

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління

Затверджую
Декан факультету економіки та управління
Андрій КОЦУР
" 28 " 2025 р.

Затверджую
Проректор з науково-педагогічної роботи
Віктор ОСТРОВЕРХОВ
" 28 " 2025 р.

Затверджую
Директор навчально-наукового Інституту інноваційних освітніх технологій
Святослав ПИГЕЛЬ
" 28 " 2025 р.

РОБОЧА ПРОГРАМА
з дисципліни «Менеджмент персоналу»

Ступінь вищої освіти – бакалавр

Галузь знань: галузь знань 07 “Управління та адміністрування”

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма: Управління персоналом

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції	Практ.	ІРС	СРС	Тренінг	Всього	Екзамен
Денна	III	6	30	30	4	48	8	120	Екзамен, 6
Заочна	III	6	8	4	-	138	-	120	Екзамен, 6

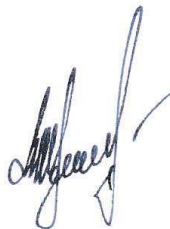
Тернопіль 2025

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки здобувачів вищої освіти на першому (бакалаврському) рівні за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 “Управління та адміністрування” затвердженої Вченою Радою ЗУНУ (протокол № 10 від 23.06.2023 р.).

Робочу програму склав: доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к.е.н., доцент Островерхов В. М.

Робоча програма затверджена на засіданні кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, протокол № 2 від 28.08.2025 р.

Завідувач кафедри
д-р екон. наук, професор



Михайло ШКІЛЬНЯК

Гарант ОПП
канд. екон. наук, доцент



Ольга ДЯКІВ

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “Менеджмент персоналу”

1. Опис дисципліни “Менеджмент персоналу”

Дисципліна – Менеджмент персоналу	Галузь знань, освітня програма, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 4	Галузь знань 07 “Управління та адміністрування”	Статус дисципліни – обов’язкова Мова навчання – українська
Кількість залікових модулів – 5	Спеціальність 073 «Менеджмент»,	Рік підготовки: <i>Денна – 3</i> <i>Заочна – 3</i> Семестр: <i>Денна – 6</i> <i>Заочна – 6</i>
Кількість змістових модулів - 2	Освітньо-професійна програма: «Управління персоналом»	Лекції: <i>Денна – 30 год.</i> <i>Заочна – 8 год.</i> Практичні заняття: <i>Денна – 30 год.</i> <i>Заочна – 4 год.</i>
Загальна кількість годин - 120	Ступінь вищої освіти – бакалавр	Самостійна робота; в т ч. дуальна освіта <i>Денна – 48 год.</i> <i>Заочна – 108 год.</i> Індивідуальна робота – 4 год. Тренінг – 8 год.
Тижневих годин: 8 год. 3 них аудиторних – 4 год.		Вид підсумкового контролю – екзамен

2. Мета і завдання дисципліни «Менеджмент персоналу»

2.1. Мета вивчення дисципліни

Мета курсу «Менеджмент персоналу» – ознайомити здобувачів з основними завданнями і змістом менеджменту персоналу, літературою з питань теорії і практики кадрової роботи на підприємствах, а також допомогти їм у самостійній роботі з вивчення проблем підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства, проблем менеджменту персоналу як цілісної системи цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації для забезпечення ефективної діяльності колективу і задоволення результатами праці.

2.2. Завдання вивчення дисципліни:

- формування у здобувачів стійких знань з теорії менеджменту персоналу;
- набуття здобувачами навичок та вмінь самостійно вирішувати практичні питання менеджменту персоналу.

2.3. Найменування компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

У процесі викладання навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу» основна увага приділяється оволодінню здобувачам спеціальними компетентностями, а саме:

ЗК8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

СК15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

2.4. Передумови для вивчення дисципліни

Передумовами для вивчення дисципліни є знання, отримані в результаті вивчення дисциплін: «Психологія професійної діяльності», «Менеджмент», «Право».

2.5. Результати навчання

ПРН6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації

ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

ПРН14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів),повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

ПРН 18. Володіти методиками аналізу стану ринку праці, прогнозування потреб у робочій силі з урахуванням інклюзивних аспектів, розробляти рекомендації для пошуку роботи та забезпечення зайнятості.

ПРН 19. Організовувати та впроваджувати активні програми зайнятості населення, спрямовані на надання рівних можливостей для професійного розвитку підвищення цифрової грамотності та адаптації до нових умов праці.

2. Програма навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу»

Змістовий модуль 1. Методологічні основи вивчення менеджменту персоналу.

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
- Організація - основний соціальний інститут суспільства і об'єкт менеджменту
- Персонал організації та його структура.

Література: 1, 14, 15, 19, 21, 27, 34, 39,40,41,45,46

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.
- Залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації.

Література:1, 2, 3, 10, 13, 14, 15, 19, 21, 28, 34, 36,37, 38, 39,43,44

Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

- Нормативно-правове забезпечення системи менеджменту персоналу: нормативні акти; ненормативні акти; локальні акти.
- Нормативно-методичне забезпечення менеджменту персоналу: нормативно-довідкові документи (маршрутно-технологічна карта; операційно-технологічна карта; технологічна карта управління процедур; програма випуску деталей; змінно-добові завдання і т. д.).
документи організаційного, організаційно-розпорядчого і організаційно-методичного характеру (Закони України; Накази президента України; Постанови Верховної Ради України; Інструкції Міністерств і відомств; правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір; положення про підрозділи; посадові інструкції; штатний розклад і т. д.).
документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру (бізнес-план; кошторис затрат на виробництво; система стандартів з техніки безпеки; типові норми часу на розробку конструкторської документації; рекомендації МОП в галузі праці і т. д.).
- 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. Кількісний та якісний склад працівників кадрової служби.
- Інформаційне та комунікаційне забезпечення системи менеджменту персоналу організації.
- Технічне забезпечення системи менеджменту персоналу організації.

Література: 1, 3, 10, 14, 15, 21, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 42

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
- Стресостійкість в менеджменті персоналу
- Управління стресом на робочому місці

Література: 1, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 33, 34, 35, 40, 43

Тема 5. Кадрова служба в системі менеджменту персоналу

- 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
- Роль HR-менеджера у впровадженні інклюзивних практик
- Кадрові служби у зарубіжних фірмах

Література: 1, 3, 7, 8, 10, 13, 14, 15, 21, 28, 34, 36, 39, 40, 46

Тема 6. Кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу

- 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. Цифровий підпис

Література: 1, 3, 10, 13, 14, 15, 21, 31, 32, 33, 34

Тема 7. Професійний підбір 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.

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. Рішення про заповнення вакансії.

Уведення в посаду та адаптація новоприйнятих працівників

Проведення інклюзивного рекрутингу

Література: 1, 2, 3, 3, 7, 10, 13, 14,15, 21, 27,28, 29, 30, 33, 34, 38,39,40,43,44

Тема 8. 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.
- Наставництво та навчання. Розвиток HR- менеджерів з лідерським потенціалом

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10, 13, 14,15, 16, 17, 18, 20, 21, 22,34, 41,42,43

Змістовний модуль 2. Практичні основи менеджменту персоналу

Тема 9. Управління процесами руху 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
- Технологія розвитку системи аутплейсменту персоналу

Література: 1,2, 7, 8, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 34, 36, 37, 39,40,42,44

Тема 10. 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.
- Сертифікація персоналу.

Література: 1,2,3,7, 10, 13, 14, 15, 17, 21, 34, 36,37,38,39,40,42,44

Тема 11. Мотивація 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.
- Системи участі персоналу у прибутках компанії

Література:1, 3, 7, 10, 11, 12,13, 14,15, 18, 19, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 36,46

Тема 12. 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.

- Правила поведінки й дисциплінарні процедури. Зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Література:1, 3, 10, 14, 15, 21, 25, 27,28,29,30,31, 32, 33, 36,42,43,45

Тема 13. 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.

Тайм-менеджмент як спосіб ефективної організації робочого часу

Література:1, 3, 10, 14, 15, 17, 21, 25, 27,28,29,30,31, 32, 33, 36,42,45,46

Тема 14. Соціальне партнерство в організації

- Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.
 - Соціальні партнери в організації: роботодавець, наймані працівники та їх об'єднання, спільність і розбіжність їх інтересів.
 - Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
- Сторони та предмет колективного договору. Зміст колективного договору. Порядок підготовки й укладання колективного договору. Контроль за виконанням колективного договору.
- Зарубіжний досвід соціального партнерства.

Література:1, 3, 10, 14, 15, 21, 25, 27,28,29,30,31, 32, 33, 36,42,44,46

Тема 15. Управління конфліктами

- 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.
- Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності діяльності організації

Література:1, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 33, 34, 35,40,41,42,43,44

Тема 16. 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.
- Сутність та показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.

Література: 1, 2, 3, 10, 13, 14, 15, 19, 21, 28, 34, 36, 37, 38, 39, 46, 47

СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ» денна форма навчання

	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота	Тренінг
Змістовий модуль 1. Методологічні основи вивчення менеджменту персоналу					
Тема 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу	2	2	3	2	4
Тема 2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації	2	2	3		
Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	4	2	3		
Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу	2	2	3		
Тема 5. Кадрова служба в системі менеджменту персоналу	2	2	4		
Тема 6. Кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу	2	2	4		
Тема 7. Професійний підбір персоналу	2	2	4		
Тема 8. Розвиток персоналу	2	2	4		
Змістовий модуль 2. Практичні основи менеджменту персоналу					
Тема 9. Управління процесами руху персоналу	2	2	3	2	4
Тема 10. Оцінювання персоналу	2	2	3		
Тема 11. Мотивація персоналу	2	2	3		
Тема 12. Регулювання трудової діяльності персоналу	2	2	3		
Тема 13. Управління робочим часом працівників	2	2	3		
Тема 14. Соціальне партнерство в організації	2	2	3		
Тема 15. Управління конфліктами	2	2	4		
Тема 16. Ефективність менеджменту персоналу					
Всього 120 год	30	30	48	4	8

**Структура залікового кредиту дисципліни «Менеджмент персоналу»
заочна форма навчання**

	Кількість годин		
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота
Змістовий модуль 1. Методологічні основи вивчення менеджменту персоналу			
Тема 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу			6
Тема 2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації			6
Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу			6
Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу			6
Тема 5. Кадрова служба в системі менеджменту персоналу		2	7
Тема 6. Кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу			7
Тема 7. Професійний підбір персоналу	2		7
Тема 8. Розвиток персоналу	2		7
Змістовий модуль 2. Практичні основи менеджменту персоналу			
Тема 9. Управління процесами руху персоналу			7
Тема 10. Оцінювання персоналу	2	2	7
Тема 11. Мотивація персоналу			7
Тема 12. Регулювання трудової діяльності персоналу			7
Тема 13. Управління робочим часом працівників			7
Тема 14. Соціальне партнерство в організації			7
Тема 15. Управління конфліктами	2		7
Тема 16. Ефективність менеджменту персоналу			7
Всього 120 год	8	4	108

5. Тематика практичних занять.

Змістовий модуль 1. Методологічні основи вивчення менеджменту персоналу.

Практичне заняття 1. Методологічні аспекти менеджменту персоналу

Мета: Засвоєння здобувачами знань щодо понятійного апарату менеджменту персоналу, предмету, методів, закономірностей, принципів.

Питання для обговорення:

1. Предмет і зміст курсу "Менеджмент персоналу". Теоретико-методологічна база курсу "Менеджмент персоналу". Ключові слова (терміни курсу).
2. Сутність менеджменту персоналу й напрями його розвитку
3. Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності
4. Організація – основний соціальний інститут суспільства і об'єкт менеджменту
5. Персонал організації та його структура.

Література: 1, 14, 15, 19, 21, 27, 34, 39,40,41,45,46

Практичне заняття 2. Стратегія та політика менеджменту персоналу організації

Мета: Засвоєння здобувачами знань щодо вибудови стратегії та політики менеджменту персоналу.

Питання для обговорення:

1. Зміст і завдання стратегії та політики менеджменту персоналу організації.
2. Зовнішні та внутрішні чинники стратегії та політики менеджменту персоналу.

3. Механізм реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу.
4. Сфери та підсистеми менеджменту персоналу організації, стосовно яких розробляється політика.
5. Принципи стратегії та політики менеджменту персоналу.
6. Залежність стратегії та політики менеджменту персоналу від генеральної стратегії розвитку організації.

Література: 1, 2, 3, 10, 13, 14, 15, 19, 21, 28, 34, 36,37, 38, 39,43,44

Практичне заняття 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

Мета: Формування в здобувачів знань щодо сучасного нормативного забезпечення менеджменту персоналу.

Питання для обговорення:

1. Нормативно-правове забезпечення системи менеджменту персоналу:
нормативні акти;
ненормативні акти;
локальні акти.
2. Нормативно-методичне забезпечення менеджменту персоналу:
нормативно-довідкові документи (маршрутно-технологічна карта; операційно-технологічна карта; технологічна карта управління процедур; програма випуску деталей; змінно-добові завдання і т. д.).
документи організаційного, організаційно-розпорядчого і організаційно-методичного характеру (Закони України; Накази президента України; Постанови Верховної Ради України; Інструкції Міністерств і відомств; правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір; положення про підрозділи; посадові інструкції; штатний розклад і т. д.).
документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру (бізнес-план; кошторис затрат на виробництво; система стандартів з техніки безпеки; типові норми часу на розробку конструкторської документації; рекомендації МОП в галузі праці і т. д.).
3. 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.
4. Кадрове забезпечення системи менеджменту персоналу. Кількісний та якісний склад працівників кадрової служби.
5. Інформаційне та комунікаційне забезпечення системи менеджменту персоналу організації.
6. Технічне забезпечення системи менеджменту персоналу організації.

Література: 1, 3, 10, 14, 15, 21, 25, 27,28,29,30,31, 32, 33, 36,42

Практичне заняття 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу

Мета: Формування в здобувачів знань щодо сучасних підходів соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу.

Питання для обговорення:

1. Завдання соціально-психологічного забезпечення менеджменту персоналу
2. Психологічні методи управління трудовим колективом

3. Комунікативний процес.
4. Стресові фактори і управління ними
5. Стресостійкість в менеджменті персоналу
6. Управління стресом на робочому місці

Література:1, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 33, 34, 35, 40,43

Практичне заняття 5. Кадрова служба в системі менеджменту персоналу

Мета: вивчити функції та завдання кадрової служби; взаємозв'язки кадрової служби з іншими структурними підрозділами організації; права обов'язки та відповідальність керівника кадрової служби

Питання для обговорення:

1. Кадрова служба як засіб реалізації кадрової політики.
2. Функції і завдання кадрової служби підприємства
3. Права, обов'язки та відповідальність керівника кадрової служби.
4. Основні вимоги до керівника кадрової служби
5. Ролі та компетенції сучасного HR-менеджера
6. Роль HR-менеджера у впровадженні інклюзивних практик
7. Кадрові служби у зарубіжних фірмах

Література: 1, 3, 7, 8, 10, 13, 14, 15, 21, 28, 34, 36, 39, 40,46

Практичне заняття 6. Кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу

Мета: Формування знань щодо сутності та необхідності кадрового діловодства; сформувані професійні вміння вести номенклатуру справ з кадрового діловодства; документи особового складу.

Питання для обговорення:

1. Номенклатура справ із кадрового діловодства.
2. Склад кадрової документації та її призначення. Документаційне забезпечення обліку і руху кадрів
3. Призначення, порядок оформлення, ведення, використання та зберігання особових справ працівників.
4. Документи особового складу
5. Цифровізація кадрового діловодства. Електронний документообіг. Цифровий підпис.

Література:1, 3, 10, 13, 14, 15, 21, 31, 32, 33, 34

Практичне заняття 7. Професійний підбір персоналу

Мета: вивчити джерела залучення персоналу на роботу; з'ясувати основні складові введення персоналу на посаду; напрямки та види адаптації кадрів.

Питання для обговорення:

1. Вплив сучасних тенденцій (індустрія 4.0, праця 4.0) на підбір персоналу
2. Якісні зміни праці у цифровій економіці та вимоги до якості людського потенціалу працівника.
3. Технології пошуку та залучення кандидатів на вакантні посади.
4. Зовнішній та внутрішній ринки праці як джерела поповнення й оновлення персоналу.
5. Маркетинг ринку праці та ринку освітніх послуг.
6. Співбесіда при наймі на роботу. Рішення про заповнення вакансії.
7. Уведення в посаду та адаптація новоприйнятих працівників
8. Проведення інклюзивного рекрутингу

Література: 1, 2, 3, 3, 7, 10, 13, 14,15, 21, 27,28, 29, 30, 33, 34, 38,39,40,43,44

Практичне заняття 8. Розвиток персоналу

Мета: засвоїти суть розвитку персоналу; основні складові організації системи навчання персоналу; форми і методи професійного навчання, види та напрямки кар'єри

Питання для обговорення:

1. Розвиток персоналу в умовах формування економіки знань
2. Визначення потреби у навчанні: методи та форми професійного навчання.
3. Організація підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.
4. Прогнозування професійно-кваліфікаційного попиту на робочу силу та перепідготовка кадрів.
5. Планування та управління службовою кар'єрою працівників.
6. Наставництво та навчання. Розвиток HR- менеджерів з лідерським потенціалом

Література: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10, 13, 14,15, 16, 17, 18, 20, 21, 22,34, 41,42,43

Змістовний модуль 2. Практичні основи менеджменту персоналу

Практичне заняття 9. Управління процесами руху персоналу

Мета: ознайомитись з формами руху робітників та службовців в організації; засвоїти особливості трудової мобільності та аутплейсменту персоналу

Питання для обговорення:

1. Трудова мобільність.
2. Види, чинники та показники руху персоналу
3. Управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників
4. Управління плинністю персоналу
5. Витрати і втрати, пов'язані з вимушеною заміною працівників
6. Сутність та завдання аутплейсменту персоналу, види аутплейсменту персоналу, його переваги та недоліки
7. Технологія розвитку системи аутплейсменту персоналу

Література: 1,2, 7, 8, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 21, 34, 36, 37, 39,40,43

Практичне заняття 10. Оцінювання персоналу

Мета: сформувати професійні уміння методів оцінки персоналу, цілей та функції останньої; опанувати особливості проведення поточного оцінювання, сертифікації та атестації керівників та спеціалістів

Питання для обговорення:

1. Об'єктивна необхідність і значення оцінювання персоналу.
2. Показники та критерії оцінювання персоналу.
3. Оцінювання персоналу за ключовими компетенціями.
4. Фактори, які впливають на вибір показників оцінювання персоналу.
1. Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації методів оцінювання персоналу. Об'єктивна необхідність і значення оцінювання персоналу.
2. Показники та критерії оцінювання персоналу.
3. Оцінювання персоналу за ключовими компетенціями.
4. Фактори, які впливають на вибір показників оцінювання персоналу.

5. Підходи різних вчених і практиків щодо класифікації методів оцінювання персоналу.
6. Процес оцінювання: характеристика його основних елементів. Місце проведення оцінювання. Періодичність оцінювання. Суб'єкти оцінювання
7. Атестація керівників, професіоналів і фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення та використання результатів.
8. Сертифікація персоналу.
9. Процес оцінювання: характеристика його основних елементів. Місце проведення оцінювання. Періодичність оцінювання. Суб'єкти оцінювання
10. Атестація керівників, професіоналів і фахівців: періодичність, види, функції, документація, процедура проведення та використання результатів.
11. Сертифікація персоналу.

Література: 1,2,3,7, 10, 13, 14, 15, 17, 21, 34, 36,37,38,39,40,42,44

Практичне заняття 11. Мотивація персоналу

Мета: з'ясувати сучасні підходи дослідження теорії та практики мотивації праці, вивчити мотиваційний механізм управління поведінкою персоналу; компенсаційну політику організації; структуру компенсаційного пакета; проаналізувати вплив мотивації на ефективність трудової діяльності.

Питання для обговорення:

1. Мотивація як складова менеджменту персоналу та чинник конкурентних переваг. Наукова полеміка щодо розгляду сутності поняття «мотивація персоналу».
2. Компенсаційний пакет: поняття, вимоги до формування. Наукова полеміка щодо визначення сутності «компенсаційного пакета», співвідношення його із поняттями «заробітна плата» і «соціальний пакет».
3. Проектування основної заробітної плати з використанням грейдів. Відмінності проектування основної заробітної плати з використанням грейдів від класичного тарифного нормування.
4. Преміальне положення: структура, вимоги до побудови. Технологія розроблення показників преміювання.
5. Доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів.
6. Системи участі персоналу у прибутках компанії

Література:1, 3, 7, 10, 11, 12,13, 14,15, 18, 19, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 33, 34, 36, 46

Практичне заняття 12. Регулювання трудової діяльності персоналу

Мета: закріпити основні аспекти регулювання трудової діяльності працівників; регламентування діяльності структурних підрозділів та посадових осіб.

Питання для обговорення:

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

7. Правила поведінки й дисциплінарні процедури. Зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.

Література: 1, 3, 10, 14, 15, 21, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 42, 43, 45

Практичне заняття 13. Управління робочим часом працівників

Мета: : поглибити сутність поняття управління робочим часом працівників, робочого часу, методи аналізу ефективності використання робочого часу.

Питання для обговорення:

1. Робочий час як економічна категорія і міра кількості праці.
2. Законодавче регулювання робочого часу і відпусток.
3. Режими праці й відпочинку.. Гнучкі режими роботи.
4. Ненормований робочий день.
5. Класифікація витрат робочого часу
6. Методи аналізу ефективності використання робочого часу.
7. Механізм управління робочим часом.
8. Тайм-менеджмент як спосіб ефективної організації робочого часу

Література: 1, 3, 10, 14, 15, 17, 21, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 42, 45, 46

Тема 14. Соціальне партнерство в організації

Мета: узагальнити суть поняття «соціальне партнерство»; визначити соціальних партнерів в організації; встановити порядок укладення колективного договору.

Питання для обговорення

1. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.
2. Соціальні партнери в організації: роботодавець, наймані працівники та їх об'єднання, спільність і розбіжність їх інтересів.
3. Колективний договір як головний засіб зміцнення соціального партнерства.
4. Сторони та предмет колективного договору. Зміст колективного договору. Порядок підготовки й укладання колективного договору. Контроль за виконанням колективного договору.
5. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

Література: 1, 3, 10, 14, 15, 21, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 42, 44, 46

Практичне заняття 15. Управління конфліктами

Мета: вивчити причини виникнення конфліктів, їх моделі, інструменти та методи управління; формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Питання для обговорення:

1. Види та типи конфліктів.
2. Причини виникнення, функції та наслідки конфліктів в організації.
3. Роль керівника в умовах конфлікту. Учасники конфлікту. Вплив конфлікту на соціальне оточення і його учасників.
4. Передумови виникнення конфлікту. Статична модель конфлікту. Визначення конфліктної ситуації.
5. Типи конфліктогенів. Поняття структури конфлікту.
6. Інструменти, процедури та методи управління конфліктами. Модель організаційного механізму управління конфліктами.
7. Профілактика та запобігання виникненню конфліктів.

8. Закономірності формування позитивного соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічні резерви колективу і методи їх використання для підвищення ефективності діяльності організації

Література:1, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 33, 34, 35, 40,41,42,43,44

Ефективність менеджменту персоналу

Мета: : вивчити засади ресурсного підходу в менеджменті персоналу; систему економічних і соціальних показників ефективності менеджменту персоналу

Питання для обговорення:

1. Сутність понять «ефект», «ефективність» та «ефективність менеджменту персоналу».
2. Витрати на персонал. Групи витрат роботодавців на персонал.
3. Сутність та показники організаційної ефективності менеджменту персоналу.
4. Сутність та показники економічної ефективності менеджменту персоналу.
5. Сутність та показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.

Література:1, 2, 3, 10, 13, 14, 15, 19, 21, 28, 34, 36,37, 38, 39,46,47

САМОСТІЙНА РОБОТА ЗДОБУВАЧІВ

Самостійна робота здобувачів є одним з основних способів набуття знань з курсу «Менеджмент персоналу». Здобувачі повинні самостійно опрацювати питання, на які лекційний час не передбачено або такі, що доцільно поглибити.

Контроль самостійного вивчення окремих питань відбувається на основі підготовки рефератів з обраної теми та виконання практичного завдання.

Перелік тем
<p>Методологічні аспекти менеджменту персоналу Менеджмент персоналу сучасних підприємств: основні завдання та проблеми Розвиток менеджменту персоналу на інноваційних підприємствах Методи формування позитивного ставлення працівників до своєї організації, посадових обов'язків та трудової дисципліни. Формування системи менеджменту персоналу в умовах економіки знань Методологія та технологія менеджменту персоналу. Сучасні системи менеджменту персоналу.</p>
<p>Стратегія та політика менеджменту персоналу організації Етапи проектування кадрової політики підприємства. Кадрова стратегія, її форми та види. Інструменти реалізації кадрової стратегії організації. Механізм реалізації стратегії та політики менеджменту персоналу Стратегічний менеджмент як чинник розвитку ринку парадигм і концепцій управління Стратегічний менеджмент знань і інтегроване навчання персоналу організації</p>
<p>Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу Законодавче регулювання робочого часу. Положення, що регламентують діяльність структурних ланок організації. Особливості технологічного процесу обробки інформації з кадрових питань. Стан правового забезпечення кадрового управління. Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу. Використання комп'ютерних систем і технологій в управлінні персоналом. Сучасні комунікації в управлінні організацією</p>
<p>Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу Роль людського фактору в менеджменті персоналу</p>

<p>Вплив стилю керівництва на результати діяльності колективу Роль соціально-психологічних методів в менеджменті персоналу Методи стимулювання трудового колективу керівником Аналіз резервів формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі Теоретичні та практичні передумови актуалізації соціально-психологічного впливу на емоційний стан і згуртованість колективу</p>
<p>Кадрова служба в системі менеджменту персоналу Роль соціологічної та психологічної служб (консультантів) у виховному процесі. Комплексні програми "Кадри" і АСУ "Кадри" –інструменти сучасного кадрового управління. Необхідність підготовки фахівців для кадрової служби підприємства. Особливості розвитку кадрових служб в зарубіжних країнах. Документаційне оформлення укладання та розірвання трудової угоди (контракту) між працівником та роботодавцем.</p>
<p>Кадрове діловодство в системі менеджменту персоналу Документаційне оформлення укладання та розірвання трудової угоди (контракту) між працівником та роботодавцем. Організація та ведення службою управління персоналом кадрового діловодства. Призначення та правила оформлення службою управління персоналу наказів з особового складу. Створення службою управління персоналом електронної бази даних кандидатів на вакантні посади. Автоматизація створення, обробки та зберігання кадрової документації. Формування за допомогою цифрової електронної бази облікової кадрової документації.</p>
<p>Професійний підбір персоналу Основні вимоги до управлінського персоналу. Формування стабільного та якісного складу персоналу організації. Вивчення ситуації на професійному ринку праці при підборі кадрів. Шляхи забезпечення підприємства персоналом. Професіограма: модель співробітника і модель посади. Стратегічне значення HR –менеджера в формуванні персоналу організації. Світовий та вітчизняний досвід роботи HR–менеджерів у галузі формування персоналу організації. Трудова адаптація як складова розвитку персоналу. Формування процесів трудової адаптації працівників.</p>
<p>Розвиток персоналу Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. Управління талантами в економіці знань Об'єктивна необхідність вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів підприємства. Заходи щодо підвищення ефективності внутрівиробничої підготовки кадрів. Удосконалення професійно–кваліфікаційної структури персоналу. Роль тренінгових занять в розвитку персоналу. Професійний розвиток персоналу в умовах економіки знань.</p>
<p>Управління процесами руху персоналу Управління мобільністю кадрів на підприємстві. Внутрізаводський рух кадрів як складова частина кадрової політики: поняття, аналіз, регулювання. Основні процеси руху персоналу на підприємстві. Особливості ділової кар'єри жінки–керівника. Типи переміщень керівників. Сутність, значення та організація планування трудової кар'єри працівника.</p>

<p>Трудова та ділова кар'єра працівника в організації. Поняття кар'єрограми, методи її побудови. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу організації.</p>
<p>Оцінювання персоналу Оцінка особистих якостей працівника: завдання, методика проведення. Оцінка компетенцій персоналу методом Assessment Center Використання результатів атестації персоналу в мотивації праці Ситуаційне оцінювання працівників Регулярне планове оцінювання працівників</p>
<p>Мотивація персоналу Управління процесами формування трудової мотивації. Удосконалення організації оплати праці на підприємстві. Нематеріальна мотивація та її значення в системі регуляції трудової поведінки. Системи преміювання персоналу. Роль мотивації праці в управлінні персоналом. Повага до людини як центральна ланка нематеріальної мотивації. Програми соціального страхування персоналу</p>
<p>Регулювання трудової діяльності персоналу Створення умов для ефективної діяльності персоналу організації. Завдання ефективного використання праці та розстановка кадрів на підприємстві. Планування роботи структурних підрозділів, визначення індивідуальних виробничих завдань на підприємстві. Контролінг в менеджменті персоналу. Облік результатів діяльності трудових колективів і окремих фірм. Значення та завдання регулювання трудової діяльності персоналу організації. Методи формування позитивного ставлення працівників до своєї організації, посадових обов'язків та трудової дисципліни</p>
<p>Управління робочим часом працівників Методичні основи аналізу використання робочого часу Класифікація факторів що впливають на використання робочого часу Принципи побудови і елементи комплексної системи управління робочим часом Стан і проблеми нераціонального використання робочого часу на сучасних підприємствах Розробка сучасних методів тайм-менеджменту Корпоративний тайм-менеджмент, його структура</p>
<p>Соціальне партнерство в організації Теоретичні аспекти формування корпоративного управління як основи соціального партнерства Технології соціального партнерства у межах комплексної програми соціально - економічного розвитку регіону. Оцінка впливу інституту соціального партнерства на ринку праці Роль держави та бізнесу у системі державно-приватного партнерства Розбудова нової моделі соціальної держави: від соціальної підтримки до формування соціально-економічних передумов гідної праці Інноваційні практики соціально-відповідальних роботодавців у забезпеченні гідної праці</p>
<p>Управління конфліктами Конфлікт як соціальний феномен Вплив психологічних особливостей особи на поведінку в конфліктних взаємодіях Методичний підхід до аналізу і управління конфліктами в трудовому колективі Дослідження стратегій і методів в управлінні конфліктами Моделювання конфліктів інноваційного розвитку</p>
<p>Ефективність менеджменту персоналу</p>

Мотивація ефективності праці й менеджмент персоналу.
 Оцінка економічної ефективності проектів вдосконалення менеджменту персоналу.
 Загальні засади ефективності в економіці та управлінні.
 Чинники, які визначають ефективність менеджменту персоналу.

Практичне завдання до самостійної роботи

Практичні завдання виконуються малою групою здобувачів 10-15 осіб (робота у команді).

Метою даного завдання є вивчити основні складові менеджменту персоналу, а саме:

- формування кадрової політики та стратегію її розвитку на підприємстві;
- організаційну структуру та штатний розпис;
- ресурсне забезпечення підприємства;
- функції та завдання кадрової служби ;
- кількісні та якісні характеристики персоналу;
- особливості оцінки персоналу;
- інклюзивні аспекти професійного розвитку та навчання персоналу;
- процеси руху персоналу на підприємстві;
- види та форми оплати праці працівників.

Завдання. Проектування організаційної структури підприємства

1. Виберіть сферу діяльності і сформуєте підприємство з урахуванням фінансово-економічних і політичних реалій в українських умовах. Обґрунтуйте свій вибір сфери діяльності і етапу життєвого циклу підприємства.

2. Виберіть організаційно-правову форму (ФОП, ТОВ, АТ і ін.) і обґрунтуйте свій вибір.

3. Визначте стратегію розвитку організації. Дайте їй коротку характеристику і основні необхідні характеристики персоналу, необхідні для її здійснення.

3. Сформулюйте місію, цілі в довгостроковій і короткостроковій перспективі, визначте основні завдання вашого підприємства.

4. Побудуйте організаційну структуру управління підприємством. Складіть нормативно-правове забезпечення (документи внутрішнього використання) що використовуються в організації.

5. Сформулюйте кадрову політику і її особливості на кожному етапі життєвого циклу підприємства (з урахуванням розширення об'ємів і сфери діяльності підприємства) за наступними пунктами:

- а) мета кадрової політики;
- б) загальна характеристика працівників (особисті і ділові якості, знання навички і досвід);
- в) найм та звільнення працівників;
- г) організація системи оцінки персоналу;
- д) навчання, переміщення та кар'єрний ріст персоналу;
- е) система мотивації та стимулювання праці;
- ж) корпоративна культура і її особливості;

6. Побудуйте дерево цілей, яке відображає роботу з персоналом. Воно повинне включати всі основні аспекти (кадровий склад, системи мотивації і оплати праці та ін.), направлені на забезпечення працівниками задоволеності їх працею.

7. Відповідно до організаційної структури складіть штатний розпис організації із вказаними структурними підрозділами та посадами.

Результати повинні бути представлені у вигляді презентації з представленням об'єктивно обґрунтованих схем (таблиць). Підсумковим результатом є захист командного проекту віртуальної організації.

Організація і проведення тренінгу з дисципліни «Менеджмент персоналу»

Трeнінг (англ. *training*) — це запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі. Тренування (від англ. to train — виховувати, навчати) — комплекс вправ для тренування в чому-небудь. Тренування — система підготовки організму людини з метою пристосування його до підвищених вимог і складних умов роботи й життя.

Порядок проведення тренінгу

1. **Вступна частина** проводиться з метою ознайомлення здобувачів з темою тренінгового заняття.
2. **Організаційна частина** полягає у створенні робочого настрою у колективі здобувачів, визначенні правил проведення тренінгового заняття. Можлива наявність роздаткового матеріалу у вигляді таблиць, бланків документів.
3. **Практична частина** реалізовується шляхом виконання завдання (побудова моделі робочого місця) у групах здобувачів у кількості 3-5 осіб.
4. **Підведення підсумків.** Обговорюється результати виконаних завдань. Обмін думками з питань, які виносились на тренінгові заняття.

Мета тренінгу: «Професійна модель компетенцій менеджера з персоналу»

Завдання тренінгу: Ознайомити здобувачів з компетенціями, якими має володіти менеджер з персоналу підприємства (організації) ; побудувати модель компетенцій відповідно до завдань (процесів) які він виконує у своїй діяльності

Назва тренінгу	Завдання
Вступна частина	Скласти перелік завдань, процесів які виконує менеджер з персоналу
Організаційна частина	Проаналізувати які цифрові платформи та програми, які використовує у своїй діяльності менеджер з персоналу
Практична частина	Оцінити якими компетенціями володіє на даний час менеджер, які компетенції необхідно вдосконалити і побудувати модель компетенцій
Підведення підсумків	Оцінити компетенції та визначити напрямки навчання відповідно до індивідуального плану розвитку менеджера з персоналу
Оцінка ефективності	Анкетування здобувачів до і після тренінгу, спостереження за учасниками під час тренінгу, ефективна поведінка менеджера з

тренінгу	персоналу у рамках діяльності
----------	-------------------------------

Методи оцінювання.

Оцінка рівня отриманих теоретичних знань та практичних навиків за шкалою Університету здійснюється на основі модульно–рейтингової системи контролю знань і передбачає стимулювання систематичної, ритмічної самостійної роботи здобувачів, підвищення об'єктивності оцінки їхніх знань, визначення рейтингу здобувача, запровадження здорової конкуренції між здобувачами у навчанні і розвитку творчих їх здібностей. Модульно–рейтинговий контроль здійснюється на основі попередньо визначених змістових модулів, які є логічно завершеними частинами теоретичного та практичного навчального матеріалу за окремими етапами вивчення дисципліни.

За бальною шкалою оцінювання, яка використовується в навчальному закладі, рівень засвоєння матеріалу оцінюється наступним чином:

- 90 – 100 балів – 5 (відмінно)
- 75 – 89 балів – 4 (добре)
- 60 – 74 балів – 3 (задовільно)
- до 60 балів – 2 (незадовільно).

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) з дисципліни «Менеджмент персоналу» визначається як середньозважена величина, залежно від питомої ваги кожної складової залікового кредиту:

Модуль 1		Модуль 2		Модуль 3	Модуль 4	Модуль 5
10%	10%	10%	10%	5%	15%	40%
Поточне оцінювання	Модульний контроль 1	Поточне оцінювання	Модульний контроль 2	Тренінги	Самостійна робота	Екзамен
Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих протягом 1-8 занять (за 1-8 теми). Оцінювання за 100-бальною шкалою (здобувач має бути оцінений не рідше як раз на два заняття).	Модульний контроль проводиться з 1-8 теми і включає: тести 20 тестів по 2 бали = 40 балів; два практичних завдання 60 балів (2 по 30 балів) Оцінювання за 100-бальною шкалою	Оцінка за поточне оцінювання визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих протягом 9-15 занять (за 9-16 теми). Оцінювання за 100-бальною шкалою	Модульний контроль проводиться 9-16 теми і включає: тести 20 тестів по 2 бали = 40 балів; два практичних завдання 60 балів (2 по 30 балів) Оцінювання за 100-бальною шкалою	Визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання завдання. Оцінювання за 100-бальною шкалою	Визначається як середнє арифметичне з оцінок, отриманих за виконання 2 завдань. Оцінювання за 100-бальною шкалою	Одне теоретичне питання: 20 балів; тести 20 тестів по 2 бали = 40 балів) і одна практичне завдання – 40 балів Оцінювання за 100-бальною шкалою

Поточне опитування під час заняття:

90–100 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань;

75–89 балів – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки;

65–74 бали – в цілому володіє навчальним матеріалом та викладає його основний зміст, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки;

60–64 бали – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань, допускаючи при цьому суттєві неточності;

1–59 балів – не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст теоретичних питань. Підсумкова оцінка за поточне опитування кожного модуля визначається як середнє арифметичне оцінок, отриманих під час занять в межах кожного модуля.

Тренінг:

90–100 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його використовує під час виконання завдань тренінгу, виявляє творчий підхід до виконання завдань;

75–89 балів – достатньо повно володіє навчальним матеріалом, але при виконанні окремих завдань тренінгу не вистачає достатньої глибини та аргументації його використання, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки, загалом виявляє творчий підхід до виконання завдань;

65–74 бали – в цілому володіє навчальним матеріалом та загалом його використовує при виконанні завдань тренінгу, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому суттєві неточності та помилки, в окремих моментах виявляє творчий підхід до виконання завдань;

60–64 бали – не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його використовує, недостатньо розкриває зміст завдань тренінгу, допускаючи при цьому суттєві неточності, не виявляє творчого підходу до виконання завдань;

1–59 – не володіє навчальним матеріалом, не розкриває зміст завдань тренінгу, не бере участі у колективних завданнях під час проведення тренінгу.

Самостійна робота:

90–100 балів – зміст самостійної роботи повністю відповідає встановленим вимогам, містить елементи самостійного дослідження, свідчить про високий рівень опанування навчального матеріалу, студент на високому рівні виявляє творчий підхід до виконання завдань;

75–89 балів – зміст самостійної роботи в основному відповідає встановленим вимогам, можуть бути несуттєві недопрацювання за окремими завданнями, свідчить про належний рівень опанування навчального матеріалу, студент належно виявляє творчий підхід до виконання завдань;

60–74 балів – поставлені завдання виконані на недостатньому рівні; наведені авторські напрацювання є загальними і слабо обґрунтованими, свідчать про недостатній рівень опанування навчального матеріалу; студент припускається значних помилок у виконанні завдань, в окремих моментах виявляє творчий підхід до виконання завдань;

1–59 балів – завдання практично не виконані; відсутні авторські напрацювання; грубі помилки у вирішенні завдань роботи, що свідчать про низький рівень опанування навчального матеріалу; студент не виявляє творчого підходу до виконання завдань.

Модульна робота, екзамен – види контролю, при яких засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу оцінюється від 0 до 100 балів як сума балів за виконанні завдання. Екзаменаційний білет складається із:

тестів: 20 тестів, за правильну відповідь на кожен із яких студент може отримати 2 бали, що в підсумку дає максимальну 40 балів;

2 бали – на тест надано правильну відповідь.

задач (практичних завдань): 2 задачі, за розв'язання кожної із яких студент може отримати від 0 до 30 балів, що в підсумку дає максимальну 60 балів;

20–30 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання і інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

10–19 балів – у достатньому обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання, але на додаткові контрольні запитання відсутня повна відповідь, допускає несуттєві неточності та фрагментарно (без аргументації) інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

1–9 балів – не в повному обсязі володіє матеріалом, фрагментарно розв'язує практичне завдання, допускає суттєві неточності, поверхнево його викладає, недостатньо розкриває зміст поставлених питань.

одна задача 40 балів:

30–40 балів – має глибокі знання методики розв'язування, у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання і інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

15–29 балів – правильна не повна частота розрахунків, у достатньому обсязі володіє навчальним матеріалом, правильно розв'язує практичне завдання, але на додаткові контрольні запитання відсутня повна відповідь, допускає несуттєві неточності та фрагментарно (без аргументації) інтерпретує отримані результати, демонструє самостійність виконання.

1–14 балів – наявні узагальнені висновки, не в повному обсязі володіє матеріалом, фрагментарно розв'язує практичне завдання, допускає суттєві неточності, поверхнево його викладає, недостатньо розкриває зміст поставлених питань.

теоретичного (проблемного) питання: 1 теоретичне питання, за відповідь на яке студент може отримати від 0 до 20 балів.

10–20 балів – у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, всебічно, самостійно та аргументовано його викладає під час відповіді, глибоко та всебічно розкриває зміст завдання.

1–9 балів – в цілому володіє навчальним матеріалом, але не в повному обсязі, фрагментарно (без аргументації та обґрунтування) його викладає, недостатньо розкриває зміст завдання, допускаючи при цьому суттєві неточності, відповіді на запитання нечіткі.

Шкала оцінювання:

За шкалою ЗУНУ	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85-89	добре	B (дуже добре)
75–84		C (добре)
65–74	задовільно	D (задовільно)
60-64		E (достатньо)
35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

Інструменти, обладнання та програмне забезпечення, використання яких передбачає навчальна дисципліна

№ п/п	Найменування	Номер теми
1.	Мультимедійне забезпечення викладання лекцій (проєктор; on-line платформи: ZOOM; Google Meet)	1-16
2.	Система дистанційного навчання ЗУНУ moodle.wunu.edu.ua	1-16
3.	Пакет прикладних програм базових інформаційних технологій: MS Office	1-16
4.	Телекомунікаційне програмне забезпечення (Internet Explorer, Opera, Google Chrome, Firefox)	1-16

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ЛІТЕРАТУРИ**Основні**

1. 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>
2. 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
3. Дяків О. Використання інноваційних технологій в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України [наук. журнал]. 2022.Вип. № 27. Тернопіль. Економічна думка. С. 49-57.
 4. Дяків О.,Шушпанов Д., Прохоровська С.А. , Островерхов В., Коцур А., Хлипівка О. Цифрова трансформація управління персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. том.34 №4.2024. С. 213-238 <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/issue/view/905>.
 5. Дяків О. Коцур А. та ін. Аудит персоналу та hr-аналітика як інструменти ефективного управління персоналом організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України [науковий журнал]* 2024. Вип.29 С. 87-93 URL: <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/issue/view/90>

6. Дяків О. Хрустальова Ю. Коучинг у системі розвитку компетенцій HR-менеджера. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України. Зб. наукових праць. Вип. 22, Тернопіль: Економічна думка, 2017. С. 67-71
7. 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
8. Дяків О. Стратегія управління талантами в організації. *Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. ЗУНУ. 2023. С. 123-124
9. Дяків О. Жуковська А. Вектори та інструменти інклюзивного розвитку територіальних громад. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*[наук. журнал]. 2021 .Вип. №26. Тернопіль. Економічна думка, С.62-71. URL: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/414>
10. 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. 2020. 560 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/simple-search>
11. Дяків О. . Планування розвитку кар'єри в системі менеджменту сучасного підприємства. *Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія* / за ред. Шкільняка М. М., Васиної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 524 с
12. Дяків О.П. Управління талантами в економіці знань. *Соціально-трудова сфера: сучасний стан, проблеми та стратегічні напрями розвитку*. Київ : КНЕУ. 2017. С. 139–141.
13. Дяків О. Корпоративна соціальна відповідальність в стратегії управління персоналом. *Суч. тенденції розвитку екон. систем* : моногр. / за заг. ред. В. І. Гринчуцького. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. С. 223–234.
14. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*. 2024. Випуск 3(113). С.73-95
15. Дяків О.П., Жуковська А.Ю. Інклюзивний менеджмент: зарубіжний досвід та перспективи впровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2024. №3 (99)
16. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент. Київ, 2014. 479 с.
17. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 397 с.
18. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябоконт І. О. Управління цифровою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR стратегію. Одеса. 2023. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/30.pdf. – Назва з титул. екрану.
19. Кудлай В. Г. Менеджмент персоналу підприємства. Практикум : навч. посіб. К. : КНЕУ. 2012. 205 с.
20. Левченко О.М., Немченко Т.А., Коваленко С.В. Моделі ефективності управління часом організації в умовах інноваційних трансформацій *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки* : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41).С. 208-223 URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/ff6fd5a2-80d2-4af0-a152-a6d282249610>
21. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб.[Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.Тернопіль. 2022 .280 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](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)

22. Савченко А.В. Розвиток персоналу: підруч. 2-е вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ. 2015. 505 с.
23. Управління діловою кар'єрою : навчальний посібник для здобувачів напряду підготовки "Управління персоналом та економіка праці" усіх форм навчання. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 295 с.
24. Цимбалюк С. О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ.2021. 311 с.
25. Шушпанов П.Г. Психологія управління персоналом: навч.посібник /П. Шушпанов.- Тернопіль: Вектор, 2013.196 с.
26. 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. 666с

Додаткові літературні джерела

27. Дяків О. Цифрові компетенції випускника навчального закладу. Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції Перспективи індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: світові тенденції та національні пріоритети. Тернопіль.ЗУНУ. 2021. С. 194-196
28. Жосан Г.,Смолінкіна О. Стресостійкість як ключовий фактор ефективної діяльності менеджера в воєнний та повоєнний період. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/8953/17264-61121-1-PB.pdf?sequence=1>
29. Завіновська Г.Т. Грейдова система оплати праці в організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225664.pdf>.
30. Економіка праці та соціально–трудова відносини: Навчально–методичний посібник [Дяків О.П., Островерхов В.М. Слівінська Н.М. та ін.]. Тернопіль:Економічна думка, 2013.368 с.
31. Коваленко О.В. Вдосконалення системи оплати праці на підприємстві. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_8_060.pdf.
32. Кодекс законів про працю України (зі змінами та доповненнями № 322-08 від 14.08.2021 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
33. Про зайнятість населення : Закон України від 05. 07. 2012 р. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=803-12>
34. Про організації роботодавців : Закон України 22. 06. 2012 р. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2436-14>.
35. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01. 07. 1993 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12>
36. Про електронний цифровий підпис : Закон України від 05.10.2017 / Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/852-15#Text>.
37. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України (із змінами) від 01.08.2022. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> .
38. Трансформація соціально-трудова сфери в умовах цифровізації економіки: моногр. [О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, Ю.С. Залознава, О.О. Хандій] НАН України, Ін-т економіки

- пром-сті. Київ. 2022. 385 с.
39. Шкробот М.В., Ведуга Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент». КПІ ім. І. Сікорського. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2020. 270 с.
 40. Яхно Т.П., І.О. Куревіна Конфліктологія та теорія переговорів, підруч.: URL: https://pidruchniki.com/19440608/psihologiya/konfliktologiya_ta_teoriya_peregovoriv
 41. Dyakiv O. Modern trends of corporate social responsibility/ O.Dyakiv, N.Demchuk // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України //Зб. наукових праць - Випуск 21, Тернопіль: Економічна думка, 2016. с. 67-71
 42. Dyakiv O. Socially responsible interaction of a business-organization with an internal stakeholder // Social and labour relations: theory and practice Volume 8, 2018 , Issue #2, pp. 69-74
 43. Dyakiv O.. Employer's social responsibility for staff development / О. Дяків // [Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. голова редкол.]А. М. Колот /.2018. № 1(15) С. 322-329
 44. Betz F. Managing Technology: Competing through new Ventures, Innovation, and Corporate Research. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 1987.
 45. Dodgson, M. The management of technological innovation. Oxford: Oxford University Press, 2000.
 46. Partington P., Stainton C. Managing Staff Development. Philadelphia: Open University Press, 2016. 256 p.
 47. Florida R., Tinagli I. Europe in the Creative Age. URL: http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/Europe_in_the_Creative_Age_2004.pdf