

Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького
Факультет інформатики, математики та економіки
Кафедра управління та адміністрування

Затверджено на засіданні кафедри
управління та адміністрування

Завідувач кафедри  Світлана ОСИПЕНКО
протокол № 1 від 01 вересня 2025 р.

Назва освітнього компонента <i>Обов'язковий/вибірковий</i>	Менеджмент персоналу <i>Обов'язковий</i>
Рівень вищої освіти	другий (магістерський)
Назва спеціальності	D3 Менеджмент
Назва освітньої програми	Управління навчальними закладами
Рік викладання	2025-2026
Семестр	1 семестр
Викладач	Лізут Рафал Анджей, доктор економічних наук
Посилання на профайл викладача	https://fim.mdpu.org.ua/lizut-rafal-andzhej/ https://scholar.google.com/citations?user=ST1prFoAAAAJ&hl=en
Контактна інформація та комунікація (зворотний зв'язок) з викладачем	+48504041977 rafal.lizut@msspu.edu.ua Онлайн-консультації: через систему центру освітніх дистанційних технологій, WhatsApp, e-mail
Сторінка освітнього компоненту на сайті ЦОДТ	https://dfn.mdpu.org.ua/course/view.php?id=4887

Анотація до освітнього компонента

Освітній компонент «Менеджмент персоналу» спрямований на вивчення загальних закономірностей та особливостей формування, функціонування та розвитку персоналу для забезпечення ефективної діяльності організації та задоволення потреб працівників, а також необхідних теоретичних основ та отримання практичних навичок щодо формування, використання та розвитку персоналу підприємств та організацій, якими має володіти управлінець. Дисципліна узагальнює основні підходи у менеджменті персоналу як цілісної системи цілеспрямованого впливу на кадровий склад організації.

Навчальний матеріал дисципліни «Менеджмент персоналу» викладається у 11 темах, які розкривають сутність основних складових курсу.

Мета та завдання освітнього компонента

Мета курсу: полягає у формуванні у майбутніх менеджерів комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації кадрової політики в сучасних організаціях, раціонального відбору працівників на посади та формування ефективного трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу.

Завдання: забезпечення необхідного рівня знань щодо складових ефективності системи управління персоналом в організації, підприємстві; обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління персоналом; формування та аналіз стану кадрової політики організації, підприємства; управління соціальним розвитком трудового колективу; формування успішної команди як соціального утворення.

Перелік компетентностей, які набуваються під час опанування освітнього компонента

Загальні компетентності (ЗК)

ЗК2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів);

Спеціальні (фахові, предметні компетентності) (ФК)

ФК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів;

ФК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

ФК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

ФК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми

ФК8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

ФК10. Здатність до управління організацією та її розвитком

Компетентності, направлені на досягнення глобальних цілей сталого розвитку, які формуються в освітньому компоненті

Якісна освіта, гідна праця та економічне зростання, партнерство заради сталого розвитку.

Програмні результати навчання

Р6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

Р7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті;

Р10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач

Р11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

Р12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

Soft Skills, які формуються в освітньому компоненті

Ефективна комунікація

Емоційний інтелект

Здатність розв'язувати проблеми

Лідерство

Адаптивність

Креативність

ОБСЯГ ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА

Вид заняття	Лекція	Практичне заняття	Самостійна робота	Всього (годин, кредитів)
Кількість годин Денна форма	30	30	120	180 – 6кр.
Кількість годин заочна форма	18	16	146	180 – 6 кр.

Підсумковий контроль – екзамен

ТАКТИКА І ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ									
Регулювання трудової діяльності персоналу	2	2	10	14	1	1	12	14	1, 2, 3, 5
Планування й формування персоналу	4	4	12	20	2	2	14	18	1, 2, 3, 4,7
Розвиток персоналу	2	2	10	14	2	2	12	16	1, 2, 3,9, 11
Рух персоналу	4	4	12	20	2	2	14	18	1, 2, 3, 6,7
Оцінювання персоналу	2	2	10	14	2	1	12	15	1, 2, 3, 4,5
Мотивація та стимулювання персоналу	2	2	12	16	1	1	14	16	1, 2, 3, 4,7,10
Разом	30	30	120	180	18	16	146	180	

Програма освітнього компонента

БЛОК 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

Тема 1. Методологія менеджменту персоналу

Управління і менеджмент в теорії і практиці господарювання. Метод, методологія і методика навчальної дисципліни «Менеджмент персоналу». Менеджмент персоналу як об'єктивне соціальне явище та сфера професійної діяльності. Сутність, значення та зміст менеджменту персоналу. Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Провідні цілі менеджменту персоналу. Суб'єкт та об'єкт менеджменту персоналу. Лінійні і функціональні керівники та їх роль в менеджменті персоналу. Зміст і форма менеджменту персоналу. Інформація в менеджменті персоналу. Функції менеджменту персоналу. Принципи менеджменту персоналу. Завдання менеджменту персоналу. Продукт (результат) менеджменту персоналу. Зв'язки менеджменту персоналу з внутрішнім і зовнішнім середовищем організації. Методи менеджменту персоналу. Основні технології менеджменту персоналу. Стратегія і політика менеджменту персоналу. Особливості менеджменту персоналу у закордонних компаніях: можливості використання досвіду.

Тема 2. Персонал організації як об'єкт менеджменту

Організація як соціальний інститут і об'єкт менеджменту. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління. Особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій. «Індивід», «особистість», «колектив». Особистість як суб'єкт і об'єкт менеджменту персоналу. Характеристики особистості: загальні якості (інтелект, ум, спостережливність, увага, працездатність, організованість, комунікабельність), хист до певного виду діяльності, підготовленість до певного виду діяльності (сукупність вмінь, навичок, знань, кваліфікації, звичок), націленість, характер, біологічно обумовлені особливості, психологічні особливості, психічний стан. Спрямованість і здібності особистості. Тип мислення. Темперамент особистості та його різновиди. Трудовий колектив в контексті менеджменту персоналу. Поняття і основні ознаки колективу: єдність мети, умовна відокремленість, організаційна та територіальна єдність. Види колективів.

Формальні і неформальні групи. Етапи розвитку колективу. Принципи формування колективу. Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Колективи згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Персонал організації.

Тема 3. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу.

Сутність ресурсного забезпечення менеджменту персоналу. Види ресурсного забезпечення (нормативно-правове, інформаційне, науково-методичне, кадрове, матеріально-технічне, фінансове). Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Документи, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання: правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції. Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу. Інформаційна база менеджменту персоналу. Сутність інформації та даних. Вимоги, які пред'являються інформації, що використовується в менеджменті персоналу. Класифікація управлінської інформації. Матеріально-технічне забезпечення менеджменту персоналу. Зміст технічного та технологічно-програмного забезпечення. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу та його функції. Процедура та пріоритети кадрового забезпечення. Розподіл функцій з менеджменту персоналу між службою персоналу та лінійними керівниками. Фінансове забезпечення менеджменту персоналу. Фінансові можливості організації в сфері менеджменту персоналу. Сутність та класифікація витрат на персонал. Механізм фінансового забезпечення менеджменту персоналу.

Тема 4. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу

Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління. Психологічні аспекти організованої діяльності людей. Психологічні характеристики колективу (психологічна і соціально-психологічна сумісність, внутрішній клімат, злагодженість, ступінь згуртованості). Ролі і відносини в трудовому колективі. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях. Специфіка жіночих колективів. Соціально-психологічний механізм, який зумовлює трудову поведінку персоналу. Потреби як основні спонукальні сили людини. Трудова ситуація як фактор трудової поведінки. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особистості керівника, вимоги до нього як до лідера. Роль менеджера у формуванні колективу. Лідерські якості керівника в менеджменті персоналу. Особистісні якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу. Особистість керівника та стилі управління. Типи керівників. Підлеглі та їх обов'язки. Психологічні типи підлеглих. Категорії підлеглих. Основні права і обов'язки підлеглих. Керівництво підлеглими. Методи керівництва. Технології управління людьми. Форми офіційних відносин в управлінні персоналом: розпорядження, наказ, доручення, прохання, порада. Тактика роботи з підлеглими: переконання, навіювання, критика, схвалення та ін. Ділове спілкування. Організаційні форми управлінських контактів. Структура та психологічні прийоми ділового спілкування. Комунікації в управлінні персоналом. Види управлінського спілкування (наказ, бесіда, наради, звіти, переговори). Проведення нарад і зборів. Ділові розмови. Телефонні перемовини. Обхід робочих місць і прийняття відвідувачів. Соціально-психологічний клімат і його вплив на ефективність діяльності організації. Сутність та значення соціального розвитку колективу. Зміст, етапи розробки проекту, затвердження та реалізація плану соціального розвитку.

Тема 5. Кадрова служба та кадрове діловодство

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Відділ кадрів і його роль у менеджменті персоналу. Основні змінами в діяльності кадрових служб, що пов'язані з рухом від управління кадрами до управління людськими ресурсами. Головні завдання системи управління персоналом сьогодні. Принципи побудови сучасної системи управління персоналом. Різновиди служб з управління персоналом. Фактори, що впливають на необхідність відділу кадрів: розмір підприємства, складність законодавства, рівень кваліфікації персоналу, розвиненість і складність соціальних відносин, можливості керівника і його інтерес до проблем персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Основні блоки, що виділяються у структурі управління персоналом в сучасних організаціях: блок формування персоналу; блок створення умов використання персоналу; блок розробки нормативів по персоналу; підрозділи по створенню і вдосконаленню структури і системи управління, що здійснюють їх проектування і управління процесами формування. Напрями роботи служб персоналу: тактичний і стратегічний. Роль менеджера в роботі з персоналом. Основні напрями діяльності менеджера в управлінні персоналом організації. Кадрове діловодство в менеджменті персоналу. Номенклатура справ з кадрового діловодства. Документи, пов'язані з укладанням і припиненням трудового договору. Документи по обліку кадрів. Документи по праці і заробітній платні. Документи, що регламентують діяльність персоналу. Документи, що відображають внутрішні відносини. Комп'ютеризація кадрового діловодства.

БЛОК 2. ТАКТИКА І ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.

Тема 6. Регулювання трудової діяльності персоналу

Регулювання трудової діяльності персоналу. Завдання регулювання трудової діяльності працівників організації. Основні чинники ефективності діяльності персоналу. Створення умов для ефективної діяльності персоналу. Основні принципи проектування службових приміщень: зальний, кабінетний та комбінований. Основи проектування робочих місць. Правила проектування робочого місця. Регламентування діяльності посадових осіб. Поняття посади і посадових повноважень. Розподіл посадових повноважень. Делегування посадових повноважень. Регламентація посадових прав і обов'язків. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Поняття кваліфікації. Правила поведінки і дисциплінарні процедури. Трудове законодавство щодо дисципліни і дисциплінарної відповідальності працівників перед організацією. Матеріальна відповідальність працівника.

Тема 7. Планування й формування персоналу

Поняття кадрової стратегії та політики менеджменту персоналу, їх взаємозв'язок з генеральною лінією розвитку організації. Прогнозування як основа вироблення кадрової стратегії. Поняття про кадрове планування. Мета та завдання планування персоналу. Специфіка кадрового планування, як і формування відповідних стратегій, полягає в наявності двох підходів: самостійного для організацій, продуктом діяльності яких є персонал, і підлеглого виробничим, інвестиційним, фінансовим, комерційним і іншим планам – для інших. Принципи кадрового планування. Методи планування персоналу. Види планів по персоналу. Етапи планування персоналу (інформаційний етап, етап розробки проектів, етап ухвалення рішень). Фактори, що впливають на визначення потреб у персоналі. Планування чисельності персоналу по

категоріях: основна та додаткова потреба у персоналі. Проблеми та труднощі планового процесу у кадровій сфері. Добір кадрів. Основні джерела інформації про вакансії. Визначення вакантних місць. Формування вимог до претендентів. Основи відбору персоналу. Залучення персоналу: створення бази даних кваліфікованих кандидатів для відбору. Характеристика джерел залучення кандидатів. Методи набору кадрів: активні, пасивні. Моделі та методи відбору працівників. Критерії відбору працівників. Професійний відбір персоналу. Етапи відбору кадрів. Первинний відбір. Техніка проведення телефонної розмови з приводу працевлаштування. Анкетування. Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Тестування. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Рішення про найм. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи та форми професійної орієнтації. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід. Трудова адаптація: первинна та вторинна. Входження та інтеграція. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.

Тема 8. Розвиток персоналу

Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності. Поняття і основні тенденції розвитку персоналу. Загальний і професійний розвиток персоналу. Відповідальність за розвиток персоналу організації. Навчання персоналу як фактор професійного розвитку. Інвестування в розвиток працівників та його ефективність. Виявлення та аналіз потреби у навчанні персоналу: у процесі відбору персоналу, під час введення у посаду, в результаті атестації, поточних бесід. Етапи аналізу потреби в навчанні: визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на майбутнє), їх обговорення як з ними самими, так і з колегами, і побудова профілю необхідної кваліфікації; аналіз існуючих навиків, знань і установок; побудова профілю наявної кваліфікації; порівняння профілів, визначення розбіжностей і потреб в навчанні і пріоритетів їх задоволення. Основні форми навчання: на робочому місці та з відривом від виробництва. Напрями професійної підготовки. Основні форми підготовки працівників на виробництві: індивідуальна, групова і курсова підготовка персоналу. Умови застосування учнівства, наставництва і інструктажу. Ротація як метод підготовки на робочому місці та форма горизонтальної кар'єри. Самоосвіта, саморозвиток, самовдосконалення. Стажування як форма навчання керівників на робочому місці. Забезпечення зв'язку навчання з практикою в процесі тренінгу керівників, фахівців і кандидатів на ці посади. Форми додаткової підготовки персоналу: перепідготовка (перенавчання), навчання працівників другим (суміжним) професіям, підвищення кваліфікації, перепідготовка. Принципи навчання дорослих людей. Напрями та завдання професійно-кваліфікаційного просування працівників. Фактори, що визначають напрям та швидкість кар'єри. Чинники успішної кар'єри. Рушійні мотиви кар'єри. Принципи службового просування в організації: результативність роботи; компетентність і потенційні можливості; старанність, здатність добре організувати формальну сторону справи; старшинство. Планування кар'єри. Основні моменти програми розвитку кар'єри: способи виявлення співробітників з високим потенціалом зростання і просування, яке характеризується не ступенем підготовленості працівників зараз, а їх можливостями в довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації; стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри; способи ув'язки кар'єри з результатами оцінки діяльності; шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей, куратор); організацію ефективної системи підвищення кваліфікації; можливі напрями ротації; форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Тема 9. Рух персоналу

Поняття мобільності та руху персоналу. Види руху персоналу. Показники руху персоналу: абсолютні та відносні (коефіцієнти обігу з прийому, зі звільнення, загального обігу персоналу, заміни кадрів, плинності кадрів, стабільності персоналу). Основні процеси руху персоналу: введення в посаду, адаптація, професійне переміщення, підвищення по службі, пониження посади, звільнення. Напрями вивчення плинності кадрів: створення загального портрета тих, що звільняються. Основні засади управління мобільністю кадрів. Аналіз потреб та оцінка плану розвитку персоналу. Розробка заходів з регулювання плинності персоналу: технічні (вдосконалення техніки і технології, поліпшення умов праці); організаційні (знаходження кожному працівнику найбільш відповідного йому місця); соціально-психологічні (надання додаткових пільг і гарантій, поліпшення внутрішнього клімату); культурно-побутові (підвищення рівня медичного обслуговування) та ін. Ротація кадрів як форма руху і підвищення кваліфікації працівників. Різновиди ротації. Причини та фактори вивільнення персоналу. Підстави для звільнення працівника згідно чинного законодавства та процедура звільнення. Звільнення працівника з ініціативи адміністрації та за власним бажанням. Вимоги до звільнення: дотримання трудового законодавства; чітких, максимально об'єктивних критеріїв відбору, прив'язки до робочих місць; мінімізації витрат і отримання економії, уникнення подальших і зв'язаних витрат; відвертості, інформування; компенсацій і допомоги в працевлаштуванні. Підтримка і раціоналізація зайнятості на основі гнучкої політики зайнятості. Соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення. Соціальні гарантії. Оцінка витрат, пов'язаних із заміною працівників.

Тема 10. Оцінювання персоналу

Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу в сучасній організації. Сутність та види оцінки персоналу: за об'єктом оцінювання; за джерелами, на основі яких базується оцінка; за способом здійснення оцінки; за критеріями, у відповідності до яких здійснюється вибір кращого і гіршого показника; за суб'єктами оцінки; за ступенем охопту контингенту; за періодом оцінювання. Принципи ефективної оцінки. Критерії оцінки та методи виконання оціночних процедур. Традиційні та нетрадиційні методи оцінки. Проблема визначення конкретної величини оцінки: вимірювання і виведення остаточного результату. Оцінювання якості роботи різних категорій персоналу. Оцінка індивідуального вкладу. Оцінювання робітників і службовців: рівень кваліфікації, виконавська і трудова дисципліна, якісні показники роботи, дотримання правил техніки безпеки тощо. Атестація персоналу. Види атестацій. Призначення атестаційної комісії. Зміст атестації для різних категорій персоналу. Процедура проведення атестації персоналу. Документальне супроводження атестації. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Використання результатів атестації персоналу.

Тема 11. Мотивація та стимулювання персоналу

Мотивація персоналу: сутність і значення. Мотиви людської діяльності. Потреби і інтереси. Мотиви і стимули. Мотиваційна структура людини. Концепція стимулювання. Ціль стимулювання. Вплив стимулів на повсякденну поведінку людей. Теорія підсилення: позитивне підсилення, негативне підсилення, гасіння, покарання. Форма, спосіб і режим підсилення. Поточне, безперервне, фіксоване, епізодичне підкріплення. Практика застосування теорій мотивації в сучасних організаціях. Матеріальне заохочення і неекономічні способи мотивації (організаційні та морально-психологічні). Способи заохочення персоналу. Законодавство України про оплату праці. Форми і системи оплати

праці. Доплати і надбавки до заробітної плати. Сучасні системи заробітної плати, прийняті у вітчизняній практиці господарювання. Закордонний досвід нарахування заробітної плати.

Завдання для самостійної роботи здобувачів вищої освіти

1	На базі реально-діючого підприємства визначити проблемні питання його виробничо-господарської діяльності, роль кадрової політики та основні орієнтири його розвитку, обґрунтувати складові формування його кадрової стратегії
2	Підготувати проєкти/відео-презентації з актуальних проблем персонал-менеджменту та захистити їх .
3	За обраною темою згідно до питань, винесених на самостійне опрацювання, розробити схеми або таблиці, що розкривають їх сутність

Схема курсу (теми для самостійного опрацювання)

Тема для самостійного опрацювання	Зміст теми
Методологія менеджменту персоналу	Співвідношення та зміст концепцій «управління кадрами», «управління персоналом», «менеджмент персоналу», «управління людськими ресурсами». Провідні цілі менеджменту персоналу.
Персонал організації як об'єкт менеджменту	«Індивід», «особистість», «колектив». Особистість як суб'єкт і об'єкт менеджменту персоналу. Характеристики особистості: загальні якості (інтелект, ум, спостережливість, увага, працездатність, організованість, комунікабельність), хист до певного виду діяльності, підготовленість до певного виду діяльності (сукупність вмінь, навичок, знань, кваліфікації, звичок), націленість, характер, біологічно обумовлені особливості, психологічні особливості, психічний стан.
Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу	Нормативно-правова база менеджменту персоналу. Документи, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання: правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, положення про структурні підрозділи організації, посадові інструкції
Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу	Психологічні характеристики колективу (психологічна і соціально-психологічна сумісність, внутрішній клімат, злагоженість, ступінь згуртованості). Ролі і відносини в

	трудовому колективі. Врахування соціальної структури персоналу при формуванні колективу. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях. Специфіка жіночих колективів. Соціально-психологічний механізм, який зумовлює трудову поведінку персоналу. Потреби як основні спонукальні сили людини. Трудова ситуація як фактор трудової поведінки.
Кадрова служба та кадрове діловодство	Основні блоки, що виділяються у структурі управління персоналом в сучасних організаціях: блок формування персоналу; блок створення умов використання персоналу; блок розробки нормативів по персоналу; підрозділи по створенню і вдосконаленню структури і системи управління, що здійснюють їх проектування і управління процесами формування.
Регулювання трудової діяльності персоналу	Основні принципи проектування службових приміщень: зальний, кабінетний та комбінований. Основи проектування робочих місць. Правила проектування робочого місця.
Планування й формування персоналу	Правила проведення інтерв'ю з представниками різних рівнів управління організації. Види співбесід. Довідки про кандидата. Співбесіда з керівником підрозділу. Тестування. Аналіз та оцінювання індивідуальних відмінностей претендентів, їх співставлення. Випробування. Рішення про найм. Загальні процедури найму персоналу в організаціях. Профорієнтація: суть та завдання, організація роботи. Методи та форми професійної орієнтації. Методи управління професійною орієнтацією працівників. Зарубіжний досвід. Трудова адаптація: первинна та вторинна. Входження та інтеграція. Керівна і виховна роль керівника та менеджера персоналу. Інструктаж. Наставництво. Швидкість трудової адаптації та фактори, що її зумовлюють.
Розвиток персоналу	Основні моменти програми розвитку кар'єри: способи виявлення співробітників з високим потенціалом зростання і просування, яке характеризується не ступенем підготовленості працівників зараз, а їх можливостями в довгостроковій перспективі з урахуванням віку, освіти, досвіду, ділових якостей, рівня мотивації; стимули до розробки індивідуальних планів кар'єри; способи ув'язки кар'єри з результатами оцінки діяльності; шляхи створення сприятливих умов для розвитку (навчання, підбір посад і разові завдання з урахуванням особистих можливостей, куратор); організацію ефективної системи підвищення кваліфікації; можливі напрям ротації; форми відповідальності керівників за розвиток підлеглих.

Рух персоналу	Розробка заходів з регулювання плинності персоналу: технічні (вдосконалення техніки і технології, поліпшення умов праці); організаційні (знаходження кожному працівнику найбільш відповідного йому місця); соціально-психологічні (надання додаткових пільг і гарантій, поліпшення внутрішнього клімату); культурно-побутові (підвищення рівня медичного обслуговування) та ін.
Оцінювання персоналу	Документальне супроводження атестації. Запобігання суб'єктивності, застосування комплексного підходу. Використання результатів атестації персоналу.
Мотивація та стимулювання персоналу	Законодавство України про оплату праці. Форми і системи оплати праці. Доплати і надбавки до заробітної плати. Сучасні системи заробітної плати, прийняті у вітчизняній практиці господарювання. Закордонний досвід нарахування заробітної плати.

Методи навчання та форми контролю у відповідності до програмних результатів навчання

Програмні результати навчання	Методи навчання	Форми і засоби оцінювання
P5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах	проблемний виклад, пояснення, опрацювання наукових досліджень, спостереження і аналіз випадків, аналітичний метод, синтетичний метод, пояснювально-ілюстративний метод, навчальні дискусії, створення ситуацій пізнавальної новизни	Поточний контроль: захист презентації, доповідь, самоконтроль. Підсумковий контроль: письмовий екзамен.
P6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність	проблемний виклад, демонстрація, метод вправ, спостереження і аналіз випадків, аналітичний метод, частково-пошуковий метод, виконання індивідуальних завдань, методи інтерактивного навчання, створення ситуацій пізнавальної новизни, самостійна робота студентів	Поточний контроль: практичний контроль (добірка практичних вправ, проведення практичних вправ на занятті, виконання практико-орієнтованих завдань), самоконтроль. Підсумковий контроль: письмовий екзамен.
P7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті	пояснення, опрацювання наукових досліджень, спостереження і аналіз випадків, самостійна робота студентів, частково-пошуковий метод, виконання індивідуальних навчальних завдань,	Поточний контроль: усне опитування з певної проблеми, тестовий контроль, практичний контроль (практико-орієнтовані завдання), захист

	методи інтерактивного навчання, створення ситуації зацікавленості, самостійна робота студентів	презентацій, самоконтроль Підсумковий контроль: письмовий екзамен.
P10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач	пояснення, спостереження і аналіз випадків, методи інтерактивного навчання, метод вправ, створення ситуації зацікавленості, демонстраційні методи.	Поточний контроль: доповідь, практичний контроль (проведення корекційних, розвиткових вправ, практико-орієнтованих завдань), самоконтроль. Підсумковий контроль: письмовий екзамен.
P11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.	спостереження і аналіз випадків, методи інтерактивного навчання, створення ситуації зацікавленості, самостійна робота студентів, частково-пошуковий метод, виконання індивідуальних завдань, метод вправ	Поточний контроль: практичний контроль (добірка практичних вправ, проведення практичних вправ на занятті, виконання), виконання творчих завдань, самоконтроль Підсумковий контроль: письмовий екзамен.
P13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).	пояснення, спостереження і аналіз випадків, демонстрація, навчальні дискусії, аналітичний метод, частково-пошуковий метод, створення ситуацій пізнавальної новизни, виконання індивідуальних практичних завдань, самостійна робота студентів	Поточний контроль: практичний контроль (добірка практичних вправ, проведення практичних вправ на занятті, виконання), виконання творчих завдань, самоконтроль Підсумковий контроль: письмовий екзамен.

Критерії оцінювання відповідно до форм і видів контролю

Оцінювання результатів навчання здійснюється відповідно до «Положення про організацію освітнього процесу в МДПУ імені Богдана Хмельницького» <https://mdpu.org.ua/universitet/informatsiya-shho-pidlyagaye-oprilyudnennyu/dokumenti-vishhogo-navchalnogo-zaklad/polozhennya-z-organizatsiyi-osvitnogo-p/> та «Положення про бально-накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти у МДПУ імені Богдана Хмельницького» <https://mdpu.org.ua/universitet/informatsiya-shho-pidlyagaye-oprilyudnennyu/dokumenti-vishhogo-navchalnogo-zaklad/polozhennya-z-organizatsiyi-osvitnogo-p/>.

Бально-накопичувальна система оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти з кожного освітнього компонента містить поточний, підсумковий контроль знань та оцінювання самостійної роботи. Робота здобувачів на навчальних заняттях оцінюється за видами навчальної діяльності. Максимальна сумарна кількість балів при оцінюванні роботи здобувачів на навчальних заняттях складає 30 балів. Самостійна робота є видом навчальної діяльності здобувача, яка підлягає оцінюванню. Викладач визначає види самостійної роботи здобувачам. Максимальна сумарна кількість балів при оцінюванні самостійної роботи здобувачів складає 30 балів.

Підсумковий контроль знань – вид контролю, який проводиться наприкінці навчального семестру у формі екзамену, раліку/диференційного заліку.

Загальний бал (ЗБ ОК) з освітнього компонента складається з суми балів, отриманих за навчальну, самостійну роботу та підсумковий контроль знань (залік (З)/екзамен (Е)).

Бально-накопичувальна система здобувача з освітнього компонента			
Види навчальної діяльності здобувача, які підлягають оцінюванню		ЧАСТИНА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	ЧАСТИНА 2. ТАКТИКА І ТЕХНОЛОГІЇ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ.
	Робота на навчальних заняттях (максимальний сумарний бал – 30):		
	Пошук, збирання та аналіз інформації, розрахунок показників для обґрунтування управлінських рішень на практичному занятті	5	5
	Ідентифікація проблем в організації та обґрунтовування методів їх вирішення	5	5
	Складання і розв’язання ситуаційних вправ з персонал-менеджменту в групі, вирішення проблемних завдань	5	5
	Самостійна робота студента (максимальний сумарний бал – 30):		
	На базі реально-діючого підприємства визначити проблемні питання його виробничо-господарської діяльності, роль кадрової політики та основні орієнтири його розвитку, обґрунтувати складові формування його кадрової стратегії	10	
	Підготувати проєкти/відео-презентації з актуальних проблем персонал-менеджменту та захистити їх .	10	
	За обраною темою згідно до питань, винесених на самостійне опрацювання з ок «Менеджмент персоналу» розробити схеми або таблиці, що розкривають їх сутність	10	
	Підсумковий контроль: екзамен (максимальний бал – 40)		40
	Загальний бал (максимальний бал – 100)	100	

Робота здобувачів вищої освіти на навчальних заняттях з освітнього компонента оцінюється за видами навчальної діяльності. Максимальна сумарна кількість балів при оцінюванні роботи здобувачів на навчальних заняттях складає 30 балів. Оцінювання видів навчальної діяльності здійснюється за шкалою «0», «1», «2», «3», «4», «5».

Критерії оцінювання діяльності здобувачів вищої освіти за окремими видами навчальних робіт, наведені у таблиці нижче.

Оцінювання окремих видів робіт

Методи контролю результатів навчання	Максимальна кількість балів та вимоги до їх накопичення
Практико-орієнтовані завдання (розрахунок показників, ситуаційні завдання, ідентифікація і вирішення проблем тощо)	5 балів: – 5 балів – завдання виконано згідно вимог, зміст відповідає темі, представлено широкий аналіз проблеми, – 4 бали – завдання виконано згідно вимог, зміст відповідає темі, представлено широкий аналіз проблеми, але є деякі недоліки у тексті, – 3 бали – завдання виконано згідно вимог, зміст відповідає темі, представлено достатній аналіз проблеми, але є деякі недоліки у тексті, – 1-2 бали – зміст не відповідає темі, є багато недоліків, невідповідність вимогам щодо оформлення, плагіат. 0 балів – відповідь відсутня
Проекти/відео-презентації, розробка схем і таблиць Самостійна робота практичного спрямування	10 балів: – 9-10 балів – завдання виконане самостійно, добирає самостійно інформаційні джерела, що відповідають завданню, розраховує показники для обґрунтування управлінських рішень. Здобувач демонструє навички ефективної взаємодії, аргументує, переконує, приймає рішення, логічно формулює думку, відстоює власну позицію у процесі вирішення фахових завдань. – 7-8 балів – завдання виконані повністю, без допомоги викладача, але неповно. В ході виконання завдань допускалися помилки, використані не всі необхідні методи аналізу та узагальнення матеріалу. Здобувач демонструє навички взаємодії, аналізує, аргументує, логічно формулює, демонструє приклади, роблячи вибір, намагається, але не завжди вміє відстояти власну позицію у процесі вирішення фахових завдань. – 5-6 Завдання виконане після консультації з викладачем і неповністю. В ході виконання завдання застосовує запропонований викладачем спосіб отримання інформації з декількох джерел. Має фрагментарні навички роботи з підручником, науковими джерелами. Може аналізувати навчальний матеріал, порівнювати його, але непослідовний у своїх висновках. Здобувач демонструє навички взаємодії, обговорює, формулює, демонструє думку, роблячи вибір, не завжди вміє переконати, відстояти власну.

	– 3-4 бали – завдання виконані неповно та на низькому рівні. У ході виконання завдань допускалися помилки, використані не всі необхідні методи аналізу та узагальнення матеріалу. Здобувач віддає перевагу позиції інших у процесі вирішення фахових завдань. - 1-2 бали – завдання виконані неповно з помилками. Здобувач розглядає, розпізнає, описує в загальних рисах, але не визначає зв'язки між закономірностями, особливостями розвитку і функціонуванням психічних явищ в контексті професійних завдань. – 0 балів – відповідь відсутня
--	---

Згідно Положення про бально-накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачами вищої освіти у Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького самостійна робота є видом навчальної діяльності здобувача, яка підлягає оцінюванню. Викладачем за освітнім компонентом визначено 3 види самостійної роботи (згідно орієнтовного переліку видів діяльності здобувача, які дозволяють продемонструвати досягнення результатів навчання, наведених в Положенні). Максимальна сумарна кількість балів при оцінюванні самостійної роботи здобувачів складає 30 балів.

Підсумковим контролем на освітньому компоненті є письмовий **екзамен**, на його складання надається 40 балів. Екзамен включає 2 теоретичні питання (максимально оцінюється в 10 балів), практичне завдання (максимально оцінюється в 10 балів) та 20 тестових завдань (по 0,5 бали за вірну відповідь) з усіх тем, які входять до програми освітнього компоненту.

Критерії оцінювання підсумкового контролю:

Характеристика критеріїв оцінювання знань	Якісна шкала	Оцінювання теоретичного питання, практичного завдання	За 40 бальною шкалою
Високий рівень Характеризується глибокими, міцними, узагальненими, системними знаннями – з предмета, уміннями застосувати знання, творча, навчальна діяльність має дослідницький характер, позначена уміннями самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особистісну позицію.	відмінно	9-10	36-40
Високий рівень Характеризується глибокими і міцними знаннями – з предмета, уміннями застосувати знання, творча, навчальна діяльність має частково дослідницький характер, позначена уміннями самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особистісну позицію.	добре	8	33-35
Достатній рівень	добре	6-7	30-32

Характеризується знаннями суттєвих ознак, понять, явищ, закономірностей, зв'язків між ними. Студент самостійно засвоює знання у стандартних ситуаціях, володіє розумовими операціями (аналізом, синтезом, узагальненням, порівнянням, абстрагуванням), уміє робити висновки, виправляти допущені помилки.			
Середній рівень Знання неповні, поверхневі. Студент відновлює основний навчальний матеріал, але недостатньо осмислено, не вміє самостійно аналізувати, робити висновки. Здатний вирішувати завдання за зразком. Володіє елементарними вміннями навчальної діяльності.	задовільно	5	27-29
Початковий рівень Відповідь студента при відтворенні навчального матеріалу елементарна, фрагментарна, обумовлюється початковим уявленням про предмет вивчення.	задовільно	3-4	24-26
Незнання значної частини навчального матеріалу, суттєві помилки у відповідях на питання, невміння застосувати теоретичні положення при розв'язанні практичних задач.	Не зараховано (з можливістю повторного складання)	2-3	21-23
Незнання значної частини навчального матеріалу, суттєві помилки у відповідях на питання, невміння орієнтуватись при виконанні практичних задач, незнання основних фундаментальних положень	Не зараховано (з обов'язковим повторним вивченням освітнього компонента)	0-1	1-20

Оцінювання результатів навчання в Університеті здійснюється відповідно до 100-бальної шкали:

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи, практики, диференційованого заліку	для заліку
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
74-81	C	добре	
64-73	D	задовільно	
60-63	E	задовільно	
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання

0-34	Г	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни
------	---	--	---

ПОРЯДОК ВИЗНАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ, ОТРИМАНИХ В НЕФОРМАЛЬНІЙ ОСВІТІ

Здобувачі вищої освіти мають право на визнання результатів навчання, отриманих в неформальній освіті. Визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті, регулюється Положенням про порядок визнання результатів навчання у процесі неформальної освіти в Мелітопольському державному педагогічному університеті імені Богдана Хмельницького <http://surl.li/lgwzd>

Викладач надає здобувачам актуальну інформацію про підвищення рівня професійної підготовки та можливе перезарахування результатів, отриманих у неформальній освіті. Такі рекомендації надаються здобувачам на сторінках освітніх компонентів на ЦОДТ, а також в WhatsApp-групах.

Перелік рекомендованої літератури (основної і додаткової), електронних ресурсів, нормативних документів, публікацій з освітнього компонента викладачів освітньої програми, з якими можна ознайомитися в репозиторії <http://eprints.mdpu.org.ua> та у вільному доступі у мережі Інтернет

Основна

1. Безпалько О.В., А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринєць [За. заг. ред. О.І. Драган]. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
2. Загородня Н.П., Кучеренко Д.Г. Управління персоналом: теорія і практика. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
3. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу: навч. посібник для вузів / В.О. Лук'янихін. - Суми : Університетська книга, 2021. - 590 с.
4. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. HR-менеджмент : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
5. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
6. Пачева Н.О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Умань : Візаві, 2018. 267 с.
7. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. І.Сікорського, 2022. 194 с.

Допоміжна

8. Управління персоналом : навч. посібник для вузів / М.Д. Виноградський [та ін.] ; Київський економічний ін-т менеджменту . - К. : Центр навчальної літератури, 2021. - 500 с.
9. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Застосування психологічних методів управління персоналом підприємства в конкурентних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Випуск 29. С. 142-147.

10. Шульженко І.В., Запорожченко О.В., Сазонова Т.О. Удосконалення механізму мотивації персоналу сучасного підприємства. Інфраструктура ринку, 2020. № 47. С. 133-136. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/47_2020_ukr/27.pdf
11. Сазонова Т.О., Пасічник Є.М. Роль командного менеджменту в ефективній діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. Том 1. Вип. 1. С. 147-153.

Електронні ресурси

1. Законодавство України. Офіційний сайт: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
2. Менеджмент. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>
3. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт: URL : <http://www.kadrovik.ua/>
4. Національний класифікатор України "Класифікатор професій ДК 003:2010" від 30 листопада 2017 року № 1744 // https://hrliga.com/index.php?module=norm_base&op=view&id=433

Публікації з освітнього компонента викладачів освітньої програми, з якими можна ознайомитися в репозиторії <http://eprints.mdpu.org.ua> та у вільному доступі у мережі Інтернет:

1. Rafał Lizut. Wpływ czwartej rewolucji przemysłowej na bezpieczeństwo państwa. Bulgaria, Sofia: Professor Marin Drinov Publishing House of Bulgarian Academy of Sciences. 2025, 239 p.
2. Олена Галушко, Rafal Lizut. Вплив воєнного стану на аналіз маркетингового середовища компанії. *Науковий вісник ДДУВС*. 2023. Спеціальний випуск № 2, С. 263-268. DOI: 10.31733/2078-3566-2023-6-263-268.
3. Didenko Anastasiia, Kravets Olena, Kovalenko-Marchenkova Yevheniia, Rafał Lizut. Cognitive Approach To Modeling Population's Quality Of Life. *Economics And Law Review*. 2021. 1(2). P. 81-90. DOI 10.31733/2786-491X-2021-2-81-90
4. Лізут Рафал Анджей, Управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств: стратегії, механізми, системи. Харків: Смугаста типографія, 2019. 321 с.
5. Лізут Р. А. Ідентифікація станів захищеності в господарській діяльності підприємств. Вісник ШНАУ. Серія «Економіка і менеджмент». № 4 (72). 2017. С. 161-167.
6. Лізут Р. А. Ефективність систем стратегічного управління організаційно-економічною безпекою аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 93-101.