички командної роботи, лідерства для налагодження комунікації у професійній діяльності.</p> <p>РН 17. Складати організаційно-розпорядчі документи для забезпечення ефективної взаємодії у професійній діяльності.</p> | <p>Словесні методи (лекція, розповідь пояснення);<br/>наочні методи (ілюстрування, презентації, комп'ютерні і мультимедійні методи);<br/>практичні завдання (ситуації, вправи, задачі);<br/>дедуктивні (приклади студентів);<br/>порівняння (таблиці);<br/>творчі (дослідження студентів);<br/>проблемно-пошукові (проекти);<br/>метод самостійної роботи;<br/>робота під керівництвом викладача (практичні завдання);<br/>інтерактивні методи (дискусія, мозковий штурм, робота в команді (групах))</p> | <p>Залік.<br/>Поточний контроль.<br/>Усний контроль.<br/>Письмовий контроль.<br/>Тестовий контроль.</p> |

## ДІАГНОСТИКА РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Система оцінювання результатів навчання здобувачів освіти 3 курсу за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» здійснюється відповідно до «Положення про систему контролю та оцінювання знань здобувачів освіти Фахового коледжу ЗВО «Університету Короля Данила». Кожен вид контролю передбачений з урахуванням результатів навчання.

Видами діагностики та контролю знань з навчальної дисципліни є *поточний контроль, підсумковий контроль, оцінювання самостійної роботи, самоконтроль*.

**Поточний контроль** (в т. ч. контроль самостійної роботи та форми самоконтролю) – усне опитування та виконання письмових завдань (тестів), виступи, презентації на практичних заняттях. Оцінювання здійснюється за національною чотирибальною шкалою – «2»; «3»; «4»; «5».

Фіксація поточного контролю здійснюється в «Електронному журналі обліку успішності академічної групи» на підставі чотирибальної шкали. У разі відсутності здобувача освіти на занятті виставляється «н». За результатами поточного контролю у Журналі автоматично обчислюється підсумкова оцінка та здійснюється підрахунок пропущених занять. Усереднена оцінка переводиться в 60-бальну шкалу згідно нижченаведеної таблиці.

Здобувачі освіти повинні мати оцінки з не менше 50 % аудиторних занять.

Оцінювання самостійної роботи, яка передбачена в тематичному плані навчальної дисципліни разом з аудиторною роботою, здійснюється під час проведення практичних занять (поточний контроль). Поточний контроль самостійної роботи передбачає усну відповідь, захист практичних робіт, вирішення ситуаційних задач, виконання індивідуальних завдань, відпрацювання практичних навичок тощо.

Виставлення балів за самостійну роботу під час поточного контролю обов'язково супроводжується оцінювальними судженнями. Бали додаються до балів, які отримав здобувач освіти під час поточного контролю, але не більше, ніж кількість балів з оцінювання окремої теми заняття.

Оцінювання тем, які виносяться лише на самостійну роботу і не входять до тем аудиторних занять, контролюється під час підсумкового контролю.

**Підсумковий контроль** проводиться для встановлення рівня досягнення здобувачами освіти програмних результатів навчання з навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу», після завершення вивчення дисципліни.

До підсумкового контролю допускаються здобувачі освіти, які за результатами поточного контролю отримали 35 балів і більше. Усі здобувачі освіти, що отримали 34 балів і менше, не допускаються до складання підсумкового контролю і на підставі укладання додаткового договору, здійснюють повторне вивчення дисципліни впродовж наступного навчального семестру.

Підсумковий контроль знань проводиться у формі заліку, завданням якого є перевірка розуміння здобувачем освіти програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо. Усі здобувачі освіти зобов'язані до заліку відпрацювати всі пропущені практичні заняття.

За результатами підсумкового контролю здобувач освіти може отримати 40 балів. Здобувачі освіти, які під час підсумкового контролю отримали 25 балів і менше, вважаються такими, що не склали екзамен/диференційований залік і повинні йти на перездачу.

Загальна семестрова оцінка з дисципліни, яка виставляється в екзаменаційних відомостях, оцінюється в балах (національної шкали, 100-бальної шкали й шкали ЄКТС) і є сумою балів, отриманих під час поточного та підсумкового контролю.

Здобувачі освіти можуть підвищувати свій рейтинг під час екзаменаційної сесії через одноразову повторну перездачу, попередньо подавши заяву адміністрації коледжу не пізніше одного робочого дня після сесії.

Одержаний при підвищенні рейтингу результат буде остаточним при виставленні підсумкового контролю.

Здобувачі освіти, які не з'явилися на залік без поважних причин, вважаються такими, що отримали незадовільну оцінку.

**Самоконтроль** передбачений у формі питань для самоконтролю, які розміщено на сторінці навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» в Системі дистанційної освіти та виконанні практичних завдань, виконуючи які здобувачі фахової передвищої освіти мають можливість самостійно перевірити правильність виконання та проаналізувати неправильні результати.

### КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ (за 4-бальною шкалою)

| <i>Шкала в балах</i> | <i>Оцінка шкали ECTS</i> | <i>Національна шкала</i> |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 90-100 балів         | A                        | 5 («відмінно»)           |
| 83-89 балів          | B                        | 4 («дуже добре»)         |
| 75-82 бали           | C                        | 4 («добре»)              |
| 67-74 бали           | D                        | 3 («задовільно»)         |
| 60-66 балів          | E                        | 3 («достатньо»)          |
| 35-59 балів          | FX                       | 2 («незадовільно»)       |
| 0-34 бали            | F                        | 2 («неприйнятно»)        |

При цьому, оцінки повинні відповідати таким критеріям:

**«відмінно»** – здобувач освіти міцно засвоїв теоретичний матеріал, глибоко й всебічно знає зміст навчальної дисципліни, основні положення рекомендованої літератури, логічно мислить і будує відповідь, вільно використовує набуті теоретичні знання під час вирішення ситуаційних завдань, висловлює своє ставлення до тих чи інших проблем, демонструє високий рівень засвоєння практичних навичок з менеджменту;

**«дуже добре»** – здобувач освіти добре засвоїв теоретичний матеріал, аргументовано викладає його; володіє практичними навичками з менеджменту;

**«добре»** – здобувач освіти має практичні навички, висловлює свої міркування з менеджменту, але припускається певних неточностей і похибок у логіці викладу теоретичного змісту або при аналізі практичного матеріалу;

**«задовільно»** – здобувач освіти в основному опанував теоретичні питання з менеджменту, але непереконливо відповідає, плутає поняття, додаткові питання викликають невпевненість або відсутність стабільних знань;

**«достатньо»** – здобувач освіти відповідаючи на запитання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища, пов'язувати їх із майбутньою діяльністю;

**«незадовільно»** – здобувач освіти не опанував навчальний матеріал дисципліни, не знає визначень; майже не орієнтується в рекомендованій літературі;

**«неприйнятно»** – здобувач освіти взагалі не орієнтується в рекомендованій літературі, практичні навички з менеджменту не сформовані.

# **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

## **«Менеджмент персоналу»**

### **1. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

#### **Тема 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу**

Предмет і зміст курсу "Менеджмент персоналу". Теоретико-методологічна база курсу "Менеджмент персоналу". Ключові слова (терміни курсу). Сутність менеджменту персоналу й напрями його розвитку. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності.

#### **Тема 2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації**

Зміст і завдання стратегії та політики менеджменту персоналу організації. Зовнішні та внутрішні чинники стратегії та політики менеджменту персоналу. Механізм реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу. Сфери та підсистеми менеджменту персоналу організації, стосовно яких розробляється політика. Принципи стратегії та політики менеджменту персоналу.

#### **Тема 3. Ресурсне забезпечення системи менеджменту персоналу**

Нормативно-методичне забезпечення менеджменту персоналу. Документи внутрішнього використання, що регламентують виконання функцій з менеджменту персоналу: колективний договір (угода); положення з формування кадрового резерву в організації; положення з організації адаптації працівників; рекомендації з організації підбору і відбору персоналу; положення з врегулювання взаємовідносин в колективі; положення з оплати і стимулювання праці; інструкція з дотримання правил техніки безпеки і т. д. Кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу. Технічне забезпечення системи менеджменту персоналу організації.

#### **Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу**

Завдання соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу. Психологічні методи управління трудовим колективом. Комунікативний процес. Стресові фактори і управління ними.

#### **Тема 5. Служба персоналу і кадрове діловодство**

Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики. Функції і завдання кадрової служби підприємства. Права, обов'язки та відповідальність керівника кадрової служби. Основні вимоги до керівника кадрової служби. Ролі та компетенції сучасного HR-менеджера. Номенклатура справ із кадрового діловодства. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників. Документи особового складу. Цифровізація кадрового діловодства. Електронний документообіг.

#### **Тема 6. Планування та формування персоналу**

Суть та методи планування персоналу. Вплив сучасних тенденцій (індустрія 4.0, праця 4.0) на підбір персоналу. Якісні зміни праці у цифровій економіці та вимоги до якості людського потенціалу працівника. Конкурентоспроможність персоналу в умовах індустрії 4.0. та чинники, що його визначають. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади. Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг. Співбесіда при наймі на роботу.

## **Тема 7. Розвиток персоналу**

Розвиток персоналу в умовах формування економіки знань. Визначення потреби у навчанні: методи та форми професійного навчання. Організація підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Прогнозування професійно-кваліфікаційного попиту на робочу силу та перепідготовка кадрів. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.

## **Тема 8. Рух персоналу**

Трудова мобільність. Види, чинники та показники руху персоналу. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників. Управління плинністю персоналу. Витрати і втрати, пов'язані з вимушеною заміною працівників. Сутність та завдання аутплейсменту персоналу, види аутплейсменту персоналу, його переваги та недоліки.

## **Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу**

Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації. Адміністративні, економічні, правові та соціально-психологічні методи менеджменту персоналу. Засоби регламентування діяльності першого керівника організації, його заступників, структурних підрозділів та посадових осіб. Типова структура положення про структурний підрозділ. Кваліфікаційні характеристики професій працівників. Категоріювання професіоналів, фахівців і технічних службовців. Структура посадової інструкції. Порядок розроблення посадових інструкцій.

## **Тема 10. Управління робочим часом працівників**

Робочий час як економічна категорія і міра кількості праці. Законодавче регулювання робочого часу і відпусток. Режими праці й відпочинку. Гнучкі режими роботи. Ненормований робочий день. Класифікація витрат робочого часу. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Механізм управління робочим часом.

## **Тема 11. Створення сприятливих умов праці**

Види та типи конфліктів. Причини виникнення, функції та наслідки конфліктів в організації. Роль керівника в умовах конфлікту. Учасники конфлікту. Вплив конфлікту на соціальне оточення і його учасників. Передумови виникнення конфлікту. Статична модель конфлікту. Визначення конфліктної ситуації. Типи конфліктогенів. Поняття структури конфлікту. Інструменти, процедури та методи управління конфліктами. Модель організаційного механізму управління конфліктами. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів. Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату.

## **Тема 12. Оцінювання персоналу**

Об'єктивна необхідність і значення оцінювання персоналу. Показники та критерії оцінювання персоналу. Оцінювання персоналу за ключовими компетенціями. Фактори, які впливають на вибір показників оцінювання персоналу. Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації методів оцінювання персоналу. Процес оцінювання: характеристика його основних елементів. Місце проведення оцінювання. Періодичність оцінювання. Суб'єкти оцінювання. Атестація керівників, професіоналів і фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення та використання результатів в органах державної влади. Сертифікація персоналу

### **Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу**

Мотивація як складова менеджменту персоналу та чинник конкурентних переваг. Наукова полеміка щодо розгляду сутності поняття «мотивація персоналу». Сутність категорії «активність» та її різновиди. Чинники мотивації економічної активності людського потенціалу працівника. Методи мотивації економічної активності населення. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування. Наукова полеміка щодо визначення сутності «компенсаційного пакета», співвідношення його із поняттями «заробітна плата» і «соціальний пакет». Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів. Відмінності проектування основної заробітної плати з використанням грейдів від класичного тарифного нормування. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. Технологія розроблення показників преміювання. Доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів.

### **Тема 14. Ефективність менеджменту персоналу**

Сутність понять «ефект», «ефективність» та «ефективність менеджменту персоналу». Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал. Сутність та показники організаційної ефективності менеджменту персоналу. Сутність та показники економічної ефективності менеджменту персоналу.

| 2.ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН                                       |                      |           |                   |                   |                       |          |                   |                   |
|---------------------------------------------------------|----------------------|-----------|-------------------|-------------------|-----------------------|----------|-------------------|-------------------|
| Назва теми                                              | Денна форма навчання |           |                   |                   | Заочна форма навчання |          |                   |                   |
|                                                         | всього               | лекції    | практичні заняття | самостійна робота | всього                | лекції   | практичні заняття | самостійна робота |
| Методологічні аспекти менеджменту персоналу             | 8                    | 2         | 2                 | 4                 | 32                    | 2        | 2                 | 6                 |
| Стратегія та політика менеджменту персоналу організації | 8                    | 2         | 2                 | 4                 |                       |          |                   | 6                 |
| Ресурсне забезпечення системи менеджменту персоналу     | 8                    | 2         | 2                 | 4                 |                       |          |                   | 8                 |
| Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу    | 8                    | 2         | 2                 | 4                 |                       |          |                   | 8                 |
| Служба персоналу і кадрове діловодство                  | 8                    | 2         | 2                 | 4                 | 40                    | 2        | 2                 | 8                 |
| Планування та формування персоналу                      | 8                    | 2         | 2                 | 4                 |                       |          |                   | 8                 |
| Розвиток персоналу                                      | 8                    | 2         | 2                 | 4                 |                       |          |                   | 6                 |
| Рух персоналу                                           | 8                    | 2         | 2                 | 4                 |                       |          |                   | 6                 |
| Регулювання трудової діяльності персоналу               | 8                    | 2         | 2                 | 4                 |                       |          |                   | 8                 |
| Управління робочим часом працівників                    | 8                    | 2         | 2                 | 4                 | 48                    | 2        | 2                 | 10                |
| Створення сприятливих умов праці                        | 8                    | 2         | 2                 | 4                 |                       |          |                   | 8                 |
| Оцінювання персоналу                                    | 8                    | 2         | 2                 | 4                 |                       |          |                   | 8                 |
| Мотивація та стимулювання персоналу                     | 12                   | 2         | 2                 | 8                 |                       |          |                   | 8                 |
| Ефективність менеджменту персоналу                      | 12                   | 2         | 2                 | 8                 |                       |          |                   | 10                |
| <b>Всього годин на вивчення дисципліни</b>              | <b>120</b>           | <b>28</b> | <b>28</b>         | <b>64</b>         | <b>120</b>            | <b>6</b> | <b>6</b>          | <b>108</b>        |

### 3.ПЛАН ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

| № заняття                      | Теми лекцій                                             | Кількість годин |              |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
|                                |                                                         | денна форма     | заочна форма |
| Лекція 1                       | Методологічні аспекти менеджменту персоналу             | 2               | 2            |
| Лекція 2                       | Стратегія та політика менеджменту персоналу організації | 2               |              |
| Лекція 3                       | Ресурсне забезпечення системи менеджменту персоналу     | 2               |              |
| Лекція 4                       | Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу    | 2               |              |
| Лекція 5                       | Служба персоналу і кадрове діловодство                  | 2               | 2            |
| Лекція 6                       | Планування та формування персоналу                      | 2               |              |
| Лекція 7                       | Розвиток персоналу                                      | 2               |              |
| Лекція 8                       | Рух персоналу                                           | 2               |              |
| Лекція 9                       | Регулювання трудової діяльності персоналу               | 2               |              |
| Лекція 10                      | Управління робочим часом працівників                    | 2               | 2            |
| Лекція 11                      | Створення сприятливих умов праці                        | 2               |              |
| Лекція 12                      | Оцінювання персоналу                                    | 2               |              |
| Лекція 13                      | Мотивація та стимулювання персоналу                     | 2               |              |
| Лекція 14                      | Ефективність менеджменту персоналу                      | 2               |              |
| <b>Всього лекційних занять</b> |                                                         | <b>28</b>       | <b>6</b>     |

### 4. ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

| № заняття | Теми семінарів                                          | Кількість годин |              |
|-----------|---------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
|           |                                                         | денна форма     | заочна форма |
| 15        | Методологічні аспекти менеджменту персоналу             | 2               | 2            |
| 16        | Стратегія та політика менеджменту персоналу організації | 2               |              |
| 17        | Ресурсне забезпечення системи менеджменту персоналу     | 2               |              |
| 18        | Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу    | 2               |              |
| 19        | Служба персоналу і кадрове діловодство                  | 2               | 2            |
| 20        | Планування та формування персоналу                      | 2               |              |
| 21        | Розвиток персоналу                                      | 2               |              |

|                                   |                                           |           |          |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|-----------|----------|
| 22                                | Рух персоналу                             | 2         |          |
| 23                                | Регулювання трудової діяльності персоналу | 2         |          |
| 24                                | Управління робочим часом працівників      | 2         | 2        |
| 25                                | Створення сприятливих умов праці          | 2         |          |
| 26                                | Оцінювання персоналу                      | 2         |          |
| 27                                | Мотивація та стимулювання персоналу       | 2         |          |
| 28                                | Ефективність менеджменту персоналу        | 2         |          |
| <b>Всього семінарських занять</b> |                                           | <b>28</b> | <b>6</b> |

| <b>5. САМОСТІЙНА РОБОТА</b>                                        |                                                                                                                                                                     |                 |              |                                  |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|----------------------------------|
| Назва теми                                                         | Зміст завдання для самостійної роботи                                                                                                                               | Кількість годин |              | Рекомендовані джерела інформації |
|                                                                    |                                                                                                                                                                     | денна форма     | заочна форма |                                  |
| Тема 1.<br>Методологічні аспекти менеджменту персоналу             | Опрацювати матеріал: організація - основний соціальний інститут суспільства і об'єкт менеджменту. Персонал організації та його структура.                           | 4               | 6            | 9, 10,14                         |
| Тема 2.<br>Стратегія та політика менеджменту персоналу організації | Опрацювати матеріал: залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації.                                         | 4               | 6            | 14, 15                           |
| Тема 3.<br>Ресурсне забезпечення системи менеджменту персоналу     | Опрацювати матеріал: кількісний та якісний склад працівників кадрової служби. Інформаційне та комунікаційне забезпечення системи менеджменту персоналу організації. | 4               | 8            | 9, 10, 11, 12                    |
| Тема 4.<br>Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу    | Опрацювати матеріал: стресостійкість в менеджменті персоналу; управління стресом на робочому місці.                                                                 | 4               | 8            | 12, 13                           |
| Тема 5.<br>Служба персоналу і кадрове діловодство                  | Опрацювати матеріал: кадрові служби у зарубіжних фірмах; цифровий підпис.                                                                                           | 4               | 8            | 3, 6, 11,14, 15                  |

|                                                      |                                                                                                                                                                                              |           |            |                  |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|------------------|
| Тема 6.<br>Планування та формування персоналу        | Опрацювати матеріал: рішення про заповнення вакансії; введення в посаду та адаптація новоприйнятих працівників.                                                                              | 4         | 8          | 11,12, 15        |
| Тема 7.<br>Розвиток персоналу                        | Опрацювати матеріал: наставництво та навчання; розвиток HR- менеджерів з лідерським потенціалом                                                                                              | 4         | 6          | 2, 6, 10, 11, 12 |
| Тема 8.<br>Рух персоналу                             | Опрацювати матеріал: технологія розвитку системи аутплейсменту персоналу.                                                                                                                    | 4         | 6          | 2, 3, 4, 6       |
| Тема 9.<br>Регулювання трудової діяльності персоналу | Опрацювати матеріал: правила поведінки й дисциплінарні процедури. зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.                                                              | 4         | 8          | 10, 11, 15       |
| Тема 10.<br>Управління робочим часом працівників     | Опрацювати матеріал: таймменеджмент як спосіб ефективної організації робочого часу.                                                                                                          | 4         | 10         | 6, 9, 11, 14     |
| Тема 11.<br>Створення сприятливих умов праці         | Опрацювати матеріал: соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності діяльності організації                                                    | 4         | 8          | 3, 6, 7          |
| Тема 12.<br>Оцінювання персоналу                     | Опрацювати матеріал: атестація керівників, професіоналів і фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення та використання результатів в органах державної влади. | 4         | 8          | 5, 6, 7, 11      |
| Тема 13.<br>Мотивація та стимулювання персоналу      | Опрацювати матеріал: системи участі персоналу у прибутках компанії                                                                                                                           | 8         | 8          | 7, 10, 11        |
| Тема 14.<br>Ефективність менеджменту персоналу       | Опрацювати матеріал: сутність та показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.                                                                                                    | 8         | 10         | 9, 10, 15        |
| <b>Всього годин самостійної роботи</b>               |                                                                                                                                                                                              | <b>64</b> | <b>108</b> |                  |

|                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>ПРОГРАМОВІ ВИМОГИ<br/>ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ</b></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1. В чому зміст комплексного та системного підходу до управління персоналом?
2. Що таке персонал підприємства, «трудовий потенціал працівника»?
3. Які Ви знаєте цілі функціонування системи управління персоналом підприємства?
4. З яких підсистем формується система управління персоналом підприємства ?
5. Що є завданням процесу Управління персоналом?
6. Які аспекти управління персоналом Ви знаєте?
7. Які Ви знаєте підходи до управління персоналом?
8. Що належить до цілей і завдань управління персоналом?
9. Структура персоналу. Її види.
10. Які Ви знаєте стратегії управління персоналом?
11. Що характеризує рівень кваліфікації працівника?
12. Які форми побудови структури персоналу Ви знаєте?
13. Чисельність персоналу, штатний розпис?
14. Компетентність працівника. Кваліфікація працівника.
15. Принципи управління персоналом.
16. Які методи управління персоналом Ви знаєте ? В чому їх зміст?
17. Керівник та лідер. Спільні риси та відмінності.
18. Які стилі керівництва Ви знаєте ?
19. У Чому полягає ефективність лідерства?
20. Колектив як соціальне явище.
21. Формальні та неформальні групи в колективі.
22. Етапи та стадії розвитку колективу.
23. Принципи створення ефективної команди.
24. Які є чинники впливу на ефективність функціонування групи?
25. Згуртованість колективу: її стадії.
26. Соціально-психологічні особливості колективу.
27. Соціальний розвиток колективу.
28. Кадрова політика. Її суть та елементи.
29. Основні типи кадрової політики підприємства.
30. Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи.
31. Види планування роботи з персоналом підприємства.
32. Прогнозування в управлінні персоналом. Визначення потреби підприємства в персоналі.
33. Види планування роботи з персоналом підприємства.
34. Прогнозування в управлінні персоналом. Визначення потреби підприємства в персоналі.
35. Етапи добору персоналу в організацію.
36. Які чинники впливають на визначення потреби в персоналі.
37. Організація процесу залучення персоналу.

- 38.Відбір працівників на вакантні посади.
- 39.Профорієнтація персоналу.
- 40.Трудова адаптація персоналу.
- 41.Сутність та види оцінки персоналу, її критерії та методи.
- 42.Які Ви знаєте етапи оцінювання персоналу.
- 43.Критерії, методи та методики оцінки персоналу.
- 44.Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення.
- 45.Управління плинністю кадрів на підприємстві.
- 46.Управління безпекою персоналу.
- 47.Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства.
- 48.Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.

**Основна література:**

1. Дяків О.П., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Випуск (1) 95. С.113-125
2. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М. М., Васиної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524 с
3. Савченко А.В. Розвиток персоналу: підруч. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2015. 505 с.
4. Управління діловою кар'єрою: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 295 с.
5. Цимбалюк С. О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2021. 311 с.
6. Шушпанов П.Г. Психологія управління персоналом: навч. посібник / П. Шушпанов.- Тернопіль: Вектор, 2013. 196 с.

**Додаткова література:**

7. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
8. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2022. 252 с.
9. Управління персоналом: підручник [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ. Краматорськ: НКМЗ. 2014. 667 с.

**Електронні інформаційні ресурси:**

10. Брич В.Я., Дяків О.П., Крамарчук С.П та ін. Менеджмент персоналу: підруч. за заг. ред. проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ. 2023. 640 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49018>
11. Грішнова О., Полив'яна Н. Інноваційна стратегія управління персоналом у контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: [http://nvisnik.geci.stu.cn.ua/pdf/2010/nv\\_1/grishnova.pdf](http://nvisnik.geci.stu.cn.ua/pdf/2010/nv_1/grishnova.pdf)
12. Дяків О. Інноваційний менеджмент у розвитку середнього медичного персоналу. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 020. 560 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/simple-search>
13. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконт І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. Одеса. 2023. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/71\\_2023/30.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2023/71_2023/30.pdf). – Назва з титул. екрану.
14. Кудлай В. Г. Менеджмент персоналу підприємства. Практикум : навч. посіб. К. : КНЕУ. 2012. 205 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48102/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202022%20MP-33.pdf>
15. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Тернопіль. 2022. 280 с.