



ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ  
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)

ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРИ

**КОЛЕДЖ ХОРЕОГРАФІЧНОГО МИСТЕЦТВА «КИЇВСЬКА  
МУНІЦИПАЛЬНА АКАДЕМІЯ ТАНЦЮ ІМЕНІ СЕРЖА ЛИФАРЯ»  
(КМАТ ІМЕНІ СЕРЖА ЛИФАРЯ)**

**УХВАЛЕНО**

Рішенням Вченої ради  
Коледжу хореографічного мистецтва  
«КМАТ імені Сержа Лифаря»

Протокол № 5 від 30.06.2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Директор Коледжу хореографічного  
мистецтва «КМАТ імені Сержа  
Лифаря»

 **В'ячеслав КОЛОМІЄЦЬ**



30 червня 2025 року

**ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИКОНАВСЬКИХ  
МИСТЕЦТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ Й УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ В УСТАНОВАХ МИСТЕЦТВА**

**РОБОЧА ПРОГРАМА  
освітнього компонента підготовки бакалавра  
4 курс**

**галузі знань 02 КУЛЬТУРА І МИСТЕЦТВО  
спеціальності 024 ХОРЕОГРАФІЯ**

**Київ – 2025**

Обговорено та рекомендовано до використання у освітньому процесі на засіданні кафедри хореографічних та мистецьких дисциплін (протокол № 7 від 30.06.2025 р.).

Обговорено та рекомендовано до використання у освітньому процесі на засіданні Навчально-методичної ради КМАТ імені Сержа Лифаря (протокол № 3 від 27.06.2025 р.).

Укладачі: Лягущенко А.Г., кандидат мистецтвознавства, доцент, заслужений діяч мистецтв України, професор кафедри хореографічних та мистецьких дисциплін КМАТ імені Сержа Лифаря.

Громадський Р.А., старший викладач кафедри хореографічних та мистецьких дисциплін КМАТ імені Сержа Лифаря.

Викладачі: Лягущенко А.Г., кандидат мистецтвознавства, доцент, заслужений діяч мистецтв України, професор кафедри хореографічних та мистецьких дисциплін КМАТ імені Сержа Лифаря.

Громадський Р.А., старший викладач кафедри хореографічних та мистецьких дисциплін КМАТ імені Сержа Лифаря.

Основи менеджменту виконавських мистецтв та організація й управління персоналом в установах мистецтва. Робоча програма освітнього компонента підготовки бакалавра. / Уклад.: Лягущенко А.Г., Громадський Р.А. – Київ, КМАТ імені Сержа Лифаря, 2025 р. – 64 с.

© КМАТ імені Сержа Лифаря, 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Опис освітнього компонента                                                                         | 4  |
| 2. Мета та завдання освітнього компонента                                                             | 5  |
| 3. Програма освітнього компонента                                                                     | 7  |
| 4. Структура освітнього компонента                                                                    | 44 |
| 5. Теми семінарських занять.....                                                                      | 45 |
| 6. Теми для самостійного опрацювання.....                                                             | 45 |
| 7. Методи та форми навчання.....                                                                      | 48 |
| 8. Методи та форми контролю.....                                                                      | 49 |
| 9. Оцінювання результатів навчання.....                                                               | 50 |
| 10. Методичне забезпечення.....                                                                       | 52 |
| 11. Методичні рекомендації з вивчення освітнього компонента<br>та організації самостійної роботи..... | 53 |
| 12. Контрольні питання до екзамену.....                                                               | 56 |
| 13. Рекомендовані джерела.....                                                                        | 62 |

## 1. Опис освітнього компонента

| Найменування показників        | Галузь знань, ступінь вищої освіти                                | Характеристика освітнього компонента |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                                |                                                                   | денна форма навчання                 |
| Кількість кредитів ЄКТС – 2    | Галузь знань<br><b>02 Культура і мистецтво</b>                    | Нормативна                           |
|                                | Спеціальність (професійне спрямування):<br><b>024 Хореографія</b> | Рік підготовки:<br>4-й               |
|                                |                                                                   | Семестр                              |
| Загальна кількість годин – 120 |                                                                   | VII-VIII-й                           |
|                                |                                                                   | Лекції                               |
|                                | Рівень вищої освіти<br><b>Бакалавр</b>                            | 68 год.                              |
|                                |                                                                   | Практичні, семінарські               |
|                                |                                                                   | 4 год.                               |
|                                |                                                                   | Лабораторні                          |
|                                |                                                                   | -                                    |
|                                |                                                                   | Самостійна робота                    |
|                                |                                                                   | 48 год.                              |
|                                |                                                                   | Індивідуальні завдання               |
|                                |                                                                   | -                                    |
|                                |                                                                   | Вид контролю: екзамен                |

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання - 60% / 40%.

## **2. Мета та завдання освітнього компонента**

**Метою ОК є:** формування у здобувачів освіти системи знань про основні поняття і категорії, особливості теорії, методології та практики управління персоналом, а також практичних навичок управлінської діяльності в установах культури; підготовка здобувачів освіти до ефективного управління персоналом в закладах мистецтва, тобто формування у здобувачів освіти комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних мистецьких закладах, добору та розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення цілеспрямованого використання персоналу в роботі.

### **Основними завданнями вивчення освітнього компонента є:**

Завдання ОК – сформувати у здобувачів освіти стійкі знання теорії, методології та практики управління персоналом, допомогти набуті вмінь і навичок самостійно розробляти заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом в установах мистецтва; формування комплексу знань, вмінь і навичок управлінської праці, що допоможе їм у майбутньому стати ефективними том-менеджерами вітчизняних підприємств, установ і організацій.

#### **знати:**

- основи застосування набутих знань у практичних професійних ситуаціях;
- зміст і межі предметної області, а також специфіку професійної діяльності у сфері перформативних мистецтв;
- принципи та можливості використання інформаційних і комунікаційних технологій у професійній діяльності;
- способи пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, зокрема із застосуванням інформаційних і комунікаційних технологій;
- базові засади ініціативності та підприємливості у професійному середовищі;
- критерії та показники якості виконання професійних завдань і робіт;
- основи ефективної професійної комунікації та організації комунікативного процесу;
- можливості використання інтелектуального потенціалу, професійних знань і креативних підходів для розв’язання професійних завдань і проблем;
- норми толерантної поведінки, етичні засади міжособистісних взаємовідносин та принципи доброчесної професійної взаємодії;

- загальні засади фінансового та адміністративного забезпечення виробничого процесу у сфері професійної діяльності.

**вміти:**

- застосовувати оптимальні засоби, методики та творчі підходи для удосконалення професійної діяльності у сфері виконавських мистецтв, підвищення власного рівня фахової майстерності та сценічної культури;
- вести професійну дискусію, аргументовано відстоювати власну творчу та управлінську позицію під час розв'язання організаційних, постановочних і виробничих питань у мистецькому середовищі;
- сприймати, аналізувати та творчо переосмислювати художню, організаційну й інформаційно-аналітичну інформацію з подальшим її застосуванням у виконавській, педагогічній та управлінській діяльності;
- ефективно використовувати комунікативні навички для формування креативної, психологічно комфортної та продуктивної атмосфери в творчому колективі;
- застосовувати базові знання з фінансового та адміністративного забезпечення мистецької діяльності для організації репетиційного процесу, сценічних проєктів і функціонування творчого колективу.

Опанування освітнім компонентом сприяє формуванню наступних **компетентностей**:

ЗК01 Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

ЗК02 Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

СК06. Здатність використовувати і розробляти сучасні інноваційні та освітні технології в галузі культури і мистецтва.

СК07. Здатність використовувати інтелектуальний потенціал, професійні знання, креативний підхід до розв'язання завдань та вирішення проблем в сфері професійної діяльності.

СК16. Здатність дотримуватись толерантності у міжособистісних стосунках, етичних і доброчинних взаємовідносин у сфері виробничої діяльності.

СК17. Здатність враховувати економічні, організаційні та правові аспекти професійної діяльності.

Опанування освітнім компонентом сприяє наступним **результатам навчання**:

ПР01. Визначати взаємозв'язок цінностей громадянського суспільства із концепцією сталого розвитку України.

ПР02. Розуміти моральні норми і принципи та вміти примножувати культурні, наукові цінності і досягнення суспільства в процесі діяльності.

ПР12. Відшуковувати необхідну інформацію, критично аналізувати і творчо переосмислювати її та застосовувати в процесі виробничої діяльності.

ПР21. Розвивати комунікативні навички, креативну і позитивну атмосферу в колективі.

ПР22. Мати навички управління мистецькими проєктами, зокрема, здійснювати оцінки собівартості мистецького проєкту, визначати потрібні ресурси, планувати основні види робіт.

**Таблиця узгодження тем освітнього компоненту з компетентностями та програмними результатами навчання**

| Тема                                                       | ЗК         | СК               | ПР               | Відображення в тематиці                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------|------------|------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Тема 1. Персонал як об'єкт управління</b>               | ЗК01, ЗК02 | СК07, СК16, СК17 | ПР01, ПР02, ПР12 | Формування розуміння ролі людського ресурсу в діяльності організацій сфери культури і мистецтва, усвідомлення соціальної відповідальності та етичних засад управління персоналом. |
| <b>Тема 2. Стилi та методи управління персоналом</b>       | ЗК01       | СК07, СК16       | ПР12, ПР21       | Аналіз управлінських стилів у мистецьких колективах, розвиток комунікативної культури та креативних підходів до організації творчого процесу.                                     |
| <b>Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом</b> | ЗК02       | СК06, СК17       | ПР12, ПР22       | Ознайомлення з ресурсним плануванням діяльності мистецьких організацій, застосування інноваційних та інформаційних технологій у процесі управління персоналом.                    |
| <b>Тема 4. Формування колективу</b>                        | ЗК01, ЗК02 | СК07, СК16       | ПР21             | Розвиток навичок створення згуртованого творчого колективу з урахуванням психологічних, етичних і соціокультурних чинників.                                                       |
| <b>Тема 5. Психологія управління персоналом</b>            | ЗК02       | СК07, СК16       | ПР21             | Формування здатності враховувати психологічні особливості учасників творчого процесу та забезпечувати сприятливу атмосферу в мистецькому середовищі.                              |
| <b>Тема 6. Управління розвитком персоналу</b>              | ЗК02       | СК06, СК07       | ПР12, ПР21       | Усвідомлення значення безперервного професійного розвитку, застосування сучасних освітніх і інноваційних технологій у сфері культури і мистецтва.                                 |

| Тема                                                     | ЗК         | СК               | ПР         | Відображення в тематиці                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------|------------|------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Тема 7. Кадрова служба та кадрове діловодство</b>     | ЗК01       | СК17             | ПР12, ПР22 | Опанування основ правового та організаційного забезпечення кадрової роботи в установах культури та мистецтва.                         |
| <b>Тема 8. Управління рухом персоналу</b>                | ЗК01       | СК17             | ПР12, ПР22 | Розуміння механізмів планування, добору та ротації персоналу з урахуванням специфіки творчих колективів.                              |
| <b>Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу</b> | ЗК01       | СК16, СК17       | ПР01, ПР12 | Формування знань про нормативно-правові засади трудових відносин та дотримання прав і свобод учасників мистецького процесу.           |
| <b>Тема 10. Управління робочим часом працівників</b>     | ЗК02       | СК07, СК17       | ПР12, ПР22 | Планування робочого та репетиційного часу в умовах мистецької діяльності, оптимізація виробничих процесів.                            |
| <b>Тема 11. Створення сприятливих умов праці</b>         | ЗК02       | СК16             | ПР02, ПР21 | Забезпечення безпечних, етичних і психологічно комфортних умов праці у творчих колективах.                                            |
| <b>Тема 12. Оцінка персоналу</b>                         | ЗК02       | СК07, СК17       | ПР12, ПР22 | Формування навичок аналізу результативності діяльності персоналу та оцінювання професійного потенціалу учасників мистецьких проєктів. |
| <b>Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу</b>      | ЗК02       | СК07, СК16       | ПР21       | Розгляд систем мотивації з урахуванням специфіки творчої діяльності та формування позитивного мікроклімату в колективі.               |
| <b>Тема 14. Соціальне партнерство в організації</b>      | ЗК01       | СК16, СК17       | ПР01, ПР21 | Усвідомлення ролі соціального діалогу, партнерства та етичної взаємодії у сфері культури і мистецтва.                                 |
| <b>Тема 15. Ефективність управління персоналом</b>       | ЗК01, ЗК02 | СК06, СК07, СК17 | ПР12, ПР22 | Узагальнення підходів до оцінювання ефективності управління персоналом у мистецьких організаціях та творчих проєктах.                 |

Пояснення: Реалізація загальних компетентностей забезпечується через формування у здобувачів освіти усвідомлення соціальної відповідальності, прав і обов'язків учасників професійної діяльності у сфері культури і мистецтва, а також розуміння значення моральних, культурних і суспільних цінностей для сталого розвитку мистецьких організацій. Зміст освітнього компоненту сприяє осмисленню ролі управлінських рішень у формуванні безпечного, етичного та психологічно сприятливого середовища діяльності творчих колективів.

Формування спеціальних компетентностей передбачає опанування сучасних інноваційних, організаційних і управлінських підходів до роботи з персоналом у сфері перформативних мистецтв. Освітній компонент спрямований на розвиток здатності застосовувати професійні знання, креативні рішення та етичні принципи у процесі управління творчими колективами, з урахуванням економічних, правових і психологічних аспектів професійної діяльності.



Досягнення програмних результатів навчання забезпечується шляхом формування вмінь аналізувати інформацію, приймати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно комунікувати та організовувати діяльність творчого колективу. Здобувачі освіти набувають навичок управління мистецькими проєктами, планування ресурсів, створення позитивного професійного середовища та реалізації управлінських рішень у контексті сталого розвитку сфери культури і мистецтва.

### 3. Програма освітнього компонента

#### Розділ 1.

##### Тема 1. Персонал, як об'єкт управління

**Персонал як об'єкт управління** — це сукупність працівників організації, які мають певні професійні, соціальні, психологічні та демографічні характеристики і на яких спрямована управлінська діяльність з метою досягнення цілей організації.

##### Сутність персоналу як об'єкта управління

Персонал не є пасивним ресурсом. На відміну від матеріальних чи фінансових ресурсів, працівники:

- мають власні потреби, інтереси та цінності;
- здатні до саморозвитку і навчання;
- реагують на стиль управління, мотивацію та соціальний клімат;
- можуть впливати на результати діяльності організації як позитивно, так і негативно.

Саме тому управління персоналом потребує комплексного й гнучкого підходу.

##### Основні характеристики персоналу

Як об'єкт управління персонал характеризується:

- **кількісними показниками** (чисельність, структура, плинність кадрів);
- **якісними показниками** (рівень освіти, кваліфікація, досвід);
- **соціально-психологічними ознаками** (мотивація, цінності, корпоративна культура);
- **демографічними ознаками** (вік, стать, стаж роботи).

##### Рівні управління персоналом

Персонал виступає об'єктом управління на різних рівнях: **індивідуальному** (окремий працівник); **груповому** (робоча група, підрозділ); **організаційному** (весь колектив).

##### Основні функції управління персоналом

До управлінського впливу на персонал належать: планування потреб у кадрах;

- добір і адаптація працівників; навчання та розвиток; оцінювання результатів праці; мотивація та стимулювання; управління трудовими відносинами і корпоративною культурою.

##### Особливості управління персоналом в сучасних умовах України

В українському контексті важливими чинниками є: дефіцит кваліфікованих кадрів; трудова міграція; необхідність психологічної підтримки працівників в умовах війни; адаптація до дистанційних і гібридних форм роботи.

Персонал як об'єкт управління — це ключовий фактор ефективності організації. Успішне управління персоналом ґрунтується на поєднанні економічних, соціальних та психологічних методів і орієнтації на розвиток людського потенціалу.

#### Запитання для самоперевірки

1. Що розуміють під поняттям «персонал організації»?
2. Чому персонал вважається особливим об'єктом управління порівняно з іншими ресурсами?
3. Які основні характеристики персоналу як об'єкта управління?
4. Які кількісні та якісні показники персоналу використовуються в управлінні?

5. Які соціально-психологічні чинники впливають на ефективність управління персоналом?
6. На яких рівнях здійснюється управління персоналом?
7. У чому полягає відмінність управління окремим працівником і трудовим колективом?
8. Які основні функції управління персоналом?
9. Які методи управління персоналом застосовують в організаціях?
10. Яку роль відіграє мотивація в управлінні персоналом?
11. Чому важливе навчання і розвиток персоналу?
12. Як оцінюється ефективність роботи персоналу?
13. Які фактори формують корпоративну культуру?
14. Які сучасні виклики управління персоналом є актуальними для України?
15. Яким чином персонал впливає на досягнення стратегічних цілей організації?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розкрийте сутність поняття «персонал як об'єкт управління».
2. Поясніть відмінність між поняттями *кадри*, *персонал* та *людські ресурси*.
3. Охарактеризуйте основні ознаки персоналу як об'єкта управління.
4. Опишіть роль персоналу в досягненні цілей організації.
5. Проаналізуйте вплив мотивації на поведінку працівників.
6. Наведіть приклади ситуацій, у яких неефективне управління персоналом призводить до зниження результатів роботи організації.
7. Проаналізуйте, як стиль керівництва впливає на ефективність управління персоналом.
8. Оцініть значення корпоративної культури в управлінні персоналом.
9. Визначте основні проблеми управління персоналом в сучасних українських організаціях.
10. Запропонуйте заходи для підвищення ефективності управління персоналом.
11. Складіть схему рівнів управління персоналом в організації.
12. Розробіть приклад системи мотивації для умовного підприємства.
13. Опишіть процес адаптації нового працівника.
14. Складіть перелік показників оцінювання ефективності персоналу.
15. Проаналізуйте кадрову політику обраної організації (реальної або умовної).
16. Підготуйте презентацію: «Персонал як стратегічний об'єкт управління».
17. Розробіть кейс-ситуацію з управління персоналом та запропонуйте рішення.
18. Запропонуйте власне бачення сучасної моделі управління персоналом в Україні.

*Рекомендовані джерела:*

### **Основні**

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 288 с.
2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.

3. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 448 с.

### **Додаткові**

1. Шикеринець В.В., Дутчак О.І., Базіняк І.І., Маланюк Т.З., Качмар О.В. «Управління персоналом»: Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 44 с.

2. Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва. Тексти лекцій для здобувачів освіти спеціальності 025 Музичне мистецтво, / Укл. : Солдатенко О. І. Чернівці: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2023. 112 с.

## **Тема 2. Стилi та методи управління персоналом**

**Стилi та методи управління персоналом** — це сукупність способів і прийомів впливу керівника на працівників з метою забезпечення ефективної діяльності організації та досягнення її цілей.

**Стилi управління персоналом.** 1. Авторитарний стиль. 2. Демократичний стиль. 3. Ліберальний стиль.

**Методи управління персоналом.** 1. Адміністративні методи. 2. Економічні методи. 3. Соціально-психологічні методи.

Взаємозв'язок стилів і методів

Стиль управління визначає, які методи і в якій пропорції використовує керівник:

- **авторитарний стиль** → переважно адміністративні методи;
- **демократичний стиль** → економічні та соціально-психологічні методи;
- **ліберальний стиль** → соціально-психологічні методи з мінімальним контролем.

**Сучасні тенденції в управлінні персоналом (Україна)**

- перехід до партнерського стилю керівництва;
- розвиток гнучких форм роботи;
- підвищення ролі нематеріальної мотивації;
- увага до психологічного стану працівників.

Ефективне управління персоналом ґрунтується на гнучкому поєднанні стилів і методів з урахуванням ситуації, цілей організації та особливостей працівників.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Що таке стиль управління персоналом?
2. Які чинники впливають на вибір стилю управління керівником?
3. У чому полягає сутність авторитарного стилю управління?
4. Які переваги та недоліки авторитарного стилю?
5. Охарактеризуйте демократичний стиль управління.
6. У яких умовах демократичний стиль є найбільш ефективним?
7. У чому полягає ліберальний стиль управління та його особливості?
8. Які ризики пов'язані з використанням ліберального стилю управління?
9. Що розуміють під методами управління персоналом?
10. Які основні групи методів управління персоналом?
11. У чому полягає сутність адміністративних методів управління?
12. Наведіть приклади економічних методів управління персоналом.

13. Яку роль відіграють соціально-психологічні методи в управлінні персоналом?
14. Як пов'язані між собою стилі та методи управління?
15. Чому в сучасних організаціях важливе поєднання різних стилів і методів управління?
16. Які сучасні тенденції в управлінні персоналом є актуальними для України?
17. Як стиль керівництва впливає на мотивацію працівників?
18. У чому полягає роль керівника як лідера в управлінні персоналом?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Проаналізуйте, як різні стилі управління впливають на мотивацію працівників.
2. Визначте переваги та недоліки кожного стилю управління в сучасних організаціях.
3. Оцініть ефективність адміністративних методів управління персоналом.
4. Проаналізуйте роль економічних методів у підвищенні результативності праці.
5. Поясніть значення соціально-психологічних методів у формуванні колективу.
6. Наведіть приклади застосування різних стилів управління в конкретній організації (реальній або умовній).
7. Складіть таблицю порівняння стилів управління персоналом.
8. Розробіть приклад системи мотивації з використанням економічних і соціально-психологічних методів.
9. Запропонуйте методи управління персоналом для кризової ситуації в організації.
10. Проаналізуйте управлінську поведінку керівника (за кейсом або з власного досвіду).
11. Підготуйте презентацію: «Стилi та методи управління персоналом».
12. Запропонуйте власну модель поєднання стилів і методів управління персоналом.

### *Рекомендовані джерела:*

#### **Основні**

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 288 с.
2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.
3. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 448 с.

#### **Додаткові**

1. Шикеринець В.В., Дутчак О.І., Базіняк І.І., Маланюк Т.З., Качмар О.В. «Управління персоналом»: Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 44 с.
2. Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва. Тексти лекцій для здобувачів освіти спеціальності 025 Музичне мистецтво, / Укл. : Солдатенко О. І.

Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2023. 112 с.

### **Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом**

**Ресурсне забезпечення управління персоналом** — це сукупність видів ресурсів і умов, необхідних для ефективного функціонування системи управління персоналом та реалізації кадрової політики організації.

#### **Сутність ресурсного забезпечення**

Ресурсне забезпечення створює основу для: планування та реалізації кадрових рішень; розвитку персоналу; мотивації та утримання працівників; забезпечення стабільної роботи організації.

Без належних ресурсів система управління персоналом є формальною і малоефективною.

**Основні види ресурсного забезпечення. Кадрові ресурси:** фахівці з управління персоналом (HR-менеджери, кадровики); керівники підрозділів; зовнішні консультанти, тренери.

**Фінансові ресурси:** фонд оплати праці; кошти на преміювання; витрати на навчання та розвиток; соціальні програми.

**Інформаційні ресурси:** кадрова документація; база даних працівників; аналітична інформація (плинність кадрів, продуктивність); нормативно-правова інформація.

**Матеріально-технічні ресурси:** робочі місця; офісна техніка; програмне забезпечення (HRM-системи); засоби зв'язку.

**Нормативно-правові ресурси:** трудове законодавство України; колективний договір; внутрішні положення та інструкції; правила внутрішнього трудового розпорядку.

**Соціально-психологічні ресурси:** корпоративна культура; морально-психологічний клімат; система комунікацій; лідерство та довіра.

#### **Ресурсне забезпечення в сучасних умовах України**

Актуальними є: оптимальне використання обмежених фінансових ресурсів; цифровізація HR-процесів; підтримка психоемоційного стану працівників; адаптація до змін на ринку праці та умов воєнного часу.

Ефективне ресурсне забезпечення управління персоналом — це комплексне поєднання фінансових, кадрових, інформаційних, матеріальних та соціально-психологічних ресурсів, що забезпечує розвиток персоналу і досягнення стратегічних цілей організації.

#### **Запитання для самоперевірки**

1. Що розуміють під ресурсним забезпеченням управління персоналом?
2. Яка мета ресурсного забезпечення системи управління персоналом?
3. Які основні види ресурсів використовуються в управлінні персоналом?
4. У чому полягає роль кадрових ресурсів у системі управління персоналом?
5. Яке значення мають фінансові ресурси для управління персоналом?
6. Що належить до інформаційних ресурсів управління персоналом?
7. Яку роль відіграють матеріально-технічні ресурси в управлінні персоналом?
8. Чому нормативно-правові ресурси є важливими для управління персоналом?

9. У чому полягає значення соціально-психологічних ресурсів?
10. Як ресурсне забезпечення впливає на ефективність кадрової політики?
11. Які проблеми ресурсного забезпечення управління персоналом є актуальними для України?
12. Як цифровізація впливає на ресурсне забезпечення HR-процесів?
13. Чим відрізняється внутрішнє і зовнішнє ресурсне забезпечення управління персоналом?
14. Які наслідки може мати недостатнє ресурсне забезпечення управління персоналом?
15. Яким чином керівництво може підвищити ефективність використання ресурсів у сфері управління персоналом?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Проаналізуйте вплив недостатнього ресурсного забезпечення на ефективність роботи персоналу.
2. Оцініть роль кадрових ресурсів у формуванні ефективної системи управління персоналом.
3. Проаналізуйте значення нормативно-правових ресурсів у регулюванні трудових відносин.
4. Визначте основні проблеми ресурсного забезпечення управління персоналом в сучасних українських організаціях.
5. Запропонуйте шляхи оптимізації використання ресурсів у сфері управління персоналом.
6. Складіть схему видів ресурсного забезпечення управління персоналом.
7. Розробіть приклад бюджету на навчання і розвиток персоналу (умовна організація).
8. Наведіть приклади використання інформаційних ресурсів у HR-практиці.
9. Проаналізуйте систему ресурсного забезпечення обраної організації (реальної або умовної).
10. Запропонуйте заходи з удосконалення матеріально-технічного забезпечення праці персоналу.
11. Підготуйте доповідь: «Ресурсне забезпечення HR-системи організації».
12. Запропонуйте власну модель ресурсного забезпечення управління персоналом.

### *Рекомендовані джерела:*

#### **Основні**

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 288 с.
2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.
3. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 448 с.

#### **Додаткові**

1. Шикеринець В.В., Дутчак О.І., Базіняк І.І., Маланюк Т.З., Качмар О.В. «Управління персоналом»: Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 44 с.

2. Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва. Тексти лекцій для здобувачів освіти спеціальності 025 Музичне мистецтво, / Укл. : Солдатенко О. І. Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2023. 112 с.

#### **Тема 4. Формування колективу**

**Формування колективу** — це цілеспрямований процес створення, розвитку та згуртування групи працівників, об'єднаних спільною метою, завданнями, цінностями й відповідальністю за результати діяльності організації.

Ефективно сформований колектив: забезпечує високу продуктивність праці; сприяє позитивному морально-психологічному клімату; зменшує конфліктність і плинність кадрів; підвищує мотивацію та залученість працівників.

**Основні етапи формування колективу:** Підбір персоналу; Адаптація нових працівників; Розвиток і згуртування колективу; Становлення стабільного колективу.

Фактори, що впливають на формування колективу: стиль управління керівника;  
 • рівень комунікації; система мотивації; корпоративна культура; умови праці; соціально-психологічний клімат.

**Роль керівника у формуванні колективу.** Керівник: визначає цілі та завдання; формує правила взаємодії; запобігає конфліктам; підтримує ініціативу та довіру; виступає лідером і прикладом для працівників.

#### **Особливості формування колективу в сучасних умовах України**

- робота в умовах стресу та невизначеності;
- гібридні та дистанційні формати;
- потреба в психологічній підтримці;
- зростання ролі цінностей взаємодопомоги та відповідальності.

Формування колективу — це безперервний управлінський процес, який потребує уваги до професійних, соціальних і психологічних аспектів взаємодії працівників.

#### **Запитання для самоперевірки**

1. Що таке колектив і чим він відрізняється від простої групи людей?
2. Які основні ознаки сформованого колективу? Етапи формування колективу
3. Які основні етапи формування колективу ви знаєте?
4. У чому полягає зміст адаптаційного (початкового) етапу?
5. Які труднощі виникають на етапі становлення колективу?
6. Що характеризує зрілий (розвинений) колектив? Роль лідерства та керівництва
7. Яку роль відіграє керівник (вчитель, наставник, менеджер) у формуванні колективу?
8. Чим відрізняється формальний і неформальний лідер?
9. Як впливає стиль керівництва на розвиток колективу? Взаємини в колективі
10. Які види взаємин можуть складатися в колективі?
11. Що таке психологічний клімат колективу?
12. Які чинники сприяють формуванню сприятливого психологічного клімату?
13. Як конфлікти впливають на колектив і як їх конструктивно вирішувати?



14. Чому спільна мета є важливою для згуртування колективу?
15. Яку роль відіграють традиції та норми колективу?
16. Як спільна діяльність впливає на рівень згуртованості?
17. Як визначити рівень сформованості колективу?
18. Які методи використовують для розвитку та згуртування колективу?
19. Які помилки найчастіше допускають під час формування колективу?

### **Завдання для самостійної роботи**

**1. Проаналізуйте ситуацію.** У новоствореному класі (групі) виникають конфлікти, учні поділилися на підгрупи, відсутня спільна мета.

☞ Визначте:

- на якому етапі формування перебуває колектив;
- можливі причини проблем;
- дії керівника (вчителя, куратора) для покращення ситуації.

**2. Складіть план заходів для формування згуртованого колективу, який включає:**

- спільні види діяльності;
- правила та традиції;
- методи налагодження взаємин.

**3. Проведіть міні-дослідження свого колективу (класу, групи):**

- визначте рівень згуртованості;
- охарактеризуйте психологічний клімат;
- зробіть висновки та пропозиції щодо покращення взаємодії.

**4. Створіть «Портрет ідеального колективу» у будь-якій формі:**

- доповідь;
- презентація;

**5. Порівняйте групу та колектив, заповнивши таблицю:**

- рівень згуртованості;
- наявність спільної мети;
- характер взаємин.

*Рекомендовані джерела:*

#### **Основні**

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 288 с.

2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.

3. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 448 с.

#### **Додаткові**

1. Шикеринець В.В., Дутчак О.І., Базіняк І.І., Маланюк Т.З., Качмар О.В. «Управління персоналом»: Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 44 с.

2. Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва. Тексти лекцій для здобувачів освіти спеціальності 025 Музичне мистецтво, / Укл. : Солдатенко О. І.

Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2023. 112 с.

## Тема 5. Психологія управління персоналом

**Психологія управління персоналом** — це галузь психології та менеджменту, що вивчає закономірності поведінки людей у процесі трудової діяльності та методи ефективного впливу на працівників з метою досягнення цілей організації.

Основні завдання психології управління персоналом.

1. Добір і адаптація персоналу
2. Мотивація та стимулювання працівників
3. Формування ефективних робочих команд
4. Управління конфліктами
5. Розвиток лідерства та управлінських компетентностей
6. Підвищення задоволеності працею та продуктивності

Ключові напрями: 1. Мотивація персоналу; Лідерство і стилі управління; Комунікація в організації. Мотивація: **Теорії мотивації**: Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Врум.

Ефективний керівник поєднує різні стилі залежно від ситуації та особливостей колективу. Психологічний клімат і корпоративна культура. Управління конфліктами та стресом. Роль керівника в управлінні персоналом. Керівник повинен бути не лише організатором, а й психологом. В умовах змін, війни та відбудови психологія управління персоналом відіграє ключову роль у: збереженні людського потенціалу; підтримці ментального здоров'я працівників; підвищенні стійкості організацій.

## Запитання для самоперевірки

1. Що вивчає психологія управління персоналом?
2. Які основні завдання психології управління в організації?
3. Чим відрізняється управління персоналом від менеджменту персоналу?
4. Які психологічні чинники впливають на ефективність управління?
5. Що таке мотивація праці?
6. Основні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд).
7. Внутрішня і зовнішня мотивація: відмінності.
8. Які методи мотивації персоналу використовує керівник?
9. Роль заохочень і покарань у мотивації працівників.
10. Чим лідер відрізняється від формального керівника?
11. Основні стилі управління (авторитарний, демократичний, ліберальний).
12. Як стиль управління впливає на психологічний клімат колективу?
13. Поняття конфлікту в організації.
14. Типи конфліктів у трудовому колективі.
15. Що таке соціально-психологічний клімат колективу?
16. Етапи розвитку колективу.
17. Роль керівника у формуванні ефективної команди.
18. Психологічні методи відбору персоналу.
19. Атестація працівників: психологічні аспекти.
20. Професійна адаптація нового працівника.
21. Кар'єрне зростання та його мотиваційне значення.
22. Поняття управлінської етики.

23. Діловий етикет керівника.
24. Корпоративна культура та її вплив на персонал.

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розкрити сутність та значення психології управління персоналом у сучасній організації.
2. Проаналізувати основні психологічні функції менеджера з персоналу.
3. Охарактеризувати стилі керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний) та їх психологічні наслідки для колективу.
4. Розглянути мотивацію персоналу як психологічний процес (теорії Маслоу, Герцберга, МакКлелланда).
5. Пояснити роль емоційного інтелекту в управлінні персоналом.
6. Скласти психологічний портрет ефективного керівника.
7. Проаналізувати реальну або умовну конфліктну ситуацію в колективі та запропонувати психологічні методи її вирішення.
8. Розробити рекомендації щодо підвищення мотивації працівників у конкретній організації.
9. Визначити фактори психологічного клімату трудового колективу та шляхи його покращення.
10. Запропонувати методи адаптації нового працівника в колективі.
11. Порівняти різні стилі управління та визначити їх ефективність у кризових умовах.
12. Проаналізувати причини професійного вигорання працівників і запропонувати профілактичні заходи.
13. Дослідити вплив комунікації керівника на продуктивність праці персоналу.
14. Створити кейс (ситуаційну задачу) з управління персоналом і запропонувати її вирішення.
15. Підготувати презентацію на тему психологічних методів управління персоналом.

### *Рекомендовані джерела:*

#### **Основні**

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2019. – 288 с.
2. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.
3. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 448 с.

#### **Додаткові**

1. Шикеринець В.В., Дутчак О.І., Базіняк І.І., Маланюк Т.З., Качмар О.В. «Управління персоналом»: Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 44 с.
2. Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва. Тексти лекцій для здобувачів освіти спеціальності 025 Музичне мистецтво, / Укл. : Солдатенко О. І.

Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2023. 112 с.

## **Тема 6. Управління розвитком персоналу**

### **Сутність і значення розвитку персоналу**

**Розвиток персоналу** — це цілеспрямований, безперервний процес підвищення професійних знань, навичок, компетенцій і особистісного потенціалу працівників відповідно до цілей організації. В умовах швидких змін ринку розвиток персоналу стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне управління розвитком персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, якості виконання завдань, мотивації працівників та зниженню плинності кадрів.

### **Основні форми розвитку персоналу**

До основних форм розвитку персоналу належать: професійне навчання (курси, тренінги, семінари); підвищення кваліфікації; перепідготовка кадрів; наставництво та коучинг; самоосвіта та саморозвиток.

Сучасні організації все частіше застосовують дистанційне навчання, онлайн-платформи та індивідуальні плани розвитку.

### **Роль керівника та HR-менеджера**

**Керівник відіграє важливу роль у розвитку персоналу**, оскільки: визначає потреби в навчанні; створює мотиваційне середовище; підтримує ініціативу працівників щодо саморозвитку.

HR-менеджер, у свою чергу, організовує навчальні програми, оцінює ефективність розвитку персоналу та координує процес професійного зростання працівників.

### **Психологічні аспекти розвитку персоналу**

На розвиток персоналу впливають такі психологічні чинники: мотивація до навчання; рівень самооцінки; готовність до змін; емоційний клімат у колективі; стиль управління керівника.

Низька мотивація або страх змін можуть стати серйозними бар'єрами професійного розвитку.

Управління розвитком персоналу є стратегічним напрямом діяльності організації. Інвестування в розвиток працівників забезпечує стабільність, інноваційність та довгостроковий успіх підприємства. Ефективний розвиток персоналу можливий лише за умови поєднання організаційних заходів і врахування психологічних особливостей працівників.

## **Запитання для самоперевірки**

1. Що розуміють під розвитком персоналу?
2. Яке значення має розвиток персоналу для ефективності організації?
3. Чим відрізняється навчання персоналу від його розвитку?
4. Які основні цілі управління розвитком персоналу?
5. Назвіть основні форми та методи розвитку персоналу.
6. Яка роль керівника в управлінні розвитком персоналу?
7. Які функції виконує HR-менеджер у процесі розвитку персоналу?
8. Які психологічні чинники впливають на професійний розвиток працівників?
9. Що таке індивідуальний план розвитку працівника?
10. Як визначаються потреби персоналу в навчанні та розвитку?

11. Які методи мотивації сприяють професійному розвитку персоналу?
12. Які психологічні бар'єри можуть перешкоджати розвитку персоналу?
13. Як розвиток персоналу впливає на мотивацію та продуктивність праці?
14. Які сучасні підходи застосовуються до розвитку персоналу?
15. Як оцінюється ефективність розвитку персоналу в організації?
16. У чому полягає взаємозв'язок розвитку персоналу та кар'єрного зростання?
17. Яку роль відіграє корпоративна культура в розвитку персоналу?
18. Чому розвиток персоналу вважається інвестицією?
19. Які наслідки для організації має відсутність системи розвитку персоналу?
20. Як цифрові технології впливають на розвиток персоналу?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розкрити поняття розвитку персоналу та його значення для ефективності організації.
2. Охарактеризувати основні форми розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка, саморозвиток).
3. Проаналізувати роль керівника та HR-менеджера в управлінні розвитком персоналу.
4. Пояснити психологічні чинники, що впливають на професійний розвиток працівників.
5. Описати сучасні підходи до розвитку персоналу в організаціях.
6. Розробити план розвитку персоналу для умовної організації (визначити цілі, форми навчання, очікувані результати).
7. Запропонувати методи оцінювання потреб у навчанні персоналу.
8. Скласти рекомендації щодо мотивації працівників до професійного розвитку.
9. Описати процес адаптації та розвитку нового працівника в організації.
10. Навести приклад індивідуального плану професійного розвитку працівника.
11. Проаналізувати вплив розвитку персоналу на конкурентоспроможність організації.
12. Визначити основні проблеми управління розвитком персоналу та шляхи їх вирішення.
13. Дослідити зв'язок між навчанням персоналу та рівнем мотивації працівників.

*Рекомендовані джерела:*

#### **Основні**

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.

### *Додаткові*

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщука]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>
3. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>
4. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)

## **Тема 7. Кадрова служба та кадрове діловодство**

**Кадрова служба: сутність і завдання.** Кадрова служба — це структурний підрозділ організації, який забезпечує реалізацію кадрової політики та управління персоналом. Її діяльність спрямована на формування, розвиток і ефективне використання трудових ресурсів.

**Основні завдання кадрової служби:** добір і прийняття персоналу; оформлення трудових відносин; ведення кадрової документації; облік і рух кадрів; участь у розвитку та навчанні персоналу; дотримання трудового законодавства.

**Функції кадрової служби.** До основних функцій належать: планування потреб у персоналі; організація підбору та адаптації працівників; оцінювання персоналу; ведення особових справ; підготовка наказів з кадрових питань; контроль трудової дисципліни.

**Кадрове діловодство:** поняття та значення. Кадрове діловодство — це система роботи з кадровими документами, яка забезпечує правильне оформлення, зберігання та облік трудових відносин між працівником і роботодавцем.

**Значення кадрового діловодства:** правовий захист працівників і роботодавця; забезпечення законності трудових відносин; підтвердження трудового стажу; упорядкування кадрової інформації.

**Основні кадрові документи.** До кадрових документів належать: заява про прийняття на роботу; накази з особового складу; трудовий договір; посадові інструкції; особові справи працівників; штатний розпис; таблиці обліку робочого часу; електронні трудові книжки.

**Нормативно-правове регулювання.** Кадрове діловодство в Україні регулюється: Кодексом законів про працю України (КЗпП); Законом України «Про працю» (у частині чинних норм); іншими нормативно-правовими актами та інструкціями.

**Сучасні тенденції.** Сьогодні кадрова служба все більше орієнтується на: цифровізацію кадрових процесів; використання HRM-систем; перехід на електронний документообіг; стратегічне управління персоналом.

**Кадрова служба та кадрове діловодство** відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності організації. Від якості їх роботи залежить дотримання трудового законодавства, стабільність колективу та розвиток персоналу.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Що таке кадрова служба та які її основні завдання?
2. Яке місце кадрової служби в системі управління організацією?
3. Які функції виконує кадрова служба на підприємстві?
4. Які основні напрямки роботи кадрової служби?
5. Хто входить до складу кадрової служби?
6. Що таке кадрове діловодство?
7. Яка мета та значення кадрового діловодства в організації?
8. Які нормативно-правові акти регулюють кадрове діловодство в Україні?
9. Які основні принципи ведення кадрового діловодства?
10. Які документи належать до основних кадрових документів?
11. Що таке особова справа працівника і які документи вона містить?
12. Який порядок оформлення прийняття працівника на роботу?
13. Як оформлюється переведення працівника на іншу посаду?
14. Який порядок оформлення звільнення працівника?
15. Які вимоги до ведення трудових книжок (або електронних трудових)?
16. Яка відповідальність кадрової служби за порушення кадрового діловодства?
17. У чому полягає різниця між кадровим та бухгалтерським діловодством?
18. Яку роль відіграє кадрова служба у формуванні кадрової політики організації?
19. Які сучасні тенденції розвитку кадрової служби?
20. Як цифровізація впливає на кадрове діловодство?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розкрити поняття та роль кадрової служби в системі управління персоналом.
2. Охарактеризувати основні функції та завдання кадрової служби на підприємстві.
3. Пояснити сутність кадрового діловодства та його значення для організації.
4. Проаналізувати взаємозв'язок кадрової служби та кадрового діловодства.

5. Розглянути нормативно-правове забезпечення кадрового діловодства в Україні.
6. Скласти перелік основних кадрових документів, які ведуться на підприємстві.
7. Описати порядок оформлення прийняття працівника на роботу.
8. Розробити зразок структури особової справи працівника.
9. Скласти алгоритм оформлення переведення або звільнення працівника.
10. Визначити відповідальність кадрової служби за порушення кадрового діловодства.
11. Проаналізувати типові помилки у веденні кадрового діловодства та їх наслідки.
12. Дослідити вплив якості кадрового діловодства на ефективність роботи організації.
13. Порівняти традиційне та електронне кадрове діловодство.

*Рекомендовані джерела:*

### ***Основні***

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.

### ***Додаткові***

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщук]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>
3. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>
4. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)



## Тема 8. Управління рухом персоналу

**Поняття та значення руху персоналу.** Рух персоналу — це сукупність процесів прийняття, переведення, переміщення, ротації та звільнення працівників у межах організації або за її межами. Управління рухом персоналу спрямоване на забезпечення підприємства необхідними кадрами та ефективне використання трудового потенціалу.

Раціональний рух персоналу сприяє стабільності колективу, підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів.

### Види руху персоналу

Основними видами руху персоналу є: **прийняття на роботу** (зовнішній рух); **внутрішні переведення та переміщення; ротація кадрів; тимчасові переведення; звільнення працівників.** Кожен із цих видів потребує дотримання встановлених процедур і законодавчих норм.

### Роль кадрової служби та керівника

Кадрова служба забезпечує документальне оформлення руху персоналу, контроль дотримання трудового законодавства та ведення обліку кадрів. Керівник підрозділу приймає управлінські рішення щодо переміщення працівників, оцінює їхню ефективність і сприяє адаптації персоналу.

**Плинність кадрів та її причини.** Плинність кадрів — це процес звільнення працівників з ініціативи працівника або роботодавця. Основними причинами є: низька заробітна плата; несприятливий психологічний клімат; відсутність можливостей кар'єрного зростання; неефективний стиль керівництва; професійне вигорання.

Висока плинність негативно впливає на стабільність колективу та результати діяльності організації.

**Заходи з управління рухом персоналу.** До ефективних заходів належать: планування потреб у персоналі; якісна адаптація нових працівників; розвиток і навчання персоналу; мотиваційні програми; формування позитивної корпоративної культури.

Управління рухом персоналу є важливою складовою системи управління персоналом. Ефективна організація руху кадрів дозволяє знизити плинність, підвищити мотивацію працівників і забезпечити стабільний розвиток організації.

## Запитання для самоперевірки

1. Що таке рух персоналу в організації?
2. Яке значення має управління рухом персоналу для ефективної діяльності підприємства?
3. Які основні види руху персоналу існують?
4. Чим відрізняється внутрішній рух персоналу від зовнішнього?
5. Що таке ротація персоналу та з якою метою вона застосовується?
6. Яку роль відіграє кадрова служба в управлінні рухом персоналу?
7. Які управлінські функції керівника пов'язані з рухом персоналу?
8. Які основні причини плинності кадрів?
9. Які соціально-психологічні наслідки високої плинності персоналу?
10. Як адаптація нових працівників впливає на рух персоналу?
11. Які методи зниження плинності кадрів ви знаєте?
12. Як мотивація працівників впливає на рух персоналу?
13. Які показники використовують для аналізу руху персоналу?
14. Як корпоративна культура впливає на стабільність персоналу?

15. Які правові аспекти слід враховувати під час управління рухом персоналу?
16. У чому полягає значення кадрового планування для управління рухом персоналу?
17. Які ризики виникають у разі неефективного управління рухом персоналу?
18. Як цифрові HR-системи допомагають управляти рухом персоналу?
19. Який зв'язок між розвитком персоналу та його рухом?
20. Чому управління рухом персоналу є складовою стратегічного управління персоналом?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розкрити поняття руху персоналу та його значення для організації.
2. Охарактеризувати основні види руху персоналу (прийняття, переведення, ротація, звільнення).
3. Пояснити роль керівника та кадрової служби в управлінні рухом персоналу.
4. Проаналізувати причини плинності кадрів та їх соціально-психологічні наслідки.
5. Розкрити правові аспекти управління рухом персоналу в Україні.
6. Описати порядок оформлення прийняття працівника на роботу.
7. Скласти алгоритм внутрішнього переведення працівника.
8. Запропонувати заходи щодо зниження плинності кадрів у колективі.
9. Навести приклад аналізу причин звільнення працівників.
10. Проаналізувати вплив руху персоналу на ефективність діяльності організації.
11. Порівняти внутрішній і зовнішній рух персоналу.
12. Оцінити роль мотивації та корпоративної культури в управлінні рухом персоналу.

### *Рекомендовані джерела:*

#### **Основні**

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.

#### **Додаткові**

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщук]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського

торгівельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89.  
URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>

3. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>

4. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)

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

**Поняття та сутність.** Регулювання трудової діяльності персоналу — це комплекс організаційних, правових та психологічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи працівників та досягнення цілей організації.

**Мета регулювання** — забезпечити продуктивність, дисципліну та відповідність діяльності працівників вимогам підприємства.

### **Основні принципи регулювання трудової діяльності.**

1. Законність — відповідність трудовим законам України (КЗпП, профспілкові договори, інструкції).
2. Системність — комплексність заходів та послідовність їх реалізації.
3. Врахування психологічних особливостей персоналу — мотивація, задоволення потреб працівників.
4. Прозорість та справедливість — рівні умови для всіх працівників.
5. Ефективність — досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів.

### **Методи регулювання трудової діяльності**

○ *Організаційні методи:* розподіл обов'язків і відповідальності; встановлення норм і стандартів праці; контроль виконання завдань; планування трудової діяльності.

○ *Економічні методи:* система оплати праці (ставка, премії, бонуси); матеріальні стимули за результативність.

○ *Соціально-психологічні методи:* мотивація та моральне заохочення; формування корпоративної культури; наставництво та психологічна підтримка.

### **Інструменти регулювання**

- Трудовий договір і посадова інструкція — формалізують обов'язки та права працівника.
- Накази та розпорядження — регулюють виконання конкретних завдань.
- Графіки та розписи роботи — регулюють час і режим праці.
- Система контролю та оцінки праці — дозволяє коригувати діяльність працівників.

### **Значення регулювання трудової діяльності**

- Забезпечує ефективне використання персоналу.
- Підвищує дисципліну і відповідальність працівників.
- Знижує конфліктність і стрес у колективі.
- Сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Регулювання трудової діяльності персоналу — це ключовий механізм управління організацією. Воно поєднує правові, економічні та психологічні підходи, забезпечуючи ефективну, дисципліновану і мотивовану роботу колективу.

### **Запитання для самоперевірки**

1. Що розуміють під регулюванням трудової діяльності персоналу?
2. Яке значення регулювання трудової діяльності для ефективності організації?
3. Які основні принципи регулювання трудової діяльності персоналу?
4. Які організаційні методи регулювання праці ви знаєте?
5. Які економічні методи стимулювання працівників застосовуються для регулювання трудової діяльності?
6. Які соціально-психологічні методи впливають на трудову діяльність персоналу?
7. Яку роль відіграє трудовий договір у регулюванні діяльності працівника?
8. Як посадові інструкції та накази допомагають регулювати трудову діяльність?
9. Які показники ефективності трудової діяльності можна використовувати для контролю?
10. Як графіки роботи та розписи допомагають організувати трудову діяльність?
11. Яке значення контролю та оцінки праці в регулюванні персоналу?
12. Як мотивація впливає на трудову дисципліну та результативність працівників?
13. Які основні проблеми можуть виникати при нерегульованій трудовій діяльності?
14. Як корпоративна культура впливає на трудову дисципліну та ефективність персоналу?
15. Яким чином цифрові HR-системи можуть покращити регулювання трудової діяльності?
16. Чому регулювання трудової діяльності вважають стратегічним елементом управління персоналом?
17. Як поєднуються правові, економічні та психологічні методи у регулюванні трудової діяльності?
18. Як можна оцінити ефективність застосованих методів регулювання?
19. Які заходи запобігають конфліктам та стресу в колективі через трудову діяльність?
20. У чому полягає взаємозв'язок регулювання трудової діяльності та розвитку персоналу?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Розкрити поняття регулювання трудової діяльності персоналу та його значення для організації.
2. Охарактеризувати принципи регулювання трудової діяльності.
3. Пояснити роль керівника та кадрової служби в регулюванні трудової діяльності.

4. Проаналізувати взаємозв'язок регулювання трудової діяльності та мотивації працівників.
5. Визначити правові основи регулювання трудової діяльності в Україні (КЗпП, накази, трудові договори).
6. Скласти перелік основних документів, що регулюють трудову діяльність працівників.
7. Розробити план контролю трудової діяльності для умовного підрозділу.
8. Скласти приклад посадової інструкції та алгоритм її застосування.
9. Запропонувати методи мотивації персоналу для підвищення ефективності трудової діяльності.
10. Визначити заходи щодо запобігання конфліктам та стресу в колективі.
11. Проаналізувати ефективність застосованих методів регулювання трудової діяльності на конкретному підприємстві або умовному прикладі.
12. Порівняти економічні, організаційні та соціально-психологічні методи регулювання трудової діяльності.
13. Дослідити наслідки порушення трудової дисципліни та недостатнього регулювання трудової діяльності.

*Рекомендовані джерела:*

#### ***Основні***

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.

#### ***Додаткові***

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщук]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>
3. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>
4. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т

конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)

## Розділ 2.

### Тема 10. Управління робочим часом працівників

Поняття та сутність. Управління робочим часом — це система організаційних, нормативних та психологічних заходів, спрямованих на **раціональне використання робочого часу працівників** з метою підвищення ефективності їхньої праці та досягнення цілей організації.

Ефективне управління робочим часом забезпечує: оптимальне використання трудових ресурсів; зменшення перевантаження та стресу; підвищення продуктивності праці.

#### Основні принципи управління робочим часом

1. **Законність** — дотримання норм трудового законодавства (КЗпП України, тривалість робочого дня, вихідні дні, відпустки).
2. **Раціональність** — оптимальне співвідношення робочого та вільного часу.
3. **Системність** — планування, контроль та аналіз робочого часу.
4. **Прозорість і справедливість** — рівні умови для всіх працівників.
5. **Ефективність** — максимальна продуктивність при мінімальних витратах ресурсів.

#### Методи управління робочим часом

**Організаційні методи:** розробка та дотримання графіків роботи; встановлення норм виробітку; регламентування обов'язків та завдань; контроль виконання завдань.

#### Технологічні методи:

о використання систем обліку робочого часу (електронні табелі, HRM-системи); оптимізація робочих процесів та автоматизація рутинних завдань.

**Соціально-психологічні методи:** мотивація працівників до дотримання режиму роботи; підтримка здорового балансу між роботою та відпочинком; психологічне стимулювання продуктивності.

Інструменти управління робочим часом. **Графіки роботи** (звичайні, змінні, гнучкі). **Табелі обліку робочого часу** (традиційні та електронні). **Регламентовані перерви та відпустки**. **Системи контролю результативності** (KPI, завдання на день/тиждень).

**Значення управління робочим часом.** Підвищує продуктивність праці. **Забезпечує** раціональне навантаження працівників. **Знижує** конфлікти та стрес у колективі. **Сприяє** ефективному плануванню та організації роботи.

Управління робочим часом працівників — це ключовий елемент управління персоналом, який поєднує правові, організаційні та психологічні підходи. Раціональна організація робочого часу забезпечує ефективність праці, дисципліну та задоволеність працівників своєю роботою.

### Запитання для самоперевірки

1. Що розуміють під управлінням робочим часом працівників?

2. Яке значення управління робочим часом для ефективності організації?
3. Які основні принципи управління робочим часом працівників?
4. Які організаційні методи управління робочим часом існують?
5. Які технологічні методи використовуються для контролю робочого часу?
6. Які соціально-психологічні методи впливають на ефективне використання робочого часу?
7. Як графіки роботи допомагають оптимізувати робочий час?
8. Яке значення табелів обліку робочого часу (традиційних та електронних)?
9. Як контроль виконання завдань впливає на продуктивність праці?
10. Яким чином планування робочого часу сприяє зниженню стресу та перевантаження?
11. Які види графіків роботи застосовуються на підприємствах?
12. Як поєднуються правові, організаційні та психологічні методи управління робочим часом?
13. Які показники ефективності використання робочого часу можна застосовувати?
14. Як мотивація працівників впливає на дотримання режиму роботи?
15. Яким чином управління робочим часом сприяє розвитку персоналу?
16. Які ризики виникають при нерегламентованому або хаотичному використанні робочого часу?
17. Яку роль відіграють перерви та відпустки у управлінні робочим часом?
18. Як цифрові HR-системи покращують облік та контроль робочого часу?
19. У чому полягає взаємозв'язок продуктивності праці та ефективного управління робочим часом?
20. Чому управління робочим часом вважають стратегічним елементом управління персоналом?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Дайте визначення управлінню робочим часом працівників та поясніть його значення для організації.
2. Охарактеризуйте принципи управління робочим часом.
3. Поясніть роль керівника та кадрової служби у контролі та плануванні робочого часу.
4. Проаналізуйте взаємозв'язок управління робочим часом та продуктивності праці.
5. Визначить правові аспекти управління робочим часом в Україні (тривалість робочого дня, вихідні, відпустки).
6. Розробити графік роботи для умовного підрозділу (звичайний, змінний або гнучкий).
7. Скласти приклад табеля обліку робочого часу для умовного працівника.
8. Запропонувати методи планування та контролю робочого часу для підвищення продуктивності.
9. Розробити заходи мотивації працівників для дотримання робочого режиму.
10. Визначити способи збалансування робочого часу та відпочинку, щоб уникнути перевантаження працівників.
11. Проаналізувати ефективність використання робочого часу у відділі або на прикладі організації.

12. Визначити проблеми та причини нераціонального використання робочого часу.
13. Порівняти традиційні та сучасні цифрові методи обліку та контролю робочого часу.

*Рекомендовані джерела:*

#### **Основні**

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.

#### **Додаткові**

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщук]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>
3. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>
4. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)

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

Поняття та сутність. Сприятливі умови праці — це комплекс організаційних, технічних, соціальних та психологічних заходів, що забезпечують безпечну, комфортну та ефективну діяльність працівників, сприяють їх продуктивності, здоров'ю та задоволеності роботою.

Мета створення сприятливих умов праці: підвищення продуктивності праці; зменшення виробничого травматизму та професійних захворювань; формування позитивного психологічного клімату; зниження плинності кадрів.

#### **Основні складові сприятливих умов праці:**

- **Організаційні умови:** чітке розподілення обов'язків; нормування праці;



- оптимальний режим робочого часу; ефективна система управління та контролю.
- **Технічні умови:** сучасне обладнання; ергономіка робочих місць; безпечне виробниче середовище; дотримання правил охорони праці.

- **Соціальні умови:** справедлива система оплати праці; соціальні пільги та гарантії; забезпечення відпочинку та перерв; підтримка корпоративної культури.

**Психологічні умови:** доброзичливий клімат у колективі; підтримка працівників керівництвом; можливості для самореалізації та розвитку; система мотивації та морального стимулювання.

#### **Методи створення сприятливих умов праці**

1. **Організаційні методи:** планування роботи, нормування праці, оптимізація трудових процесів.

2. **Технічні методи:** модернізація обладнання, забезпечення безпеки та ергономіки робочих місць.

3. **Соціально-психологічні методи:** мотивація, наставництво, корпоративні заходи, формування позитивного клімату.

#### **Значення створення сприятливих умов праці**

- Підвищує **ефективність роботи** та продуктивність працівників.
- Сприяє **збереженню здоров'я персоналу**.
- Формує **лояльність і задоволеність працівників**.
- Знижує **конфлікти та плинність кадрів**.

Створення сприятливих умов праці — це стратегічний елемент управління персоналом, який поєднує організаційні, технічні, соціальні та психологічні підходи. Цей метод дозволяє забезпечити безпечну та продуктивну діяльність працівників, зберегти здоров'я колективу і підвищити ефективність організації.

#### **Запитання для самоперевірки**

1. Що розуміють під сприятливими умовами праці?
2. Яке значення створення сприятливих умов праці для ефективності організації?
3. Які основні складові сприятливих умов праці?
4. Які організаційні умови забезпечують ефективну трудову діяльність?
5. Які технічні умови впливають на комфорт та безпеку працівників?
6. Як соціальні умови впливають на мотивацію та задоволеність працівників?
7. Які психологічні фактори забезпечують сприятливий робочий клімат?
8. Які методи застосовуються для створення сприятливих умов праці?
9. Як оптимізація робочих процесів і нормування праці впливають на умови праці?
10. Яку роль відіграє мотивація та моральне стимулювання у формуванні сприятливих умов праці?
11. Як ергономіка робочих місць та сучасне обладнання впливають на продуктивність праці?
12. Які соціальні пільги та гарантії сприяють задоволеності працівників?
13. Як корпоративна культура та доброзичливий клімат впливають на умови праці?
14. Які наслідки для організації можуть бути у разі відсутності сприятливих умов праці?

15. Як створення сприятливих умов праці пов'язане з управлінням персоналом у стратегічному плані?
16. У чому полягає взаємозв'язок здоров'я працівників і продуктивності?
17. Як цифрові технології можуть допомогти у контролі та покращенні умов праці?
18. Які заходи допомагають знизити виробничий стрес і перевантаження працівників?
19. Як оцінити ефективність створення сприятливих умов праці на підприємстві?
20. Чому створення сприятливих умов праці вважається інвестицією в персонал?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Дати визначення сприятливим умовам праці та пояснити їх значення для організації.
2. Охарактеризувати складові сприятливих умов праці (організаційні, технічні, соціальні, психологічні).
3. Пояснити роль керівника та кадрової служби у формуванні сприятливих умов праці.
4. Проаналізувати взаємозв'язок сприятливих умов праці та мотивації працівників.
5. Визначити правові та нормативні аспекти створення сприятливих умов праці в Україні.
6. Скласти перелік основних заходів для покращення організаційних умов праці у підрозділі.
7. Запропонувати технічні рішення для підвищення комфорту та безпеки робочих місць.
8. Розробити програму соціальних та мотиваційних заходів для підвищення задоволеності працівників.
9. Запропонувати заходи щодо формування позитивного психологічного клімату у колективі.
10. Проаналізувати вплив запропонованих заходів на продуктивність і ефективність роботи працівників.
11. Дослідити стан умов праці на конкретному підприємстві або умовному прикладі.
12. Визначити сильні та слабкі сторони організації умов праці.
13. Порівняти сучасні підходи до створення сприятливих умов праці та традиційні методи.

*Рекомендовані джерела:*

#### **Основні**

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.

3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.

### *Додаткові*

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщука]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.

2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>

3. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>

4. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)

## **Тема 12. Оцінка персоналу**

Поняття та сутність. Оцінка персоналу — це систематичний процес **визначення ефективності роботи, компетентностей, потенціалу та розвитку працівників** для прийняття управлінських рішень.

**Мета оцінки персоналу:** визначення відповідності працівника посаді; підвищення ефективності роботи та продуктивності; планування професійного розвитку та кар'єри; прийняття рішень щодо мотивації, преміювання та кадрових переміщень.

Основні види оцінки персоналу. **За об'єктом оцінки:** оцінка компетенцій та професійних навичок; оцінка продуктивності праці; оцінка потенціалу розвитку; психологічна оцінка (мотивація, лідерські якості).

○ **За методом проведення:** **формальна оцінка** (результати тестів, КРІ, показники ефективності); **неформальна оцінка** (спостереження керівника, колег, самооцінка).

○ **За періодичністю:** регулярна (щорічна, щоквартальна); позапланова (при переході на нову посаду, після навчання).

Методи оцінки персоналу. **Аналітичні методи:** KPI та система показників продуктивності; рейтинги та бали; аналіз звітності. **Суб'єктивні методи. Тестові та психологічні методи.** Етапи оцінки персоналу: Визначення мети та критеріїв оцінки. Підбір методів оцінки. Проведення оцінки (спостереження, тести, опитування). Аналіз результатів. Прийняття управлінських рішень (підвищення, навчання, переміщення, мотивація).

#### **Значення оцінки персоналу.**

- Підвищує ефективність використання кадрів.
- Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників.
- Сприяє плануванню кар'єри та розвитку персоналу.
- Підвищує мотивацію працівників та прозорість управлінських рішень.

Оцінка персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами. Вона допомагає ефективно використовувати потенціал працівників, планувати розвиток кар'єри, підвищувати продуктивність і створювати систему мотивації на основі реальних результатів.

#### **Запитання для самоперевірки**

1. Що розуміють під оцінкою персоналу?
2. Які основні цілі оцінки персоналу?
3. Які види оцінки персоналу існують?
4. Як оцінка продуктивності праці відрізняється від оцінки потенціалу розвитку?
5. Що таке 360° feedback і як його застосовують?
6. Які методи оцінки персоналу поділяють на аналітичні та суб'єктивні?
7. Як тестові та психологічні методи допомагають у оцінці персоналу?
8. Які етапи процесу оцінки персоналу ви знаєте?
9. Як критерії оцінки працівників пов'язані з посадовими обов'язками та цілями організації?
10. Яким чином оцінка персоналу впливає на планування кар'єри і розвиток співробітників?
11. Як результати оцінки використовуються для мотивації та преміювання працівників?
12. Які показники продуктивності можна застосовувати при оцінці персоналу?
13. Як оцінка персоналу допомагає виявити сильні та слабкі сторони працівників?
14. Які переваги регулярної оцінки персоналу для організації?
15. Які ризики виникають при необ'єктивній або формальній оцінці персоналу?
16. Як співвідношення формальної та неформальної оцінки впливає на точність результатів?
17. Чому оцінка персоналу є частиною стратегічного управління персоналом?
18. Як цифрові HR-системи допомагають проводити оцінку персоналу?
19. У чому полягає різниця між оцінкою компетенцій та оцінкою продуктивності?
20. Як оцінка персоналу впливає на формування корпоративної культури та лояльності працівників?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Дати визначення оцінці персоналу та пояснити її значення для організації.
2. Охарактеризувати цілі оцінки персоналу (продуктивність, компетенції, потенціал розвитку).
3. Розглянути основні види оцінки персоналу: за об'єктом, методом, періодичністю.
4. Проаналізувати роль керівника та кадрової служби у проведенні оцінки.
5. Визначити переваги та недоліки різних методів оцінки персоналу.
6. Скласти таблицю критеріїв оцінки ефективності працівників на прикладі умовного підрозділу.
7. Провести умовну оціночну сесію 360° feedback для одного працівника (описати результати та висновки).
8. Розробити систему показників продуктивності (KPI) для конкретної посади.
9. Запропонувати заходи мотивації та розвитку персоналу на основі результатів оцінки.
10. Проаналізувати приклад результатів оцінки персоналу та зробити управлінські висновки (підвищення, навчання, переміщення).
11. Дослідити ефективність різних методів оцінки персоналу у реальних чи умовних ситуаціях.
12. Визначити можливі проблеми та ризики необ'єктивної оцінки.
13. Порівняти формальні та неформальні методи оцінки та їх вплив на точність результатів.

#### *Рекомендовані джерела:*

##### **Основні**

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.

##### **Додаткові**

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщук]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>

3. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>

4. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)

### Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу

**Мотивація персоналу** — це внутрішній процес, що спонукає працівника до активної, цілеспрямованої та ефективної діяльності.

**Стимулювання персоналу** — це зовнішні засоби впливу на працівників для підвищення їхньої продуктивності, дисципліни та лояльності до організації.

**Мета мотивації та стимулювання:** підвищення ефективності праці; збереження та розвиток кадрів; формування позитивного ставлення до роботи; досягнення стратегічних цілей організації.

Теорії мотивації. **Класичні (зовнішні стимули):** Теорія Маслоу (піраміда потреб); Теорія Герцберга (мотиваційні та гігієнічні фактори).

**Сучасні підходи:** Теорія очікувань Врума (зв'язок між зусиллям, результатом і винагородою); Теорія справедливості Адамса (порівняння внеску і винагороди); Теорія самовизначення (внутрішня мотивація, автономія, компетентність, соціальні зв'язки).

**Методи мотивації та стимулювання.** Економічні (матеріальні). Соціально-психологічні (нематеріальні). Комбіновані методи.

**Етапи мотиваційної діяльності.** Визначення потреб і мотивів працівників. Формування системи стимулів (матеріальних та нематеріальних). Застосування стимулів у трудовій діяльності. Контроль результатів та ефективності мотивації. Коригування системи стимулювання для підвищення ефективності.

**Значення мотивації та стимулювання.** Підвищує продуктивність та ефективність праці. Сприяє збереженню та розвитку персоналу. Формує лояльність і позитивний психологічний клімат. Зменшує плинність кадрів та конфлікти.

Мотивація та стимулювання персоналу — це комплексна стратегія управління людьми, що поєднує внутрішні мотиви працівників та зовнішні стимули. Ефективна мотиваційна система забезпечує високі результати роботи, задоволеність працівників і досягнення стратегічних цілей організації.

#### Запитання для самоперевірки

1. Що таке мотивація персоналу і яке її значення для організації?
2. Що розуміють під стимулюванням персоналу і чим воно відрізняється від мотивації?
3. Які основні цілі мотивації та стимулювання персоналу?
4. Назвіть класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг) та їх ключові положення.
5. Які сучасні теорії мотивації ви знаєте (Врум, Адамс, самовизначення)?
6. Які види матеріальних (економічних) стимулів існують?
7. Які соціально-психологічні (нематеріальні) методи мотивації застосовують у практиці?

8. Що таке комбіновані методи мотивації та наведіть приклади?
9. Які етапи мотиваційної діяльності у організації?
10. Як мотивація впливає на продуктивність праці та ефективність організації?
11. Як стимулювання персоналу сприяє збереженню та розвитку кадрів?
12. Яким чином мотиваційна система впливає на лояльність працівників?
13. Які наслідки для організації можуть виникнути при відсутності ефективної мотивації?
14. Як оцінити ефективність застосованих методів мотивації та стимулювання?
15. Чому внутрішні мотиви працівника важливі для системи стимулювання?
16. Як поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів підвищує ефективність мотивації?
17. Яку роль відіграє корпоративна культура у мотивації персоналу?
18. Як цифрові HR-системи допомагають у стимулюванні та мотивації працівників?
19. Які методи мотивації підходять для молодих працівників, а які — для досвідчених?
20. У чому полягає стратегічне значення мотивації та стимулювання для управління персоналом?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Дати визначення мотивації та стимулювання персоналу і пояснити їх значення для організації.
2. Розглянути цілі мотивації та стимулювання.
3. Охарактеризувати класичні теорії мотивації (Маслоу, Герцберг) та сучасні підходи (Врум, Адамс, самовизначення).
4. Проаналізувати взаємозв'язок мотивації та ефективності праці.
5. Визначити роль керівника та кадрової служби у формуванні системи мотивації та стимулювання.
6. Скласти таблицю матеріальних і нематеріальних стимулів для умовного підрозділу.
7. Розробити комбіновану систему мотивації (матеріальна + нематеріальна) для конкретної посади.
8. Скласти план заходів морального стимулювання працівників (похвала, нагороди, корпоративні заходи).
9. Запропонувати заходи для підвищення мотивації працівників на основі їхніх потреб та цілей організації.
10. Провести умовний аналіз ефективності системи мотивації та запропонувати шляхи її вдосконалення.
11. Проаналізувати сильні та слабкі сторони системи мотивації у реальній або умовній організації.
12. Визначити можливі наслідки відсутності ефективної мотиваційної системи.
13. Порівняти різні методи стимулювання та їхній вплив на продуктивність персоналу.

*Рекомендовані джерела:*

### **Основні**

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.

### **Додаткові**

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщук]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.
2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>
3. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>
4. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)

## **Тема 14. Соціальне партнерство в організації**

**Соціальне партнерство** — це система відносин між роботодавцем, працівниками та їх представницькими органами (профспілками, комітетами), спрямована на співпрацю для забезпечення стабільної, ефективної та безпечної трудової діяльності.

Мета соціального партнерства: забезпечення балансу інтересів працівників і організації; підвищення продуктивності праці; захист прав і соціальних гарантій працівників; попередження та врегулювання трудових конфліктів.

### **Основні принципи соціального партнерства**

1. **Добровільність** — участь сторін на добровільній основі.
2. **Рівноправність** — рівні права та обов'язки всіх сторін.
3. **Взаємна відповідальність** — дотримання домовленостей і виконання зобов'язань.
4. **Прозорість та відкритість** — обмін інформацією між роботодавцем і працівниками.



5. **Консенсусне прийняття рішень** — вирішення проблем на основі домовленостей та переговорів.

**Форми соціального партнерства**

1. **Колективні переговори та угоди** — укладення колективних договорів і угод між роботодавцем та працівниками.

2. **Консультації та збори працівників** — обговорення питань організації праці, змін умов роботи.

3. **Комісії та ради** — створення спільних органів для контролю та врегулювання трудових питань.

4. **Профспілкова діяльність** — захист прав працівників та сприяння соціальному розвитку.

5. **Програми корпоративної соціальної відповідальності** — забезпечення добробуту персоналу та розвиток організації.

**Завдання соціального партнерства:** Забезпечення справедливих умов праці. Підвищення мотивації та залученості працівників. Попередження конфліктів та страйків. Створення позитивного соціально-психологічного клімату. Формування ефективної системи управління персоналом.

**Значення соціального партнерства:** Сприяє стабільності організації та довгостроковій ефективності. Підвищує довіру та лояльність працівників. Забезпечує баланс інтересів між працівниками та роботодавцем. Зменшує ризики трудових конфліктів та соціальної нестабільності.

Соціальне партнерство є ключовим елементом сучасного управління персоналом. Воно забезпечує взаємовигідну співпрацю між роботодавцем та працівниками, формує позитивний психологічний клімат і сприяє стабільному розвитку організації.

**Запитання для самоперевірки**

1. Що таке соціальне партнерство в організації?
2. Яка мета соціального партнерства між роботодавцем і працівниками?
3. Назвіть основні принципи соціального партнерства.
4. Які сторони зазвичай беруть участь у соціальному партнерстві?
5. Які форми соціального партнерства існують?
6. Що таке колективні переговори та колективні договори?
7. Яку роль відіграють консультації та збори працівників у соціальному партнерстві?
8. Яку функцію виконують комісії та ради при соціальному партнерстві?
9. Як профспілки сприяють соціальному партнерству?
10. Що таке корпоративна соціальна відповідальність і як вона пов'язана з соціальним партнерством?
11. Які завдання соціального партнерства в організації?
12. Як соціальне партнерство впливає на мотивацію та залученість працівників?
13. Які переваги соціального партнерства для організації?
14. Які переваги соціального партнерства для працівників?
15. Як соціальне партнерство допомагає запобігати трудовим конфліктам?
16. У чому полягає значення прозорості та відкритості у соціальному партнерстві?
17. Як рівноправність сторін впливає на ефективність соціального партнерства?

18. Які наслідки для організації можуть виникнути при відсутності соціального партнерства?

19. Як соціальне партнерство впливає на корпоративну культуру та психологічний клімат у колективі?

20. Чому соціальне партнерство вважають стратегічним елементом управління персоналом?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Дати визначення соціальному партнерству в організації та пояснити його значення.
2. Охарактеризувати цілі та завдання соціального партнерства.
3. Розглянути принципи соціального партнерства (добровільність, рівноправність, взаємна відповідальність, прозорість, консенсус).
4. Проаналізувати роль роботодавця, працівників та профспілок у системі соціального партнерства.
5. Визначити взаємозв'язок соціального партнерства з мотивацією, залученістю та корпоративною культурою.
6. Скласти схему взаємодії сторін соціального партнерства у умовній організації.
7. Розробити приклад колективного договору або угоди для підрозділу.
8. Провести умовний аналіз конфліктної ситуації та запропонувати рішення через механізми соціального партнерства.
9. Розробити план профілактичних заходів та консультацій для підвищення ефективності соціального партнерства.
10. Запропонувати заходи для покращення корпоративної культури та психологічного клімату через соціальне партнерство.
11. Проаналізувати реальний або умовний приклад ефективного соціального партнерства на підприємстві.
12. Визначити сильні та слабкі сторони існуючої системи соціального партнерства.
13. Порівняти традиційні та сучасні форми соціального партнерства та їхній вплив на ефективність роботи колективу.

### *Рекомендовані джерела:*

#### **Основні**

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.

#### **Додаткові**

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В.

Поліщук]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.

2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>

3. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>

4. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)

### **Тема 15. Ефективність управління персоналом**

Поняття та сутність. **Ефективність управління персоналом** — це ступінь досягнення організацією своїх цілей через оптимальне використання людських ресурсів.

Вона характеризує, наскільки правильно та результативно організація: планує та організовує трудову діяльність; розвиває та оцінює персонал; мотивує та стимулює працівників; забезпечує соціальне партнерство та сприятливі умови праці.

#### **Критерії ефективності управління персоналом**

1. **Продуктивність праці** — співвідношення результату праці до затрат ресурсів.
2. **Якість виконання завдань** — відповідність результатів поставленим цілям та стандартам.
3. **Рівень мотивації та залученості персоналу** — активність і готовність працівників до виконання завдань.
4. **Стабільність кадрів** — низька плинність, довгострокова співпраця.
5. **Розвиток компетенцій та потенціалу персоналу** — підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання.
6. **Соціально-психологічний клімат** — дружелюбність, співпраця та довіра в колективі.

#### **Показники ефективності управління персоналом**

- **Кількісні показники:** продуктивність, кількість виконаних завдань, плинність кадрів, середній стаж роботи.
- **Якісні показники:** задоволеність працівників, рівень конфліктності, якість виконання посадових обов'язків, компетентність персоналу.
- **Фінансові показники:** співвідношення витрат на персонал до отриманих результатів (ROI у HR).

#### **Методи оцінки ефективності управління персоналом**

1. **Аналіз результативності праці** — оцінка KPI, планових та фактичних показників.

2. **Оцінка персоналу** – регулярні оцінки компетенцій, продуктивності та потенціалу.
3. **Аналіз плинності кадрів** – виявлення причин звільнень та заходів для стабілізації.
4. **Оцінка мотиваційних систем** – вплив стимулів на продуктивність і задоволеність.
5. **Соціологічні методи** – опитування, анкетування, психологічні тести.

#### **Фактори підвищення ефективності управління персоналом**

- Рациональна організація трудових процесів і робочого часу.
- Систематичне навчання та розвиток персоналу.
- Ефективна система мотивації та стимулювання.
- Забезпечення сприятливих умов праці та соціального партнерства.
- Регулярна оцінка та контроль результатів діяльності працівників.

Ефективність управління персоналом визначає здатність організації досягати стратегічних та оперативних цілей через оптимальне використання людських ресурсів. Вона базується на комплексному підході, що поєднує оцінку, розвиток, мотивацію, контроль і соціальне партнерство.

#### **Запитання для самоперевірки**

1. Що таке ефективність управління персоналом?
2. Які основні цілі управління персоналом?
3. Які критерії ефективності управління персоналом існують?
4. Які кількісні показники використовують для оцінки ефективності управління персоналом?
5. Які якісні показники впливають на оцінку ефективності управління персоналом?
6. Як продуктивність праці співвідноситься з ефективністю управління персоналом?
7. Яку роль відіграє мотивація та стимулювання у підвищенні ефективності управління персоналом?
8. Як оцінка та розвиток персоналу впливають на ефективність управління?
9. Які методи оцінки ефективності управління персоналом існують?
10. Як аналіз плинності кадрів допомагає оцінити ефективність управління персоналом?
11. Яке значення соціального партнерства та сприятливих умов праці для ефективності управління персоналом?
12. Які фактори підвищують ефективність управління персоналом?
13. Як ефективність управління персоналом впливає на досягнення стратегічних цілей організації?
14. Яким чином регулярний контроль результатів діяльності персоналу підвищує ефективність управління?
15. Як оцінка компетенцій та потенціалу працівників впливає на управлінські рішення?
16. Яким чином поєднання організаційних, мотиваційних та соціальних заходів впливає на ефективність управління персоналом?
17. Як впливає психологічний клімат у колективі на ефективність управління персоналом?
18. Які ризики виникають при низькій ефективності управління персоналом?

19. Чому ефективність управління персоналом вважають стратегічним показником успішності організації?

### **Завдання для самостійної роботи**

1. Дати визначення ефективності управління персоналом та пояснити її значення для організації.
2. Охарактеризувати основні критерії ефективності управління персоналом (продуктивність, мотивація, компетентність, стабільність кадрів).
3. Розглянути показники оцінки ефективності управління персоналом (кількісні, якісні, фінансові).
4. Проаналізувати взаємозв'язок ефективності управління персоналом з мотивацією, оцінкою персоналу та соціальним партнерством.
5. Визначити фактори, які впливають на підвищення ефективності управління персоналом.
6. Провести умовний аналіз ефективності управління персоналом у підрозділі або організації.
7. Скласти таблицю кількісних та якісних показників ефективності персоналу для конкретної посади.
8. Розробити систему КРІ для оцінки ефективності роботи персоналу.
9. Запропонувати заходи для підвищення ефективності управління персоналом на основі виявлених проблем.
10. Провести умовний аналіз фінансового ефекту від ефективного управління персоналом.
11. Проаналізувати сильні та слабкі сторони існуючої системи управління персоналом у реальній чи умовній організації.
12. Визначити проблеми, що знижують ефективність управління персоналом, та запропонувати шляхи їх усунення.
13. Порівняти ефективність традиційних і сучасних методів управління персоналом.

### *Рекомендовані джерела:*

#### **Основні**

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.

#### **Додаткові**

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщука]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.

2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>

3. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>

4. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)

#### 4. Структура освітнього компонента

| Назви модулів і тем                                 | Кількість годин |              |     |          |      |           |
|-----------------------------------------------------|-----------------|--------------|-----|----------|------|-----------|
|                                                     | денна форма     |              |     |          |      |           |
|                                                     | усього          | у тому числі |     |          |      |           |
|                                                     |                 | Лек.         | Пр. | Сем.     | Інд. | СРС       |
| 1                                                   | 2               | 3            | 4   | 5        | 6    | 7         |
| <b>Освітній блок 1.</b>                             |                 |              |     |          |      |           |
| Тема 1. Персонал, як об'єкт управління              | 6               | 4            |     |          |      | 2         |
| Тема 2. Стилi та методи управління персоналом       | 6               | 4            |     |          |      | 2         |
| Тема 3. Ресурсне забезпечення управління персоналом | 6               | 4            |     |          |      | 2         |
| Тема 4. Формування колективу                        | 8               | 4            |     |          |      | 4         |
| Тема 5. Психологія управління персоналом            | 8               | 4            |     |          |      | 4         |
| Тема 6. Управління розвитком персоналу              | 6               | 4            |     |          |      | 2         |
| Тема 7. Кадрова служба та кадрове діловодство       | 4               | 2            |     |          |      | 2         |
| Тема 8. Управління рухом персоналу                  | 6               | 4            |     |          |      | 2         |
| Тема 9. Регулювання трудової діяльності персоналу   | 10              | 4            |     | 2        |      | 4         |
| <b>Разом за розділом 1</b>                          | <b>60</b>       | <b>34</b>    |     | <b>2</b> |      | <b>24</b> |
| <b>Освітній блок 2.</b>                             |                 |              |     |          |      |           |
| Тема 10. Управління робочим часом працівників       | 10              | 6            |     |          |      | 4         |
| Тема 11. Створення сприятливих умов праці           | 10              | 6            |     |          |      | 4         |
| Тема 12. Оцінка персоналу                           | 10              | 6            |     |          |      | 4         |
| Тема 13. Мотивація та стимулювання персоналу        | 10              | 6            |     |          |      | 4         |
| Тема 14. Соціальне партнерство в організації        | 8               | 4            |     |          |      | 4         |
| Тема 15. Ефективність управління персоналом         | 12              | 6            |     | 2        |      | 4         |
| <b>Разом за розділом 2</b>                          | <b>60</b>       | <b>34</b>    |     | <b>2</b> |      | <b>24</b> |
| <b>Всього годин за навчальним планом</b>            | <b>120</b>      | <b>68</b>    |     | <b>4</b> |      | <b>48</b> |

## 5. Теми семінарських занять

| № з/п | Назва теми                                | Кількість годин |
|-------|-------------------------------------------|-----------------|
| 1     | Регулювання трудової діяльності персоналу | 2               |
| 2.    | Ефективність управління персоналом        | 2               |

## 6. Теми для самостійного опрацювання

| № з/п | Назва теми                                                              | Кількість годин |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 1     | Нормативно-правова база управління персоналом в Україні.                | 4               |
| 2     | Управління персоналом як сфера наукових досліджень.                     | 4               |
| 3     | Сучасні проблеми управління персоналом на вітчизняних підприємствах.    | 4               |
| 4     | Зарубіжні практики управління персоналом                                | 4               |
| 5     | Зарубіжний досвід формування і реалізації стратегії та політики         | 4               |
| 6     | Управління персоналом організацій.                                      | 4               |
| 7     | Нормативно-правове забезпечення процесу формування і реалізації         | 4               |
| 8     | Фінансове забезпечення системи управління персоналом організації.       | 4               |
| 9     | Закордонний досвід формування правової системи забезпечення             | 4               |
| 10    | управління персоналом.                                                  | 4               |
| 11    | Роль глобалізації та науково-технічного прогресу в трансформації систем | 4               |
| 12    | Системи управління конфліктами в організації.                           | 4               |

## 7. Методи та форми навчання

### 1. Словесні методи

- лекційний виклад навчального матеріалу;
- пояснення та коментар ключових понять, категорій і моделей управління персоналом;
- роз'яснення нормативно-правових аспектів управління трудовою діяльністю.

### 2. Аналітичні методи

- аналіз управлінських ситуацій (кейсів);
- аналіз нормативно-правових документів у сфері управління персоналом;
- порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних практик управління персоналом.

### 3. Проблемно-пошукові методи

- постановка проблемних питань у межах лекцій і семінарських занять;
- обговорення альтернативних управлінських рішень;
- пошук оптимальних моделей мотивації, оцінки та розвитку персоналу.

### 4. Дискусійні методи

- навчальні дискусії під час семінарських занять;
- обговорення ефективності управлінських підходів і стилів керівництва;



- аргументоване відстоювання власної позиції з питань управління персоналом.

#### 5. Самостійно-пізнавальні методи

- опрацювання наукової, навчальної та нормативної літератури;
- аналіз статистичних і аналітичних матеріалів;
- узагальнення інформації та формування висновків.

#### Форми навчання

Організація освітнього процесу здійснюється у таких **формах навчання**:

##### 1. Лекційні заняття

- подання систематизованих теоретичних знань з управління персоналом;
- формування цілісного уявлення про персонал як об'єкт управління;
- висвітлення сучасних підходів до мотивації, оцінки, розвитку та регулювання трудової діяльності.

##### 2. Семінарські заняття

- обговорення тем:
  - «Регулювання трудової діяльності персоналу»;
  - «Ефективність управління персоналом»;
- аналіз практичних ситуацій і управлінських рішень;
- закріплення теоретичних положень через дискусію та аналітичні завдання.

##### 3. Самостійна робота здобувачів освіти

- опрацювання тем, винесених на самостійне вивчення;
- аналіз нормативно-правової бази управління персоналом;
- ознайомлення з вітчизняним і зарубіжним досвідом управління персоналом;
- підготовка до семінарських занять і підсумкового контролю.

## 8. Методи та форми контролю

Форма підсумкового контролю успішності навчання – екзамен.

### Засоби діагностики успішності навчання

*Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання.*

Засобами оцінювання та методами демонстрування результатів навчання з освітнього компонента є: самооцінювання, взаємооцінювання, формувальне оцінювання, усне опитування, перевірка та аналіз виконаних завдань, індивідуальні бесіди про результати виконання завдань, екзамен (усний, білети).

*Форми контролю та критерії оцінювання результатів навчання.*

Форми поточного контролю: виконання самостійних робіт.

Форма контролю за освітніми блоками: у формі усного опитування.

Форма підсумкового семестрового контролю: у формі екзамену в обсязі навчального матеріалу, передбаченого робочою програмою освітнього компонента.

### **Засоби діагностики успішності навчання**

#### **Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти**

| <b>ОБ 1</b>    | <b>ОБ 2</b>   | <b>СРС</b> | <b>Семінари</b> | <b>Екзамен</b> | <b>Всього</b> |
|----------------|---------------|------------|-----------------|----------------|---------------|
| <b>T1 – T9</b> | <b>T10-15</b> | <b>20</b>  | <b>10</b>       | <b>40</b>      | <b>100</b>    |
| <b>15</b>      | <b>15</b>     |            |                 |                |               |
| <b>30</b>      |               | <b>20</b>  | <b>10</b>       | <b>40</b>      | <b>100</b>    |

Самостійна робота – 20 балів.

Виступ на семінарі – 5 балів.

Екзамен (відповідь на питання усно) – 40 балів.

### **Навчально-методична карта освітнього компонента**

Всього: лекції 68 год., семінарські 4 год., самостійна робота 48 год., форма контролю – екзамен

| <b>Освітні блоки</b>            | <b>Освітній блок 1</b>                                                                              | <b>Освітній блок 2</b> |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Лекції</b>                   | T1-T9 – 15 балів                                                                                    | T10-T15 – 15 балів     |
| <b>Теми семінарських занять</b> | Регулювання трудової діяльності персоналу - 5 балів<br>Ефективність управління персоналом - 5 балів |                        |
| <b>Самостійна робота</b>        | 20 балів                                                                                            |                        |
| <b>Види контролю</b>            | екзамен – 40 балів                                                                                  |                        |
|                                 | Разом – 100 балів                                                                                   |                        |

## **9. Оцінювання результатів навчання**

### Критерії оцінювання підсумкового семестрового екзамену

| <b>Сума балів за всі види навчальної діяльності</b> | <b>За шкалою ECTS</b> | <b>За національною системою</b> | <b>Характеристика знань, умінь і навичок здобувача освіти</b>                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 90 - 100                                            | A                     | відмінно                        | Здобувач освіти повно та ґрунтовно опанував зміст освітнього компоненту, демонструє глибокі системні знання з організації та управління персоналом у сфері культури і мистецтва. Вміє самостійно й аргументовано аналізувати управлінські ситуації, застосовувати теоретичні положення до діяльності мистецьких |

|       |    |                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|----|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |    |                                                     | установ і творчих колективів, приймати обґрунтовані управлінські рішення, формулювати власні висновки та усвідомлює значення отриманих знань для професійної діяльності керівника творчого колективу.                                                                                                                                                                          |
| 82-89 | B  | дуже добре                                          | Здобувач освіти має повні знання з основних тем освітнього компоненту, правильно розуміє принципи організації та управління персоналом у мистецьких установах. Уміє самостійно викладати зміст навчального матеріалу, застосовувати його до типових управлінських і організаційних ситуацій у творчому середовищі, допускаючи незначні неточності в аналізі або узагальненнях. |
| 74-81 | C  | добре                                               | Здобувач освіти засвоїв основний зміст освітнього компоненту, але знання мають фрагментарний характер. Орієнтується в базових поняттях управління персоналом у сфері культури і мистецтва, частково застосовує їх у практичних ситуаціях. Відчуває труднощі у самостійному аналізі управлінських процесів та формулюванні обґрунтованих управлінських рішень.                  |
| 64-73 | D  | задовільно                                          | Здобувач освіти засвоїв окремі теми освітнього компоненту на елементарному рівні. Має поверхове уявлення про організацію та управління персоналом у мистецьких установах, не вміє самостійно аналізувати управлінські ситуації, допускає суттєві помилки під час виконання практичних завдань.                                                                                 |
| 60-63 | E  | достатньо                                           | Здобувач освіти володіє мінімальними знаннями з освітнього компоненту, відтворює навчальний матеріал переважно репродуктивно. Не здатний до аналізу та узагальнення управлінських процесів у творчому колективі, практичні й теоретичні навички організації та управління персоналом сформовані на початковому рівні.                                                          |
| 59-35 | FX | незадовільно<br>(з можливістю повторного складання) | Здобувач освіти не засвоїв значної частини тем освітнього компоненту, не розуміє основ організації та управління персоналом у сфері культури і мистецтва. Не вміє застосовувати навчальний матеріал у практичній діяльності, більшість завдань виконано неправильно або не виконано.                                                                                           |

|      |   |                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------|---|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0-34 | F | незадовільно<br>(з обов'язковим<br>повторним<br>вивченням) | Здобувач освіти не засвоїв навчальний матеріал освітнього компонента, не володіє базовими знаннями та вміннями з організації й управління персоналом в установах мистецтва, не здатний до виконання практичних і теоретичних завдань; потребує повторного вивчення освітнього компонента. |
|------|---|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 10. Методичне забезпечення

1. Навчально-методичні матеріали викладача
  - Робоча програма освітнього компонента.
  - Методичні вказівки до семінарських занять та організації самостійної роботи.
2. Матеріали для самостійної роботи здобувачів освіти:
  - Питання для самоперевірки здобувачів освіти.
  - Списки рекомендованих джерел.
3. Оціночно-контрольні матеріали
  - Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти.
  - Питання до екзамену.
4. Електронні ресурси
  - Основна та додаткова література (підручники, збірники статей).
  - Законодавча база: [Закон України «Про освіту»](#), [«Про вищу освіту»](#).
  - Посилання на репозиторій Коледжу (Громадський Р.А. [https://rep.dance-academy.kyiv.ua/items/?search=%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9&perpage=20&view\\_mode=cards&paged=1&order=DESC&orderby=date&fetch\\_only=thumbnail%2Ccreation\\_date%2Ctitle%2Cdescription&fetch\\_only\\_meta=](https://rep.dance-academy.kyiv.ua/items/?search=%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9&perpage=20&view_mode=cards&paged=1&order=DESC&orderby=date&fetch_only=thumbnail%2Ccreation_date%2Ctitle%2Cdescription&fetch_only_meta=))

## **11. Методичні рекомендації з вивчення освітнього компонента, семінарських занять та організації самостійної роботи**

Управління персоналом в установах мистецтва є складним і багатовимірним процесом, що поєднує наукові підходи до організації управлінської діяльності з мистецтвом роботи з творчою особистістю. Ефективність діяльності мистецької установи або творчого колективу безпосередньо залежить не лише від художніх ідей, репертуарної політики чи матеріально-технічного забезпечення, а передусім від рівня професійної підготовки, мотивації та взаємодії персоналу. Саме тому персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс у процесі створення й реалізації мистецьких проєктів.

Зміст освітнього компоненту враховує сучасні трансформації підходів до управління персоналом, зокрема перехід від трактування персоналу як сукупності витрат до концепції управління людськими ресурсами, орієнтованої на розвиток потенціалу, творчих здібностей і професійного зростання працівників. У межах курсу управління персоналом розглядається крізь призму специфіки мистецької діяльності — з урахуванням психологічних, соціокультурних та організаційних особливостей творчих колективів.

Освітній блок «Організація управління персоналом в установах мистецтва» має міждисциплінарний характер і базується на знаннях з менеджменту, соціології, психології, економіки праці, організації та нормування трудової діяльності. Отримані знання інтегруються з іншими освітніми компонентами професійної підготовки та створюють підґрунтя для формування управлінських, комунікативних і організаційних умінь здобувачів освіти.

Специфіка лекційних занять. Лекційні заняття спрямовані на формування цілісного уявлення про систему управління персоналом у сфері культури і мистецтва. У процесі лекцій розглядаються теоретичні засади кадрової політики, методи добору, оцінювання, мотивації та розвитку персоналу, а також особливості організації праці в творчих колективах. Значна увага приділяється аналізу управлінських моделей, типових ситуацій та проблем, характерних для діяльності мистецьких установ, що сприяє формуванню аналітичного мислення та професійного бачення.

Важливою складовою опанування освітнього компоненту є самостійна робота здобувачів освіти, яка забезпечує поглиблення й закріплення теоретичного матеріалу, отриманого під час лекцій. Самостійна робота орієнтована на розвиток умінь аналізувати управлінські ситуації, працювати з нормативно-правовими та аналітичними джерелами, здійснювати пошук і критичне осмислення інформації у сфері управління персоналом в установах мистецтва.

Методичні рекомендації до організації самостійної роботи спрямовані на формування у здобувачів освіти здатності до самоосвіти, професійного саморозвитку та творчого застосування набутих знань. Виконання завдань СРС сприяє підготовці майбутніх фахівців до практичної діяльності в умовах

динамічного мистецького середовища та підвищує рівень їх конкурентоспроможності на сучасному ринку праці.

Самостійна робота здобувачів освіти в межах вивчення освітнього компоненту передбачає:

- самостійне опрацювання окремих питань із тем освітнього компоненту відповідно до програми вивчення ОК за рекомендованими підручниками та навчальними посібниками;
- конспектування навчального матеріалу, формування навичок роботи з науковими, навчально-методичними та нормативними джерелами, аналіз і систематизацію отриманої інформації;
- виконання індивідуальних і групових завдань у процесі підготовки до семінарських занять, зокрема аналітичних, проблемно-пошукових і творчих завдань, спрямованих на закріплення теоретичного матеріалу та розвиток практичних умінь.

Метою самостійної роботи є забезпечення повного й усвідомленого опанування змісту освітнього компоненту шляхом поглиблення та систематизації теоретичних знань, розвитку навичок роботи з навчальною, науковою та нормативною літературою, а також формування здатності орієнтуватися в сучасному інформаційному просторі. Самостійна робота створює умови для творчого осмислення навчального матеріалу та його адаптації до реальних управлінських ситуацій у сфері культури і мистецтва.

#### Функції самостійної роботи

Самостійна робота здобувачів освіти виконує такі основні функції:

- **пізнавальну**, що забезпечує засвоєння систематизованих знань з освітнього компоненту;
- **розвивальну**, спрямовану на формування вмінь самостійно оновлювати знання та творчо застосовувати їх у професійній діяльності;
- **прогностичну**, яка формує здатність планувати власну навчальну діяльність, передбачати результати та оцінювати ефективність виконання завдань;
- **коригувальну**, що передбачає розвиток умінь аналізувати й коригувати власні навчальні дії;
- **особистісно-орієнтовану**, спрямовану на формування відповідальності, самостійності та професійної зрілості.

#### Очікувані результати самостійної роботи

Самостійна робота здобувачів освіти забезпечує:

- системність і цілісність знань;
- розвиток аналітичного та критичного мислення;

- володіння сучасними способами пошуку, обробки та інтерпретації інформації;
- здатність до самостійної й творчої професійної діяльності;
- готовність до прийняття управлінських рішень у складному мистецькому середовищі.

Уміння, що формуються в процесі СРС

У процесі виконання самостійної роботи здобувачі освіти набувають умінь:

- здійснювати цілеспрямований інформаційний пошук, добирати релевантні джерела, аналізувати та узагальнювати отримані дані;
- конспектувати навчальний матеріал, структурувати зміст лекцій, готувати аналітичні огляди та резюме;
- працювати з довідковими, нормативно-правовими та методичними матеріалами;
- здійснювати самоконтроль і самооцінювання результатів навчальної діяльності;
- ефективно організовувати власний навчальний час.

Творчий характер самостійної роботи

Самостійна робота має творчий характер і спрямована на розвиток здатності:

- виявляти та формулювати проблеми у сфері управління персоналом;
- висувати обґрунтовані припущення та пропонувати шляхи їх перевірки;
- аналізувати управлінські ситуації та формувати аргументовані висновки;
- визначати можливості практичного застосування отриманих результатів у діяльності мистецьких установ і творчих колективів.

Види та форми самостійної роботи

У межах освітнього компоненту передбачаються такі види самостійної роботи:

- підготовка до лекційних, семінарських занять, поточного та підсумкового контролю;
- пошуково-аналітична діяльність;
- виконання практикоорієнтованих і творчих завдань.

Основними формами самостійної роботи є:

- опрацювання теоретичного матеріалу відповідно до тем освітнього компоненту;
- виконання індивідуальних і групових завдань;
- підготовка до семестрового контролю.

## Позааудиторна самостійна робота

Позааудиторна самостійна робота здобувачів освіти в межах вивчення курсу передбачає:

### 1. Опанування нового матеріалу:

- опрацювання основної та додаткової навчальної літератури;
- аналіз методичних матеріалів і нормативних документів;
- самостійний пошук інформації з використанням сучасних інформаційних ресурсів.

### 2. Поглиблення знань:

- підготовку до семінарських занять;
- виконання аналітичних завдань.

### 3. Творче застосування знань:

- розв'язання кейсів і проблемних ситуацій;
- участь у ділових іграх, обговореннях, моделюванні управлінських ситуацій;
- підготовку доповідей, презентацій, аналітичних матеріалів.

## 12. Контрольні питання до екзамену

### Організація й управління персоналом в установах мистецтва

№ 1. Персонал як головний ресурс організації – поняття, категорії, значення.

№ 2. Визначте розуміння управління персоналом як науки і як мистецтва.

№ 3. Визначте суть і значення, що таке психологія управління персоналом?

№ 4. Визначте, які ролі виконує менеджер по персоналу? Які з них найважливіші?

№ 5. Визначитесь і поясніть: спеціальні підрозділи на підприємствах, що зайнялися проблемами управління персоналом виникають вперше.

6. Визначитесь і поясніть: що є об'єктом управління персоналом: організація; трудові ресурси; виробничий процес; тощо?

7. Визначитесь, підкресліть і обґрунтуйте: персонал організації/підприємства - це:

а) сукупність кадрів однієї професійної групи;



б) всі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці;

в) основний (штатний) склад працівників установи, підприємства, організації тієї чи іншої сфери діяльності;

г) всі постійні працівники, які пройшли попередню професійну підготовку та мають спеціальну освіту, трудові навички та досвід роботи в обраній ними сфері діяльності.

№ 8. Дайте визначення організації (колективу) як об'єкту управління.

№ 9. Поясніть відмінність понять «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами».

№ 10. Розкрийте суть і сучасне значення: мотивації і стимулюванню в системі менеджменту персоналу.

№ 11. Назвіть і наведіть приклади практичного застосування сучасних теорій мотивації персоналу. В чому особливості мотивації творчих працівників.

№ 12. Визначитесь і поясніть: виявлення мотивів та причин плинності кадрів проводиться за допомогою:

а) вивчення анкетних даних;

б) бесіда з тим, хто звільняється;

в) проведення бесіди з оточенням того, хто звільняється;

г) всі вищеназвані процедури.

№ 13. Визначитесь і поясніть, що передбачає моніторинг персоналу:

а) постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом і т.д.

б) вивчення процесу плинності кадрів;

в) відстеження процесів найму, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування;

г) аналіз ринку робочої сили.

№ 14. Визначитесь і поясніть: під плинністю кадрів в організації розуміють:

а) обмін працівниками між організаціями;

- б) сукупність звільнень працівників з різних причин;
- в) розірвання трудового договору (контракту) з працівниками;
- г) звільнення працівників за власним бажанням з організації.

№ 15. Позначте і поясніть: управління кадрами - це:

- а) керівництво персоналом з метою досягнення спільної мети;
- б) процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервної освіти кадрів, спрямований на їх раціональне використання і підвищення ефективності виробництва;
- в) процес управління трудовим колективом підприємства;
- г) послідовність етапів з набору та раціонального використання працівників.

№ 16. Визначитеся і поясніть: лідерство - це:

- а) різновид влади, що здійснюється індивідумом;
- б) посадовий вплив на інших людей;
- в) неформальний вплив;
- г) всі зазначені варіанти.

№ 17. Визначитеся і поясніть: на типі відносин "обраний керівник - підлеглий" побудоване:

- а) неефективне лідерство;
- б) авторитарне управління;
- в) ефективне лідерство;
- г) демократичне управління.

№ 18. Визначитеся і поясніть: готовність і вміння людини виконувати роль лідера - це:

- а) формальне лідерство;
- б) неформальне лідерство;
- в) керівництво;
- г) ефективне керівництво.

№ 19. Визначитеся і поясніть, які методи застосовують при відборі персоналу:

- а) анкетні, інтерв'ю, функціональної ідентифікації, біографічний;
- б) експертні, проєктивні, конкурсні, тестування, психофізіологічні, медичні, професійних переміщень, безпосереднього визначення особистості;
- в) відображеної суб'єктивності, рейтингових оцінок, рольової ідентифікації, самоаналізу, інтерв'ю, тестування.

№ 20. Які, на ваш погляд, якості притаманні сучасному лідеру перш за все:

- а) повага до підлеглих та шанобливість;
- б) інтелектуальні здібності;
- в) впевненість у собі та активність;
- г) владність та самовпевненість;
- д) вміння пізнавати людей та впливати на них;
- е) інше.

Відповідь аргументуйте.

№ 21. Як Ви вважаєте, харизматичний лідер:

- а) має необмежений обсяг формальної влади;
- б) має надзвичайні інтелектуальні здібності;
- в) надзвичайно самовпевнений у своїх силах;
- г) веде за собою інших завдяки своїм особистим якостям.
- д) ще щось.

Відповідь аргументуйте

№ 22. Оцінка та атестація кадрів.

Визначитесь і поясніть: атестація персоналу має такі види:

- а) підсумкова, проміжна, спеціальна;
- б) спеціальна, комплексна, вибіркова;
- в) підсумкова, функціональна, комплексна;
- г) постійна, періодична, разова.

№ 23. Перепідготовка та підвищення кваліфікації. Визначитесь і поясніть: атестація персоналу - це:

- а) процес перевірки знань всіх категорій працівників організації;

б) традиційний метод оцінки персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв;

в) визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації;

г) діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду.

№ 24. Визначитесь і поясніть, що є більш ефективним з форм підвищення кваліфікації сучасного персоналу:

а) самоосвіта;

б) профпідготовка, основана на стандартах і програмах;

в) внутрішня, організована та не організована, професійно орієнтована, основана на стандартах і програмах;

г) зовнішня, організована та неорганізована, основана на стандартах і програмах.

№ 25. Персонал у галузі культури. Кадрова політика.

№ 26. Визначитесь і поясніть: головний напрям діяльності кадрових служб на початку ХХІ ст. - це:

а) реалізація кадрової політики підприємства;

б) формування трудових ресурсів: планування потреби і організація їх набору, вирішення конфліктів і проведення соціальної політики;

в) навчання та розвиток персоналу;

г) вивчення психологічних складових роботи з людьми на підприємстві.

№ 27. Визначитесь і поясніть: професійний розвиток співробітників - це:

а) процес підготовки співробітників до виконання ним нових виробничих завдань, зайняття нових посад, вирішення нових проблем;

б) просування по службі з умовою зміни сфери діяльності в межах окремих функціональних підрозділів;

в) зайняття такої посади, що забезпечує адекватну до якостей працівника заробітну плату;

г) поступова впрацьованість працівника в робітниче середовище.

№ 28. Визначитесь і поясніть: кадрова політика організації - це:

- а) сукупність взаємопов'язаних практичних дій, процесів та операцій щодо людей в організації;
- б) спрямованість, послідовність, дотримання статей трудового законодавства, рівність, відсутність дискримінації різних категорій персоналу;
- в) аналіз структури персоналу і прогнозування його розвитку;
- г) система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.

№ 29. Визначитесь і поясніть: у випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг:

- а) пасивної;
- б) активної;
- в) відкритої;
- г) превентивної;
- д) закритої.

№ 30. Визначитесь і поясніть: за результатом впливу на діяльність організації конфлікти поділяються на:

- а) конструктивні та функціональні;
- б) дисфункціональні та деструктивні;
- в) конструктивні та деструктивні;
- г) позитивні та негативні;
- д) корисні та шкідливі.

### 13. Рекомендовані джерела

#### *Основні*

1. Шахно А.Ю., Астаф'єва К.О., Темченко Г.В., Бондарчук О.М. Механізм забезпечення засад «людиноцентричності» у процесі управління персоналом підприємства. Економіка та держава, 2021. №3. С. 77-82.
2. Кушнерик О.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. Підприємництво та інновації, 2020. Вип. 12. С. 125-129.
3. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 22. С. 73-78.
4. Лягущенко А. Український театр. Видатні діячі та менеджмент: Монографія / Андрій Лягущенко . – Київ: Мистецтво, 2021. – 495 с.: іл.
5. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
6. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль :ТНЕУ, 2019. – 288 с.
7. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навч. посібник / Л. І.Скібіцька. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 360 с.
8. Бондар-Підгурська О. В. Ділове адміністрування (корпоративне управління) : навч. посіб. / О. В. Бондар-Підгурська, А. О. Глебова. – К. : Ліра-К, 2015. – 448 с.
9. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків: Фаула, 2019. 304 с.
10. Ялоха Т. О., Громадський Р. А. Event-менеджмент як елемент сучасної культурномистецької практики // Збірник наукових праць «Науковий вісник» Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. – Київ, 2021. – № 27-28. – с. 180-190. DOI: <https://doi.org/10.34026/1997-4264.27-28.2021.238849>
11. Ялоха Т. О., Громадський Р. А. Європейські моделі фінансування культурних проєктів // Збірник наукових праць «Науковий вісник» Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. – Київ, 2020. – № 26. – с. 123-130. DOI: <https://doi.org/10.34026/1997-4264.26.2020.202645>

12. Ялоха Т. О., Білан В. В., Громадський Р. А. Проблеми управління якістю освіти у сфері культури і мистецтва: виклики війни, наслідки енергетичної кризи // АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ. – Випуск 18/2023. Опубліковано 03.04.2023. УДК 378.14:7.01. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7781496>

13. Ялоха Т. О., Громадський Р. А. Event-менеджмент як елемент сучасної культурномистецької практики // Збірник наукових праць «Науковий вісник» Київського національного університету театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого. – Київ, 2021. – № 27-28. – с. 180-190. DOI: <https://doi.org/10.34026/1997-4264.27-28.2021.238849>

### *Додаткові*

1. Теорія організації: навчально-методичний посібник [Електронний ресурс] / [автори-укладачі: С.В. Поліщук, О.В. Горбатюк; за заг. ред. С.В. Поліщука]. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, 2023. 147 с.

2. Градюк Н. М., Кузьма Х. В. Напрями удосконалення мотивації праці через задоволення потреб персоналу підприємств. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. №69. С. 80-89. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-11>

3. Шикеринець В.В., Дутчак О.І., Базіняк І.І., Маланюк Т.З., Качмар О.В. «Управління персоналом»: Навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2022. 44 с.

4. Системні трансформації України та світу: історія та сучасність: кол. моногр. – Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. – 135 с. // Білан В.В., Громадський Р.А. Ялоха Т.О. Співпраця українського та німецького театру в сучасних умовах. С.70-81. ISBN 978-617-7886-53-1, DOI: 10/61718/mon [https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/mon\\_Syst-transform.pdf](https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/10/mon_Syst-transform.pdf)

5. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 24-32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>

6. Солоненко, Ю.; Куца, Я. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. 2021. С. 136-145. URL: <http://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/848>

7. Чулак О.В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. Теоретичні та практичні питання

економіки. Вип. 25. КНУ ім. Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2022. С. 204-208. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_27.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_27.pdf)

8. Основи менеджменту в галузі культури і мистецтва. Тексти лекцій для здобувачів освіти спеціальності 025 Музичне мистецтво, / Укл. : Солдатенко О. І. Чернігів: Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка, 2023. 112 с.