

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Вакарюк Л.В., Гетьманцева Н.Д.**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**  
**Навчально-методичний посібник по вивченню**  
**навчальної дисципліни для студентів ОР «Магістр»**  
**за спеціальністю 081 «Право»**



**Чернівці**  
**Чернівецький національний університет**  
**2021**

УДК: 005.95/96 (075.8)

В 146

*Друкується за ухвалою вченої ради  
Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича  
Протокол № 7 від 30 червня 2021 р.*

**Рецензенти:**

**Андрій В.М.** професор кафедри трудового права і права соціального забезпечення Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор юридичних наук, професор

**Синчук С.М.** професор кафедри соціального права Львівського національного університету імені Івана Франка, доктор юридичних наук, професор

**Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д.**

**В 146** Навчально-методичний посібник по вивченню навчальної дисципліни для студентів ОР «Магістр» за спеціальністю 081 «Право». Чернівці: Чернівець. Нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 84 с.

Навчально-методичний посібник підготовлений викладачами кафедри приватного права Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Він розроблений у відповідності з робочою програмою навчального курсу дисципліни «Управління персоналом» для спеціальності 081 «Право» та є завершеним навчальним виданням, необхідним і достатнім для повного вивчення курсу «Управління персоналом». Навчально-методичний посібник містить по кожній темі курсу контрольні питання для самоперевірки знань здобувачів освіти, практичні завдання, методичні вказівки до вивчення курсу, перелік рекомендованої літератури. Навчально-методичний посібник призначений для проведення практичних занять зі студентами юридичних факультетів з вибіркової дисципліни «Управління персоналом».

УДК: 005.95/96 (075.8)

© Чернівецький національний університет, 2021

© Вакарюк Л.В., Гетьманцева Н.Д.  
2021

## **Зміст**

**Передмова.**

**Програма курсу.**

**Теми та зміст лекційних занять.**

**Перелік практичних занять, питання для самоконтролю,  
практичні завдання.**

**Методичні вказівки до вивчення тем.**

**Перелік рекомендованої літератури.**

## ПЕРЕДМОВА

В умовах розвитку в Україні ринкових відносин усе частіше виникає необхідність використовувати в конкурентній боротьбі новітні методики управління персоналом, що ґрунтуються на провідних досягненнях науки і техніки. Сучасні умови господарювання характеризуються підвищенням ролі персоналу у підприємствах (установах, організаціях), що обумовлено такими чинниками: змінами в організації виробництва і праці, змісті праці, викликаними застосуванням цифрових технологій; загостренням конкуренції на ринку праці, спровокованим пандемією; підвищенням вимог до якості продукції, товарів та послуг; підвищенням освітнього і культурного розвитку працівників; ціннісною зміною парадигми управління персоналом, орієнтацією на зростання ролі працівника.

Будь-яке підприємство (установа, організація) буде ефективним та успішним лише за умов, коли кожний працівник знатиме свої безпосередні права та обов'язки, сумлінно та відповідально ставитиметься до їх виконання, систематично підвищуватиме свою кваліфікацію, всередині колективу пануватиме дружня атмосфера, а робочі місця будуть в повній мірі забезпечені всім необхідним для безпечної, продуктивної, творчої, інноваційної праці. Це, у свою чергу, свідчить про зростання актуальності питань управління персоналом та відповідно вимагає розробки таких підходів до управління персоналом, які б забезпечили комплексне вирішення проблем, які виникають при його здійсненні на практиці.

Вивчення навчального матеріалу з дисципліни дозволить опанувати теоретичні основи знань і практичні навички в сфері управління персоналом у підприємствах різних форм власності та різної організаційно-правової форми господарювання, в сфері застосування законодавства про працю, навчитись використовувати їх у різних життєвих ситуаціях, що вимагають прийняття юридично грамотних рішень, кваліфіковано здійснювати правозастосування у сфері соціально-трудових відносин.

## ПРОГРАМА КУРСУ

### МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**1. Анотація дисципліни (призначення навчальної дисципліни).** Навчальна дисципліна «Управління персоналом» покликана забезпечити набуття студентами знань про сутність управління персоналом підприємства, установи, організації, включаючи теоретико-методологічні питання управління кадровою політикою підприємства, новітній міжнародний та національний досвід правового забезпечення управління персоналом, існуючі на сьогоднішній день проблеми правового регулювання управління персоналом та шляхи їх вирішення.

**2. Метою навчальної дисципліни** є отримання студентами знань про сутність, принципи та правові засади організації управління підприємством, установою, організацією, а також формування навичок захисту прав і законних інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин.

Основними *завданнями* вивчення студентами дисципліни «*Управління персоналом*» є:

- вивчення методологічних аспектів управління персоналом;
- з'ясування поняття і сутності управління персоналом як закономірного явища і сфери професійної діяльності;
- ознайомлення із методами управління персоналом підприємства, установи, організації; методами та типами кадрової політики управління персоналом;
- з'ясування сучасного розуміння поняття стратегії управління персоналом; взаємозв'язку стратегії і політики управління персоналом зі стратегією підприємства, установи, організації;
- з'ясування об'єктивної необхідності оцінювання персоналу та її значення, основних методів оцінювання персоналу;
- вивчення впливу соціально-психологічного клімату на ефективність роботи підприємства установи, організації; впливу

режиму праці та відпочинку в організації на ефективність виробничого процесу;

- формування у студентів розуміння значення колективного договору як основної форми соціального партнерства в організації;
- формування професійних навичок захисту прав і законних інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин;
- підвищення рівня загальної професійної підготовки майбутніх правників та їх конкурентоздатності на ринку праці;
- вироблення вмінь аналізу особливостей законодавства про працю та його застосування в рамках управління підприємством (установою, організацією);
- формування професійних навичок аналізу та порівняння будь-якої правової ситуації з позицій доктрини, судової практики, міжнародних стандартів;
- формування вміння обирати і грамотно апелювати правовим інструментарієм для аналізу юридичної практики, здійснення відповідних узагальнень, обґрунтування оцінок, висновків та практичних пропозицій.

**3. Пререквізити.** Для вивчення навчальної дисципліни та максимально якісного забезпечення підготовки фахівців з управління персоналом, студент повинен мати знання із навчальних дисциплін: «Трудове право», «Трудові спори», «Відповідальність у трудовому праві», «Корпоративне право».

#### **4. Результати навчання.**

**Загальні компетентності.** Курс повинен сприяти розвиткові у студентів наступних умінь і навичок:

- здатності до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;
- здатності до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, в тому числі іноземних;
- здатності приймати обґрунтовані рішення;
- здатності використовувати інформаційні та комунікаційні технології;
- здатності застосовувати знання у практичних ситуаціях.

**Фахові компетентності.** В результаті опанування навчальної дисципліни студент повинен оволодіти:

- здатністю застосовувати принципи верховенства права для розв'язання складних задач і проблем, у тому числі, у ситуаціях правової невизначеності;
- здатністю використовувати сучасні правові доктрини та принципи у правотворчості та в процесі застосовування інститутів публічного і приватного права, а також кримінальної юстиції;
- здатністю обґрунтовувати та мотивувати правові рішення, давати розгорнуту юридичну аргументацію;
- здатністю доносити до фахівців і нефахівців у сфері права інформацію, ідеї, зміст проблем та характер оптимальних рішень з належною аргументацією;
- здатністю самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, обґрунтовувати суспільну обумовленість їх прийняття, прогнозувати результати їх впливу на відповідні суспільні відносини.

#### **Програмні результати навчання:**

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

- проводити збір та інтегрований аналіз матеріалів з різних джерел, включаючи цифрові, статистичні, тестові та інші, та перевіряти їх на достовірність, використовуючи сучасні методи дослідження;
- обґрунтовано формулювати свою правову позицію, вміти опонувати та наводити переконливі аргументи;
- оцінювати достовірність інформації та надійність джерел, ефективно опрацьовувати та використовувати інформацію для проведення наукових досліджень та практичної діяльності;
- використовувати передові знання і методики у процесі правотворення та правозастосування інститутів публічного та приватного права і кримінальної юстиції;
- інтегрувати необхідні знання та розв'язувати складні задачі правозастосування у різних сферах професійної діяльності.
-

**3. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**  
**3.1. СІТКА ГОДИН (загальна інформація)**

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів: 3	Галузь знань: <b>08 «Право»</b>	<b>Вибіркова</b> навчальна дисципліна	
Змістових модулів: 2	Напрямок підготовки: <b>081 «Право»</b>	<b>Рік підготовки:</b>	
Індивідуальне науково-дослідне завдання: <b>реферати і тематичні доповіді</b>		5-й	5-й
Загальна кількість годин: 90		<b>Семестр</b>	
		9	9
		<b>Лекції</b>	
Тижневих годин для денної форми навчання:	Освітньо-кваліфікаційний рівень: <b>Магістр</b>	15 год.	4 год.
Аудиторних:		<b>Практичні заняття</b>	
		15 год.	4 год.
		<b>Самостійна робота</b>	
		60 год.	82 год.
<b>Самостійної роботи студента: 45 год. / тиждень</b>		<b>Форма підсумкового контролю: залік</b>	

**Примітка:** *Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить: для денної форми навчання – 1/1,5 для заочної форми навчання – 1/6*



### 3.2. СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин												
	денна форма						заочна форма						
	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
		лекційні	практичні	лабораторні	індивідуальні заняття	самостійна робота		лекційні	практичні	лабораторні	індивідуальні заняття	самостійна робота	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
<b>Змістовий модуль 1</b>													
<b>Тема 1.</b> Методологічні аспекти управління персоналом	9	1	1	-	-	7	10				-	-	10
<b>Тема 2.</b> Стратегія і політика управління персоналом	11	2	2	-	-	7	11	0,5	0,5	-	-		10
<b>Тема 3.</b> Соціально-психологічні аспекти управління персоналом та	11	2	2	-	-	7	11	0,5	0,5	-	-		10

оцінка персоналу													
<b>Тема 4.</b> Правове регулювання трудової діяльності	12	2	2	-	-	8	13	1	1	-	-	11	
Разом за змістовим модулем 1	43	7	7	-	-	29	45	2	2	-	-	41	
<b>Змістовий модуль 2</b>													
<b>Тема 6.</b> Соціальне партнерство в організації	12	2	2	-	-	8	11	0,5	0,5	-	-	10	
<b>Тема 7.</b> Управління робочим часом персоналу	12	2	2	-	-	8	11	0,5	0,5	-	-	10	
<b>Тема 8.</b> Створення сприятливих умов праці	11	2	2	-	-	7	11	0,5	0,5	-	-	10	
<b>Тема 9.</b> Мотивація та стимулювання персоналу. Стимулюючі правові режими	12	2	2	-	-	8	12	0,5	0,5	-	-	11	

Разом за змістовим модулем 2	47	8	8	-	-	31	45	2	2	-	-	42
<b>Усього годин</b>	<b>90</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	-	-	<b>60</b>	<b>90</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	-	<b>82</b>

### **3.3. ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

<b>№ п/п</b>	<b>Назва теми</b>
1.	Методологічні аспекти управління персоналом
2.	Стратегія і політика управління персоналом
3.	Соціально-психологічні аспекти управління персоналом та оцінка персоналу
4.	Правове регулювання трудової діяльності
5.	Соціальне партнерство в організації
6.	Управління робочим часом персоналу
7.	Створення сприятливих умов праці
8.	Мотивація та стимулювання персоналу. Стимулюючі правові режими

### 3.4. ТЕМАТИКА ІНДИВІДУАЛЬНИХ ЗАНЯТЬ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

<b>Реферативні доповіді, есе</b>	
<b>1.</b>	Роль профспілкових організацій в представництві трудових та соціально-економічних інтересів найманих працівників
<b>2.</b>	Проблеми дискримінації у сфері праці
<b>3.</b>	Зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку
<b>4.</b>	Розробіть посадову інструкцію менеджера з персоналу торгової фірми «Дари моря»
<b>5.</b>	Складіть штатний розпис працівників банку «Комільфо». Загальна чисельність персоналу банку 70 осіб
<b>6.</b>	Закордонні моделі соціального партнерства та можливість їхнього застосування на вітчизняних підприємствах
<b>7.</b>	Види премій та критерії їх застосування
<b>8.</b>	Корпоративні норми та правила поведінки працівників
<b>9.</b>	Права, обов'язки і відповідальність керівника кадрової служби
<b>10.</b>	Соціальне партнерство як спосіб інтеграції інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин
<b>11.</b>	Соціальні стандарти гідної оплати праці та їх дотримання в Україні
<b>12.</b>	Мотивація та стимулювання праці: сутність та співвідношення понять
<b>13.</b>	Поняття стимулу в трудовій діяльності
<b>14.</b>	Роль заробітної плати в мотивації праці
<b>15.</b>	Проблеми мотивації праці персоналу підприємства

### 3.5. САМОСТІЙНА РОБОТА «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.1.	Сутність компетентності працівника, її види та значення	7
1.2.	Корпоративна культура в системі управління персоналом	7
1.3.	Типи і причини конфліктів, особливості управління конфліктною ситуацією	8
1.4.	Правовий статус кадрової служби на підприємстві	7
	<b>Разом</b>	29
2.1.	Роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників	7
2.2.	Види відпусток, підстави і порядок їх надання	8
2.3.	Контрольні і наглядові функції за законодавством про працю	8
2.4.	Функції стимулюючого трудо-правового режиму	8
	Разом	31
<b>РАЗОМ</b>		<b>60</b>

## 4. МЕТОДИ, КРИТЕРІЇ ТА ЗАСОБИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 4.1. Методи оцінювання результатів навчання з навчальної дисципліни

*Кумулятивний метод:* «50 % майбутньої підсумкової оцінки з навчальної дисципліни студент набирає методом додавання балів, одержаних ним на кожному практичному занятті. Ще 50 % майбутньої підсумкової оцінки з навчальної дисципліни студент набирає під час вирішення ним практичних завдань з навчальної дисципліни.

### 4.2. Шкала оцінювання

Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
	Оцінки (бали)	Пояснення за розширеною шкалою
<b>Відмінно</b>	A(90-100)	відмінно
<b>Добре</b>	B(80-89)	дуже добре
	C(70-79)	добре
<b>Задовільно</b>	D(60-69)	задовільно
	E(50-59)	достатньо
<b>Незадовільно</b>	Fx(35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання
	F(1-34)	(незадовільно) з обов'язковим повторним курсом

90-100 балів (відмінно) - виставляється студенту, який дав повну і правильну відповідь на всі питання, що базуються на знанні нормативно-правових актів, судової практики та спеціальної літератури. Прояви уміння застосування набутих знань до конкретних суспільно-економічних ситуацій та здібності аналізу джерел вивчення даного курсу.

80-89 балів (дуже добре) - виставляється студенту, який дав не цілком повну, але правильну відповідь на всі питання, що базується на знанні.

70-79 балів (добре) - виставляється студенту, який дав повну і правильну відповідь, але не на всі питання, або відповідь не базується на всіх складових джерелах вивчення. Тобто знав нормативно-правовий акт та судову практику але не знав інформації, що міститься у спеціальній літературі, чи інформації, яка міститься у інших джерелах. Однак у підсумку його відповідь повинна базуватись не менше ніж на двох базових джерелах.

60-69 балів (задовільно) - виставляється студенту, який не дав вичерпної детальної відповіді на питання контрольних завдань і яка базується тільки на одному із рекомендованих джерел вивчення матеріалу.

50-59 балів (достатньо) - виставляється студенту, який не дав вичерпної (достатньої) відповіді на питання контрольних завдань та не може назвати джерела інформації навчальної дисципліни.

0-49 балів (незадовільно) - виставляється студентові, який виявив значні прогалини в знаннях основного навчального матеріалу, допустив принципові помилки у виконанні передбачених програмою завдань, незнайомий з основною юридичною літературою з курсу.

### **4.3. Засоби оцінювання**

Засобами оцінювання та демонстрування результатів навчання можуть бути:

- реферативні доповіді;
- есе;
- презентації результатів виконаних завдань та досліджень;
- студентські презентації та виступи на наукових заходах;
- контрольні роботи;
- інші види індивідуальних та групових завдань.



## **5. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

***Поточний контроль:*** здійснюється на заняттях шляхом індивідуального та фронтального усного опитування, бліц-опитування; письмових самостійних робіт (есе, рефератів тощо); виконання практичних (індивідуальних та групових) завдань; підготовки та захисту відповідних схем, таблиць, розв'язання задач; аналізу судових рішень; тощо.

**Підсумковий контроль:** залік у формі усного опитування та вирішення практичних завдань.

## 6. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### 6.1. Базова (основна)

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
2. Вахонева Т. М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі. 2017. 372 с.
3. Вахонева Т. М. Основи охорони праці в Україні. Навчальний посібник. Х., вид-во «Дакор», 2019. 508 с.
4. Гавриш О. А. Технології управління персоналом.: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 531 с.
5. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
6. Трудове право: підручник. / О.М. Ярошенко, С.М. Прилипко, А.М. Слюсар; за заг. ред. О.М. Ярошенка. 3 вид. перероб. і допов. Харків: Право. 2019. 544 с.
7. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. докт. наук з держ. управ., проф. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504с.
8. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
10. Яковлев О.А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право, 2019. 456 с.
11. Ярошенко О. М., Іншин М. І., Жигалкін І. П., Довбиш К. К., Пікуль В. П., Джура Х. Ю. Основні принципи правового регулювання оплати праці в сучасних умовах: AUREA MEDIOCRITAS: монографія. Х., вид-во: Юрайт, 2020. 204 с.
12. Ярошенко О., Іншин М., Жигалкін І. Індивідуальне та колективне трудове право. Х., вид-во: Юрайт, 2021. 412 с.

13. Ярошенко О. М., Іншин М. І., Павліченко В. М. Зміст конституційного права на безпечні, належні і здорові умови праці в сучасних умовах: монографія. Х., вид-во: Юрайт, 2021. 248 с.

**6.2. Допоміжна  
Нормативна база:  
Міжнародні правові акти:**

1. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (ратифікований 19.10.1973р). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042)
2. Загальна декларація прав людини : прийнята Резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 р. URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015)
3. Про сприяння колективним переговорам: Конвенція МОП № 154, 1981р. (ратифікована 16 травня 1994 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_006](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_006)
4. Про безробіття: Конвенція МОП № 2, 1919 р. (ратифікована 16 травня 1994 р.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_143](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_143)
5. Про скасування примусової праці: Конвенція МОП № 105, 1957 р. (ратифікована 5 жовтня 2000 р.). URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_013](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_013)
6. Про дискримінацію в галузі праці та занять: Конвенція МОП від 25.06.1958 р. №111. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_161](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_161)
7. Про ліквідацію всіх форм расової дискримінації Конвенція МОП від 14.03.89 .URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_105](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_105)
8. Про примусову чи обов'язкову працю: Конвенція МОП № 29, 1930 р. (ратифікована 10 серпня 1956 р.). URL:[https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_346](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_346)
9. Про політику в галузі зайнятості: Конвенція МОП № 122, 1964р. (ратифікована 19 червня 1968 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_062](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_062)

10. Про мінімальний вік для прийняття на роботу: Конвенція МОП, 1973 р. (ратифікована 3 травня 1979 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_054](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_054)
11. Про оплачувані відпустки: Конвенція МОП № 132, 1970 р. (переглянута у 1990 р.) (ратифікована 29 травня 2001 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_022](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_022)
12. Про припинення трудових відносин з ініціативи підприємства: Конвенція МОП № 158, 1982 р. (ратифікована 16 травня 1994 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_005](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_005)
13. Про рівне винагородження чоловіків і жінок за працю рівної цінності: Конвенція МОП № 100, 1951 р. (ратифікована 10 серпня 1956 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_002](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_002)
14. Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів. Конвенція МОП № 142. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_057](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_057)
15. Про охорону заробітної плати: Конвенція МОП № 95, 1949 р. (ратифікована 4 серпня 1961 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_146](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_146)
16. Про встановлення мінімальної заробітної плати з особливим урахуванням країн, що розвиваються: Конвенція МОП № 131, 1970 р. (ратифікована 19 жовтня 2005 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_149](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_149)
17. Про безпеку і гігієну праці та виробниче середовище: Конвенція МОП № 155, 1981 р. (ратифікована 2 листопада 2011 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_050](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_050)
18. Про щотижневий відпочинок на промислових підприємствах: Конвенція МОП № 14 від 25.10.1921 р. (ратифіковано 29.05.68): міжнародний документ № 993\_140. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/993\\_140](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/993_140)
19. Про скорочення робочого часу до сорока годин на тиждень: Конвенція МОП № 47 від 22.06.1935 р. (ратифіковано 09.06.56): міжнародний документ № 993\_145. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_145](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_145)
20. Про щорічні оплачувані відпустки: Конвенція МОП № 52 від 24.06.1936 р. (ратифіковано 11.08.56): міжнародний

- документ № 993\_003.  
URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_003](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_003)
21. Про нічну працю підлітків у промисловості: Конвенція МОП № 90 (переглянута) від 10.07.1948р. (ратифіковано 11.08.56): міжнародний документ № 993\_124. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_124](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_124)
  22. Про щотижневий відпочинок в торгівлі та установах: Конвенція МОП № 106 від 26.06.1957 р. (ратифіковано 29.05.68): міжнародний документ № 993\_121. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_121](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_121)
  23. Про тривалість робочого часу та періоди відпочинку на дорожньому транспорті: Конвенція МОП №153 від 27.06.1979 р. (ратифіковано 06.03.2008): міжнародний документ № 993\_025. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_025](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_025)
  24. Про інспекцію праці у промисловості й торгівлі: Конвенція МОП № 81 від 11.07.1947 р. (ратифіковано 08.09.2004): міжнародний документ № 993\_036. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_036](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_036)
  25. Про захист трудящих від іонізуючої радіації: Конвенція МОП №115 від 22.06.1960 р. (ратифіковано 29.05.68): міжнародний документ № 993\_116. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_116](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_116)
  26. Про гігієну в торгівлі та установах: Конвенція МОП № 120 від 08.07.1964 р. (ратифіковано 29.05.68): міжнародний документ № 993\_063. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_063](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_063)
  27. Про безпеку і гігієну праці та виробниче середовище: Конвенція МОП № 155, 1981 р. міжнародний документ № 993\_050 (ратифікована 02.11.2011 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_050](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_050)
  28. Про безпеку та гігієну праці в сільському господарстві: Конвенція МОП №184 від 21.06.2001 р. (ратифіковано 01.04.2009): міжнародний документ № 993\_504. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_504](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_504)
  29. Про служби гігієни праці: Конвенція МОП № 161 від 26.06.1985 р. (ратифіковано 10.03.2010): міжнародний

- документ № 993\_042. URL:  
[https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_042)
30. Про боротьбу з небезпекою, спричинюваною канцерогенними речовинами й агентами у виробничих умовах, та заходи профілактики: Конвенція МОП № 139 від 24.06.1974 р. (ратифіковано 10.03.2010): міжнародний документ № 993\_162. URL:  
[https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_162](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_162)
31. Про безпеку та гігієну праці на шахтах від 22.06.1995 р.: Конвенція МОП № 176 (ратифіковано 15.02.2011): міжнародний документ № 993\_093. URL:  
[https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_093](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_093)
32. Про запобігання великим промисловим аваріям від 22.06.1993 р.: Конвенція МОП №174 (ратифіковано 15.02.2011): міжнародний документ № 993\_107. URL:  
[https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_107](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_107)
33. Решение Европейского суда по правам человека от 9 декабря 1994 г. Дело «Греческие нефтеперерабатывающие заводы «Струн» и Стратис Андреадис (Stran Greek Refineries and Stratis Andreadis) против Греции». URL: <http://www.echr.ru>.
34. Рішення Європейського суду з прав людини. Справа «Воротнікова проти України», заява № 1225/02, Страсбург 14 лютого 2008 року. URL: [http://uazakon.com/documents/date\\_3s/pg\\_gmwaoc.htm](http://uazakon.com/documents/date_3s/pg_gmwaoc.htm)
35. Рішення Європейського суду з прав людини. Справа «Жовнер проти України», заява № 56848/00, Страсбург 29 червня 2004 року. URL: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/980\\_221](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/980_221)
36. Рішення Європейського суду з прав людини. Справа «Ліпісвіцька проти України», заява №11944/05, Страсбург 12 травня 2011 року. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/974\\_648](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/974_648)
37. Рішення Європейського суду з прав людини. Справа «Мкртчян проти України», заява №21939/05, Страсбург 20 травня 2010 року. URL: [http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/974\\_593](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/974_593)

38. Рішення Європейського суду з прав людини. Справа «Сокур проти України», заява № 29439/02, Страсбург 26 квітня 2005 року. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/980\\_351](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/980_351)

**Закони і підзаконні акти:**

39. Конституція України від 28 червня 1996 року із змін. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
40. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10 грудня 1971 № 322- VIII із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
41. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10. 2000 № 2017–III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>
42. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
43. Про організації роботодавців, їх об’єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22.06.2012 № 5026–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>
44. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 № 1045–XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>
45. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067–VI - ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
46. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
47. Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: Закон України від 02.03.2000 № 1533–III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14>
48. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96–ВР. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>
49. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

50. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
51. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 № 875–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12>
52. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
53. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
54. Про порядок повідомлення Державній фіскальній службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 № 413. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-%D0%BF>
55. Про порядок ведення трудових книжок для працівників: Інструкція затверджена мін. праці, мін. юстиції від 29 червня 1993 р. № 58. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93>
56. Про умови роботи за сумісництвом працівників державних підприємств, установ і організацій: Положення затверджене наказом мін. праці, мін. юстиції, мін. фінансів від 28.06.1993 № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0076-93>
57. Про порядок укладення договору про стажування студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів на підприємствах, в установах та організаціях і Типової форми договору про стажування студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів на підприємствах, в установах та організаціях: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.04.2018 № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2013-%D0%BF>
58. Про державну службу з питань праці: положення затв. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2015р.



№ 96 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/96-2015-%D0%BF>

59. Про накладення штрафів за порушення законодавства про працю та зайнятість населення: Порядок затверджений Кабінету Міністрів України від 17 липня 2013р. №509. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2013-%D0%BF>
60. Про практику розгляду судами трудових спорів : Постанова Пленуму Верховного Суду України від 06.11.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0009700-92>
61. Про судову практику в справах про відшкодування шкоди, заподіяної підприємствам, установам, організаціям їх працівниками: Постанова Пленуму Верховного Суду України від 29 грудня 1992 р. № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0014700-92>
62. Перелік виробництв, професій і посад із шкідливими умовам праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого тижня: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2001 р., № 163. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/163-2001-%D0%BF>
63. Про затвердження норм робочого часу для працівників закладів та установ охорони здоров'я: Наказ від 25.05.2006 р., № 319 / Міністерство охорони здоров'я України URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/163-2001-%D0%BF>
64. Список виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими і важкими умовами праці, зайнятість працівників на роботах в яких дає право на щорічну додаткову відпустку: Постанова від 17.11.1997 р., №1290 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1290-97-%D0%BF>
65. Про затвердження умов, тривалості, порядку надання та оплати творчих відпусток: Постанова від 19.01.1998 р., № 45. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-98-%D0%BF>
66. Рекомендації щодо порядку надання працівникам з ненормованим робочим днем щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці: Наказ від 10.10.1997 р., № 7 / Міністерство праці та соціальної політики України. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN518.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN518.html)

67. Методичні рекомендації щодо застосування підсумованого обліку робочого часу: Наказ від 19.04. 2006 р. № 138. / Міністерство праці та соціальної політики України. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN20158.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN20158.html)
68. Про порядок укладання контрактів при прийнятті (наймнні) на роботу працівників: Положення затверджене постановою від 19 березня 1994 р. № 170 / Кабінет Міністрів України. URL:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/170-94>
69. Про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів: Положення від 07.06.2010 р. № 340 / Міністерство транспорту та зв'язку України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0811-10>.

## **7. ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ INTERNET**

1. Сайт Верховної Ради України: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Сайт Європейського суду з прав людини: <https://www.echr.coe.int/Pages/home.aspx?p=applicants/ukr&c>
3. Сайт Конституційного Суду України: <http://www.ccu.gov.ua/>
4. Сайт Верховного Суду: [http://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/\(documents\)/0f52cc24b9e221d7c2257b1e0049a502](http://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/(documents)/0f52cc24b9e221d7c2257b1e0049a502)
5. Сайт Міністерства юстиції України: <https://minjust.gov.ua/>
6. Сайт Міністерства соціальної політики України: <https://www.msp.gov.ua/content/dp-informaciy-noobchislyvalniy-centr.html>
7. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України: <https://www.kadrovik.ua/>
8. Сайт Державної служби зайнятості: <https://www.dcz.gov.ua/>

## Теми та зміст лекційних занять

### ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

#### 1.1. Методологічні аспекти управління персоналом

*Мета* лекційного заняття полягає в розкритті сутності, значення, змісту та принципів управління персоналом, висвітленні підходів до класифікації персоналу підприємства, структури та категорій персоналу, вимог до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, поняття та видів компетентності працівника.

Для досягнення мети в процесі лекційного заняття нами буде:

- a) розглянуто управління персоналом як соціальне явище та сфера професійної діяльності;
- b) розкрито сутність та функції управління персоналом;
- c) досліджено принципи управління персоналом;
- d) досліджено еволюцію теорії управління персоналом: економічну, організаційну та антропоцентричну парадигму;
- e) розглянуто сучасні підходи до управління персоналом;
- f) досліджено сутність та класифікацію персоналу підприємства;
- g) проаналізовано структуру та категорії персоналу підприємства;
- h) розкрито вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників;
- i) розглянуто компетентність працівника, її сутність, види та значення.

#### 1.2. Стратегія і політика управління персоналом

*Мета* лекційного заняття полягає в розкритті напрямів реалізації стратегії управління персоналом, особливостей політики управління персоналом залежно від моделей ринку праці.

Для досягнення мети в процесі лекційного заняття нами буде:

- a) розглянуто чинники та напрями реалізації стратегії управління персоналом;
- b) визначено основні принципи стратегії та політики управління персоналом;
- c) досліджено взаємозв'язок стратегії і політики управління персоналом зі стратегією організації;
- d) проаналізовано політику управління персоналом залежно від моделі ринку праці.

### **1.3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом та оцінка персоналу**

*Мета* лекційного заняття полягає в розкритті сутності, значення та процесу оцінювання персоналу, соціально-психологічних аспектів управління персоналом.

Для досягнення мети в процесі лекційного заняття нами буде:

- a) досліджено об'єктивну необхідність та значення оцінювання персоналу;
- b) визначено сутність, цілі, завдання та елементи процесу оцінювання персоналу;
- c) проаналізовано систему, види та модель комплексної оцінки персоналу;
- d) розкрито суть та процедуру атестації персоналу в організації;
- e) розкрито роль керівника в організації, особистісні характеристики керівника;
- f) визначено потреби та ціннісні орієнтації працівників, їхній облік в процесі мотивації трудової поведінки;
- g) досліджено типи і причини конфліктів, особливості управління конфліктною ситуацією;
- h) розкрито значення соціально-психологічного клімату у трудовому колективі.

### **1.4. Правове регулювання трудової діяльності**

*Мета* лекційного заняття полягає в розкритті правової регламентації посадових обов'язків працівників організації, діяльності структурних підрозділів та посадових осіб організації, правил поведінки і дисциплінарних процедур працівників організації.

Для досягнення мети в процесі лекційного заняття нами буде:

а) визначено завдання правового регулювання трудової діяльності персоналу;

б) досліджено створення умов для ефективної діяльності персоналу організації;

с) проаналізовано правову регламентацію посадових обов'язків працівників організації;

д) проаналізовано правову регламентацію діяльності структурних підрозділів організації;

е) проаналізовано правову регламентацію діяльності посадових осіб організації;

ф) досліджено методи управління персоналом;

г) проаналізовано правила поведінки і дисциплінарні процедури працівників організації.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

### 2.1. Соціальне партнерство в організації

*Мета* лекційного заняття полягає в розкритті сутності, функцій та значення соціального партнерства, процедур колективних переговорів та укладення трудового договору; аналізі положень трудового договору та відповідальності за невиконання його положень.

Для досягнення мети в процесі лекційного заняття нами буде:

а) досліджено передумови виникнення соціального партнерства;

б) проаналізовано сутність та функції соціального партнерства;

с) проаналізовано соціальних партнерів в організації: роботодавець, наймані працівники та їхні об'єднання, спільність та розбіжність їхніх інтересів;

д) проаналізовано колективний договір як основу соціального партнерства: сторони та предмет;

е) розкрито процедуру колективних переговорів та укладення трудового договору;

ф) здійснено аналіз основних положень колективного договору;

г) досліджено контроль за виконанням колективного договору;

h) розкрито відповідальність за невиконання положень трудового договору;

і) розкрито роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників;

ж) досліджено зарубіжний досвід соціального партнерства.

### 2.2. Управління робочим часом персоналу

*Мета* лекційного заняття полягає в розкритті поняття та видів робочого часу та часу відпочинку, обліку робочого часу,

з'ясуванні особливостей правового регулювання режимів праці й відпочинку.

Для досягнення мети в процесі лекційного заняття нами буде:

- a) визначено поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці;
- b) досліджено види робочого часу, вимірники робочого часу;
- c) досліджено поняття і види часу відпочинку;
- d) проаналізовано законодавче регулювання робочого часу та тривалості відпусток;
- e) розглянуто способи правового регулювання робочого часу;
- f) досліджено облік робочого часу;
- g) проаналізовано правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб правового регулювання робочого часу;
- h) розкрито методи аналізу ефективності використання робочого часу;
- i) проаналізовано правове регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року;
- j) досліджено гнучкі режими робочого часу.

### **2.3. Створення сприятливих умов праці**

*Мета* лекційного заняття полягає в розкритті поняття, факторів та елементів умов праці, особливостей державного регулювання умов праці, класифікації та оцінювання умов праці, засобів компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці.

Для досягнення мети в процесі лекційного заняття нами буде:

- a) визначено поняття умов праці;
- b) досліджено фактори і елементи умов праці;
- c) проаналізовано державне регулювання умов праці;
- d) розкрито класифікацію та оцінювання умов праці;
- e) розкрито засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці;

f) здійснено аналіз основних напрямків та ефективності поліпшення умов праці.

#### **2.4. Мотивація та стимулювання персоналу. Стимулюючі правові режими**

*Мета* лекційного заняття полягає в розкритті сутності, значення, методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу; правової природи, функцій та видів стимулюючого трудо-правового режиму.

Для досягнення мети в процесі лекційного заняття нами буде:

- a) розкрито сутність мотивації персоналу та її значення;
- b) проаналізовано матеріальну мотивацію трудової діяльності персоналу;
- c) досліджено організацію заробітної плати в сучасних умовах господарювання;
- d) проаналізовано тарифну систему оплати праці;
- e) досліджено нормування праці та його роль у визначенні заробітної плати;
- f) досліджено системи оплати праці;
- g) розкрито загальні вимоги до організації преміювання персоналу;
- h) розкрито основні методи нематеріальної мотивації трудової діяльності персоналу;
- i) розкрито поняття та особливості стимулюючого трудо-правового режиму;
- j) досліджено функції стимулюючого трудо-правового режиму
- k) досліджено види стимулюючих правових режимів.



# **ПЕРЕЛІК ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ, ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

## **Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом**

(1 год.)

1. Управління персоналом як соціальне явище та сфера професійної діяльності
2. Сутність та функції управління персоналом
3. Еволюція теорії управління персоналом
4. Концепція управління персоналом
5. Сучасні підходи до управління персоналом
6. Колектив як соціальна група
7. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації

### **Контрольні питання:**

1. Розкрийте мету та завдання управління персоналом.
2. Визначте, що входить до об'єкту та суб'єктів управління персоналом?
3. Розкрийте методи, які використовуються в наукових дослідженнях управління персоналом.
4. Визначте ключові поняття навчальної дисципліни: «управління», «персонал», «організація», «правове регулювання трудової діяльності».
5. Які риси властиві організації як основному соціальному інституту суспільства?
6. Визначте особливості організації та управління її персоналом в сучасних умовах господарювання?
7. Проаналізуйте, як можна класифікувати персонал за професійними ознаками?
8. Визначте, що являє собою структура персоналу?

### **Практичні завдання:**

1. Розкрийте сутність і форми прояву управління персоналом як соціальним явищем.
2. Охарактеризуйте основні елементи корпоративної культури підприємства, установи, організації. Поміркуйте, якими способами керівництво організації впливає на формування та зміну її корпоративної культури?
3. Поміркуйте, як узгодити цілі роботодавця та працівників?
4. Назвіть конкретні цілі, що характеризують місію (технологічні, організаційні, кадрові, комунікативні) підприємства, установи, організації, в якій Ви би хотіли працювати.
5. Якби Ви були роботодавцем, опишіть бажаного для Вас працівника.
6. Визначте основні корпоративні правила організації, в якій Ви би хотіли працювати в галузі відбору, навчання і підвищення кваліфікації працівників, в галузі стимулювання трудової діяльності працівників.
7. Поміркуйте, які основні характеристики повинні входити в філософію розвитку Вашої організації? Відповідь викладіть схематично.
8. На основі аналізу доктринальних джерел розкрийте диференціацію факторів, які впливають на поведінку працівників під час трудової діяльності на підприємстві, установі, організації.

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Конституція України від 28 червня 1996 року із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10 грудня 1971 № 322- VIII із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навч. літератури. 2020. 468с.

4. Вахонева Т. М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі. 2017. 372 с.
5. Волинець В. В. Теоретико-правові засади організаційно-управлінських відносин у трудовому праві України: монографія. Харків; Київ: Діеса плюс, 2016. 396 с.
6. Гавриш О. А. Технології управління персоналом.: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 531 с.
7. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
8. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

### **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ INTERNET**

1. Сайт Верховної Ради України: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Сайт Міністерства юстиції України: <https://minjust.gov.ua/>
3. Сайт Міністерства соціальної політики України: <https://www.msp.gov.ua/content/dp-informaciynoobchislyvalniy-centr.html>
4. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України: <https://www.kadrovik.ua/>
5. Сайт Державної служби зайнятості: <https://www.dcz.gov.ua/>

## Тема 2. Стратегія і політика управління персоналом (2 год.)

1. Поняття та значення кадрової політики в організації
2. Класифікація типів кадрової політики
3. Етапи розробки кадрової політики
4. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та кадрової політики

### Контрольні питання:

1. Якими, на Ваш погляд, мають бути основні завдання сучасної кадрової політики підприємства, установи, організації?
2. В чому полягає зміст кадрової політики на різних етапах життєвого циклу підприємства?
3. Визначте, які принципи безпосередньо впливають на формування кадрової політики підприємства?
4. Наводячи конкретні приклади, охарактеризуйте систему чинників, які визначають кадрову політику підприємства.

### Практичне завдання

Відповідно до перспективи розвитку підприємства, установи, організації, в якій Ви бажаєте працювати в майбутньому, визначте внутрішні та зовнішні чинники формування кадрової політики. Заповніть таблицю.

Внутрішні чинники кадрової політики організації	Зовнішні чинники кадрової політики організації

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

2. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10 грудня 1971 № 322- VIII із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навч. літератури. 2019. 468 с.
4. Вахонева Т. М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі. 2017. 372 с.
5. Волинець В. В. Теоретико-правові засади організаційно-управлінських відносин у трудовому праві України: монографія. Харків; Київ: Діеса плюс, 2016. 396 с.
6. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 531 с.
7. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
8. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

### **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ INTERNET**

1. Сайт Верховної Ради України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Сайт Міністерства юстиції України: URL: <https://minjust.gov.ua/>
3. Сайт Міністерства соціальної політики України: URL: <https://www.msp.gov.ua/content/dp-informaciynoobchislyuvalniy-centr.html>
4. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України: URL: <https://www.kadrovik.ua/>
5. Сайт Державної служби зайнятості: URL: <https://www.dcz.gov.ua/>

### **Тема 3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом та оцінка персоналу**

(2 год)

1. Сутність ділового оцінювання
2. Методи оцінки персоналу
3. Атестація персоналу
4. Соціально-психологічні особливості трудового колективу як об'єкта управління
5. Соціальні ролі і відносини в трудовому колективі

#### **Контрольні питання:**

1. Наведіть якості керівника, якими, на Вашу думку, визначатиметься успіх керівництва підприємством, установою, організацією.
2. Проаналізуйте, як соціально-психологічний клімат впливає на ефективність трудової діяльності працівників.
3. Визначте ознаки притаманні сприятливому соціально-психологічному клімату на підприємстві, в установі, організації.
4. На Вашу думку, чи потребує особливої уваги з боку керівництва емоційний стан працівника? Відповідь обґрунтуйте.
5. Назвіть методи розв'язання конфліктів та особливості їх використання.
6. Розкрийте зміст процедури оцінювання персоналу. Які цілі перед ним стоять та які функції воно виконує?
7. Розкрийте зміст методів оцінки персоналу та особливості їх використання на практиці.

#### **Практичні завдання:**

1. На прикладі Вашої академічної групи проаналізуйте соціально-психологічний клімат всередині неї. На Вашу думку, Ви є членом згуртованого, дружнього колективу або навпаки? Чи виникають у групі конфлікти і в який спосіб Ви їх вирішуєте? Відповідь проілюструйте на конкретних прикладах.

2. Проаналізуйте, які типи відносин між студентами притаманні Вашій групі? Визначте соціальні ролі властиві кожному члену Вашого студентського колективу.

3. У чому полягає специфіка колективів, розділених за гендерною ознакою? Проаналізуйте специфіку чоловічого керівництва в жіночих колективах. В чому особливості жіночих колективів?

4. Сформулюйте та заповніть в нижченаведеній таблиці критерії ділового оцінювання таких категорій працівників як керівник, службовець, робітник.

Категорії посад	Критерії	
	професійні	особисті
Керівники		
Службовці		
Робітники		

#### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10 грудня 1971 № 322- VIII із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навч. літератури. 2020. 468 с.
4. Вахонева Т. М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі. 2017. 372 с.
5. Волинець В. В. Теоретико-правові засади організаційно-управлінських відносин у трудовому праві України: монографія. Харків; Київ: Діеса плюс, 2016. 396 с.
6. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н.

В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 531 с.

7. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
8. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островецький В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. докт. наук з держ. управ., проф. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504с.

### **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ INTERNET**

1. Сайт Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Сайт Міністерства юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/>
3. Сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/content/dp-informaciynoobchislyuvalniy-centr.html>
4. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України. URL: <https://www.kadrovik.ua/>
5. Сайт Державної служби зайнятості. URL: <http://www.dcz.gov.ua>

#### **Тема 4. Правове регулювання трудової діяльності**

(2 год.)

1. Індивідуальні та групові інтереси працівників, методи їх використання в управлінні персоналом

2. Соціальна і природна сторони трудової діяльності.

Право на працю

3. Сутність та завдання процесу правового регулювання трудової діяльності персоналу

4. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці

5. Контролінг в управлінні персоналом



### **Контрольні питання:**

1. Розкрийте трудові обов'язки працівника та безпосередні обов'язки власника підприємства, установи, організації.
2. Якими нормативно-правовими документами регламентується діяльність структурних підрозділів підприємства, установи, організації?
3. Визначте, якими актами регламентується діяльність посадових осіб організації?
4. Розкрийте зміст і призначення Правил внутрішнього трудового розпорядку.
5. Сформулюйте деталізований перелік завдань кадрового контролінгу.

### **Практичні завдання:**

1. Розробіть посадову інструкцію директора торгівельної фірми «Дари моря». Врахуйте такі складові структури посадових інструкцій:
  - а) загальні положення;
  - б) завдання та обов'язки;
  - в) права;
  - г) відповідальність;
  - д) кваліфікаційні вимоги.
2. Розробіть посадову інструкцію головного редактора телеканалу «Chenews». Врахуйте такі складові структури посадових інструкцій:
  - а) загальні положення;
  - б) завдання та обов'язки;
  - в) права;
  - г) відповідальність;
  - д) кваліфікаційні вимоги.
3. Розробіть посадову інструкцію бармена ресторану «DiVerso». Врахуйте такі складові структури посадових інструкцій:

- а) загальні положення;
- б) завдання та обов'язки;
- в) права;
- г) відповідальність;
- д) кваліфікаційні вимоги.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10 грудня 1971 № 322- VIII із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (ратифікований 19.10.1973 р). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042)
4. Про скасування примусової праці: Конвенція МОП № 105, 1957 р. (ратифікована 05.09.2000). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_013](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_013)
5. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-IV із змін. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
6. Про порядок укладання контрактів при прийнятті (найманні) на роботу працівників: Положення затверджене постановою від 19 березня 1994 р. № 170 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/170-94>
7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навч. літератури. 2020. 468 с.
8. Вахонева Т. М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі. 2017. 372 с.
9. Внутрішній трудовий розпорядок: теоретико-правовий аспект: монографія / В. О. Голобородько, Д. В. Журавльов, С. М. Прилипко, О. М. Ярошенко; за наук ред. Ярошенка О. М. Харків: Юрайт, 2012. 256 с.

10. Волинець В. В. Теоретико-правові засади організаційно-управлінських відносин у трудовому праві України: монографія. Харків; Київ: Дієса плюс, 2016. 396 с.
11. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
12. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островецький В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

### **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ INTERNET**

1. Сайт Верховної Ради України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Сайт Суду ЄС. URL:<https://curia.europa.eu/jcms/jcms/index.html>
3. Сайт Європейського суду з прав людини. URL:<https://www.echr.coe.int/Pages/home.aspx?p=applicants/ukr&c>
4. Сайт Конституційного Суду України. URL:<http://www.ccu.gov.ua/>
5. Сайт Верховного Суду URL:[http://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/\(documents\)/0f52cc24b9e221d7c2257b1e0049a502](http://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/(documents)/0f52cc24b9e221d7c2257b1e0049a502)
6. Сайт Міністерства юстиції України. URL:<https://minjust.gov.ua/>
7. Сайт Міністерства соціальної політики України. URL:<https://www.msp.gov.ua/content/dp-informaciynoobchislyvalniy-centr.html>
8. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України. URL:<https://www.kadrovik.ua/>
9. Сайт Державної служби зайнятості. URL:<http://www.dcz.gov.ua>

## **Тема 5. Соціальне партнерство в організації**

(2 год.)

1. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавців і працівників
2. Соціальні партнери в організації: роботодавець, наймані працівники та їх об'єднання, спільність та розбіжність їх інтересів
3. Правова природа колективного договору
4. Сторони, предмет та зміст колективного договору
5. Порядок підготовки і укладення колективного договору. Контроль за виконанням колективного договору
6. Зарубіжний досвід соціального партнерства

### **Контрольні питання:**

1. Проаналізуйте роль соціальних партнерів в організації.
2. Розкрийте зміст інтересів роботодавця і найманих працівників. Назвіть причини, у зв'язку з якими на практиці не завжди вдається узгодити інтереси сторін трудового договору. Наведіть конкретні приклади.
3. Розкрийте роль профспілкових організацій в представництві трудових та соціально-економічних прав та інтересів найманих працівників?
4. В чому суть захисної функції профспілок?
5. Визначте, чи потрібна попередня згода профспілки на розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця з працівником, який не є членом профспілки, що діє в підприємстві, установі, організації?
6. Який порядок реєстрації колективного договору?
7. Визначте, яка відповідальність настає у випадку не виконання положень колективного договору?

### **Практичні завдання:**

1. Складіть проект колективного договору:  
- ТОВ «Консалтинг центр»;

- Приватного підприємства «Мовний коледж «Літера»;
  - Державного підприємства «Лісозбут».
2. Проаналізуйте закордонні моделі соціального партнерства, визначте їх переваги та недоліки та обґрунтуйте можливість їх застосування в національній практиці.

### **РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:**

1. Конституція України від 28 червня 1996 року із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Про сприяння колективним переговорам: Конвенція МОП № 154, 1981р. (ратифікована 16 травня 1994 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_006](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_006)
3. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (ратифікований 19.10.1973 р). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042)
4. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10 грудня 1971 № 322- VIII із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
5. Про трудові колективи та підвищення їх ролі в управлінні підприємствами, установами, організаціями: Закон СРСР від 17.06.1983 р., № 9500-Х. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v9500400-83>
6. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2019 - 2021 роки від 14 травня 2019 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001120-19>
7. Порядок повідомної реєстрації галузевих (міжгалузевих) і територіальних угод, колективних договорів: Постанова КМУ від 13.02.2013 р. № 115 № 115 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 76. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2013-D0%BF/sp;java:max100>
8. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22.06.2012 № 5026-VI /

- Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>
9. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 № 1045–XIV/ Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>
  10. Про соціальний діалог: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>
  11. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1 липня 1993 р. № 3356-XII із змін. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
  12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навч. літератури. 2020. 468 с.
  13. Волинець В. В. Теоретико-правові засади організаційно-управлінських відносин у трудовому праві України: монографія. Харків; Київ: Діеса плюс, 2016. 396 с.
  14. Піфко О. О. Конституційно-правові засади організації та діяльності професійних спілок в Україні та країнах ЄС: порівняльно-правове дослідження: монографія. К., вид-во «Юркнига», 2019. 464 с.
  15. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
  16. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

### **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ INTERNET**

1. Сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Сайт Європейського суду з прав людини. URL: <https://www.echr.coe.int/Pages/home.aspx?p=applicants/ukr&c>
3. Сайт Конституційного Суду України. URL: <http://www.ccu.gov.ua/>

4. Сайт Верховного Суду URL:  
[http://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/\(documents\)/0f52cc24b9e221d7c2257b1e0049a502](http://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/(documents)/0f52cc24b9e221d7c2257b1e0049a502)
5. Сайт Міністерства юстиції України. URL:  
<https://minjust.gov.ua/>
6. Сайт Міністерства соціальної політики України. URL:  
<https://www.msp.gov.ua/content/dp-informaciynoobchislyvalniy-centr.html>
7. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України. URL:  
<https://www.kadrovik.ua/>
8. Сайт Державної служби зайнятості. URL:  
<http://www.dcz.gov.ua>

## **Тема 6. Управління робочим часом персоналу**

(2 год.)

1. Сутність і значення робочого часу як універсальної міри людської праці
2. Поняття та види робочого часу. Режим робочого часу
3. Правове регулювання режимів праці та відпочинку протягом зміни, доби та тижня, року
4. Облік робочого часу
5. Методи аналізу ефективності використання робочого часу

### **Контрольні питання:**

1. Розкрийте сутність робочого часу як універсальної міри кількості праці.
2. Визначте, для яких категорій працівників установлюється скорочена тривалість робочого часу?
3. Визначте тривалість щоденної роботи за п'ятиденного і шестиденного робочого тижня.
4. Які обмеження роботи встановлюються для працівника у нічний час, напередодні святкових і вихідних днів?
5. Яким чином регулюється тривалість відпусток?
6. Розкрийте специфіку гнучких режимів праці.
7. Як аналізують ефективність використання робочого часу?

### **Практичні завдання:**

1. На основі фотографії робочого дня працівника складіть фактичний баланс робочого часу, порівняйте його з нормативним. Запропонуйте можливі, на Ваш погляд, заходи щодо усунення непродуктивних втрат робочого часу.
2. Проаналізуйте універсальні та європейські стандарти нормативно-правового регулювання робочого часу. Відповідь викладіть у вигляді таблиці.
3. Обґрунтуйте переваги та недоліки застосування гнучких режимів праці. Наведіть конкретні приклади.



### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.71 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Загальна декларація прав людини: прийнята Резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015)
4. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (ратифікований 19.10.1973 р). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042)
5. Про щотижневий відпочинок на промислових підприємствах: Конвенція МОП № 14 від 25.10.1921 р. (ратифіковано 29.05.68): міжнародний документ № 993\_140. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/993\\_140](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/993_140)
6. Про скорочення робочого часу до сорока годин на тиждень: Конвенція МОП № 47 від 22.06.1935 р. (ратифіковано 09.06.56): міжнародний документ № 993\_145. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_145](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_145)
7. Про щорічні оплачувані відпустки: Конвенція МОП № 52 від 24.06.1936 р. (ратифіковано 11.08.56): міжнародний документ № 993\_003. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_003](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_003)
8. Про нічну працю підлітків у промисловості: Конвенція МОП № 90 (переглянута) від 10.07.1948р. (ратифіковано 11.08.56): міжнародний документ № 993\_124. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_124](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_124)
9. Про скасування примусової праці: Конвенція МОП № 105, 1957 р. (ратифікована 05.09.2000). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_013](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_013)
10. Про щотижневий відпочинок в торгівлі та установах: Конвенція МОП № 106 від 26.06.1957 р. (ратифіковано 29.05.68): міжнародний документ № 993\_121. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_121](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_121)
11. Про тривалість робочого часу та періоди відпочинку на дорожньому транспорті: Конвенція МОП №153 від 27.06.1979 р. (ратифіковано 06.03.2008): міжнародний

- документ № 993\_025. URL:  
[https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_025](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_025)
12. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 № 3356–XII. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
  13. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96–ВР. URL:  
<https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>
  14. Перелік виробництв, професій і посад із шкідливими умовам праці, робота в яких дає право на скорочену тривалість робочого тижня: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2001 р., № 163. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/163-2001-%D0%BF>
  15. Про затвердження норм робочого часу для працівників закладів та установ охорони здоров'я: Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 25.05.2006 р., № 319. URL:  
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/163-2001-%D0%BF>
  16. Список виробництв, цехів, професій і посад із шкідливими і важкими умовами праці, зайнятість працівників на роботах в яких дає право на щорічну додаткову відпустку: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.11.1997 р., №1290. URL:  
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1290-97-%D0%BF>
  17. Про затвердження умов, тривалості, порядку надання та оплати творчих відпусток: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.01.1998 р., № 45. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-98-%D0%BF>
  18. Рекомендації щодо порядку надання працівникам з ненормованим робочим днем щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 10.10.1997 р., № 7. URL:  
[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN518.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN518.html)
  19. Методичні рекомендації щодо застосування підсумованого обліку робочого часу: Наказ Міністерства праці і соціальної політики України від 19.04. 2006 р. № 138. URL:  
[http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/FIN20158.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN20158.html)
  20. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навч. літератури. 2020. 468 с.

21. Вакарюк Л. В. Правові режими в трудовому праві України: монографія. Чернівці: Видавничий дім «РОДОВІД», 2018. 415с.
22. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
23. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

### **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ INTERNET**

1. Сайт Верховної ради України: URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Сайт Європейського суду з прав людини: URL:  
<https://www.echr.coe.int/Pages/home.aspx?p=applicants/ukr&c>
3. Сайт Конституційного Суду України: URL:  
<http://www.ccu.gov.ua/>
4. Сайт Верховного Суду: URL:  
[http://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/\(documents\)/0f52cc24b9e221d7c2257b1e0049a502](http://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/(documents)/0f52cc24b9e221d7c2257b1e0049a502)
5. Сайт Міністерства юстиції України: URL:  
<https://minjust.gov.ua/>
6. Сайт Міністерства соціальної політики України: URL:  
<https://www.msp.gov.ua/content/dp-informaciynoobchislyvalniy-centr.html>
7. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України: URL:  
<https://www.kadrovik.ua/>
8. Сайт Державної служби зайнятості: URL:  
<http://www.dcz.gov.ua>

## **Тема 7. Створення сприятливих умов праці**

(2 год.)

1. Поняття, фактори і значення умов праці в підприємстві, установі організації
2. Державне та договірне регулювання умов праці
3. Класифікація умов праці та їх вплив на трудову діяльність працівників
4. Способи компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці
5. Основні напрями поліпшення умов і охорони праці на виробництві

### **Контрольні питання:**

1. Назвіть чинники, які впливають на формування умов праці.
2. Що включають в себе санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні та технічні елементи умов праці?
3. Проаналізуйте особливості державного регулювання умов праці. Які вимоги щодо організації безпечних і нешкідливих умов праці передбачені на рівні держави?
4. На основі аналізу норм гігієнічної класифікації умов праці визначте, які умови праці є оптимальними, допустимими, шкідливими, небезпечними?

### **Практичні завдання:**

1. Проаналізуйте та порівняйте охорону праці працівників за національним законодавством та законодавством Європейського Союзу. Відповідь викладіть у формі таблиці.
2. На основі оцінки поточної ситуації в Україні в умовах пандемії Covid-19 визначте основні чинники умов праці, які негативно впливають на результати роботи працівників.
3. Вкажіть основні умови праці, які особисто для Вас викликають суттєвий дискомфорт.

4. Проілюструйте алгоритм взаємодії між адміністрацією підприємства, керівниками окремих структурних підрозділів (начальниками відділів, цехів, майстром тощо), службовцями, представниками профспілки, службою з охорони праці та фахівцями з охорони праці, з приводу створення для працівника безпечного його для життя і здоров'я робочого місця.

### РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю України від 10.12.71. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Загальна декларація прав людини: прийнята Резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015)
4. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (ратифікований 19.10.1973 р). URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042)
5. Про інспекцію праці у промисловості й торгівлі: Конвенція МОП № 81 від 11.07.1947 р. (ратифіковано 08.09.2004): міжнародний документ № 993\_036. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_036](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_036)
6. Про захист трудящих від іонізуючої радіації: Конвенція МОП №115 від 22.06.1960 р. (ратифіковано 29.05.68): міжнародний документ № 993\_116. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_116](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_116)
7. Про гігієну в торгівлі та установах: Конвенція МОП № 120 від 08.07.1964 р. (ратифіковано 29.05.68): міжнародний документ № 993\_063. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_063](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_063)
8. Про безпеку і гігієну праці та виробниче середовище: Конвенція МОП № 155, 1981 р. міжнародний документ № 993\_050 (ратифікована 02.11.2011 р.). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_050](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_050)

9. Про безпеку та гігієну праці в сільському господарстві: Конвенція МОП №184 від 21.06.2001 р. (ратифіковано 01.04.2009): міжнародний документ № 993\_504. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_504](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_504)
10. Про служби гігієни праці: Конвенція МОП № 161 від 26.06.1985 р. (ратифіковано 10.03.2010): міжнародний документ № 993\_042. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_042](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_042)
11. Про боротьбу з небезпекою, спричинюваною канцерогенними речовинами й агентами у виробничих умовах, та заходи профілактики: Конвенція МОП № 139 від 24.06.1974 р. (ратифіковано 10.03.2010): міжнародний документ № 993\_162. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_162](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_162)
12. Про безпеку та гігієну праці на шахтах від 22.06.1995 р.: Конвенція МОП № 176 (ратифіковано 15.02.2011): міжнародний документ № 993\_093. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_093](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_093)
13. Про запобігання великим промисловим аваріям від 22.06.1993 р.: Конвенція МОП №174 (ратифіковано 15.02.2011): міжнародний документ № 993\_107. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993\\_107](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/993_107)
14. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
15. Основи законодавства про охорону здоров'я від 19.11.1992 № 2801-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
16. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22.06.2012 № 5026–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>
17. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 № 1045–XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>
18. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навч. літератури. 2020. 468 с.
19. Вахонєва Т. М. Основи охорони праці в Україні. Навчальний посібник. Х., вид-во Дакор, 2019. 508 с.

20. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
21. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островецький В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
22. Яковлев О.А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право, 2019. 456 с.
23. Ярошенко О. М., Іншин М. І., Жигалкін І. П., Довбиш К. К., Пікуль В. П., Джура Х. Ю. Основні принципи правового регулювання оплати праці в сучасних умовах: AUREA MEDIOCRITAS: монографія. Х., вид-во: Юрайт, 2020. 204 с.
24. Ярошенко О. М., Іншин М. І., Павліченко В. М. Зміст конституційного права на безпечні, належні і здорові умови праці в сучасних умовах: монографія. Х., вид-во: Юрайт, 2021. 248 с.

## **ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ INTERNET**

1. Сайт Верховної Ради України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>
2. Сайт Європейського суду з прав людини URL: <https://www.echr.coe.int/Pages/home.aspx?p=applicants/ukr&c>
3. Сайт Конституційного Суду України URL: <http://www.ccu.gov.ua/>
4. Сайт Верховного Суду URL: [http://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/\(documents\)/0f52cc24b9e221d7c2257b1e0049a502](http://www.viaduk.net/clients/vsu/vsu.nsf/(documents)/0f52cc24b9e221d7c2257b1e0049a502)
5. Сайт Міністерства юстиції України URL: <https://minjust.gov.ua/>
6. Сайт Міністерства соціальної політики України URL: <https://www.msp.gov.ua/content/dp-informaciynoobchislyvalniy-centr.html>
7. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України URL: <https://www.kadrovik.ua/>

## **Тема 8. Мотивація та стимулювання персоналу.**

### **Стимулюючі правові режими**

(2 год.)

1. Поняття стимулу в трудовій діяльності
2. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою
3. Правові стимули як засоби ефективності правового регулювання трудових відносин
4. Види матеріальної мотивації праці. Роль заробітної плати в мотивації праці
5. Нематеріальні методи мотивації праці

### **Контрольні питання:**

1. Які види матеріальної мотивації Ви знаєте?
2. Окресліть основні чинники, які впливають на підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.
3. Розкрийте особливості заохочувальних систем оплати праці.
4. Розкрийте зміст нематеріальної мотивації.
5. Охарактеризуйте особливості стимулюючих трудово-правових режимів.

### **Практичні завдання:**

1. Розкрийте взаємозв'язок між мотивацією працівників й кінцевими результатами їх трудової діяльності. Наведіть приклади.
2. Розробіть проект положення «Про преміювання» акціонерного підприємства «ГовБуд».
3. Сформулюйте основні правила запровадження нововведень в компенсаційній політиці підприємства.
4. Розкрийте мету та види матеріальної допомоги. На прикладі конкретного підприємства (установи, організації) визначте категорії працівників, які можуть отримати той чи інший вид матеріальної допомоги.



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10 грудня 1971 № 322- VIII із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1 липня 1993 р. № 3356-ХІІ із змін. / Верховна Рада України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
4. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95 із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навч. літератури. 2020. 468 с.
6. Вакарюк Л. В. Правові режими в трудовому праві України: монографія. Чернівці: Видавничий дім «РОДОВІД», 2018. 415с.
7. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
8. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Ярошенко О. М., Іншин М. І., Жигалкін І. П., Довбиш К. К., Пікуль В. П., Джура Х. Ю. Основні принципи правового регулювання оплати праці в сучасних умовах: AUREA MEDIOCRITAS: монографія. Х., вид-во: Юрайт, 2020. 204 с.

## ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ РЕСУРСИ МЕРЕЖІ INTERNET

1. Сайт Верховної Ради України: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

2. Сайт Міністерства юстиції України:  
URL:<https://minjust.gov.ua/>
3. Сайт Міністерства соціальної політики України: URL:  
<https://www.msp.gov.ua/content/dp-informaciynoobchislyvalniy-centr.html>
4. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України: URL:  
<https://www.kadrovik.ua/>
5. Сайт Державної служби зайнятості: URL:  
<http://www.dcz.gov.ua>

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ**

### ***Методичні рекомендації до вивчення теми «Методологічні аспекти управління персоналом»***

Пристаюючи до вивчення даної теми, варто з'ясувати сутність управління персоналом. Як колективна діяльність в середині підприємства, установи, організації, управління персоналом являє собою «цілеспрямовану діяльність керівництва організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації». Управління персоналом, будучи об'єктивним соціальним явищем, тлумачиться практиками і науковцями по-різному: як сфера практичної професійної діяльності, як навчальна дисципліна і як галузь науки.

Необхідно розуміти, що поняття «управління персоналом» розглядається в двох аспектах - функціональному і організаційному. У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється процес наймання, відбору, прийому та звільнення працівників; ділової оцінки працівників при прийомі, атестації та відборі; профорієнтацію і трудову адаптацію; мотивацію трудової діяльності; організацію праці; навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку кадрів; управління діловою кар'єрою; управління поведінкою персоналу в організації; управління соціальним розвитком; управління конфліктами і стресами. У організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників підприємства, установи, організації і всі структурні підрозділи, які безпосередньо несуть відповідальність за роботу з персоналом. Не менш важливим є усвідомлення того, що управління персоналом носить комплексний характер, який в свою чергу визначається техніко-технологічним, організаційно-економічним, правовим, соціально-психологічним, педагогічним аспектами.

Також слід зосередити увагу на основних принципах управління персоналом, серед яких виділяють принцип науковості, плановості, демократичного централізму, першої особи, відбору, підбору та розстановки кадрів, сполучення єдиноначальності і колегіальності, централізації й децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління, контролю виконання рішень та ін. Варто також з'ясувати функції управління персоналом, під якими розуміють основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації. Серед функцій управління персоналом розрізняють визначення потреби організації в персоналі, забезпечення персоналом, використання персоналу, розвитку персоналу, мотивацію результатів праці та поведінки персоналу, правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Кожній із функцій кореспондуються відповідні завдання, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій.

Слід зосередитися на концепції управління персоналом, яка включає розробку відповідної методології управління персоналом; формування системи управління персоналом; розробку технології управління персоналом. Важливо розглянути методи управління персоналом, які класифікують в залежності від характеру впливу на працівника на методи стимулювання, інформування, переконання, адміністративного примусу. Також слід приділити увагу економічним і соціально-психологічним методам управління персоналом.

Далі слід перейти до з'ясування ознак трудового колективу та його структури. Розглянути основні підходи до класифікації видів трудових колективів за розмірами, за терміном існування, за статусом, за характером внутрішніх зв'язків, за складом.

Важливо усвідомити, що становлення колективу призводить до зародження та розвитку корпоративної культури, яка в багатьох економічно розвинених країнах є результатом багатовікової історії управління. Корпоративна культура пронизує весь механізм управління підприємства, установи, організації і охоплює явища духовного і матеріального життя колективу, домінуючі у ньому моральні норми, цінності, форми

поведінки, усталені звички та традиції, які відрізняють одну організацію від іншої.

***Методичні рекомендації до вивчення теми  
«Стратегія і політика управління персоналом»***

Опрацювання даної теми слід почати із з'ясування змісту поняття кадрова політика організації. Зверніть увагу на те, що кадрова політика знаходить своє відображення в філософії підприємства, правилах внутрішнього розпорядку і колективному договорі. Основним змістом кадрової політики в підприємствах, установах, організаціях є забезпечення персоналом високої якості, аналіз руху персоналу, професійний розвиток працівників, включаючи навчання, профорієнтацію та перепідготовку, створення кадрового резерву, службове просування та проведення їх оцінки, удосконалення організації праці, стимулювання праці, соціальні виплати.

Далі слід зосередитися на ключових суб'єктах, що формують кадрову політику - раді (правління), загальних зборах або одноосібно власнику підприємства, установи, організації, відділі кадрів організації. Окремі питання кадрової політики вимагають публічного обговорення в трудовому колективі і погодження з профспілками. Важливо знати, що у великих підприємствах кадрова політика, зазвичай, офіційно декларується і фіксується у загальних корпоративних документах таких як меморандуми, інструкції, якими регламентуються найважливіші аспекти управління персоналом. Що стосується невеликих за розміром підприємств, то кадрова політика, як правило, спеціально не розробляється, проте фактично існує у вигляді неофіційних вказівок власника.

Акцнтуйте увагу на цілях кадрової політики, які прийнято поділяти на економічні та соціальні. Економічні цілі є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження організації та одержання максимального прибутку. В свою чергу соціальні цілі кадрової політики пов'язують із заходами поліпшення матеріального та нематеріального становища працівників.

Особливу увагу слід приділити принципам кадрової політики, які регламентують реалізацію всіх напрямків роботи з персоналом, а також визначають специфіку реалізації окремих функцій та етапів кадрової роботи. В сучасних умовах господарювання актуальними принципами кадрової політики є демократизація управління персоналом; холістичний (цілісний) підхід у відносинах з персоналом; стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників; оптимізація використання людських ресурсів.

Важливо усвідомити, що кадрова політика підприємства визначається низкою внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед зовнішніх чинників слід виділити трудове законодавство, особливості сфери діяльності, культурні традиції, рівень правового регулювання соціально-трудова відносин у галузі, ситуацію на ринку праці. Зокрема вітчизняний законодавець регламентує відносини між роботодавцем і працівником, встановлюючи гарантії дотримання прав і свобод людини, однакові можливості при найманні на роботу, розмір мінімальної заробітної плати, тривалість робочого дня і робочого тижня, тривалість і порядок надання відпусток, норми умов праці, норми безпеки праці, функції профспілок. До внутрішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства належать місія і цілі підприємства, стиль управління, особливості організації праці, якісні характеристики трудового колективу, тип влади (керівництва), імідж підприємства.

Далі зосередьтеся на типах кадрової політики, яку в залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві поділяють на пасивну, реактивну, превентивну та авантюристичну. Також в залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики як відкрита кадрова політика та закрита кадрова політика.

Не менш важливим питанням при формуванні власної кадрової політики є вибір стратегії управління персоналом. Визначальним фактором при цьому є реальні умови

функціонування підприємства, установи, організації. Кадрова політика підприємства повинна бути послідовною, відповідати його місії, довгостроковим та короткостроковим цілям, бути частиною загальної стратегії підприємства. На практиці підприємства не обмежуються якимось одним видом стратегії, а зазвичай застосовують їх комбінацію, що визначає діяльність підприємства у різних напрямках господарювання. Відповідно до обраної стратегії підприємство розробляє кадрову політику, яка визначає успішну реалізацію першої.

***Методичні рекомендації до вивчення теми***  
***«Соціально-психологічні аспекти управління персоналом та оцінка персоналу»***

Під час вивчення даної теми необхідно приділити належну увагу ефективній оцінці персоналу, яка є основою цілої низки процедур: «прийому на роботу, переміщень, звільнень, зарахування до кадрового резерву, матеріального і морального стимулювання, застосування санкцій, перепідготовки та підвищення кваліфікації, контролю персоналу, вдосконалення організації управлінської праці, прийомів і методів роботи, удосконалення структури апарату». «Ділове оцінювання персоналу - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця». Потрібно усвідомити, що оцінюванню піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і безпосередня реалізація цих можливостей під час виконання доручених трудових обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи встановленим вимогам, конкретним умовам виробництва.

Акцнтуйте увагу на елементах ділового оцінювання персоналу підприємства, установи, організації. Зокрема воно включає такі елементи як «1) об'єкт оцінки, ним виступає працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється; 2) суб'єкт оцінки - це фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання; 3) предмет оцінки - аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню; 4) критерії оцінки - ознаки, що

відібрані для проведення оцінки; 5) показники оцінки - характеристики критерію оцінки, що підлягають вимірюванню або ідентифікації; 6) стандарти оцінки - значення або опис показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінки; 7) методи оцінки - способи проведення оцінки; 8) процедура оцінки - послідовність кроків, реалізованих у процесі проведення оцінки».

Далі необхідно перейти до з'ясування класифікації ділового оцінювання персоналу за відповідними критеріями. Так, ділове оцінювання персоналу підприємства, установи, організації поділяється на види залежно від змісту завдань, які вирішуються за допомогою оцінювання, часу його проведення, суб'єктів оцінювання, об'єктів оцінювання, цілей проведення оцінювання. На практиці фактично використовується поєднання різних методів оцінювання працівників. Потрібно знати, що ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів як аналіз анкетних даних, збір інформації про кандидата, перевірочні іспити, співбесіда. Найбільш відповідальним є оцінювання працівника при прийомі на роботу, визначальною особливістю якого є необхідність вивчення особистісних якостей кандидата і виходячи з цього оцінки його потенційних можливостей та очікуваних результатів роботи.

Не менш важливим питанням в даній темі є методи оцінки персоналу, серед яких найбільш розповсюдженими є графічна шкала оцінок (метод стандартних оцінок, метод шкалювання); порівняльні методи (метод альтернативного ранжування, метод упорядкування рангів, метод примусового розподілу, метод попарного порівняння; метод критичних ситуацій; метод управління цілями. При існуванні різноманітних методів оцінювання персоналу, жодний із них не може дати високої достовірності. Тому на практиці, проводячи комплексну оцінку працівників, доцільно застосовувати поєднання методів. У проведенні комплексної оцінки персоналу є свої переваги, адже вона сприятиме «1) вирішенню питання підбору найдостойніших кандидатів на вакантні посади; 2) визначенню результативності і відповідності займаній посаді; 3) обґрунтуванню доплат за якісну роботу (присвоєння категорії, кваліфікації); 4) виявленню потенційних можливостей керівників і спеціалістів для



подальшого їх використання (призначення на вищу посаду, висунення в резерв); 5) побудови раціональної структури апарату управління; 6) визначенню основних напрямків для подальшого саморозвитку працівника (виявлення сильних і слабких якостей особистості); 7) стабілізації і зменшенню необґрунтованої змінності кадрів».

Зосередьтеся на такому важливому етапі заключної оцінки персоналу за певний період часу (як правило від 3 до 5 років) як атестація працівників. «Атестація - це форма комплексної оцінки працівників, за результатами якої приймаються рішення про подальше службове зростання, переміщення або звільнення працівника». Найчастіше ділове оцінювання персоналу на підприємствах, в установах, організаціях проходить саме у формі атестації, яка офіційно оформлюється відповідним наказом по підприємству, що дає право використовувати результати атестації для прийняття організаційних рішень стосовно конкретного працівника. Функції атестації, а саме контроль, стимулювання та поліпшення підбору і розставляння кадрів, є однаковими для всіх підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності.

Акцентуйте увагу на тому, що трудовий колектив підприємства має певні психологічні характеристики, до яких відносять характер внутрішнього психологічного клімату, психологічний стан членів колективу, ступінь згуртованості членів колективу. «До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: 1) відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності; 2) схожість моральних позицій працівників; 3) однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу; 4) можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників; 5) раціональний розподіл функцій між членами колективу».

Зауважте, що відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей. «Роль являє собою відносно постійну систему поведінки згідно встановленого еталону. З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки і

очікування. Працівник, який не виправдовує їх, піддається санкціям, а до того, хто їх виправдовує, застосовуються заохочення та інші форми правового стимулювання. Ролі працівників у колективі поділяються на дві групи - виробничі та міжособистісні. В свою чергу ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, також поділяють на 1) ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх працівники); 2) ведені (всі інші працівники)».

### ***Методичні рекомендації до вивчення теми «Правове регулювання трудової діяльності»***

Вивчаючи дану тему, потрібно насамперед з'ясувати поняття інтересу та його взаємозв'язок із потребами. «Інтерес - це внутрішня спонукальна сила стосовно конкретної діяльності, але тільки в тому випадку, якщо людина упевнена, що досягти бажане їй під силу». Якщо потреби показують, що необхідно працівникові для його нормальної життєдіяльності, то інтерес дає йому відповідь на питання, як цього досягнути, щоб задовольнити ту чи іншу потребу».

Інтереси обумовлюються психологічними якостями людини, її здібностями, характером, освітнім і культурним рівнем, професією, місцем у соціумі. Потрібно знати, що інтереси класифікуються на види на підставі таких критеріїв: за змістом – на особисті, групові, суспільні, матеріальні, духовні, професійні, навчальні, ділові й ін.; за рівнем дієвості – на пасивні й активні; за спрямованістю - на діяльність або на результат; за широтою – на концентровані та розподілені; за стійкістю – на тривалі та короточасні. Безпосередніми носіями інтересів виступають окремі працівники, групи, соціальні групи, колективи тощо. Кожному суб'єкту притаманна сукупність різних інтересів. Задоволення матеріальних і духовних потреб працівників досягається за допомогою праці та безпосередньо трудової діяльності. У процесі трудової діяльності відбувається постійне переплетення особистих (індивідуальних) і колективних інтересів.

Потрібно знати, що за видами праця поділяється на

індивідуальну (саморегулюючу) і працю за наймом. Індивідуальний вид праці здійснюється і регламентується відповідно до волі і влади самого працівника, в той час як праця за наймом породжує суспільно-трудові відносини, що потребують нормативно-правового регулювання. Однією з визначальних характеристик найманої праці є те, що їй властиве правове регулювання, що поєднує в собі нормативне і договірне правове регулювання. Тому для здійснення відносин з реалізації права на роботу громадян важливе значення має співвідношення способів правового регулювання. А саме, договірного, при якому врахування інтересів найманого працівника і роботодавця досягається завдяки узгодженню волі сторін, і державного, при якому інтереси роботодавця і працівника опосередковуються волею держави шляхом визначення нею основних умов здійсненні праці за наймом і закріплення мінімальних гарантій у сфері праці.

Зверніть увагу на те, що будь-яку «трудова діяльність людини можна розглядати з двох точок зору: з погляду її природного змісту, що виявляється у функціональній характеристиці дій індивіда; і з соціальної точки зору, що розглядає суспільну взаємодію людей у процесі праці». Якщо природний зміст праці виражається в технології процесу праці й регулюється, перш за все, відповідними техніко-організаційними нормами, то соціальна сторона праці більшою мірою відображає її роль та місце в суспільному механізмі та знаходиться переважно у сфері правового регулювання. В той же час природна сторона трудової діяльності впливає на особливість правового регулювання праці і є одним із критеріїв його диференціації.

Далі зосередьтеся на з'ясуванні поняття та завдань правового регулювання трудової діяльності персоналу в умовах формування соціально зорієнтованої економіки та підвищення ролі людини-праці. «Правове регулювання трудової діяльності персоналу являє собою процес забезпечення та підтримання вискоєфективної праці кожного працівника і персоналу загалом». Його основною функцією є підтримання балансу інтересів працівників та роботодавців, «поєднання працівників та засобів виробництва в процесі праці для створення максимальної ефективності функціонування робочих місць, виробничих

структур». Серед його завдань виділяють «забезпечення високої продуктивності праці в організації; встановлення оптимального режиму праці та відпочинку протягом робочого часу; зниження затрат праці у процесі виробництва продукції й надання послуг належної якості; підтримання в трудовому колективі сприятливого соціально-психологічного клімату; оптимізацію фізичного і психологічного навантаження на працівника; створення сприятливих умов праці; повноцінну оплату праці; підвищення якості праці та трудової дисципліни».

Не менш важливим питанням в контексті теми є регламентування посадових обов'язків, під яким розуміють «чітке визначення та документальне закріплення переліку обов'язкових для виконання працівником функцій, завдань, прав, відповідальності». Регламентування посадових обов'язків доцільно проводити відповідно до поділу праці в підприємстві, установі, організації, сприяючи «ефективності підбору та розстановці, використанню персоналу організації; зміцненню дисципліни праці; створенню організаційно-правової бази діяльності працівників; підвищенню відповідальності працівників за результати діяльності; забезпеченню об'єктивності під час атестації працівників».

Враховуючи велике практичне значення нормування праці на виробництві слід з'ясувати поняття та види норм праці. «Норма праці є першоосною організації праці та виробництва, з якої починаються і на якій ґрунтуються практично всі планово-економічні розрахунки на підприємстві як поточного, так і перспективного і прогнозного характеру». Головна роль нормування праці полягає у встановленні об'єктивно необхідної міри витрат живої праці (норми) на виконання конкретної роботи. Нормуванню праці також властива соціальна роль, адже воно виступає способом установа рівнонапружених норм праці при однакових умовах виробництва незалежно від галузевої приналежності та відомчої підпорядкованості підприємства. Цим самим воно сприяє досягненню суспільно необхідної інтенсивності праці на різних ділянках підприємства, та у різних підприємствах і регіонах країни. Норми витрат праці класифікують в такий спосіб: «норма часу, норма виробітку, норма обслуговування, норма підпорядкованості, норма

співвідношення кількості працівників (характеризує нормативні пропорції чисельності працівників різних категорій), нормоване завдання.

Особливу увагу слід звернути на контролінг в управлінні персоналом, адже без контролю кадрове планування не буде успішним. Контроль потрібно відмежовувати від нагляду та не розцінювати як вираження недовіри стосовно працівників. Кадровий контроль спрямований на фіксацію результатів кадрового планування, оптимізацію використання персоналу в організації. Серед його цілей виділяють «підтримку кадрового планування; забезпечення гарантії надійності та підвищення якості інформації про персонал; забезпечення координації у рамках функціональних підсистем системи управління персоналом, а також стосовно інших функціональних підсистем організації; підвищення гнучкості в управлінні персоналом шляхом своєчасного виявлення недоліків і ризиків для кадрової роботи та ін».

### ***Методичні рекомендації до вивчення теми «Соціальне партнерство в організації»***

Перед вивченням даної теми, в першу чергу, слід усвідомити, що окремі проблеми економічного і суспільного життя країни, зокрема й ефективного управління персоналом, можна вирішити швидше і якісніше, якщо соціальні партнери орієнтуватимуться не на конфронтацію, а на консолідацію зусиль, на плідну співпрацю. На практиці соціальне партнерство виступає в якості альтернативи будь-якій диктатурі класу або окремої особи і є мирним методом розв'язання соціальних конфліктів, який полягає в узгодженні інтересів роботодавців та найманих працівників шляхом проведення мирних переговорів і пошуку компромісних рішень. Тому відносно соціально-трудової сфери термін «соціальне партнерство означає спільну діяльність суб'єктів відносин у сфері праці, що спрямована на погодження інтересів і вирішення наявних проблем».

Зверніть увагу на те, що «основою соціального партнерства є принцип співробітництва між роботодавцями і найманими працівниками, який реалізується у формі ведення

переговорів, укладення колективних договорів, узгодження проектів нормативно-правових актів, консультацій при прийнятті рішень між суб'єктами соціального партнерства на всіх рівнях - національному, регіональному, галузевому та місцевому». Варто знати, що сфера соціального партнерства охоплює питання досягнення консенсусу з питань «забезпечення зайнятості; створення додаткових робочих місць; застосування найманої праці з дотриманням вимог техніки безпеки та вимог охорони здоров'я, питання оплати праці, прав працівників на своєчасне отримання заробітної плати; забезпечення нормального режиму праці та відпочинку; забезпечення права працівників на участь в управлінні працею на підприємстві».

Акцентуйте увагу на тому, що в світі склалося кілька моделей соціального діалогу та партнерства, обумовлених соціально-економічними особливостями кожної країни. В основу класифікації моделей соціального діалогу та партнерства покладено «механізм правового регулювання договірного процесу; особливості відносин між інститутами державної влади, місцевого самоуправління з представниками працівників (профспілками) та з представницькими об'єднаннями роботодавців; рівень участі працівників в управлінні підприємством; політичні орієнтації системи трипатризму та соціального діалогу: соціалдемократична, консервативна, тощо».

Суттєвим також є з'ясування підходів до сутності соціального партнерства, які склалися в доктрині трудового права. Згідно першого соціальне партнерство трактується «як система взаємовідносин між найманими працівниками й роботодавцями, що приходить на зміну класовій боротьбі». Прихильники другого підходу визначають «соціальне партнерство як спосіб погодження протилежних інтересів, метод регулювання конфліктів між двома класами - найманих працівників і власників засобів виробництва».

Також при опануванні даної теми, потрібно приділити увагу питанню форм соціального партнерства між суб'єктами соціально-трудова відносин. Зокрема на рівні підприємства, установи, організації соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудова відносин здійснюється в таких формах як «спільні консультації; колективні переговори і укладення

колективних договорів; спільне опрацювання політики доходів, зайнятості, інших складових предмета соціально-трудова відносин та соціально-економічної політики підприємства в цілому; спільне розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм, організація примирних процедур; участь найманих працівників в управлінні виробництвом; участь представників сторін у роботі органів соціального партнерства; участь найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, що визначені колективним договором; обмін необхідною інформацією; контроль за виконанням спільних домовленостей».

В контексті даної теми також важливо з'ясувати суб'єктний склад учасників переговорів. Ними виступають держава в особі уповноважених органів, профспілки, їх об'єднання та об'єднання роботодавців. На рівні держави розробляються правові основи і організаційні форми соціального партнерства, правила і механізми взаємодії сторін, вирішення трудових конфліктів, встановлюються мінімальні державні соціальні стандарти. Держава бере активну участь у соціальному партнерстві на національному, регіональному і галузевому рівнях, виконуючи функції посередника, гаранта, арбітра. Наступним учасником переговорів виступають профспілкові організації, які створюються працівниками для захисту своїх економічних і соціальних прав. Профспілка, як громадське об'єднання, наділена правом суттєво контролювати механізм додержання трудових та соціально-економічних гарантій, які передбачені чинним законодавством про працю. Основною метою профспілок, є «підвищення рівня заробітної плати працівників, збереження робочих місць для членів профспілки, участь найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі виробленого продукту, а також забезпечення сприятливих умов праці». В свою чергу об'єднання роботодавців створюються з метою захисту їх інтересів в отриманні прибутку, освоєнні нових ринків реалізації продукції і т.д. В системі соціального партнерства роботодавці бачать насамперед можливість проведення злагодженої соціально-економічної політики, розвитку виробництва без деструктивних конфліктів, руйнівних страйків тощо.

Зверніть увагу на те, що пільги і механізм захисту працівників визначаються законодавством, закріплюються у «колективних договорах і угодах різного рівня - генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних». Соціальне партнерство у підприємстві, установі, організації нормативно закріплюється у формі колективного договору. «Колективний договір – це локальний нормативно-правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств, установ, організацій, пом'якшує соціальну напругу, сприяє вирішенню трудових спорів та конфліктів мирним способом». Саме колективний договір, будучи найнижчою ланкою в системі актів соціального партнерства, найбільше відображає реальні потреби та інтереси як працівників, так і роботодавців. Колективний договір укладається на підприємствах, установах, організаціях незалежно від їх форми власності, які мають статус юридичної особи і використовують найману працю. Колективний договір також може укладатися і в структурних підрозділах підприємств проте лише в межах їх компетенції.

Далі розгляньте, суб'єктів, які представляють сторони колективного договору. Зауважте, що на державних підприємствах сторонами, які домовляються, є адміністрація або безпосередньо керівник підприємства, і трудовий колектив або уповноважений ним орган профспілка. В акціонерних, орендних, кооперативних підприємствах сторонами колективного договору є уповноважений власниками орган (правління, рада тощо) або керівник підприємства, і колектив найманих працівників (уповноважений ними профспілковий чи інший орган).

Потрібно знати, що «основними стадіями укладення колективного договору є організаційно-підготовча; стадія колективних переговорів; стадія затвердження колективного договору та набрання ним чинності». «Проект колективного договору підлягає публічному обговоренню працівниками підприємства, за результатами якого в нього вносяться відповідні зауваження, пропозиції та доповнення. Затвердження колективного договору здійснюється загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на якій, згідно чинного законодавства, мають бути присутні не менше двох третин



представників трудового колективу, попередньо обраних делегатами конференції. Після ухвалення колективного договору конференцією трудового колективу він має бути підписаний уповноваженими представниками сторін не пізніше п'яти днів з дня його ухвалення. Підписаний представниками сторін колективний договір підлягає повідомній реєстрації місцевими органами виконавчої влади або органами місцевого самоврядування, яка проводиться у двотижневий строк з дня його подання. Незалежно від терміну підписання колективного договору, він вступає в дію з дня його підписання представниками сторін». Згідно норм чинного законодавства, а саме статті 7 Закону України "Про колективні договори і угоди" і статті 13 КЗпП України, «зміст колективного договору визначається сторонами у межах їх компетенції» і складається із нормативних, зобов'язальних, інформаційних, а також організаційних умов». Законодавством також встановлено, що «уповноважені представники сторін колективного договору, які винні у вчиненні правопорушень з питань укладення чи виконання колективного договору, ненаданні інформації, необхідної для колективних переговорів і здійснення контролю, несуть юридичну відповідальність».

### ***Методичні рекомендації до вивчення теми «Управління робочим часом персоналу»***

Опрацювання даної теми слід розпочати із з'ясування поняття «робочий час». «Робочий час – це загальна міра кількості праці, законодавчо встановлена тривалість залучення працівника до виконання відповідних трудових функцій на робочому місці». В трудовому законодавстві робочий час визначають «як норму тривалості робочого часу працівників; як час, протягом якого працівник згідно з розпорядком робочого дня, графіком змінності повинен перебувати на своєму або іншому вказаному йому робочому місці й виконувати трудові обов'язки; як фактично відпрацьований робочий час, який підлягає обліку в таблиці обліку робочого часу та в інших документах». Загальна тривалість робочого часу обумовлюється як рівнем розвитку виробництва, так фізичними і психофізіологічними можливостями людини.

Основним критерієм класифікації робочого часу є його тривалість, відповідно до якого він поділяється на «робочий час нормальної тривалості, неповний робочий час та скорочений робочий час». Згідно КЗпП України «нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень. У випадку шкідливих умов праці передбачається зменшення загальної норми робочого часу, яка не може перевищувати 36 годин. У передбачених законом випадках також встановлюється скорочена тривалість робочого часу для працівників віком від 16 до 18-ти років – 36 годин на тиждень». Неповний робочий час передбачає меншу тривалість порівняно з нормальною чи скороченою тривалістю, і оплата за нього здійснюється пропорційно відпрацьованому часу. Неповний робочий час може встановлюватися угодою сторін як при вступі на роботу, так і в період роботи».

Далі слід зупинитися на порядку встановлення п'ятиденного та шестиденного робочого тижня та тривалості щоденної роботи. Законодавством передбачено, що «для працівників встановлюється п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Тривалість щоденної роботи (зміни) при п'ятиденному робочому тижні встановлюється локальними актами, такими як правила внутрішнього трудового розпорядку або графіки змінності, які мають бути затверджені власником або уповноваженим ним органом за погодженням з профспілковою організацією (профспілковим представником) підприємства, установи, організації з додержанням установленної тривалості робочого тижня. На тих підприємствах, в установах, організаціях, де за характером виробництва та умовами роботи запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем».

Зверніть увагу, що «при шестиденному робочому тижні тривалість щоденної роботи не може перевищувати 7 годин при тижневій нормі 40 годин, 6 годин при тижневій нормі 36 годин і 4 годин при тижневій нормі 24 години». Чинним законодавством встановлено, що «напередодні святкових та неробочих днів тривалість роботи працівників за загальним правилом скорочується на одну годину, напередодні вихідних днів тривалість роботи при шестиденному робочому тижні не може

перевищувати п'яти годин». Роботою у нічний час, згідно із встановленою нормою, вважається робота з 22 години вечора і до 6 години ранку. Робота в такий час може спричинити погіршення стану здоров'я працівників і відповідно має розглядатися скоріше як виняток, тому варто знати ті категорії працівників, яких забороняється залучати до роботи у нічний час. «Тривалість нічної роботи прирівнюється до денної у тих випадках, коли це необхідно за умовами виробництва, крім безперервного виробництва, а також на змінних роботах при шестиденному робочому тижні з одним вихідним днем».

Зауважте, що час початку і закінчення щоденної роботи, зміни передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіками змінності відповідно до законодавства. «При змінній роботі працівники міняються змінами рівномірно у порядку, який встановлений правилами внутрішнього трудового розпорядку. Перехід з однієї зміни в іншу, як правило, повинен здійснюватися через кожний робочий тиждень у той час, який визначений графіком змінності. Тривалість перерв у роботі між змінами повинна бути не менше подвоєної тривалості часу роботи у попередній зміні, включаючи і час перерви на обід». Також встановлено заборону на призначення робітника на роботу протягом двох змін підряд.

Проаналізуйте, що являє собою режим робочого часу та як здійснюється його облік. Режимом робочого часу визначається розподіл роботи протягом доби, тижня, місяця, тобто певного календарного періоду. «Режим робочого часу передбачає структуру робочого тижня, початок і закінчення щоденної роботи, тривалість і правила чергування змін, час і тривалість перерв, встановлення гнучкого режиму роботи, ненормований робочий час, роздроблений робочий день, вахтовий метод організації роботи тощо». Кожне підприємство, установа, організація визначає власний режим робочого часу, який закріплюється актами локальної нормотворчості, крім окремих елементів, які встановлюються на законодавчому рівні. Потрібно знати, що добовий режим праці та відпочинку включає кількість змін за добу та час необхідний для відновлення працездатності між змінами. Тижневий режим праці та відпочинку передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів на тиждень, роботу

у вихідні та святкові дні. Порядок чергування змін закріплюється у відповідних графіках роботи. Місячним режимом праці та відпочинку визначається кількість робочих та неробочих днів в календарному місяці, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток. Кожне підприємство, установа, організація у своїх локальних актах встановлює також і порядок та умови надання часу на відпочинок своїм працівникам. Час відпочинку використовується працівником на власний розсуд і поділяється на такі види як «перерви протягом робочого дня (зміни); щоденний відпочинок (міжзмінна перерва); вихідні дні (щотижневий відпочинок); святкові неробочі дні; щорічна і додаткова відпустки».

Не менш важливим є питання правового регулювання режимів дистанційної, надомної роботи, гнучкого режиму робочого часу та особливостей їх застосування. Зверніть увагу на те, що якщо йдеться про «перехід на дистанційну, надомну роботу, гнучкий режим робочого часу на час загрози поширення епідемії, пандемії, загрози збройної агресії, надзвичайної ситуації тощо, згода працівника не вимагається, а для його оформлення достатньо наказу». «Працівник має ознайомитись з таким наказом протягом двох днів, але до запровадження таких умов. В інших випадках дистанційна, надомна робота оформлюється на підставі письмового трудового договору. Деякі категорії працівників, наприклад з дітьми до 3-6 років, вагітні жінки, батьки двох і більше дітей віком до 15 років або дитини з інвалідністю, можуть працювати на умовах дистанційної, надомної роботи, якщо це можливо, зважаючи на виконувану роботу, а роботодавець має для цього відповідні ресурси та засоби. «Працівник може вимагати від роботодавця тимчасовий (строком до 2 місяців) перехід на дистанційну роботу у випадку, якщо на робочому місці щодо нього було вчинено дії, що містять ознаки дискримінації, зважаючи на трудову функцію працівника». Ознайомлення працівників з наказами та іншими документами допускатиметься з використанням визначених у трудовому договорі засобів електронного зв'язку. У такому разі підтвердженням ознайомлення вважається факт обміну відповідними електронними документами».

Зверніть увагу, що «працівник, який працює дистанційно або вдома, самостійно визначає своє робоче місце та несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на ньому. В свою чергу роботодавець несе відповідальність за безпечність і належний технічний стан обладнання та засобів виробництва, що передаються працівнику для виконання дистанційної або надомної роботи. На роботодавця також покладається обов'язок систематичного проведення інструктажу працівника з питань охорони праці та промислової безпеки, але воно може проводитися дистанційно, наприклад з використанням засобів відеозв'язку. За надане їм у користування обладнання працівники несуть повну матеріальну відповідальність».

Слід усвідомити, що ефективне управління робочим часом працівників дозволяє не тільки значно підвищити ефективність праці за допомогою планування самої роботи, але і значно підвищити її продуктивність. Тому акцентуйте увагу на методах аналізу ефективності використання робочого часу. Зауважте, що виділяють два основних методи вивчення витрат робочого часу - метод безпосередніх вимірів і метод моментних спостережень. Також з'ясуйте особливості застосування таких видів спостережень за втратами робочого часу як хронометраж та фотографія робочого часу.

### ***Методичні рекомендації до вивчення теми «Створення сприятливих умов праці»***

Вивчаючи дану тему потрібно знати про те, що в процесі праці людина може підпадати під дію шуму, вібрації, температури, вологості, руху повітря, вмісту у повітрі домішок шкідливих речовин та інших чинників. Чинники зовнішнього та виробничого середовища, здійснюючи значний вплив на працездатність і стан здоров'я працівників, безпосередньо впливають на динаміку продуктивності праці та зумовлюють плинність кадрів. У зв'язку з цим, слід усвідомити, що створення сприятливих умов праці має бути невід'ємною частиною

державної соціальної та економічної політики та одним з головних завдань керівництва підприємств, установ, організацій.

Умови праці на кожному робочому місці формуються під впливом декількох груп факторів. Зокрема, «виробничих факторів, обумовлених особливостями техніки і технології, рівнем механізації й автоматизації праці, якістю оснащення робочих місць, режимами праці та відпочинку». «Санітарно-гігієнічні фактори включають температуру, вологість, забруднення повітря, шум, вібрацію, освітлення на робочому місці. Фактори безпеки передбачають захист працівників від травм, ураження струмом, хімічного і радіаційного забруднення». «Соціальні фактори, під дією яких формується морально-психологічний клімат всередині трудового колективу, визначаються взаєминами між його членами, стилем керівництва, місією і цілями підприємства і мірою їхньої ідентифікації з інтересами працівника. Інженерно-психологічні фактори визначають комфортність на робочих місцях, досконалість конструкції техніки, органів управління і способів контролю за ходом технологічного процесу, зручність обслуговування машин і механізмів. Естетичні фактори визначають естетику робочого місця, оформлення приміщення, наявність зелені та квітів, комфортних зон відпочинку, що позитивним чином впливають на нервову систему працівників, заспокоюють та ін».

Основними директивними документами, якими регламентуються умови праці, є санітарні норми проектування підприємств, будівельні норми і правила (БНіП), а також вимоги техніки безпеки й охорони праці.

Акцентуйте увагу, що на рівні держави правове регулювання умов праці регулюється у КЗпП України. Так норми щодо умов та охорони праці містяться в багатьох статтях глав КЗпП України -«Трудовий договір», «Робочий час», «Час відпочинку», «Охорона праці», «Праця жінок», «Праця молоді», «Професійні спілки», «Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю» та ін.)». Метою державної політики в сфері охорони праці є створення належних, безпечних і здорових умов праці, запобігання нещасним випадкам, каліцтву та професійним захворюванням. Основним нормативно-правовим актом, що регулює відносини у сфері охорони праці, є Закон

України «Про охорону праці», в якому визначаються «основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, регулюються відносини між власником підприємства і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, встановлюється єдиний порядок організації охорони праці в Україні». Нормативно-правові акти з охорони праці визначають правила безпечного ведення робіт, належного устаткування, техніки, механізмів, спрямовані на захист організму працівників від травматизму та негативного впливу технічних засобів в процесі праці. Такими актами є «правила, регламенти, положення, стандарти, інструкції, які приймаються, переглядаються, скасовуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони праці за участі профспілок та Фонду соціального страхування України, за погодженням з органами державного нагляду за охороною праці та є обов'язковими до виконання. Санітарні правила та норми затверджуються спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері охорони здоров'я».

Договірне регулювання умов праці здійснюється також і на локальному рівні. Зокрема, Законом України «Про колективні договори й угоди» передбачено, що в «колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо охорони праці, а в угодах на державному, галузевому, регіональному рівнях регулюються основні принципи та норми соціально-економічної політики, зокрема щодо умов та охорони праці».

Зауважте, що при укладенні трудового договору «громадянин має отримати від власника інформацію про умови праці на підприємстві, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, можливі наслідки їхнього впливу на здоров'я, про його права на пільги та компенсації за роботу в таких умовах відповідно до законодавства та колективного договору». Крім того, на власника покладається обов'язок створити в структурних підрозділах підприємства та безпосередньо на робочих місцях всі необхідні умови праці, передбачені нормативно-правовими актами, а також інформувати працівника про зміни у виробничих умовах, у

розмірах пільг і компенсацій протягом дії трудового договору. З метою організації належної охорони праці на підприємствах, установах, організаціях роботодавць створює службу з охорони праці або призначає відповідальних посадових осіб, в обов'язки яких входить вирішення конкретних питань охорони праці.

Далі зосередьтеся на класифікації умов праці. Потрібно знати, що «технічні й організаційні фактори впливають на формування матеріально-речовинних елементів умов праці (засоби праці, предмети і знаряддя праці, технологічні процеси, організаційні форми виробництва, режими праці і відпочинку, що застосовуються і т.п.)». Техніко-технологічні фактори визначаються особливостями техніки, що використовується, рівнем автоматизації праці, ступенем оснащення робочих місць працівників, характеристиками сировини та матеріалів і т.п. Саме під впливом цих факторів формуються величини фізичних та нервово-психічних навантажень на організм працівника. До організаційних факторів, якими визначаються умови праці належать «рівень поділу праці, нормування праці, змінність роботи, змінний режим праці та відпочинку, організація робочих місць, робоча поза працівника, організація обслуговування робочих місць» та ін.

До санітарно-гігієнічних умов праці відносять «фізичне середовище, а саме - мікроклімат, шум, вібрацію, ультразвук, інфразвук, радіацію; хімічне середовище, тобто хімічні властивості повітря; біологічне середовище». Оцінювання умов та характеру праці на робочих місцях здійснюється на основі гігієнічної класифікації праці з метою контролю за відповідністю умов праці санітарним правилам і нормам; атестації робочих місць за умовами праці; санітарно-гігієнічної паспортизації стану виробничих підприємств; складання санітарно-гігієнічної характеристики умов праці; розслідування випадків професійних захворювань; розроблення рекомендацій щодо поліпшення умов праці тощо. Виходячи з принципів «Гігієнічної класифікації» умови праці поділяються на 4 класи: 1 клас - оптимальні умови праці», 2 клас - припустимі умови праці, 3 клас - шкідливі умови праці, 4 клас - небезпечні (екстремальні) умови праці». Психофізіологічні умови праці характеризують ті навантаження, які несе організм працівника під час виконання трудової функції,



а саме «фізичні (динамічні, статичні); робоча поза (нормальна, змушена, ненормальна); емоційні; нервові; психічні; зорові».

Належної уваги потребує питання гарантій, пільг і компенсацій працівникам за важкі, шкідливі та небезпечні умови праці, а саме «забезпечення працівників засобами індивідуального захисту, миючими та знешкоджуючими засобами, спеціальним одягом, видача молока і лікувально-профілактичного харчування, забезпечення працівників гарячих цехів газованою солоною водою тощо». Крім того «працівники, що зайняті на роботах з важкими або шкідливими умовами праці, мають право на оплачувані перерви санітарно-оздоровчого призначення, скорочення тривалості робочого часу, додаткову оплачувану відпустку, пільгову пенсію й інші пільги та компенсації». Не менш важливим в даному контексті є з'ясування особливостей в управлінні охороною праці жінок, неповнолітніх та осіб зі зниженою працездатністю.

***Методичні рекомендації до вивчення теми  
«Мотивація та стимулювання персоналу.  
Стимулюючі правові режими»***

Приступаючи до вивчення теми, слід усвідомити, що ефективність праці визначається серед іншого і особистим відношенням людини до праці, її трудовою поведінкою. В свою чергу трудова поведінка визначається впливом багатьох різносторонніх факторів. Потреби й інтереси характеризують внутрішню обумовленість трудової поведінки. Проте суб'єкти включаються в трудову діяльність не тільки з внутрішньої потреби, але і під впливом ряду зовнішніх факторів.

Прийміть до уваги, що на поведінку людини у формуванні її відношення до праці впливає безліч факторів, які стимулюють або навпаки стримують зростання трудових зусиль працівника, використання ними своїх здібностей, досвіду, знань, вмінь та навичок. Об'єктивні фактори виступають стимулами, зовнішніми збудниками до трудової діяльності у будь-якому її виді незалежно від типу особистості, в той час як суб'єктивні фактори виступають мотивами, внутрішніми збудниками конкретної особи. Зосередьтеся на взаємозв'язку між мотивами і стимулами. Стимул перетворюється у мотив тільки в тому

випадку, якщо він усвідомлений і прийнятий людиною. Про відношення працівника до праці в конкретних умовах її здійснення можна судити за низкою об'єктивних та суб'єктивних показників. До «об'єктивних показників, у яких втілюється відношення до праці, належать: виконання трудових обов'язків; якість виконаної роботи; ініціативність працівника; самостійність, участь у раціоналізаторстві та винахідництві; дисциплінованість». Серед суб'єктивних показників найбільш важливим є показник задоволеності працею. Якщо працівник задоволений роботою, то його потреби й інтереси значною мірою реалізовані.

Акцентуйте увагу на співвідношенні понять «мотивація праці» і «мотивація трудової діяльності». «Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності, а також досягнути цілей підприємства (установи, організації)». І якщо мотивація праці є тільки спонуканням працівника до ефективної праці, то «мотивація трудової діяльності в цілому включає мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію до володіння засобами виробництва, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію до розвитку конкурентоздатності працівника». В свою чергу мотивація працівників – це система способів впливу на трудову поведінку працівників з метою посилення їх трудової активності, формування позитивного ставлення до праці задля досягнення їх особистих цілей та цілей підприємства в цілому.

Далі перейдіть до питання стимулювання трудової діяльності. У загальному виді стимулювання - це процес використання конкретних правових стимулів на благо працівника й підприємства (установи, організації). Для керівництва підприємства (установи, організації) основними цілями впровадження систем матеріального і нематеріального стимулювання працівників є: «1) підвищення якості продуктів і послуг підприємства; 2) підвищення матеріальної зацікавленості працівників підприємства і забезпечення їм соціальних гарантій; 3) підтримка зацікавленості працівників в успішному проведенні можливих структурних перетворень на підприємстві, стимулювання висококваліфікованої праці працівників різних категорій; 4) залучення й утримання висококваліфікованих

фахівців, розвиток таких якостей працівників, як ініціатива і відданість компанії; 5) створення стимулів для підвищення якості прийняття управлінських рішень вищим керуючим складом підприємства, що сприяють росту ефективності компанії в цілому і скороченню витрат; 6) зміцнення дисципліни праці і солідарної відповідальності працівників; узгодження і доведення системи цілей управління до рівня кожного робочого місця (кожної посади)».

Зверніть увагу на те, що одним із потужних стимулів ефективної трудової діяльності є заробітна плата. Для досягнення високої продуктивності праці оплату праці працівників різних категорій і посад в сучасних умовах господарювання доцільно будувати на таких принципах: «1) основним критерієм диференціації заробітної плати працівників повинен бути кінцевий результат їхньої праці; 2) доцільно сполучити індивідуальну і колективну зацікавленість і відповідальність у результатах праці; 3) механізм оплати праці повинен стимулювати підвищення кваліфікації працівників, враховувати умови праці; 4) системи оплати праці повинні бути простими, зрозумілими всім працівникам». Вирішуючи питання оплати праці потрібно враховувати такі фактори як фінансовий стан підприємства і наявність у нього власних коштів, рівень вартості життя, рівень заробітної плати, що виплачують конкуренти за таку ж роботу, рамки державного регулювання в цій сфері.

**ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДО  
ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Базова (основна):**

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
2. Вахонєва Т. М. Основи охорони праці в Україні. Навчальний посібник. Х., вид-во Дакор, 2019. 508 с.
3. Гетьманцева Н. Д. Трудове право України (Загальна частина): навч. посібник / Н. Д. Гетьманцева, І. Г. Козуб. Чернівці. 2013. 312 с.
4. Гетьманцева Н. Д. Трудове право України (Особлива частина). Навчальний посібник / Н. Д. Гетьманцева, І. Г. Козуб. Чернівці. 2014. 504 с.
5. Гетьманцева Н. Д., Вакарюк Л. В., Козуб І. Г., Орловський О. Я. Трудове право: навч. посібник. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 272 с.
6. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.
7. Трудове право: підручник. / О. М. Ярошенко, С. М. Прилипка, А. М. Слюсар; за заг. ред. О. М. Ярошенка. 3 вид. перероб. і допов. Харків: Право. 2019. 544с.
8. Трудове право України: підручник / за заг. ред. М. І. Іншина, В. Л. Костюка. 2-ге вид., стереот. Київ.: Юрінком Інтер, Буква Закону, 2019. 600 с.

**Додаткова література  
Монографії:**

1. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативно-правового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.
2. Вавженчук С. Я. Охорона та захист трудових прав працівників: підручник. Харків: Право, 2016. 560 с.
3. Вакарюк Л. В. Правові режими в трудовому праві України: монографія. Чернівці: Родовід, 2018. 415 с.

4. Вахонєва Т. М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі, 2017. 372 с.
5. Волинець В. В. Теоретико-правові засади організаційно-управлінських відносин у трудовому праві України: монографія. Харків; Київ: Діса Плюс, 2016. 396 с.
6. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 531 с.
7. Гетьманцева Н. Д. Дисципліна праці. Велика українська юридична енциклопедія: у 20 т. Харків: Право, 2016. Т. 11: Трудове право / редкол.: С. М. Прилипко (голова), М. І. Іншин (заст. голови), О. М. Ярошенко та ін. ; Нац. акад. прав. наук України; Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. 2018. С. 43-46.
8. Гетьманцева Н. Д. Особливості правового регулювання трудових відносин: монографія. Чернівці: Технодрук, 2015. 592 с.
9. Занфірова Т. А. Проблеми правового забезпечення свободи праці в Україні: монографія. Харків: Золота миля, 2017. 496с.
10. Ільч Л. М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України: монографія. Київ: Видавничий дім «Алерта», 2017. 608 с.
17. Наньєва М. І. Укладення трудового договору за законодавством України та окремих зарубіжних країн: монографія. Київ: Видавничий дім «Фенікс», 2018. 202 с.
18. Піфко О. О. Конституційно-правові засади організації та діяльності професійних спілок в Україні та країнах ЄС: порівняльно-правове дослідження: монографія. К., вид-во «Юркнига», 2019. 464 с.
11. Сімутіна Я. В. Юридичні факти в механізмі правового регулювання трудових відносин: монографія. Київ: Ніка-Центр, 2018. 436 с.
12. Цесарський Ф. А. Еволюція поглядів на природу індивідуальних договорів про працю у правовій доктрині: монографія. Київ: Видавничий дім «Фенікс», 2016. 360 с.

13. Чанишева Г. І., Дейнека В. М. Примирні процедури вирішення трудових спорів: монографія. Київ: Видавничий дім «Фенікс», 2016. 196 с.
14. Чанишева Г. І., Римар І. А. Правове регулювання індивідуальних трудових відносин: монографія. Київ: Видавничий дім «Фенікс», 2016. 192 с.
15. Яковлев О. А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право, 2019. 456 с.
16. Ярошенко О. М., Іншин М. І., Жигалкін І. П., Довбиш К. К., Пікуль В. П., Джура Х. Ю. Основні принципи правового регулювання оплати праці в сучасних умовах: AUREA MEDIOCRITAS: монографія. Х., вид-во: Юрайт, 2020. 204 с.
17. Ярошенко О., Іншин М., Жигалкін І. Індивідуальне та колективне трудове право. Х., вид-во: Юрайт, 2021. 412 с.
18. Ярошенко О. М., Іншин М. І., Павліченко В. М. Зміст конституційного права на безпечні, належні і здорові умови праці в сучасних умовах: монографія. Х., вид-во: Юрайт, 2021. 248 с.

Навчальне видання  
**Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д.**

***УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ***

*Навчально-методичний посібник*

Літературний редактор *Лукул О.В.*  
Комп'ютерна верстка *Осадчук Т.В.*

Підписано до друку 27.07.2021 Формат 60x84/16  
Папір офсетний. Друк різнографічний. Тираж 50.  
Умов. Друк арк.4,6 Обл. –вид. арк. 4,9 Зам. Н-082  
Видавництво та друкарня Чернівецького національного  
університету.  
58012, Чернівці, вул., Коцюбинського, 2  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №891 від 08.04.2002р.  
Виготівник Яворський С.Н.