

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Л.В. Вакарюк, Н.Д. Гетьманцева, О.Я. Орловський

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Навчально-методичний посібник

Друге видання, перероблене і доповнене



Чернівці
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича
2026

УДК 005.95/96 (075.8)

Б 146

Друкується за ухвалою Вченої ради Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (протокол № 5 від 26 квітня 2026 року)

Рецензенти:

Возняковська К.А. *завідувачка кафедри цивільного, господарського права та приватно-правових дисциплін Чернівецького навчально-наукового юридичного інституту Національного університету «Одеська юридична академія», доктор юридичних наук, професор;*

Гурин М.О. *кандидат юридичних наук, суддя Господарського суду Чернівецької області.*

Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д., Орловський О. Я.

Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Л.В. Вакарюк, Н.Д. Гетьманцева, О.Я. Орловський. 2-ге вид., переробл. і допов. Чернівці: Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2026. 144 с.

ISBN 978-617-8703-79-0

Навчально-методичний посібник розроблений відповідно до робочої програми навчального курсу дисципліни «Управління персоналом» для спеціальності D8 «Право» та є завершеним виданням, необхідним і достатнім для повного вивчення даного курсу. Для практичних занять зі студентами юридичних факультетів з дисципліни «Управління персоналом».

УДК 005.95/96(075.8)

ISBN 978-617-8703-79-0

© Чернівецький національний

Університет імені Юрія Федьковича, 2026

© Вакарюк Л.В., Гетьманцева Н.Д., Орловський О.Я. 2026

ЗМІСТ

Передмова	
Робоча програма курсу	
Теми та зміст лекційних занять, методичні рекомендації до вивчення тем	
Теми та зміст практичних занять, питання для самоконтролю, практичні завдання	
Перелік нормативно-правових актів і рекомендованої літератури	

ПЕРЕДМОВА

З огляду на розвиток ринкових відносин в Україні, дедалі помітнішою стає потреба у застосуванні у діловому обороті найсучасніших методологій керування людськими ресурсами, які спираються на передові науково-технічні здобутки. Сучасні умови господарювання характеризуються підвищенням ролі персоналу у підприємствах (установах, організаціях), що зумовлено 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 і послуг; підвищенням освітнього та 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 й обов'язки, сумлінно та відповідально ставитиметься до їх виконання, систематично підвищуватиме свою кваліфікацію, всередині колективу пануватиме дружня атмосфера, а робочі місця будуть цілком забезпечені всім необхідним для безпечної, продуктивної, творчої, інноваційної праці. А це свідчить про зростання актуальності питань управління персоналом і вимагає розробки таких підходів до його управління, які б забезпечили комплексне вирішення проблем, які виникають при цьому на практиці.

Запропонований навчально-методичний посібник має на меті сприяти поглибленому вивченню окремих положень управління персоналом, їх аналізу та обговоренню, опануванню теоретичних основ знань і практичних навичок у сфері управління персоналом у підприємствах різних форм власності та різної організаційно-правової форми господарювання.

ПРОГРАМА КУРСУ

Пояснювальна записка

Мета навчальної дисципліни: отримання студентами знань про сутність, принципи та правові засади організації управління підприємством (установою, організацією), а також, аби витворити вміння охорони захисту інтересів та законних прав гравців у сфері соціальній та трудовій.

Основними **завданнями** дисципліни 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 його 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;
- розвиток загальної професійної майстерності у тих, хто збирається стати юристами, та посилення їхньої конкурентоздатності для роботодавців;

- вироблення вмінь аналізу особливостей законодавства про працю та його застосування в рамках управління підприємством, установою, організацією;
- формування професійних навиків аналізу та порівняння будь-якої правової ситуації з позицій доктрини, судової практики, міжнародних стандартів;
- розробка навички здатність до вибору та коректного використання правових механізмів з метою дослідження юридичної практики, формування відповідних узагальнень, аргументації суджень, висновків та конструктивних рекомендацій..

Пререквізити: для вивчення навчальної дисципліни та максимально якісного забезпечення підготовки фахівців з управління персоналом, студент повинен мати знання із навчальних дисциплін: «Трудове право», «Корпоративне право», «Трудові спори», «Правові аспекти звільнення працівників».

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент буде **знати та розуміти:**

- методологічні аспекти управління персоналом;
- поняття і сутність управління персоналом як закономірного явища і сфери професійної діяльності;
- методи управління персоналом підприємства, установи, організації;
- сучасне розуміння поняття стратегії управління персоналом та його підходів;
- методи та типи кадрової політики управління персоналом;
- взаємозв'язок стратегії і політики управління персоналом зі стратегією підприємства, установи, організації;
- об'єктивну необхідність оцінювання персоналу та його значення;
- основні методи оцінювання персоналу;
- вплив соціально-психологічного клімату на ефективність роботи підприємства установи, організації;
- значення колективного договору як основної форми соціального партнерства в організації.

- вплив режиму праці та відпочинку в організації на ефективність виробничого процесу.

вміти:

- міркувати, аналізувати, порівнювати, узагальнювати, критично мислити, брати участь у дискусіях, аргументувати свої думки, обирати оптимальне з-поміж альтернативних рішень і підходів для правильного вирішення правової ситуації;
- вільно оперувати основними поняттями, категоріями та правовими засобами у сфері управління персоналом;
- засвоювати способи самостійного отримання та опрацювання інформації, яка стосується захисту прав і законних інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин;
- захищати права та інтереси суб'єктів соціально-трудових відносин, надавати кваліфіковану правову допомогу, базуючись на накопичених знаннях;
- володіти базовими правовими конструкціями і категорійно-понятійним апаратом сфери управління персоналом;
- правильно обирати методологічний інструментарій для аналізу конкретної правової ситуації в сфері захисту прав та інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин;
- застосовувати набуті знання у повсякденній практичній професійній діяльності;
- складати документи у сфері правового регулювання соціально-трудових відносин, у тому числі договірні (локальні) нормативні акти у сфері праці;
- проводити юридичну експертизу локальних актів підприємства, установи, організації;
- забезпечувати правовий супровід підбору персоналу, ефективне його використання на всіх стадіях створення, реорганізації та ліквідації підприємств, установ, організацій.

ОПИС ЗМІСТУ РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ» ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

Форма навчання	Рік підготовки	Семестр	Кількість		Кількість годин						Вид підсумкового контролю
			кредитів	годин	лекцій	практичні	семінарські	лабораторні	самостійна робота	індивідуальні завдання	
Денна	5	9	3	90	14	14			62		залік
Заочна	5	9	3	90	4	4			82		залік

СТРУКТУРА ЗМІСТУ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		Л	п	лаб	інд	с.р.		Л	п	Лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1: Загальна частина												
Тема 1.1. Методологічні аспекти управління персоналом	9	1	1			7	10					10
Тема 1.2. Стратегія і політика	11	2	2			7	10					10

управління персоналом												
Тема 1.3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом та оцінка персоналу	12	2	2			8	1 2	1	1			1 0
Тема1.4. Правове регулювання трудової діяльності	12	2	2			8	1 2	1	1			1 0
Разом за Модулем 1	44	7	7			30	4 4	2	2			4 0
Змістовий модуль 2: Спеціальна частина												
Тема 2.1. Соціальне партнерство в організації	11	1	1			9	1 2	1	1			1 0
Тема 2.2. Управління робочим часом персоналу	12	2	2			8	1 2	1	1			1 0
Тема 2.3. Створення сприятливих умов праці	12	2	2			8	1 1					1 1
Тема 2.4. Мотивація та стимулювання персоналу. Стимулюючі	11	2	2			7	1 1					1 1

правові режими												
Разом за Модулем 2	46	7	7			32	4 6	2	2			4 2
Усього годин	90	1 4	1 4			62	9 0	4	4			8 2

Тематика семінарських занять

<i>№ з/п</i>	<i>Назва теми</i>	<i>Кількість годин</i>
1.	Не передбачені робочим планом	

Тематика практичних занять

<i>№ з/п</i>	<i>Назва теми</i>	<i>Кількість годин</i>
1.1	Тема: Методологічні аспекти управління персоналом. Корпоративна культура в системі управління персоналом: 1.Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації 2.Способи формування корпоративної культури в організації	7
1.2	Тема: Стратегія і політика управління персоналом Правовий статус кадрової служби на підприємстві: 1.Поняття кадрової служби 2.Завдання кадрової служби	7
1.3	Тема: Соціально-психологічні аспекти управління персоналом та оцінка персоналу Сутність компетентності працівника, її види та значення: 1. Поняття «компетентність працівника» 2.Види компетентності працівника	8
1.4	Тема: Правове регулювання трудової діяльності: Функції та повноваження профспілки: 1.Зміст основних функцій профспілок	8

	2. Основні проблеми сучасного профспілкового руху в Україні та світі, що потребують вирішення для успішного здійснення профспілками своїх основних функцій	
2.1	Тема: Соціальне партнерство в організації Типи і причини конфліктів, особливості управління конфліктною ситуацією: 1.Позитивні та негативні функції конфліктів в сфері управління персоналом 2.Підстави визначення типів конфліктів в сфері управління персоналом	9
2.2	Тема: Управління робочим часом персоналу Види відпусток, підстави і порядок їх надання: 1.Класифікація видів відпусток 2.Тривалість відпусток 3.Порядок надання щорічних відпусток	8
2.3	Тема: Створення сприятливих умов праці 1.Значення сприятливих умов праці на виробництві 2.Повноваження трудових колективів по створення сприятливих умов праці	8
2.4	Тема: Мотивація та стимулювання персоналу. Стимулюючі правові режими Функції стимулюючого трудо-правового режиму: 1.Поняття стимулюючого трудо-правового режиму 2.Зміст функцій стимулюючого трудо-правового режиму	7
	Разом	62

Тематика лабораторних занять

<i>№ з/п</i>	<i>Назва теми</i>
1.	Не передбачені робочим планом

Самостійна робота студента

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.1	Тема: Методологічні аспекти управління персоналом Корпоративна культура в системі управління персоналом: 1. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації 2. Способи формування корпоративної культури в організації	7
1.2	Тема: Стратегія і політика управління персоналом Правовий статус кадрової служби на підприємстві: 1. Поняття кадрової служби 2. Завдання кадрової служби	7
1.3	Тема: Соціально-психологічні аспекти управління персоналом та оцінка персоналу Сутність компетентності працівника, її види та значення: 1. Поняття «компетентність працівника» 2. Види компетентності працівника	8
1.4	Тема: Правове регулювання трудової діяльності: Функції та повноваження профспілки: 1. Зміст основних функцій профспілок 2. Основні проблеми сучасного профспілкового руху в Україні та світі, що потребують вирішення для успішного здійснення профспілками своїх основних функцій	8
2.1	Тема: Соціальне партнерство в організації Типи і причини конфліктів, особливості управління конфліктною ситуацією: 1. Позитивні та негативні функції конфліктів в сфері управління персоналом 2. Підстави визначення типів конфліктів в сфері управління персоналом	9

2.2	Тема: Управління робочим часом персоналу Види відпусток, підстави і порядок їх надання: 1.Класифікація видів відпусток 2.Тривалість відпусток 3.Порядок надання щорічних відпусток	8
2.3	Тема: Створення сприятливих умов праці 1.Значення сприятливих умов праці на виробництві 2.Повноваження трудових колективів по створення сприятливих умов праці	8
2.4.	Тема: Мотивація та стимулювання персоналу. Стимулюючі правові режими Функції стимулюючого трудо-правового режиму: 1.Поняття стимулюючого трудо-правового режиму 2.Зміст функцій стимулюючого трудо-правового режиму	7
	Разом	62

Індивідуальні завдання та ІНДЗ

<i>№ з/п</i>	<i>Назва теми</i>
1.	Не передбачені робочим планом

Контроль та оцінювання навчальних досягнень студентів у процесі вивчення навчальної дисципліни.

Види, методи контролю: усна відповідь, письмова робота, тестування, контрольна робота, розв'язання задач, презентації результатів виконаних завдань та досліджень, реферативні доповіді, есе.

Процедура поточного контролю з навчальної дисципліни «Управління персоналом» може складатися з декількох етапів:

1) контроль засвоєння теоретичного матеріалу за кожною темою курсу шляхом індивідуального та фронтального усного опитування, письмових самостійних робіт (есе, рефератів, тестові завдання тощо); виконання практичних (індивідуальних та групових) завдань; розв'язання задач-казусів.

2) співбесіди з виконання будь-яких завдань по кожній темі навчальної дисципліни.

***Перелік питань для самоконтролю й контролю
навчальних досягнень студентів
з навчальної дисципліни «Управління
персоналом»***

1. Поняття та сутність управління персоналом як закономірного явища і сфери професійної діяльності.

2. Цілі та завдання управління персоналом.

3. Принципи побудови системи управління персоналом.

4. Методи управління персоналом підприємства, установи, організації.

5. Сучасне розуміння поняття стратегії управління персоналом.

6. Процес формування стратегії управління персоналом підприємства установи, організації.

7. Політика управління персоналом залежно від моделі ринку праці.

8. Зміст кадрової політики управління персоналом.

9. Методи та типи кадрової політики управління персоналом.

10. Взаємозв'язок стратегії і політики управління персоналом зі стратегією підприємства, установи, організації.

11. Об'єктивна необхідність оцінювання персоналу та її значення.

12. Мета та завдання процесу оцінювання персоналу.
13. Види та моделі комплексної оцінки персоналу.
14. Основні методи оцінювання персоналу.
15. Мета і завдання атестації персоналу на підприємстві, установі, організації.
16. Соціально-психологічні фактори трудової поведінки персоналу.
17. Вплив особистих якостей керівника на ефективність управління персоналом.
18. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність роботи підприємства установи, організації.
19. Соціальна та природна сторони трудової діяльності.
20. Зміст права на працю.
21. Сутність та завдання процесу правового регулювання трудової діяльності персоналу.
22. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці.
23. Регламентування посадових обов'язків працівників та посадових осіб організації.
24. Регламентування діяльності структурних підрозділів організації.
25. Правила поведінки й дисциплінарні процедури працівників організації.
26. Контролінг в управлінні персоналом
27. Сутність і значення робочого часу як універсальної міри людської праці.
28. Міжнародні та національні стандарти правового регулювання робочого часу.
29. Правове регулювання робочого часу протягом тижня.
30. Обмеження роботи в нічний час, у вихідні та святкові дні. Робота в надурочний час.
31. Правове регулювання тривалості відпусток.
32. Правила внутрішнього трудового розпорядку як засіб регулювання робочого часу в конкретній організації.

33. Правове регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року.

34. Гнучкі режими праці.

35. Методи аналізу ефективності використання робочого часу. Табельний облік використання робочого часу. Фотографія робочого дня.

36. Тайм-менеджемент в організації.

37. Соціальне партнерство як засіб узгодження інтересів роботодавця і працівників.

38. Соціальні партнери в організації: роботодавець, наймані працівники та їхні об'єднання, спільність та розбіжність їхніх інтересів.

39. Правова природа колективного договору.

40. Сторони та предмет колективного договору.

41. Зміст колективного договору.

42. Порядок підготовки та укладання колективного договору.

43. Контроль за виконанням колективного договору.

44. Зарубіжний досвід соціального партнерства.

45. Обґрунтуйте значення участі персоналу в розробленні проектів договірних актів.

46. Поняття, фактори і значення умов праці.

47. Державне і договірне регулювання умов праці.

48. Способи компенсації впливу на працівників у несприятливих умовах праці.

49. Класифікація умов праці та їх вплив на трудову діяльність працівників.

50. Основні напрямки ефективності поліпшення умов і охорони праці на підприємствах, установах, організаціях.

51. Мотив як внутрішня спонукальна сила до активної дії. Структура мотиву праці. Формування мотиву праці.

52. Поняття стимулу в трудовій діяльності. Взаємозв'язки між мотивами і стимулами.

53. Види матеріальної мотивації праці.

- 54. Роль заробітної плати в мотивації праці.
- 55. Основні вимоги до організації преміювання персоналу.
- 56. Нетрадиційні методи матеріального стимулювання (участь у прибутках, володіння акціями, паєм тощо).
- 57. Стимулювання працівників на основі системи грейдів.
- 58. Компенсаційний пакет як інструмент мотивації працівників підприємства.
- 59. Нематеріальні методи мотивації праці.
- 60. Особливості стимулюючого трудо-правового режиму та його роль в ефективному управлінні персоналом.

Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів за результатами поточного контролю

Під час оцінювання засвоєння кожної теми за поточну навчальну діяльність здобувачу вищої освіти виставляються оцінки за національною (традиційною) шкалою відповідно до затверджених критеріїв оцінювання затверджених на засіданні кафедри приватного права (Протокол №1 від 29.08.2021р.) з урахуванням Положення «Про організацію освітнього процесу в Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича».

Поточний контроль здійснюється під час проведення навчальних занять і має на меті перевірку рівня засвоєння студентом навчального матеріалу. Форми поточного контролю (контрольних заходів): 1) модульні контрольні роботи; 2) усні та письмові опитування на лекційних, практичних заняттях; 3) інтерактивні методи навчання; 4) розв'язання індивідуальних задач; 4) підготовка оглядів спеціальної літератури; 5) підготовка рефератів або есе; 6) індивідуальна або групова презентація.

Кількість заходів та форми проведення поточного контролю, а також критерії оцінювання рівня навчальних

досягнень здобувачів вищої освіти за кожною формою контролю визначається викладачем кафедри самостійно у відповідності до принципів академічної свободи.

Усний виступ та виконання письмового завдання під час практичного заняття	Критерії оцінювання
5 балів	Студент бездоганно засвоїв теоретичний матеріал теми заняття; в повному обсязі володіє здатністю застосовувати знання завдань, принципів, доктрини управління персоналом та його інститутів; вільно самостійно та аргументовано викладає особливості реалізації та застосування норм матеріального і процесуального права під час усних виступів та письмових відповідей; глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань; демонструє здатність до критичного та системного аналізу правових явищ і застосування набутих знань у професійній діяльності; логічно визначає належні та прийнятні для юридичного аналізу факти, провівши збір і інтегрований аналіз матеріалів з різних джерел, доступних інформаційних технологій і баз даних; володіє здатністю до консультування з правових питань, зокрема, можливих способів захисту прав та інтересів клієнтів, відповідно до вимог професійної етики, належного дотримання норм щодо нерозголошення персональних даних та конфіденційної інформації; логічно, критично і системно аналізує документи, розуміє їх правовий характер і значення. Правильно вирішив усі практичні завдання
4 бали	Студент добре засвоїв теоретичний матеріал заняття; достатньо повно володіє здатністю застосовувати знання

	завдань, принципів, доктрини управління персоналом та його інститутів; викладає особливості реалізації та застосування норм матеріального і процесуального права під час усних виступів та письмових відповідей; в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу; логічно визначає належні та прийнятні для юридичного аналізу факти, провівши збір і інтегрований аналіз матеріалів з різних джерел, доступних інформаційних технологій і баз даних; володіє здатністю до консультування з правових питань, зокрема, можливих способів захисту прав та інтересів клієнтів, відповідно до вимог професійної етики, належного дотримання норм щодо нерозголошення персональних даних та конфіденційної інформації; логічно, критично і системно аналізує документи, розуміє їх правовий характер і значення. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість практичних завдань
3 бали	Студент в основному опанував теоретичними знаннями навчальної теми; в цілому володіє здатністю застосовувати знання завдань, принципів, доктрини управління персоналом та його інститутів; фрагментарно викладає особливості реалізації та застосування норм матеріального і процесуального права; намагається викладати основний зміст навчального матеріалу під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури, доступних інформаційних технологій і баз даних, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки; відповідаючи на питання практичного характеру, виявляє неточності у знаннях, не вміє оцінювати факти та явища. Правильно вирішив половину практичних завдань
2 бали	Студент не в повному обсязі опанував навчальний матеріал теми; не в повному обсязі володіє здатністю застосовувати знання завдань, принципів, доктрини

	управління персоналом та його інститутів; не знає наукових фактів, визначень; фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає особливості реалізації та застосування норм матеріального і процесуального права під час усних виступів та письмових відповідей; недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності; майже не орієнтується в першоджерелах та рекомендованій літературі, відсутнє наукове мислення, практичні навички не сформовані. Правильно вирішив меншість практичних завдань
1 бал	Студент частково володіє здатністю застосовувати знання завдань, принципів, доктрини управління персоналом та його інститутів; не в змозі викласти особливості реалізації та застосування норм матеріального і процесуального права, зміст більшості питань теми під час усних виступів та письмових відповідей, допускаючи при цьому суттєві помилки. Правильно вирішив окремі практичні завдання
0 балів	Студент не володіє здатністю застосовувати знання завдань, принципів, доктрини управління персоналом та його інститутів; викласти особливості реалізації та застосування норм матеріального і процесуального права; не спроможний викласти навчальний матеріал з дисципліни; відсутнє наукове мислення, практичні навички не сформовані; не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань. Не вирішив жодного практичного завдання

Доповнення до виступу:

2 бали – отримують студенти, які глибоко володіють матеріалом, чітко визначили його зміст; зробили глибокий системний аналіз змісту виступу, виявили нові ідеї та положення, що не були розглянуті, але суттєво впливають на зміст доповіді, надали власні аргументи щодо основних положень даної теми.

1 бал отримують студенти, які виклали матеріал з обговорюваної теми, що доповнює зміст виступу, поглиблює знання з цієї теми та висловили власну думку.

Суттєві запитання до доповідачів:

2 бали отримують студенти, які своїм запитанням до виступаючого суттєво і конструктивно можуть доповнити хід обговорення теми.

1 бал отримують студенти, які у своєму запитанні до виступаючого вимагають додаткової інформації з ключових проблем теми, що розглядається.

Експрес-контроль:

2 бали нараховуються студентам, які вільно володіють усім навчальним матеріалом, орієнтуються в темі та аргументовано висловлюють свої думки.

1 бал отримують студенти, які частково володіють матеріалом та можуть окреслити лише деякі проблеми теми.

Підготовка творчих завдань(есе, дайджест):

Есе – це самостійна творча робота, де у вільній формі висловлюються особисті думки на тему, передбачену Робочою програмою навчальної дисципліни. Головна мета есе – це самостійне розкриття студентом на підставі опрацьованого матеріалу теми, проблеми, питання.

Дайджест – це добір уривків з різних джерел на певну тематику. У форматі дайджестів можна зробити системний аналіз будь-якого теоретичного положення, розкрити різні точки зору на будь-яку проблему, тему, питання та зробити узагальнюючі висновки.

2 бали отримують студенти, які можуть виокремити з різних джерел основні положення, структурно об'єднати їх, коротко проаналізувати кожне з них та зробити ґрунтовні узагальнюючі висновки.

1 бал отримують студенти, які в цілому правильно виокремили основні положення кожного з джерел, але не зробили їх відповідного аналізу та узагальнюючих висновків.

Індивідуальна траєкторія здобувача вищої освіти у процесі вивченні навчальної дисципліни – участь у неформальній/інформальній освіті

Якщо здобувач освіти отримав знання окрім формальної освіти у неформальній/інформальній освіті, зарахування результатів навчання здійснюється згідно положення «Про визнання результатів навчання, отриманих у формальній, неформальній та/або інформальній освіті у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича» та рішення кафедри (на основі аргументування викладача, що тематика семінарів, вебінарів, воркшопів, тренінгів, у яких взяв участь студент підтверджується сертифікатом, програмою, а також відповідає змісту навчальної дисципліни (окремій темі або змістовому модулю тощо).

Критерії оцінювання результатів навчання (з навчальної дисципліни «Управління персоналом») на підсумковому контролі

Максимальна кількість балів Залік 50 балів	Оцінка за шкалою ECTS	Критерії оцінювання знань студентів
Відмінно 45-50	A (90-100)	Студент в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, аргументовано його викладає під час усної та письмової відповідей. Наводить практичні приклади у контексті тематичного теоретичного матеріалу. Здатний розв'язувати ускладнені кейси (казуси), завдання та вміє використовувати при цьому належним чином нормативну базу, судову практику

		(вітчизняну та європейську). Володіє відповідною науково-правовою термінологією. Показав високий рівень розвитку навичок самостійного мислення і викладення власних думок під час написання есе з правової проблематики.
Добре 39-44	В (80-89)	Студент достатньо володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних та письмових відповідей. Здатний розв'язувати кейси (казуси), завдання із посиланням на положення нормативно-правових актів та судову практику. На достатньому рівні володіє відповідною науково-правовою термінологією. Проте, під час усної відповіді, вирішення практичних завдань, казусів інколи не вистачає аргументації, послідовності у викладі матеріалу. Допускається окремих несуттєвих неточностей та незначних помилок. Показав достатній рівень розвитку навичок самостійного мислення і викладення власних думок під час написання есе з правової проблематики.
Добре 33-38	С (70-79)	Студент демонструє загалом добрі знання навчального матеріалу. Під час усних та письмових відповідей робить помітні помилки, неточності. Не вміє робити певні узагальнення та висновки. Може самостійно

		розв'язувати стандартні, типові кейси (казуси), завдання, що не потребують детального аналізу нормативно-правових актів та судової практики. Частково володіє відповідною науково-правовою термінологією. Показав базовий рівень розвитку навичок самостійного мислення і викладення власних думок під час написання есе з правової проблематики.
Задовільно 27-32	D (60-69)	Студент демонструє посередні знання навчального матеріалу, викладає його основний зміст, але без глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування, аргументації та використання усіх необхідних нормативно-правових актів та основної літератури. Під час усних і письмових відповідей допускається суттєвих неточностей та помилок, внаслідок чого відповідь є неповною. В мінімальному обсязі опрацьовує рекомендовану літературу. Може самостійно розв'язувати кейси (казуси), завдання низького рівня складності. Володіє лише базовою науково-правовою термінологією. Показав посередній рівень розвитку навичок самостійного мислення і викладення власних думок під час написання есе з правової проблематики.

Задовільно 21-26	Е (50-59)	Студент демонструє мінімальний рівень знань навчального матеріалу. Під час усних та письмових відповідей узагальнення та висновки відсутні, не орієнтується в базових для навчального курсу нормативно-правових актах. Може самостійно розв'язати найпростіші, типові казуси (кейси), завдання за зразком. В мінімальному обсязі опрацьовує основну літературу. Володіє лише базовою науково-правовою термінологією. Показав досить низький рівень розвитку навичок самостійного мислення і викладення власних думок під час написання есе з правової проблематики.
Незадовільно 16-20	Ех (35-49)	Студент не засвоїв навчальний матеріал курсу, дає неправильні відповіді на більшість поставлених теоретичних, практичних запитань. Під час усної та письмової відповідей демонструє елементарну, фрагментарну обізнаність з правових питань. У відповіді цілком відсутня самостійність, лише за допомогою викладача може сформулювати основні положення курсу. Володіє лише незначною частиною базової науково-правової термінології. Не може самостійно розв'язати найпростіші, типові казуси (кейси), завдання. Рівень розвитку навичок самостійного

		мислення і викладення власних думок під час написання есе з правової проблематики – примітивний.
Незадовільно 0-15	F (1-34)	Студент не засвоїв навчальний матеріал з курсу, дає неправильні відповіді на поставлені теоретичні запитання та пасивно поводить себе на практичних заняттях. Володіє лише окремими основними правовими термінами. Не вміє розв'язувати найпростіші типові казуси (кейси), завдання. Не проявляє навичок самостійного мислення і викладення власних думок під час написання есе з правової проблематики.

Підсумкова оцінка, як показник результатів вивчення навчальної дисципліни, складається із сумарної кількості балів за поточне оцінювання – **50 балів** та підсумкового модуль – контролю (залік) – **50 балів**, за **100-бальною університетською шкалою**.

Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

Оцінка за шкалою ECTS		Оцінка за національною шкалою	
Оцінка (бали)	Пояснення за розширеною шкалою	Для іспиту	Для заліку
A (90-100)	відмінно	Відмінно	Зараховано

В (80-89)	дуже добре	Добре	
С (70-79)	добре		
D (60-69)	задовільно	Задовільно	
Е (50-59)	достатньо		
FX (35-49)	(незадовільно) з можливістю повторного складання	Незадовільно	Незараховано (з можливістю повторного складання)
F (1-34)	(незадовільно) з обов'язковим самостійним повторним опрацюванням освітнього компонента до перескладання		Незараховано (з обов'язковим самостійним повторним опрацюванням освітнього компонента до перескладання)

Методи та освітні технології навчання

Освітні технології, які використовуються під час вивчення курсу:

1) структурно-логічні технології: поетапна організація системи навчання, що забезпечує логічну послідовність постановки і вирішення дидактичних завдань на основі поетапного відбору їх змісту, форм, методів і засобів із урахуванням діагностування результатів;

2) інтеграційні технології: дидактичні системи, що забезпечують інтеграцію міжпредметних знань і вмінь, різноманітних видів діяльності на рівні інтегрованих курсів (в т. ч. електронних);

3) тренінгові засоби: система діяльності для відпрацювання певних алгоритмів вирішення типових практичних завдань;

4) діалогово-комунікаційні технології: сукупність форм і методів навчання, заснованих на діалоговому мисленні у взаємодіючих дидактичних системах суб'єкт-суб'єктного рівня.

Навчальна дисципліна «Управління персоналом» передбачає використання наступних методів навчання та викладання:

1) методи організації і проведення навчально-пізнавальної діяльності: вербальні (словесні), наочні, проблемно-пошукові, індуктивно-дедуктивні;

2) методи стимулювання і мотивації навчально-пізнавальної діяльності: навчальні дискусії, емоційний вплив педагогів, заохочення і стимулювання навчальної діяльності;

3) методи контролю і самоконтролю у навчанні: опитування, письмові роботи, тестування, самоконтроль;

4) методи організації та самоорганізації навчально-пізнавальної діяльності: методи стимулювання та мотивації студента; методи контролю і самоконтролю в навчанні; бінарні методи навчання;

5) метод проблемного навчання – основна увага приділяється мотивам і способам мисленнєвої діяльності студента, а також процедурам його включення в проблемну ситуацію. Основний прийом у проблемному навчанні – проблемна ситуація, типи проблемних ситуацій, евристичні програми;

6) метод інтерактивного (комунікативного) навчання – засвоєння знань шляхом організації взаємодії між людьми та їх стосунками. Навчання розглядається як процес соціальний, колективний. Основний прийом в

інтерактивному навчанні – колективні дискусії, діалоги під час вирішення задач.

Політика академічної доброчесності

Освітня діяльність (викладача і студента) під час вивчення навчальної дисципліни «Управління персоналом» ґрунтується на принципах співробітництва та академічної доброчесності. Очікується, що роботи студентів будуть оригінальним дослідженням чи міркуванням й об'єктивно оцінені викладачем.

Розподіл балів, які отримують студенти (залік)

РОЗПОДІЛ БАЛІВ ЗА МОДУЛЯМИ Поточне оцінювання (аудиторна та самостійна робота)								Підсумковий контроль залік	Сумарна кількість балів (max.)
МОДУЛЬ I				МОДУЛЬ II				50	100
1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4		
6	6	6	7	6	6	6	7		
ВСЬОГО - 25				ВСЬОГО - 25					

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Нормативні джерела

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

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

3. Про сприяння колективним переговорам: Конвенція МОП № 154, 1981р. (ратифікована 16 травня 1994 р.). URL: 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

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

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

7. Про ліквідацію всіх форм расової дискримінації Конвенція МОП від 14.03.89. URL: 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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

33. 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

34. 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

35. 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

36. 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

37. 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

Закони і підзаконні акти:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

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 державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 05.10. 2000 № 2017–III із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>

4. Про колективні договори і угоди: Закон України від 23.02.2023 № 2937–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>

5. Про організації роботодавців, їх об'єднання, права і гарантії їх діяльності: Закон України від 22.06.2012 № 5026–VI із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5026-17>

6. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 № 1045–XIV із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>

7. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067–VI – ВР із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>

8. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
9. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття: Закон України від 02.03.2000 № 1533-III із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1533-14>
10. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>
11. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
12. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>
13. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 № 875-XII із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12>
14. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
15. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 № 137/98-ВР із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-вр>
16. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав працівників: Закон України від 12 травня 2022 року №2253-IX із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2253-20#Text>
17. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-IX із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

18. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX із змінами від 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#Text>

19. Про колективні угоди та договори: Закон України від 23.02.2023 № 2937-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>.

20. Про порядок повідомлення Державній податковій службі та її територіальним органам про прийняття працівника на роботу/укладення гіг-контракту: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.06.2015 № 413 із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/413-2015-п>

21. Про порядок ведення трудових книжок для працівників: Інструкція затверджена мін. праці, мін. юстиції від 29 червня 1993 р. № 58 в ред. від 27.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93>

22. Про затвердження Порядку укладення договору про стажування здобувачів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти у роботодавця і Типової форми договору про стажування здобувачів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої, вищої освіти у роботодавця: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.04.2018 № 20 в ред. від 29.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2013-%D0%BF#Text>

23. Про державну службу з питань праці: положення затв. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2015 р. № 96 із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/96-2015-%D0%BF>

24. Про накладення штрафів за порушення законодавства про працю та зайнятість населення: Порядок затверджений Кабінету Міністрів України від 17 липня 2013 р. № 509 в ред. від 17.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/509-2013-п>

25. 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>

26. 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>

27. 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 із змін. / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/163-2001-п>

28. Про затвердження норм робочого часу для працівників закладів та установ охорони здоров'я: Наказ від 25.05.2006 р., № 319 із змін. / Міністерство охорони здоров'я України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0696-06>

29. Список виробництв, робіт, цехів, професій і посад, зайнятість працівників в яких дає право на щорічні додаткові відпустки за роботу із шкідливими і важкими умовами праці та за особливий характер праці: Постанова від 17.11.1997 р., №1290 в ред. від 12.07.2022 / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1290-97-п>

30. Про затвердження умов, тривалості, порядку надання та оплати творчих відпусток: Постанова від 19.01.1998 р., № 45 в ред. від 26.02.2022 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-98-п>

31. 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: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0007203-97>

32. Методичні рекомендації щодо застосування підсумованого обліку робочого часу: Наказ від 19.04. 2006 р. № 138. / Міністерство праці та соціальної політики України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0138203-06>

33. Про впорядкування застосування контрактної форми трудового договору: Положення затверджене постановою від 19 березня 1994 р. № 170 із змін. / Кабінет Міністрів України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/170-94-п>

34. Про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів: Положення від 07.06.2010 р. № 340 в ред. від 27.01.2023 / Міністерство транспорту та зв'язку України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0811-10>.

Базова (основна):

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468 с.

2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. http://dglb.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf

3. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

4. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативно-правового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ; 2019. 420 с.

5. Вакарюк Л. В. Правові режими в трудовому праві України: монографія. Чернівці: Видавничий дім «РОДОВІД», 2018. 415 с.

6. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навч.-метод. посібник / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева. Чернівці. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2021. 84 с.

7. Вакарюк Л. В. Правові стимули високоефективної праці як проблема трудового права // The European dimension of modern legal science: Scientific monograph. Riga, Latvia «Baltija Publishing», 2022. 548 p. С. 122-149.

8. Вахонева Т. М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі. 2017. 372 с.

9. Вахонева Т. М. Основи охорони праці в Україні. Навчальний посібник. Х., вид-во Дакор, 2019. 508 с.

10. Величко Л. Ю. Медіація при вирішенні індивідуальних трудових спорів в Україні: реалії та перспективи: монографія / Л. Ю. Величко, Д. В. Гринь, О. М. Ярошенко; за заг. ред. О. М. Ярошенка; М-во освіти і науки України; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2024. 232 с.

11. Венедіктов С.В. Трудове право України: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов., Київ: Діа, 2024. 228 с.

12. Волинець В. В. Теоретико-правові засади організаційно-управлінських відносин у трудовому праві України: монографія. Харків; Київ: Діеса плюс, 2016. 396 с.

13. 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.

14. Гетьманцева Н. Д., Вакарюк Л. В., Процьків Н. М. Правові аспекти звільнення працівників навч.-метод. посібник / Ніна Гетьманцева, Людмила Вакарюк, Наталія Процьків. Чернівці. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2021. 100 с.

15. Гетьманцева Н.Д. Суть соціальної політики держави через призму трудового права. Актуальні проблеми приватного та публічного права: Монографія / Н.Д. Гетьманцева; відп. ред. Н.Д. Гетьманцева. Чернівці: ЧНУ, 2022. 452 с.; 4 л. фото.

16. Зміст конституційного права громадян на належні, безпечні і здорові умови праці в сучасних умовах: теоретико-прикладний нарис: монографія / [І. А. Ветухова, О. Є. Луценко, Л. Ю. Малюгата ін.]; за заг. ред. О. М. Ярошенка ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. [2-ге вид., випр. і допов.]. Харків: Право, 2024. 240 с.

17. Інноваційні форми організації праці в умовах діджиталізації економіки І 66 України: теоретико-прикладний нарис: монографія / О. М. Ярошенко, О. Г. Середа, Л. Ю. Малюга, О. Є. Луценко, О. В. Таможанський; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2023. 240с.

18. Макогон Ольга. Посібник з управління персоналом. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP). Київ. 2021. 163 с.

19. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

20. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.

21. Назарчук О. М. Трудове право [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2025. 230 с.

22. Наньєва М. І. Укладення трудового договору за законодавством України та окремих зарубіжних країн: монографія. Київ: Видавничий дім «Фенікс», 2018. 202 с.

23. Підстави припинення трудового контракту: теоретико-прикладний дискурс: монографія / О. М. Ярошенко, Н. О. Мельничук, О. Г. Серeda, О. Є. Луценко, В. В. Гребенюк, О. О. Конопельцева; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2024. 224 с.

24. 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.

25. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.

26. Психологія управління. Підручник. 6-е вид. // Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. Вид-во: Центр учбової літератури. 2023. 684 с.

27. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

28. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. докт. наук з держ. управ., проф. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

29. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

30. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

31. Управління персоналом: Практикум: навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. Електрон. дані. Х.: ХДУХТ, 2018. 188 с.

32. Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.

Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

33. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій. / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

34. Яковлев О. А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право, 2019. 456 с.

35. 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.

36. Ярошенко О., Іншин М., Жигалкін І. Індивідуальне та колективне трудове право. Х., вид-во: Юрайт, 2021. 412 с.

37. Чернега В. М. Трудове право (національне, міжнародне, зарубіжне, порівняльне) та правові форми врегулювання трудових спорів: підручник / Віталій Чернега: Хмельн.. ун-т управл. та права ім. Леоніда Юзькова. Київ: Ліра-К, 2025. 567 с.

38. O. Yaroshenko, O. Lutsenko, O. Sereda, N. Shvets, Y. Burniagina. WorkBook Labor Law of Ukraine. Навчальний посібник. Видавництво: TakіBook. Одеса, 2024. 264 с.

Допоміжна література

1. Андрушко А.В. Особливості правової регламентації нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 81: частина 1. С. 327-333.

2. Бойко А.О. Правове регулювання трудових відносин у сфері нагляду і контролю за охороною праці. Науковий

вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 81: частина 1. С. 332-336.

3. Вакарюк Л. В. Роль локальних нормативних актів у правовому забезпеченні стимулювання найманої праці // Актуальні проблеми приватного та публічного права: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 94-річчю з дня народження члена кореспондента НАПрН України, академіка Міжнародної кадрової академії, Заслуженого діяча науки України, доктора юридичних наук, професора Процевського О.І. (31 березня 2023 року). Харків, 2023. С. 67-69.

4. Вакарюк Л.В. До питання охорони праці та підтримки здоров'я дистанційних працівників // Цілі сталого розвитку в аспекті зміцнення національного та міжнародного правопорядку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя-Львів-Одеса-Ужгород-Харків-Чернівці, 27 жовтня 2023 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 199-202. (492 с.)

5. Вакарюк Л.В. Право на відключення в світлі концепції балансу між роботою і приватним життям. Юридичний науковий електронний журнал. No 1, 2025. С.234-237.

6. Вакарюк Л.В., Гетьманцева Н.Д. До питання про право працівників на відключення: компаративний аналіз. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 82: частина 2. С. 21-28.

7. Вакарюк Л.В., Гетьманцева Н.Д. Соціальна політика держави на ринку праці. Юридичний науковий електронний журнал. No 4/2024. С.282-285.

8. Вакарюк Л.В., Бурка А.В. Онлайн харасмент в трудових відносинах. Аналітично-порівняльне правознавство. No 5 (2024). С.361-365.

9. Вакарюк Л.В., Бурка А.В. Правове регулювання протидії харасменту в сфері праці: національний та зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 85. С.88-96.

10. Вакарюк Л. В. До питання правового стимулювання трудової діяльності працівників // Науковий вісник Ужгородс. націон. ун-ту. Серія: Право. 2022. Вип. 74 (1). С.166-170.

11. Вакарюк Л. В. Місце та значення локальних нормативних актів у правовому забезпеченні стимулювання трудової діяльності працівників. Публічне право. No 3 (47). 2022. С. 55-62.

12. Вакарюк Л. В. Роль заохочень та пільг у правовому стимулюванні працівників // Підприємництво, господарство і право. No 6/2021. С. 95-100.

13. Вакарюк Л.В., Маленко О.В. Цифровий контроль на робочому місці: інтерес роботодавця та право на приватність працівника. Аналітично-порівняльне правознавство. No 3, Ч.1, 2025. С. 530-535.

14. 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.

15. 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.

16. Гетьманцева Н.Д. Трудова мобільність як чинник соціально-економічного розвитку країни. Юридичний науковий електронний журнал. № 4/2024. С. 236-239.

17. Гетьманцева Н.Д. Мотиваційні механізми у сфері трудової діяльності. Юридичний науковий електронний журнал. No 2. 2024. С. 187-190.

18. Гетьманцева Н.Д. Цінність людського капіталу як базова основа розвитку кадрової політики держави. Юридичний науковий електронний журнал. No3. 2024. С. 238-241.

19. Гетьманцева Н.Д. «Стимулюючі виплати як інструмент підвищення ефективності праці працівників» Юридичний науковий електронний журнал 2024. No 7. С.211-213.

20. Гетьманцева Н.Д. Модифікація трудових відносин в умовах цифровізації. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. No2. С.309-313.

21. Гетьманцева Н.Д. Стимулювання трудової діяльності як закономірна форма реалізації законних інтересів людини-праці. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. No 3. С.200-204.

22. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7. № 1. С. 107–119.

23. Дайджест судової практики Верховного Суду у справах із спорів, що виникають із трудових спорів за період із 17.01.2018 по 02.01.2020. URL:https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/dajdzhest_VS.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

24. Ільїч Л.М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України: монографія. Київ: Видавничий дім «Алерта», 2017. 608 с.

25. Ковальов О. С. Трудова мобільність працівників – одна з умов функціонування трудових відносин. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2023. Серія Право. Випуск 75: частина 3. С. 36–40.

26. Мамай Н. Мамай Н. Мобільність трудових ресурсів у контексті соціально-економічних перетворень. Перспективні напрями розвитку наукової думки в XXI столітті: Зб. наук. праць за матеріалами V Міжн. наук.-практ. конф. до Дня науки України з нагоди 25-річчя Одеського інституту МАУП (19 травня, 2023 р., м. Одеса). Одеса: Лерадрук, 2023. С. 276–285.

27. Маньгора, Т., Калеников, М., & Мазур, Р. (2024). Реформа колективно-договірного регулювання трудових відносин в Україні: актуальні питання. Актуальні питання у сучасній науці. № 1 (19). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8536>

28. Мухітдінова Н. Як кадровику зберегти психологічний ресурс під час війни. Кадровик-01. № 3, березень 2024.

29. Пижова М.О. Особливості трудової мобільності працівників в умовах дії правового режиму воєнного стану. Держава та регіони. Серія: Право, 2023р., № 3 (81). С. 54–58. URL: http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/9.pdf

30. Пишуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPISPISHULINA-2.pdf>

31. Продіус О.І., Афанасенко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. №61. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

32. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

33. Селютін В. М. Управління персоналом: Практикум: навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. Електрон. дані. Х.: ХДУХТ, 2018. 188 с.

34. Сокуренько В.Є. Управління процесом праці: сутність, характерні риси та шляхи удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 81: частина 1. С. 354-358.

35. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/07/27/Trudove.pravo.Ukrayiny.26.07.2022.pdf>

36. 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.

37. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/2214-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2131-1-10-20230322.pdf>.

38. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 34–39.

Посилання на інформаційні ресурси:

1. Офіційний сайт Верховної Ради України: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

2. Офіційний сайт Європейського суду з прав людини: <https://www.echr.coe.int/Pages/home.aspx?p=applicants/ukr&c>

3. Офіційний сайт Конституційного Суду України: <http://www.ccu.gov.ua/>

4. Офіційний сайт Верховного Суду: https://supreme.court.gov.ua/supreme/gromadyanam/perelik_sprav/

5. Офіційний сайт Міністерства юстиції України:
<https://minjust.gov.ua/>
6. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України:
<https://www.msp.gov.ua/content/dp-informaciynoobchislyvalniy-centr.html>
7. Офіційний сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України:
<https://www.kadrovik.ua/>
8. Офіційний сайт Державної служби зайнятості:
<https://www.dcz.gov.ua/>

ТЕМИ ТА ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ, МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИВЧЕННЯ ТЕМ

ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Тема 1.1. Методологічні аспекти управління персоналом

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

Навчальні цілі

Мета лекційного заняття полягає в розкритті сутності, значення, змісту, принципів та методів 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 буде:

- а) розглянуто управління персоналом як соціальне явище та сфера професійної діяльності;
- б) розкрито сутність, функції, принципи управління персоналом;
- с) досліджено еволюцію теорії управління персоналом: економічну, організаційну та антропоцентричну парадигму;
- д) розглянуто сучасні підходи до управління персоналом;

- е) з'ясовано ознаки та види трудових колективів;
- ф) проаналізовано роль корпоративної культури в механізмі управління підприємствами, установами, організаціями.

Пристаючи до вивчення даної теми, треба з'ясувати сутність управління персоналом. Як колективна діяльність усередині підприємства, установи, організації управління персоналом являє собою: «цілеспрямовану діяльність керівництва організації, керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що охоплює розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і 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.

«Будучи безпосередньо пов'язаним з людиною та організацією її поведінки, управління персоналом базується на таких теоріях, як економічні та психологічні, соціологічних концепціях, розробках науки про працю, зокрема фізіології праці, соціології праці, технології праці, медицині праці та ін., конфліктології праці. Звісно враховуються також досягнення науки трудового права та соціального права».

Зверніть увагу, що поняття «управління персоналом» розглядається у 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 аспекті управління персоналом охоплює всіх працівників підприємства, установи, організації і всі структурні підрозділи, які безпосередньо несуть відповідальність за роботу з персоналом». Не менш важливим є те, що управління персоналом носить комплексний характер, який визначається техніко-технологічним, організаційно-економічним, правовим, соціально-психологічним, педагогічним аспектами.

Також зосередьте увагу на основних принципах управління персоналом, серед яких виділяють: «принцип науковості, плановості, демократичного централізму, першої особи, відбору, підбору та розстановки кадрів, сполучення єдиноначальності та колегіальності, централізації й децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління, контролю виконання рішень та ін». Серед часткових принципів науковці виокремлюють: «відповідність функцій управління цілям виробництва, персоналізована робота з кадрами, демократичність у роботі з кадрами, інформатизація кадрової роботи та інші». В сучасних умовах господарювання стрижневим принципом є принцип підбору і розстановки кадрів залежно від їх ділових і особистих якостей.

Необхідно 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.

Зосередьтеся на концепції управління персоналом, яка передбачає: «розробку відповідної методології управління персоналом; формування системи управління персоналом; розробку технології управління персоналом». Важливо розглянути методи управління персоналом, які класифікують залежно від характеру впливу на працівника на методи стимулювання, інформування, переконання, адміністративного примусу. Також приділіть увагу економічним і соціально-психологічним методам управління персоналом. Розкрийте зміст та складові аспектів управління персоналом, а саме: «техніко-технологічного, організаційно-економічного, соціально-психологічного, правового».

Далі перейдіть до з'ясування ознак трудового колективу та його структури. Розгляньте 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 й 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.

Не менш важливо зосередитися на сучасних тенденціях розвитку управління персоналом. Зокрема актуальних на сьогодні: «концепції управління людськими ресурсами, концепції підвищення ефективності управління

персоналом, підвищення ролі та значення корпоративної культури, руху за компетентність працівника».

Тема 1.2. Стратегія і політика управління персоналом

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

Навчальні цілі

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 буде:

- a) розглянуто зміст, цілі, типи кадрової політики організації;
- b) з'ясовано етапи формування кадрової політики організації;
- c) визначено основні принципи стратегії та політики управління персоналом;
- d) досліджено взаємозв'язок стратегії та політики управління персоналом зі стратегією організації;
- e) проаналізовано політику управління персоналом залежно від моделі ринку праці.

Опрацювання даної теми варто почати із з'ясування змісту поняття кадрова політика організації. Вона являє собою: «систему принципів, вимог, якими визначаються основні напрямки роботи з персоналом, її форми та методи». 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 зосередьтеся 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, 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.

Закцентуйте 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. А соціальні цілі кадрової політики пов'язують із заходами поліпшення матеріального та нематеріального становища працівників. Також серед цілей кадрової політики виділяють: «своєчасне забезпечення підприємства високоефективним персоналом у відповідній кількості; створення і забезпечення умов для реалізації прав і обов'язків працівників, передбачених нормами трудового

законодавства; раціональне використання кадрового резерву; формування і підтримка ефективної та високопродуктивної праці трудового колективу».

Особливу увагу приділіть принципам кадрової політики, які регламентують реалізацію всіх напрямків роботи з персоналом, а також визначають специфіку реалізації окремих функцій та етапів кадрової роботи. У сучасних умовах господарювання актуальними принципами кадрової політики є: «демократизація управління персоналом; справедливість; рівність; заборона дискримінації; дотримання трудового законодавства; стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників; оптимізація використання людських ресурсів».

Важливо, що кадрова політика підприємства визначається низкою внутрішніх і зовнішніх чинників. Серед зовнішніх чинників виділіть національне трудове законодавство, особливості сфери діяльності, культурні традиції, рівень правового регулювання соціально-трудоких відносин у галузі, ситуацію на ринку праці взаємовідносини з профспілковою організацією. Зокрема, вітчизняний законодавець регламентує відносини між роботодавцем і працівником, установлюючи 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 залежно від рівня усвідомленості правил і норм, що є в

основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у підприємстві поділяють на пасивну, реактивну, превентивну та авантюристичну. За критерієм відкритості до зовнішнього ринку праці кадрову політику підприємства поділяють на два типи: відкриту (орієнтація на зовнішній персонал) та закриту (акцент на розвиток власних кадрів)..

Зверніть увагу на: «етапи проектування кадрової політики підприємства, а саме нормування, програмування, моніторинг персоналу, а також на такий вид управлінської діяльності як персонал-маркетинг, спрямований на ефективне планування потреби в персоналі, забезпечення підприємства персоналом, його використання і розвиток, мотивацію працівників для досягнення цілей і місії підприємства».

Не менш важливий при формуванні власної кадрової політики вибір стратегії управління персоналом. Визначальним фактором при цьому є реальні умови функціонування підприємства, установи, організації. Закцентуйте увагу на: «специфічному наборі основних принципів, правил роботи з персоналом, які конкретизуються залежно від типів стратегії, кадрового потенціалу, типу кадрової політики і складають зміст поняття стратегія управління персоналом». Кадрова політика підприємства повинна бути послідовною, відповідати його місії, довгостроковим і 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.

1.3. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом і оцінка персоналу

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

Навчальні цілі

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

Для досягнення мети в процесі лекційного заняття буде:

- a) розкрито значення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- b) визначено потреби та ціннісні орієнтації працівників, особливості процесу мотивації трудової поведінки;
- c) досліджено типи і причини конфліктів, особливості управління конфліктною ситуацією;
- d) визначено сутність, цілі, завдання, елементи, методи процесу оцінювання персоналу;
- e) проаналізовано систему та види комплексної оцінки персоналу;
- f) розкрито суть і процедуру атестації персоналу в організації.

Під час вивчення даної теми зацентруйте 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».

«Для досягнення соціально-психологічної сумісності в колективі необхідне дотримання низки умов: 1) професійна відповідність: збіг особистих якостей працівника з вимогами та змістом його роботи; 2) етична єдність: спільність моральних цінностей та принципів у членів команди; 3) мотиваційний резонанс: схожість внутрішніх стимулів та персональних цілей працівників; 4) синергія здібностей: здатність учасників групи доповнювати таланти один одного; 5) чітка організація: логічний та справедливий розподіл обов'язків усередині 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, честюлюбні і чимось привабливі для навколишніх працівники); 2) ведені (всі інші працівники)».

Проаналізуйте типи відносин, які виникають між членами колективу, а саме: «дружня кооперація; дружнє змагання у вигляді суперництва; дистанціювання один від одного; суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі; кооперація антогоністів».

Приділіть 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 системний процес зіставлення індивідуальних характеристик працівника (компетенцій, мотиваційного профілю та особистісних рис) із вимогами конкретної посади. Важливо підкреслити, що об'єктом аналізу є не лише теоретична професійна придатність фахівця, а й практична реалізація його потенціалу в реальних умовах виробництва та ступінь відповідності результатів його праці встановленим стандартам.

Елементний склад системи ділового оцінювання персоналу охоплює:

1. Суб'єктно-об'єктну пару, де взаємодіють оцінювач (фахівець) та оцінюваний (працівник).

2. Методологічний базис, що складається з обрання предмета та відповідних критеріїв, які через систему показників порівнюються зі встановленими стандартами.

3. Процесуально-технологічний аспект, який визначає вибір конкретних методів аналізу та дотримання регламентованої процедури реалізації оцінювання.

Визначте, які управлінські проблеми можна вирішити за допомогою результатів ділового оцінювання персоналу. Проаналізуйте їх вплив на: «підбір персоналу, визначення ступеня відповідності працівника займаний посаді, необхідність підвищення кваліфікації працівників, розробку програм підвищення кваліфікації, оцінку ефективності навчання, удосконалення управління та ін.».

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, перевіірочні 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 та 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».

1.4. Правове регулювання трудової діяльності

1. Соціальна і природна сторони трудової діяльності. Право на працю
2. Індивідуальні та групові інтереси працівників, методи їхнього використання в управлінні персоналом
3. Сутність та завдання процесу правового регулювання трудової діяльності персоналу
4. Нормування праці: сутність, значення, види норм праці
5. Контролінг в управлінні персоналом

Навчальні цілі

Мета лекційного заняття полягає в розкритті впливу інтересу на трудову діяльність людини, особливостей видів праці, з'ясуванні завдань правового регулювання трудової діяльності персоналу, регламентації організаційно-

правового статусу працівників, практичного значення нормування праці.

Для досягнення мети в процесі лекційного заняття буде:

а) з'ясовано види інтересів працівників, їх використання в управлінні персоналом;

б) проаналізовано зміст природного права на працю;

с) визначено завдання правового регулювання трудової діяльності персоналу;

д) досліджено види та значення норм праці;

е) проаналізовано правову регламентацію організаційно-правового статусу працівників та діяльності структурних підрозділів організації;

ф) з'ясовано правила поведінки і дисциплінарні процедури працівників організації.

Вивчаючи дану тему, насамперед з'ясуйте поняття інтересу та його взаємозв'язок із потребами. Інтерес розглядається як усвідомлена внутрішня спонuka до дії, що виникає за умови впевненості працівника у досяжності мети. Якщо потреби визначають об'єктивні вимоги для життєдіяльності особистості, то інтерес виступає інструментальним механізмом, що вказує на конкретні шляхи та способи задоволення цих потреб.

Інтереси зумовлюються психологічними якостями людини, її здібностями, характером, освітнім і культурним рівнем, професією, місцем у соціумі. Зверніть увагу, 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». Носіями інтересів безпосередньо є: «окремі працівники, групи, соціальні групи, колективи тощо.

Кожний із перерахованих суб'єктів має широкий спектр власних інтересів. Задоволення матеріальних і духовних потреб працівників досягається за допомогою праці та безпосередньо трудової діяльності. Під час реалізації людиною своєї здатності до праці, особисті та колективні інтереси постійно переплітаються.

За видами праця поділяється на індивідуальну (саморежуючу) 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, яке поєднує в собі нормативне і договірне правове регулювання. Ефективна реалізація трудових прав можлива лише за умови гармонійного поєднання договірної свободи (де сторони самі домовляються про умови співпраці) та державного нагляду (який захищає інтереси сторін через законодавче закріплення соціальних мінімумів і гарантій).

Зверніть увагу на те, що будь-яку «трудова діяльність цілком можливо осягнути, розглядаючи її крізь призму двох перспектив: по-перше, це її сутнісна, природна складова, що відображається у функціональному описі дій особистості; і, по-друге, це її соціальний аспект, який фокусується на міжособистісній взаємодії людей під час здійснення трудової діяльності.». Трудова діяльність розглядається у двох аспектах: природний зміст: визначається технологією виробництва та регулюється техніко-організаційними нормами; соціальна сторона: визначає місце праці в суспільстві та підлягає переважно правовому регулюванню. Важливо, що ці аспекти не є ізольованими: специфіка технологічного процесу (природна сторона) безпосередньо впливає на правові норми, виступаючи підставою для

диференціації законодавства (наприклад, особливі правила для важких чи небезпечних умов праці).

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 «досягнення значної віддачі від трудових ресурсів всередині компанії; визначення найкращого розподілу робочих та перерв між етапами праці; зменшення витрат робочої сили при випуску товарів та наданні якісних сервісів; плекання позитивної атмосфери у трудовому середовищі; збалансування фізичного та ментального тиску на персонал; формування комфортного робочого оточення; гідна винагорода за виконану роботу; покращення стандартів роботи та рівня дотримання внутрішніх правил.».

Не менш важливим у 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, треба з'ясувати поняття та види норм праці. «Норма праці є першоосновою організації праці та виробництва, з якої починаються і на якій ґрунтуються практично всі планово-економічні розрахунки на підприємстві як поточного, так і перспективного і прогностного характеру». Головна роль нормування праці полягає в установленні об'єктивно необхідної міри витрат живої праці (норми) на виконання конкретної роботи. Соціальний аспект нормування праці полягає у забезпеченні принципу рівної напруженості праці. Встановлення уніфікованих норм для аналогічних виробничих умов, незалежно від галузі чи форми власності підприємства, гарантує суспільно необхідний рівень інтенсивності роботи. Це дозволяє синхронізувати трудові витрати на різних об'єктах та в різних регіонах країни.

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. :«За допомогою контролю отримують інформацію для звітності та документують дотримання норм трудового права та соціально-трудова норм. Диференціюйте різні аспекти контролю у кадровій роботі, адже він може стосуватися як в цілому кадрових процесів, так й їхніх результатів».

Проаналізуйте цілі та функції контролінгу. Метою даного процесу є комплексне забезпечення кадрової стратегії організації. Основні завдання включають: 1)

Аналітичну підтримку: покращення якості кадрового планування та достовірності даних про персонал; 2) Системну інтеграцію: налагодження взаємодії між підсистемами управління персоналом та іншими підрозділами компанії; 3) Управління ризиками: підвищення адаптивності кадрової політики через раннє виявлення професійних ризиків та недоліків.

Функціональний базис системи складається з планування, інформаційного забезпечення, координації, організації та контролю.

СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

2.1. Соціальне партнерство в організації

1. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми
2. Правова природа колективного договору
3. Стадії укладення і виконання колективного договору
4. Правове регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві

Навчальні цілі

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

Для досягнення мети у процесі лекційного заняття буде:

- а) досліджено передумови виникнення соціального партнерства, його сутність і функції;
- б) з'ясовано соціальних партнерів в організації;
- с) проаналізовано колективний договір як основу соціального партнерства: сторони та предмет;

- d) розкрито процедуру колективних переговорів та укладення колективного договору;
- e) здійснено аналіз основних положень колективного договору;
- f) досліджено контроль за виконанням колективного договору;
- g) розкрито відповідальність за невиконання положень колективного договору;
- h) розкрито роль профспілкової організації у представництві інтересів найманих працівників;
- i) досліджено зарубіжний досвід соціального партнерства.

Перед вивченням даної теми в першу чергу згадайте, що окремі проблеми економічного і суспільного життя країни (зокрема й ефективного управління персоналом) можна розв'язати швидше і якісніше, якщо соціальні партнери орієнтуватимуться не на конфронтацію, а на консолідацію зусиль, на плідну співпрацю. На практиці соціальне партнерство виступає як: «альтернатива 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 Соціальне партнерство базується на принципі конструктивної співпраці між роботодавцями та персоналом. Цей механізм реалізується через систему діалогу, що охоплює: договірні процеси: спільне розроблення та підписання колективних договорів; консультативну підтримку: обмін думками при ухваленні

управлінських рішень; нормотворчу діяльність: узгодження проєктів актів, що регулюють трудові відносини. Така взаємодія є дворівневою та вертикальною, охоплюючи всі щаблі управління: від загальнодержавного (національного) до локального (окреме підприємство). Слід усвідомити, що площина соціал-партнерських взаємин охоплює узгодження позицій стосовно таких аспектів: «гарантування працевлаштування; формування додаткових робочих місць; використання праці найманих працівників із неухильним дотриманням норм технічної безпеки та вимог охорони здоров'я, проблематика винагороди за працю, права трудящих на вчасне одержання зароблених коштів; встановлення належного режиму роботи та періодів відновлення сил; забезпечення права персоналу на долучення до управління трудовою діяльністю у межах підприємства».

Закцентуйте увагу на тому, що у світі склалося кілька моделей соціального діалогу та партнерства, зумовлених соціально-економічними особливостями кожної країни. Основу класифікації моделей соціального діалогу та соціального партнерства становлять такі критерії: механізм правового регулювання договірного процесу; специфіка відносин між інститутами державної влади, органами місцевого самоврядування та представниками найманих працівників (профспілками), з одного боку, і репрезентативними об'єднаннями роботодавців — з іншого; рівень участі працівників в управлінні підприємством; а також політична спрямованість системи тріпартизму та соціального діалогу (зокрема, соціал-демократична, консервативна та інші моделі).

Суттєвим також є з'ясування підходів до сутності соціального партнерства, які склалися в доктрині трудового права. Згідно з першим, 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 приділіть увагу формам соціального партнерства між суб'єктами соціально-трудових відносин. На рівні підприємства, установи чи організації соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин реалізується в таких основних формах: спільні консультації; колективні переговори та укладення колективних договорів; спільна розробка політики доходів, зайнятості та інших елементів соціально-трудових відносин, а також соціально-економічної політики підприємства в цілому; спільне врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), їх запобігання та організація примирних процедур; участь працівників в управлінні виробництвом; участь представників сторін у діяльності органів соціального партнерства; участь найманих працівників у розподілі прибутку та доходів на умовах, визначених колективним договором; обмін необхідною інформацією; здійснення контролю за виконанням досягнутих домовленостей.

У 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, установлюються 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. Профспілки як громадські об'єднання наділені важливими контрольними функціями щодо забезпечення дотримання трудових і соціально-економічних гарантій, установлених чинним законодавством. Головними цілями профспілкової діяльності виступають підвищення рівня оплати праці, збереження робочих місць, участь найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі результатів праці, а також забезпечення належних умов праці.

Об'єднання роботодавців формуються для захисту їхніх економічних інтересів, зокрема в сфері отримання прибутку та розширення ринків збуту. У межах соціального партнерства роботодавці розглядають його передусім як інструмент проведення узгодженої соціально-економічної політики, забезпечення стабільного розвитку виробництва та запобігання деструктивним трудовим конфліктам і страйкам.

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, а також з фізичною особою, яка використовує найману працю». Колективний договір також може укладатися і в структурних підрозділах підприємств проте лише в межах їх компетенції».

Далі розгляньте суб'єкти, 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).

«Ключовими етапами формування угоди колективного характеру виступають: підготовчий етап організаційного спрямування; фаза власне колективних консультацій; етап фінального схвалення договору та моменту, коли він починає діяти». : «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 з чинним законодавством, 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 колективній 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 з нормами 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».

2.2. Управління робочим часом персоналу

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

Навчальні цілі

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 у процесі лекційного заняття буде:

- a) визначено поняття робочого часу як універсальної міри кількості праці;
- b) досліджено види робочого часу, вимірники робочого часу;
- c) розкрито 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) розкрито методи аналізу ефективності використання робочого часу;
- h) з'ясовано правове регулювання режимів праці й відпочинку протягом зміни, доби, тижня та року;
- i) досліджено гнучкі режими робочого часу.

Опрацювання даної теми розпочніть з 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». У трудовому законодавстві робочий час визначають: «поняття робочого часу розглядається у трьох взаємопов'язаних аспектах: по-перше, як нормативна тривалість робочого часу, передбачена законодавством; по-друге, як час, протягом якого працівник згідно з розпорядком дня або графіком змінності зобов'язаний перебувати на робочому місці й виконувати свої трудові функції; по-третє, як фактично відпрацьований робочий час, який підлягає документальному обліку в таблиці обліку робочого часу та інших облікових документах.

Загальна тривалість робочого часу зумовлюється 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 і скорочений робочий час». Згідно з 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 установлюється 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 зупиніться 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. Відповідно до чинного законодавства, на підприємствах, в установах і організаціях, де через специфіку виробничого процесу та умови праці

запровадження п'ятиденного робочого тижня є недоцільним, встановлюється шестиденний робочий тиждень з одним вихідним днем».

Звертаємо 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 та 4 годин — при тижневій нормі 24 годин. Чинним законодавством передбачено, що напередодні святкових і неробочих днів тривалість робочого часу працівників за загальним правилом скорочується на одну годину. Водночас напередодні вихідних днів при шестиденному робочому тижні тривалість роботи не може перевищувати 5 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. «Робота, що виконується впродовж ночі, має таку ж тривалість, як і робота вдень, якщо того вимагають виробничі обставини. Це правило не поширюється на випадки, у яких задіяне безперервне виробництво, а також на змінний графік праці за умов шестиденного робочого тижня з однією добою відпочинку».

Зауважте, що: «відповідно до діючого законодавства час початку і закінчення щоденної роботи, зміни визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, а також графіками змінності». : «При змінній роботі працівники міняються змінами рівномірно у порядку, який встановлений правилами внутрішнього трудового розпорядку. Перехід працівників з однієї зміни в іншу, як правило, здійснюється через кожний робочий тиждень у час, передбачений графіком змінності. Тривалість міжзмінної перерви повинна становити не менше подвійної тривалості

робочого часу попередньої зміни, включаючи час перерви на обід. Законодавством також прямо заборонено залучення працівника до роботи 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: «кількість змін за добу та час необхідний для відновлення працездатності між змінами охоплюється поняттям добовий режим праці та відпочинку. Різні графіки роботи, кількість вихідних днів протягом тижня, роботу у вихідні та святкові дні включає тижневий режим праці та відпочинку. Як чергуються зміни визначається у відповідних графіках роботи. І відповідно кількість робочих/неробочих днів в календарному місяці, кількість працівників, які йдуть у відпустку, тривалість основних та додаткових відпусток передбачається місячним режимом праці та відпочинку».

Кожне підприємство, установа, організація у своїх локальних актах встановлює також 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 важливе правове 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 усіх інших випадках дистанційна або надомна робота оформлюється на підставі письмового трудового договору. Окремі категорії працівників (зокрема, вагітні жінки, працівники, які мають дітей віком до 3–6 років, батьків двох і більше дітей віком до 15 років або дитину з інвалідністю) мають право працювати дистанційно чи надомно, якщо характер виконуваної роботи це дозволяє, а роботодавець володіє необхідними технічними ресурсами та засобами. Працівник має право вимагати від роботодавця тимчасового (строком до двох місяців) переведення на дистанційну роботу у разі вчинення щодо нього на робочому місці дій, що містять ознаки дискримінації, з урахуванням його трудової функції. Ознайомлення працівників з наказами, розпорядженнями та іншими локальними документами може здійснюватися за допомогою засобів електронного зв'язку, визначених у трудовому договорі. У такому випадку підтвердженням факту ознайомлення вважається обмін відповідними електронними документами.

Зверніть увагу, що: «Працівник, який виконує роботу дистанційно або надомно, самостійно визначає своє робоче місце та несе відповідальність за забезпечення на ньому

безпечних і нешкідливих умов праці. Роботодавець, у свою чергу, відповідає за безпечність і належний технічний стан обладнання, засобів виробництва та інших матеріалів, 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».

Ефективне управління робочим часом працівників дозволяє не тільки значно підвищити ефективність праці за допомогою планування самої роботи, але і значно підвищити її продуктивність. Тому зацентуйте увагу на методах аналізу ефективності використання робочого часу. Зауважте, що: «виділяють такі основні методи вивчення витрат робочого часу, як 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.

2.3. Створення сприятливих умов праці

1. Поняття, фактори і значення умов праці на виробництві
2. Державне регулювання умов праці Законом України «Про охорону праці»
3. Класифікація умов праці та їх вплив на трудову діяльність працівників
4. Способи компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці
5. Заходи поліпшення умов і охорони праці

Навчальні цілі

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 у процесі лекційного заняття буде:

- a) визначено поняття умов праці;
- b) досліджено фактори й елементи умов праці;
- c) проаналізовано державне регулювання умов праці;
- d) розкрито класифікацію й оцінювання умов праці;
- e) розкрито засоби компенсації впливу на працівників несприятливих умов праці;
- f) здійснено аналіз основних напрямків та ефективності поліпшення умов праці.

Вивчаючи дану тему, не забудьте про те, що «в процесі трудової діяльності 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 усередині трудового колективу, визначаються взаєминами між його членами, стилем керівництва, місією і цілями підприємства і мірою їхньої ідентифікації з інтересами працівника». «Інженерно-психологічні фактори визначають рівень комфортності робочих місць, досконалість конструкції техніки, органів управління та засобів контролю за перебігом технологічного процесу, а також зручність обслуговування машин і механізмів. Естетичні фактори охоплюють естетику робочого місця, оформлення виробничих приміщень, наявність зелених насаджень і квітів, а також облаштування комфортних зон відпочинку. Такі елементи позитивно впливають на нервову систему працівників, сприяють її заспокоєнню та зниженню психоемоційного напруження».

«Нормативними документами, якими регламентуються умови праці, є санітарні норми проєктування підприємств, будівельні норми і правила, а також вимоги техніки безпеки й охорони праці».

«Державне регулювання умов праці здійснюється за допомогою КЗпП України. 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.)). Державна політика у сфері охорони праці спрямована на створення належних, безпечних і здорових умов праці, а також на запобігання

нешасним випадкам на виробництві, професійним захворюванням і каліцтвам.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює відносини у сфері охорони праці в Україні, є Закон України «Про охорону праці». Цей Закон визначає основні засади реалізації конституційного права працівників на охорону життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, а також встановлює єдиний порядок організації охорони праці на території України. 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 і Пенсійного фонду, 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 і 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 у 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 роботодавців 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. Зверніть увагу на те, 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.)». «Особливості техніки, рівень автоматизації праці, ступінь оснащення робочих місць працівників, характеристики сировини та матеріалів й інше визначають техніко-технологічні фактори». 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».

Умови та характер праці на конкретному робочому місці оцінюються на підставі гігієнічної класифікації праці з метою: контролю за відповідністю умов праці санітарним правилам і нормам; атестації робочих місць за умовами праці; санітарно-гігієнічної паспортизації виробничих об'єктів; складання санітарно-гігієнічної характеристики умов праці; розслідування професійних захворювань; розроблення заходів і рекомендацій щодо поліпшення умов праці тощо.

Гігієнічна класифікація праці передбачає розподіл умов праці на чотири класи:

- 1 клас – оптимальні умови праці;
- 2 клас – допустимі умови праці;
- 3 клас – шкідливі умови праці;
- 4 клас – небезпечні (екстремальні) умови праці.

Під час виконання трудової функції організм працівника піддається навантаженням, а саме: «фізичним (динамічні, статичні); робоча поза (нормальна, змушена, ненормальна); емоційним; нервовим; психічним; зоровим». Ними визначаються психофізіологічні умови праці.

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 вразливих категорій працівників - жінок, неповнолітніх та осіб зі зниженою працездатністю.

2.4. Мотивація та стимулювання персоналу.

Стимулюючі правові режими

1. Потреби, мотиви й інтереси людини. Трудова поведінка та її вплив на результати праці
2. Мотиваційний механізм управління трудовою поведінкою
3. Стимул як фактор активізації трудової діяльності. Взаємозв'язок між мотивами і стимулами
4. Заробітна плата як ведучий стимул трудової діяльності
5. Стимулюючі правові режими: правова природа та види

Навчальні цілі

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 буде:

- а) розкрито сутність мотивації персоналу та її значення;
- б) проаналізовано матеріальну мотивацію трудової діяльності персоналу;
- в) досліджено організацію заробітної плати в сучасних умовах господарювання;
- г) досліджено вплив нормування праці на визначення заробітної плати;
- е) досліджено системи оплати праці;

ф) розкрито правове регулювання та організацію преміювання персоналу;

г) розкрито основні методи нематеріальної мотивації трудової діяльності персоналу;

h) з'ясовано поняття, особливості, функції та види стимулюючих правових режимів у трудовому праві.

Приступаючи до вивчення теми, треба усвідомити, що «ефективність праці визначається серед іншого й особистим ставленням людини до праці, її трудовою поведінкою. А трудова поведінка залежить від різних об'єктивних та суб'єктивних факторів». Потреби й інтереси характеризують внутрішню обумовленість трудової поведінки. Проте суб'єкти залучаються у трудову діяльність не тільки з внутрішньої потреби, але і під впливом ряду зовнішніх факторів.

Візьміть до уваги, що: «об'єктивні фактори виступають стимулами, зовнішніми збудниками до трудової діяльності у будь-якому її виді незалежно від типу особистості, тоді 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 ставлення працівника до праці в конкретних умовах її здійснення можна судити за низкою об'єктивних і 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 в основному зреалізовані.

Закцентуйте увагу на співвідношенні понять «мотивація праці» і «мотивація трудової діяльності». «Прагнення людини до праці, що обумовлене бажанням отримати необхідні їй блага (задовольнити свої потреби) через виконання робочих завдань, а також сприяти досягненню цілей компанії (установи, фірми) — ось що ми називаємо трудовою мотивацією». В свою чергу «мотивація трудової діяльності в цілому охоплює мотивацію праці, мотивацію зайнятості, мотивацію до володіння засобами виробництва, мотивацію підготовки до трудового процесу, мотивацію до розвитку конкурентоздатності працівника». А мотивація працівників визначається як: «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 вигляді стимулювання: «це процес використання конкретних правових стимулів на благо працівника й підприємства (установи, організації)». Впроваджуючи систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників, керівництво підприємства (установи, організації) ставить перед собою такі основні цілі:

- ✓ підвищення якості продукції та послуг підприємства;
- ✓ посилення матеріальної зацікавленості працівників та забезпечення їм належних соціальних гарантій;
- ✓ підтримання зацікавленості персоналу в успішному проведенні структурних перетворень на підприємстві та стимулювання висококваліфікованої праці працівників різних категорій;

- ✓ залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, розвиток у працівників таких якостей, як ініціативність і лояльність до компанії;
- ✓ створення стимулів для підвищення якості управлінських рішень, що приймаються вищим керівництвом, з метою зростання загальної ефективності діяльності підприємства та скорочення витрат;
- ✓ зміцнення трудової дисципліни, формування солідарної відповідальності працівників, а також узгодження системи цілей управління та доведення їх до рівня кожного робочого місця (кожної посади).

Зверніть увагу на те, що одним із потужних стимулів ефективної трудової діяльності є заробітна плата. Для забезпечення високої продуктивності праці в сучасних умовах господарювання доцільно формувати оплату праці працівників різних категорій і посад на основі таких принципів: основним критерієм диференціації заробітної плати має бути кінцевий результат праці працівника; необхідно поєднувати індивідуальну та колективну зацікавленість і відповідальність за результати праці; механізм оплати праці повинен стимулювати підвищення кваліфікації працівників та враховувати особливості та умови їхньої праці; системи оплати праці мають бути простими, прозорими та зрозумілими для всіх працівників підприємства.

При вирішенні питань оплати праці необхідно також урахувати такі ключові фактори, як: фінансовий стан підприємства та наявність власних коштів для виплати заробітної плати; рівень вартості життя; розмір заробітної плати, яку виплачують конкуренти за аналогічну роботу; а також межі державного регулювання у сфері оплати праці.

Зауважте, що у процесі правового регулювання трудових відносин правові стимули, через їх поєднання та

співвідношення в рамках відповідного способу правового регулювання (державного чи договірної), визначають за допомогою норм права характер і специфіку стимулюючого трудо-правового режиму.

Виняткове значення стимулюючих засобів у механізмі правового регулювання трудових відносин полягає в тому, що вони сприяють удосконаленню особистості працівника, його професійному зростанню, розвитку новаторства та творчого ставлення до виконання трудових обов'язків.

Закцентуйте увагу на тому, що «важливе значення для формування та покращення критеріїв і методів заохочення працівників мають положення, закріплені у колективних договорах (локальних актах), які узгоджуються з інтересами учасників трудових правовідносин. Щоб норми, які регулюють трудову діяльність, були обов'язковими, вони мусять увійти у звичну практику праці персоналу. Це реалізується лише тоді, коли про ці норми поінформовані як колектив загалом, так і кожен окремий співробітник. Коли ж працівники добре розуміють законодавчі механізми зміцнення трудової дисципліни, це найліпшим чином вплине на налагоджену роботу всього колективу».

ТЕМИ ТА ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ, ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

Тема 1.1 Методологічні аспекти управління персоналом

План

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

Контрольні запитання та завдання:

1. Визначте зв'язок управління персоналом з науками про працю.
2. Розкрийте зміст принципу підбору і розстановки кадрів залежно від їх ділових і особистих якостей.
3. Проаналізуйте зміст правового аспекту управління персоналом.
4. Які 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 у сучасних умовах господарювання.

7. Проаналізуйте, як можна класифікувати персонал за професійними ознаками.

8. Що являє собою структура персоналу?

Практичні завдання:

1. Складіть Кодекс корпоративної етики приватного акціонерного товариства «Північна зірка».

2. Охарактеризуйте основні елементи корпоративної культури та стилю відомих компаній.

3. Поміркуйте над способами та етапами впровадження корпоративної культури на новоствореному ТОВ «Верба».

4. Поміркуйте, в який спосіб узгодити цілі роботодавця та працівників.

5. Назвіть конкретні цілі, що характеризують місію (технологічні, організаційні, кадрові, комунікативні) підприємства, установи, організації, в якій Ви би хотіли працювати.

6. Опишіть бажаного для Вас працівника у випадку, якби Ви були роботодавцем.

7. Визначте основні корпоративні правила організації, в якій Ви би хотіли працювати в галузі відбору, навчання і підвищення кваліфікації працівників, у галузі стимулювання трудової діяльності працівників.

8. Поміркуйте, які основні характеристики повинні входити в філософію розвитку Вашої організації? Відповідь викладіть схематично.

9. 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. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

5. 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.

6. Інноваційні форми організації праці в умовах діджиталізації економіки України: теоретико-прикладний нарис: монографія / О. М. Ярошенко, О. Г. Середа, Л. Ю. Малюга, О. Є. Луценко, О. В. Таможанський; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2023. 240 с.

7. Макогон Ольга. Посібник з управління персоналом. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP). Київ. 2021. 163 с.

8. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

9. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.

10. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.

11. Сокурєнко В.Є. Управління процесом праці: сутність, характерні риси та шляхи удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 81: частина 1. С. 354-358.

12. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

13. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>

14. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій. / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 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-informaciynoobchislyuvalniy-centr.html>

4. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України:
<https://www.kadrovik.ua/>

5. Сайт Державної служби зайнятості:
<https://www.dcz.gov.ua/>

Тема 1.2 Стратегія і політика управління персоналом

План

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 запитання та завдання:

1. Якими, на Ваш погляд, мають бути основні завдання сучасної кадрової політики підприємства, установи, організації?
2. Охарактеризуйте зовнішні чинники, якими визначається кадрова політика підприємства. Наведіть приклади.
3. Визначте, які принципи безпосередньо впливають на формування кадрової політики підприємства?
4. Наводячи конкретні приклади, охарактеризуйте систему внутрішніх чинників, які визначають кадрову політику підприємства.

Практичне завдання:

1. Складіть перелік завдань щодо управління персоналом на стадії формування ТОВ «Буковинська мрія».
2. Як засновник ТОВ «Буковинська мрія», яке є виробником соняшникової олії:
 - сформулюйте місію і девіз ТОВ;
 - охарактеризуйте потенційних партнерів ТОВ;

- опишіть бажаного найманого працівника;
- сформулюйте корпоративні правила ТОВ щодо відбору, навчання та просування працівників, щодо стимулювання трудової діяльності працівників.

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. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.
5. 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.
6. Інноваційні форми організації праці в умовах діджиталізації економіки України: теоретико-прикладний нарис: монографія / О. М. Ярошенко, О. Г. Серeda, Л. Ю. Малюга, О. Є. Луценко, О. В. Таможанський; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2023. 240 с.
7. Макогон Ольга. Посібник з управління персоналом. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP). Київ. 2021. 163 с.
8. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М.

Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

9. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.

10. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.

11. Сокурєнко В.Є. Управління процесом праці: сутність, характерні риси та шляхи удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 81: частина 1. С. 354-358.

12. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

13. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>

14. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій. / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 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 1.3 Соціально-психологічні аспекти управління персоналом та оцінка персоналу

План

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

Контрольні запитання та завдання:

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 у ній. На Вашу думку, Ви є членом згуртованого, дружнього колективу чи навпаки? Чи виникають у групі конфлікти і в який спосіб Ви їх злагоджуєте? 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. У 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. 468с.

4. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей: навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

5. Інноваційні форми організації праці в умовах діджиталізації економіки України: теоретико-прикладний нарис: монографія / О. М. Ярошенко, О. Г. Серeda, Л. Ю. Малюга, О. Є. Луценко, О. В. Таможанський; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2023. 240 с.

6. Макогон Ольга. Посібник з управління персоналом. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP). Київ. 2021. 163 с.

7. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зєніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

8. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.

9. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.

10. Психологія управління. Підручник. 6-е вид. // Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. Вид-во: Центр учбової літератури. 2023. 684 с.

11. Сокуренько В.Є. Управління процесом праці: сутність, характерні риси та шляхи удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 81: частина 1. С. 354-358.

12. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

13. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій. / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 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-informaciy-noobchislyuvalniy-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 1.4 Правове регулювання трудової діяльності

План

1. Види інтересів працівників та методи їх використання в управлінні персоналом

2. Соціальна і природна сторони трудової діяльності.
Право на працю
3. Сутність і завдання процесу правового регулювання трудової діяльності персоналу
4. Нормування праці: суть, значення, види норм праці
5. Контролінг в управлінні персоналом

Контрольні запитання та завдання:

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. Якими актами визначається організаційно-правовий статус посадових осіб організації?
4. Розкрийте структуру Правил внутрішнього трудового розпорядку.
5. Сформулюйте деталізований перелік завдань кадрового контролінгу.

Практичні завдання:

1. Розробіть посадову інструкцію директора торговельної фірми «EvaLviv». Врахуйте такі складові структури посадових інструкцій:
 - а) загальні положення;
 - б) завдання й обов'язки;
 - в) права;
 - г) відповідальність;
 - д) кваліфікаційні вимоги.
2. Розробіть посадову інструкцію головного юриста телеканалу «Chenews», урахувавши такі складові структури посадових інструкцій:
 - а) загальні положення;

- б) завдання й обов'язки;
- в) права;
- г) відповідальність;
- д) кваліфікаційні вимоги.

3. Розробіть посадову інструкцію бармена ресторану «Клафутті». Урахуйте такі складові структури посадових інструкцій:

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

Задача

Особа-1 перебував на обліку у центрі зайнятості, до якого школа надіслала лист про працевлаштування трьох осіб на посаду оператора котельні.

Особа-1, маючи необхідну кваліфікацію та досвід роботи за спеціальністю з 2015 року, звернувся у серпні 2025 року до школи із заявою про прийняття на роботу на посаду оператора котельні на опалювальний сезон 2025-2026 року.

Дану заяву у нього школа прийняла, однак листом у прийнятті на роботу відмовила. Відмова у прийнятті на роботу була мотивована наступним: по-перше, опалювальний сезон не розпочався; по-друге, школа не може створити спеціальні умови праці для Особи-1, як особи з інвалідністю, відповідно до його індивідуальної програми реабілітації; по-третє, Особа-1 не надав необхідних документів, зокрема, посвідчення про проходження відповідного навчання та медичного огляду.

Надалі Особа-1 повторно звернувся до школи із аналогічною заявою про прийняття на роботу, але йому знову було відмовлено у прийнятті на роботу, оскільки у

школі оголошено дистанційну форму навчання дітей та простій через брак фінансування на оплату енергоносіїв.

Особа-1 оскаржив відмову у прийнятті на роботу до суду. Суд в ухвалі про відкриття провадження постановив розглядати справу за правилами спрощеного позовного провадження.

Надалі Особа-1 уклав договір про надання правової допомоги із адвокатом, за умовами якого останній зобов'язувався здійснювати представництво інтересів Особи-1 в судовій справі. Ознайомившись в суді із матеріалами справи, адвокат повідомив Особа-1 про виникнення конфлікту інтересів, оскільки в минулому він здійснював представництво директора школи у трудовому спорі.

1. Який правовий статус має особа віком від 15 до 70 років, яка через відсутність роботи не має заробітку або інших передбачених законодавством доходів як джерела існування, готова та здатна приступити до роботи?

1. Безробітна особа
2. Працевдатна особа
3. Соціально вразлива особа
4. Незайнята особа

2. Хто із перелічених суб'єктів забезпечує організацію та координацію роботи щодо ведення обліку осіб, які звертаються за сприянням у працевлаштуванні, та наданих їм послуг; здійснення реєстрації безробітних, ведення обліку наданих їм послуг?

1. Професійна спілка на підприємстві
2. Державна служба України з питань праці
3. Державний центр зайнятості
4. Міністерство соціальної політики України

3. Які існують наслідки для взаємин адвоката та клієнта в разі виникнення конфлікту інтересів в процесі реалізації адвокатом договору про надання правової допомоги і за відсутності письмового погодження клієнта на подальше представництво його інтересів?

1. Адвокат повинен розірвати договір про надання правової допомоги

2. Адвокат повинен звернутися до ради адвокатів регіону із заявою про зупинення адвокатської діяльності

3. Адвокат повинен продовжувати здійснювати представництво інтересів клієнта, уникаючи поширення конфіденційної інформації про нього

4. Адвокат повинен в односторонньому порядку внести зміни в договір про надання правової допомоги, які дозволять уникнути конфлікту інтересів

4. Які відомості забороняється вимагати при укладенні трудового договору від осіб, які поступають на роботу?

1. Про вік особи, яка поступає на роботу

2. Про трудову діяльність особи, яка поступає на роботу

3. Про партійну приналежність особи, яка поступає на роботу

4. Про національну приналежність особи, яка поступає на роботу

5. Про стан здоров'я особи, яка поступає на роботу

6. Про реєстрацію місця проживання особи, яка поступає на роботу

7. Про перебування на військовому обліку особи, яка поступає на роботу

5. Що із переліченого нижче розкриває зміст права на зайнятість?

1. Кожен має право на вільно обрану зайнятість. Добровільна незайнятість особи не може бути підставою для притягнення її до відповідальності

2. Держава гарантує повну зайнятість молодих спеціалістів

3. Роботодавці у разі появи вакантних посад зобов'язані залучати працівників виключно через центри зайнятості

4. Зайнятість населення забезпечується шляхом провадження підприємницької та інших видів діяльності

5. Зайнятість у державному секторі економіки є пріоритетною

6. Законом можуть встановлюватися випадки примушування особи до суспільно корисної праці

6. З яких причин роботодавець може оголосити простій?

1. Через відсутність організаційних умов, необхідних для виконання роботи

2. У зв'язку із перебування керівника підприємства у щорічній основній відпустці

3. У зв'язку із переведенням не менше 30 відсотків працівників на дистанційну роботу

4. У зв'язку із відсутністю технічних умов, необхідних для виконання роботи

5. У разі необхідності самоізоляції керівника підприємства у випадках, встановлених законодавством

6. Через невідворотну силу

7. Через переведення не менше 20 відсотків працівників на надомну роботу

7. Розташуйте у правильній послідовності етапи прийняття працівника на роботу за часом їх настання?

1. «Подання особою документів для прийняття на роботу
2. Видання роботодавцем наказу про прийняття особи на роботу
3. Повідомлення органу Державної податкової служби України про прийняття особи на роботу
4. Допуск особи до роботи

8. Розташуйте у правильній послідовності документи по суті справи у позовному провадженні за порядком їхнього подання до суду?

1. Позовна заява
2. Відзив
3. Відповідь на відзив
4. Заперечення

9. Встановіть відповідність між переліченими формами судового провадження у цивільному судочинстві та їхнім призначенням?

- А. Наказне провадження
- Б. Позовне провадження (загальне)
- В. Позовне провадження (спрошене)
- Г. Окреме провадження

1. Розгляд справ, які через складність або інші обставини недоцільно розглядати у спрощеному позовному провадженні. – Б

2. Розгляд справ за заявами про стягнення грошових сум незначного розміру, щодо яких відсутній спір або про його наявність заявнику невідомо. – А

3. Розгляд справ про підтвердження наявності або відсутності юридичних фактів, що мають значення для охорони прав та інтересів особи. – Г

4. Розгляд спорів у малозначних справах. – В

5. Розгляд спорів, що виникають з трудових відносин. – В

10. Встановіть відповідність між переліченими найменуваннями елементів цивільного позову та їхніми значеннями?

А. Предмет позову

Б. Підстава позову

В. Зміст позову

1. «Вид судового захисту, якого потребує позивач від суду. – В

2. Юридичні факти, на яких ґрунтуються позовні вимоги позивача до відповідача. – Б

3. Матеріально-правова вимога позивача до відповідача, щодо якої суд має винести рішення. – А

4. Посилання в позовній заяві на закони та інші нормативно-правові акти, на яких ґрунтується позовна вимога. – Б

Задача

Громадянка М. працює продавцем у фізичної особи-підприємця. Під час здійснення розрахункової операції з придбання пачки сигарет М. не видала покупцеві розрахункового документа (фіскального чеку). Через це на неї посадовими особами Державної податкової служби України було складено протокол про адміністративне правопорушення за частиною 1 статті 155-1 Кодексу України про адміністративні правопорушення (Порушення порядку проведення розрахунків).

Дізнавшись про складення протоколу про адміністративне правопорушення на М., фізична особа-

підприємець притягнув її до дисциплінарної відповідальності у вигляді догани.

М. відмовилась підписуватись на наказі про оголошення їй догани, оскільки вважає таку догану безпідставною.

На наступний день після оголошення догани М. не з'явилась на роботі. У зв'язку з цим фізична особа-підприємець видав другий наказ про оголошення догани М. у зв'язку з прогулом без поважних причин.

Громадянка М., вважаючи протиправними накази про оголошення їй доган, подала позовну заяву до суду, у якій просила скасувати обидва вказані накази роботодавця. Але ця позовна заява судом була залишена без руху у зв'язку із ненаданням позивачем документа, що підтверджує сплату судового збору у встановленому порядку і розмірі.

1. Вкажіть конституційний принцип притягнення особи до юридичної відповідальності?

1. Ніхто не може бути двічі притягнений до юридичної відповідальності за одне й те саме правопорушення

2. Ніхто не може бути двічі притягнений до юридичної відповідальності одного виду за одне й те саме правопорушення

3. Ніхто не може бути повторно притягнений до юридичної відповідальності за кожне наступне вчинення одного й того самого правопорушення

4. Ніхто не може бути двічі притягнений до юридичної відповідальності за триваюче правопорушення

2. Які дисциплінарні стягнення за порушення трудової дисципліни передбачені Кодексом законів про працю України?

1. Штраф та звільнення

2. Попередження, суспільно корисні роботи та догана

3. Догана та позбавлення премії

4. Догана та звільнення

3. У яких випадках звільнення працівника з роботи може застосовуватися роботодавцем як захід дисциплінарного стягнення?

1. У разі систематичного невиконання працівником без поважних причин обов'язків, покладених на нього трудовим договором, якщо до працівника раніше застосовувалися заходи дисциплінарного стягнення

2. У випадку прогулу без поважних причин

3. У разі встановлення невідповідності працівника займаній посаді, на яку його прийнято, або виконуваній роботі протягом строку випробування

4. У випадку нез'явлення на роботу протягом більш як чотирьох місяців підряд внаслідок тимчасової непрацездатності

5. У разі скасування працівнику допуску до державної таємниці, якщо виконання покладених на нього обов'язків вимагає доступу до державної таємниці

6. У випадку виявлення невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації

7. У разі вчинення за місцем роботи викрадення майна роботодавця, встановленого вироком суду, що набрав законної сили

4. Які суб'єкти можуть вирішувати (врегульовувати) трудові спори?

1. Комерційний арбітраж

2. Комісія по трудових спорах

3. Наглядова рада підприємства

4. Відділ кадрів підприємства
5. Місцевий загальний суд
6. Професійна спілка
7. Медіатор

5. Розташуйте у правильній послідовності стадії застосування дисциплінарних стягнень до працівника?

1. Виявлення дисциплінарного проступку
2. Отримання від порушника трудової дисципліни письмових пояснень
3. Оголошення роботодавцем наказу (розпорядження) про застосування дисциплінарного стягнення
4. Повідомлення працівникові під розписку наказу (розпорядження) про застосування дисциплінарного стягнення

6. Встановіть відповідність між переліченими процесуальними діями та підставами для їх вчинення судом при вирішенні трудового спору?

- А. Залишення позовної заяви без руху
 - Б. Повернення позовної заяви позивачеві
 - В. Відмова у відкритті провадження у справі
 - Г. Закриття провадження у справі
-
1. До позовної заяви, підписаної представником позивача, не додано довіреності чи іншого документа, що підтверджує повноваження представника позивача. – А
 2. Позивач відмовився від позову і відмова прийнята судом. – Г
 3. Позивач у встановлений судом строк не усунув недоліки позовної заяви у строк, встановлений судом в ухвалі про залишення позовної заяви без руху. – Б

4. У провадженні цього чи іншого суду є справа зі спору між тими самими сторонами, про той самий предмет і з тих самих підстав. – В

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

4. Про скасування примусової праці: Конвенція МОП № 105, 1957 р. (ратифікована 05.09.2000). URL: 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. Вахонєва Т. М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі. 2017. 372 с.

8. Венедіктов С. В. Трудове право України: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов., Київ: Діа, 2024. 228с.

9. Волинець В. В. Теоретико-правові засади організаційно-управлінських відносин у трудовому праві України: монографія. Харків; Київ: Дієса плюс, 2016. 396 с.

10. Гетьманцева Н. Д., Вакарюк Л. В., Процьків Н. М. Правові аспекти звільнення працівників навч.-метод. посібник / Ніна Гетьманцева, Людмила Вакарюк, Наталія Процьків. Чернівці. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2021. 100 с.

11. Зміст конституційного права громадян на належні, безпечні і здорові умови праці в сучасних умовах: теоретико-прикладний нарис: монографія / [І. А. Ветухова, О. Є. Луценко, Л. Ю. Малюгата ін.]; за заг. ред. О. М. Ярошенка; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. [2-ге вид., випр. і допов.]. Харків: Право, 2024. 240 с.

12. Інноваційні форми організації праці в умовах діджиталізації економіки І 66 України: теоретико-прикладний нарис: монографія / О. М. Ярошенко, О. Г. Серета, Л. Ю. Малюга, О. Є. Луценко, О. В. Таможанський; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2023. 240с.

13. Макогон Ольга. Посібник з управління персоналом. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP). Київ. 2021. 163 с.

14. Назарчук О. М. Трудове право [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2025. 230 с.

15. Підстави припинення трудового контракту: теоретико-прикладний дискурс: монографія / О. М. Ярошенко, Н. О. Мельничук, О. Г. Серета, О. Є. Луценко, В. В. Гребенюк, О. О. Конопельцева; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2024. 224 с.

16. Психологія управління. Підручник. 6-е вид. // Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. Вид-во: Центр учбової літератури. 2023. 684 с.

17. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/07/27/Trudove.pravo.Ukrayiny.26.07.2022.pdf>

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-informaciynoobchislyuvalniy-centr.html>
8. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України.
URL: <https://www.kadrovik.ua/>
9. Сайт Державної служби зайнятості. URL:
<http://www.dcz.gov.ua>

СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

Тема 2.1. Соціальне партнерство в організації

План

1. Поняття та значення соціального партнерства
2. Види та роль соціальних партнерів в організації
3. Правова природа колективного договору
4. Сторони, предмет та зміст колективного договору

5. Процес укладення колективного договору. Контроль за його виконанням

6. Особливості соціального партнерства в зарубіжних країнах

Контрольні запитання та завдання:

1. Проаналізуйте функції соціальних партнерів в організації.

2. Порівняйте інтереси роботодавця та працівників. Назвіть причини, у зв'язку з якими на практиці не завжди вдається узгодити інтереси сторін трудового договору. Наведіть конкретні приклади.

3. Розкрийте зміст представницької функції профспілкових організацій. Наведіть приклади.

4. У чому суть захисної функції профспілок?

5. Визначте роль профспілки в процесі звільнення працівників. Наведіть приклади.

6. Розкрийте порядок реєстрації колективного договору.

7. Визначте, яка відповідальність настає у випадку невиконання положень колективного договору?

Практичні завдання:

1. Складіть проєкт колективного договору:
- ТОВ «Консалтинг центр»;
- публічного акціонерного товариства «Банк Імперіал»;
- приватного акціонерного товариства «Лісозбут».

2. Порівняйте закордонні моделі соціального партнерства, визначте їх переваги та недоліки, обґрунтуйте можливість їх застосування в національній практиці.

3. У вигляді схеми розкрийте процедуру звільнення працівника за власним бажанням.

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
3. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (ратифікований 19.10.1973 р.). URL:
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-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v9500400-83>
6. 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>
7. 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>
8. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999 № 1045–XIV із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>

9. Про соціальний діалог: Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI із змін. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17>

10. 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>

11. Про колективні договори і угоди: Закон України від 23 лютого 2023 р. № 2937-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2937-20#Text>

12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навч. літератури. 2020. 468 с.

13. Венедіктов С.В. Трудове право України: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов., Київ: Діа, 2024. 228 с.

14. Інноваційні форми організації праці в умовах діджиталізації економіки України: теоретико-прикладний нарис: монографія / О. М. Ярошенко, О. Г. Серeda, Л. Ю. Малюга, О. Є. Луценко, О. В. Таможанський; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2023. 240 с.

15. Макогон Ольга. Посібник з управління персоналом. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP). Київ. 2021. 163 с.

16. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.

17. Назарчук О. М. Трудове право [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2025. 230 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.

18. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376с. URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/07/27/Trudove.pravo.Ukrayiny.26.07.2022.pdf>

19. Чернега В. М. Трудове право (національне, міжнародне, зарубіжне, порівняльне) та правові форми врегулювання трудових спорів: підручник / Віталій Чернега: Хмельн.. ун-т управл. та права ім. Леоніда Юзькова. Київ: Ліра-К, 2025. 567 с.

20. Ярошенко О., Іншин М., Жигалкін І. Індивідуальне та колективне трудове право. Х., вид-во: Юрайт, 2021. 412 с.

21. O. Yaroshenko, O. Lutsenko, O. Sereda, N. Shvets, Y. Burniagina. WorkBook Labor Law of Ukraine. Навчальний посібник. Видавництво: TakіBook. Одеса, 2024. 264 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-informaciynoobchislyuvalniy-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 2.2 Управління робочим часом персоналу

План

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 запитання та завдання:

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. Як регулюється тривалість відпусток?
6. Розкрийте специфіку гнучких режимів праці.
7. Як аналізують ефективність використання робочого часу?
8. Проаналізуйте закріплення права на відключення в законодавстві зарубіжних країн.

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.

Задача

Особа-1 є державним службовцем та з 2011 року проходить державну службу на посаді керівника Державної Азовської морської екологічної інспекції України.

У період 2024-2025 років Особа-1 не використав щорічні додаткові відпустки. У нього виникли проблеми зі здоров'ям, що потребували обстеження, а тому у 2026 році він звернувся до роботодавця із заявою про надання йому додатково до щорічної основної відпустки невикористаної частини щорічних додаткових відпусток за період роботи у 2024-2025 роках.

Перебуваючи у щорічній основній відпустці, Особа-1 дізнався, що роботодавець відмовив йому у наданні невикористаної частини щорічних додаткових відпусток. Свою відмову роботодавець обґрунтував тим, що Особа-1 вимагав надання невикористаної частини щорічних додаткових відпусток поза межами встановленого графіку черговості відпусток.

Також роботодавець відмовив Особі-1 у виплаті грошової компенсації за невикористані щорічні додаткові відпустки. Додатково до цього Особу-1 було відкликано з основної щорічної відпустки.

Зважаючи на викладене, Особа-1 звернувся до поліції із заявою про вчинення роботодавцем кримінального правопорушення, склад якого передбачений статтею 172 Кримінального кодексу України (Грубе порушення законодавства про працю). Однак, працівник поліції відмовився приймати зазначену заяву та не вніс

відомостей про кримінальне правопорушення до Єдиного реєстру досудових розслідувань, оскільки Особа-1 до своєї заяви не долучив жодних доказів.

Також Особа-1 вважає, що його право на відпустку порушене, тому має намір звернутися із позовною заявою в суд».

1. Якою за загальним правилом є тривалість щорічної основної відпустки для державних службовців за відпрацьований робочий рік?

1. Не менш як 30 календарних днів
2. Не більше як 24 календарних дні
3. Не менш як 56 календарних днів
4. Не більше як 15 робочих днів

2. Який суд розглядає спори з приводу прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби?

1. Місцевий загальний суд як адміністративний
2. Господарський суд
3. Окружний адміністративний суд
4. Апеляційний адміністративний суд як суд першої інстанції

3. З якого моменту розпочинається досудове розслідування?

1. З моменту вчинення кримінального правопорушення
2. З моменту внесення відомостей про кримінальне правопорушення до Єдиного реєстру досудових розслідувань
3. З моменту надання заявнику витягу з Єдиного реєстру досудових розслідувань про внесення відомостей про кримінальне правопорушення

4. З моменту визначення керівником органу досудового розслідування слідчого, який здійснюватиме досудове розслідування

4. Які існують види відпусток за законодавством України?

1. Додаткова відпустка у зв'язку із святковими днями
2. Творча відпустка
3. Додаткова відпустка у зв'язку із запровадженням карантину в порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України
4. Відпустка через оголошення простою
5. Відпустка у зв'язку із проходженням працівником підвищення кваліфікації
6. Соціальні відпустки
7. Щорічні відпустки»

5. Які існують підвиди додаткових відпусток за законодавством України?

1. Додаткова відпустка у зв'язку з усиновленням дитини
2. Додаткова відпустка у зв'язку із переведенням на роботу в іншу місцевість
3. Додаткова відпустка у зв'язку із запровадженням карантину в порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України
4. Додаткова відпустка за роботу із шкідливими та важкими умовами праці
5. Додаткова відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами
6. Додаткова відпустка за особливий характер праці
7. Щорічна додаткова оплачувана відпустка державних службовців

6. Розташуйте у правильній послідовності етапи надання працівнику щорічної основної відпустки?

1. Складання та затвердження графіка надання відпусток
2. Узгодження конкретного періоду надання щорічної відпустки між працівником і роботодавцем
3. Повідомлення роботодавцем працівника про дату початку відпустки
4. Видання роботодавцем наказу про відпустку працівника

7. Розташуйте у правильній послідовності етапи відкликання державного службовця з відпустки?

1. Поява необхідності виконання невідкладного завдання державної служби
2. Підготовка проекту наказу (розпорядження) про відкликання державного службовця з відпустки
3. Повідомлення з використанням засобів телефонного та електронного (за наявності) зв'язку державного службовця про прийняте рішення про відкликання його з відпустки та необхідність виконання невідкладного завдання
4. Ознайомлення державного службовця з наказом (розпорядженням) про його відкликання та надання йому завіреної копії такого наказу (розпорядження)

8. Встановіть відповідність між видами відпусток та джерелом коштів на оплату таких відпусток?

- А. Щорічна основна відпустка
- Б. Додаткова відпустка державного службовця
- В. Творча відпустка
- Г. Відпустка жінками у зв'язку з вагітністю та пологами

1. Бюджетні асигнування на утримання органів державної влади. – В
2. Кошти підприємства, призначені на оплату праці. – А, В
3. Кошти державного соціального страхування– Г

9. Встановіть відповідність між видами відпусток та причинами, за яких вони надаються?

А. Щорічна додаткова відпустка за особливий характер праці

Б. Відпустка у зв'язку з навчанням

В. Творча відпустка

Г. Відпустка без збереження заробітної плати

1. Для працівників на час складання державних іспитів у вищих навчальних закладах незалежно від рівня акредитації. – Б

2. Для чоловіка, дружина якого перебуває у післяпологовій відпустці. – Г

3. Для працівників на час закінчення дисертаційних робіт. – В

4. Для працівників, що виконують роботу з ненормованим робочим днем. – А

Задача

24.02.2022 року громадянка І. у робочому чаті в месенджері Viber отримала повідомлення про те, що з 24.02.2022 року офіс роботодавця, в якому вона проходила випробування при прийнятті на роботу, зачинено, а всі працівники залишаються на зв'язку дистанційно. Таке рішення було обумовлено введенням воєнного стану на території України у зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України.

З того часу, роботодавець господарську діяльність не зупиняв, простій не оголошував, трудовий договір з І. не призупиняв, а сама вона була постійно в робочому процесі на зв'язку.

Громадянка І. виконує трудові обов'язки дистанційно, що підтверджується робочою перепискою електронною поштою та іншими засобами зв'язку.

На підставі наказу роботодавця у квітні 2022 року через несанкціоноване розголошення комерційної таємниці було вирішено не нараховувати премію за виробничо-господарські показники за березень 2022 року.

Окремо роботодавець звернувся в суд з позовною заявою про стягнення з І. заподіяної майнової шкоди у зв'язку із розголошенням комерційної таємниці.

Громадянка І. вважає, що роботодавець не мав права в односторонньому порядку приймати наказ з питань оплати праці, зміни умов праці, що погіршують умови, встановлені законодавством. Вона переконана, що зазначений наказ прийнято без попередньої згоди виборного профспілкового органу, членом якого є І.

З 01.05.2022 року роботодавцем припинено виплату заробітної плати І. у зв'язку із відсутністю останньої на роботі з нез'ясованих причин згідно поміток в таблиці обліку робочого часу.

1. У якому документі повинна бути застережена умова про випробування при прийнятті на роботу?

1. У посадовій інструкції
2. У наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу
3. У правилах внутрішнього трудового розпорядку
4. В інструкції з охорони праці

2. Яку назву має винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу?

1. Тариф
2. Заробітна плата
3. Посадовий оклад
4. Прожитковий мінімум

3. Яку назву має різновид збитків, під яким розуміють доходи, які особа могла б реально одержати за звичайних обставин, якби її право не було порушене?

1. Реальні збитки
2. Ідеальні збитки
3. Неустойка
4. Упущена вигода

4. Які умови згідно з конституційною доктриною України повинні бути наявні для обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина?

1. Такі обмеження можливі в умовах воєнного або надзвичайного стану
2. Такі обмеження стосуються виключно громадян України
3. Такі обмеження встановлюються із зазначенням строку їх дії
4. Такі обмеження встановлюються із зазначенням місця їх дії
5. Такі обмеження не поширюються на визначений ряд прав і свобод людини і громадянина
6. Такі обмеження не застосовуються до осіб без громадянства
7. Такі обмеження можливі в умовах режиму спеціальної економічної зони

5. У яких випадках дистанційна робота може запроваджуватися наказом (розпорядженням) роботодавця без обов'язкового укладення трудового договору про дистанційну роботу в письмовій формі»

1. Під час виборчого процесу чи процесу референдуму

2. У разі перебування працівника на амбулаторному лікуванні

3. На час загрози поширення епідемії

4. На час вихідних та/або святкових днів

5. У випадку відсутності організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи за місцезнаходженням підприємства

6. У разі необхідності самоізоляції працівника у випадках, встановлених законодавством

7. У разі виникнення загрози збройної агресії

6. Від якого нормативно визначених параметрів залежить розмір заробітної плати?

1. Від віку працівника

2. Від складності та умов виконуваної роботи

3. Від професійно-ділових якостей працівника

4. Від максимального розміру заробітної плати, що встановлений законом

5. Від індексу інфляції

6. Від результатів господарської діяльності підприємства

7. Від розміру прожиткового мінімуму для непрацездатних осіб

7. Розташуйте у правильній послідовності етапи прийняття працівника на дистанційну роботу за часом їх настання?

1. Отримання від особи документів для прийняття на дистанційну роботу
2. Укладення письмового трудового договору про дистанційну роботу
3. Видання роботодавцем наказу про прийняття на дистанційну роботу та ознайомлення з ним працівника
4. Оформлення запису до трудової книжки про прийняття на роботу

8. Розташуйте у правильній послідовності етапи процедури зміни істотних умов праці (розміру оплати праці)?

1. Оформлення роботодавцем наказу про зміну в організації виробництва та праці по підприємству.
2. Оформлення роботодавцем наказу про зміну істотних умов праці (розміру оплати праці)
3. Письмове попередження працівника про нові істотні умови праці
4. Письмова згода працівника продовжувати роботу за новими істотними умовами праці

9. Встановіть відповідність між переліченими видами робіт та їхніми особливостями?

- А. Надомна робота
- Б. Дистанційна робота
- В. Надурочні роботи

1. До виконання роботи забороняється залучати вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років. – В
2. Робота виконується працівником за місцем його проживання, а робоче місце працівника є фіксованим та не може бути змінено з ініціативи працівника без погодження з роботодавцем». – А

3. Працівник самостійно визначає робоче місце та несе відповідальність за забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці на ньому. – Б

4. На працівників поширюється загальний режим роботи підприємства. – А

5. Працівник розподіляє робочий час на власний розсуд. – Б

6. Робота може провадитися лише з дозволу виборного органу первинної профспілкової організації підприємства». – В

10. Встановіть відповідність між видами заробітної плати та їхнім змістом?

А. Основна заробітна плата

Б. Додаткова заробітна плата

В. Інші заохочувальні та компенсаційні виплати

1. Винагорода за працю понад установлені норми – Б

2. Виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік. – В

3. Компенсаційні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства. – В

4. Винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). – А

5. Винагорода за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. – Б

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. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (ратифікований 19.10.1973 р).
URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042

4. 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

5. 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

6. 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

7. 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

8. Про скасування примусової праці: Конвенція МОП № 105, 1957 р. (ратифікована 05.09.2000). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_013

9. 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

10. 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

11. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 із змін. № 3356–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>

12. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 № 504/96–ВР із змін. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>

13. 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 із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/163-2001-%D0%BF>

14. 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>

15. 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 із змін. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1290-97-%D0%BF>

16. Про затвердження умов, тривалості, порядку надання та оплати творчих відпусток: Постанова Кабінету Міністрів України від 19.01.1998 р., № 45 із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45-98-%D0%BF>

17. 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

18. 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

19. Вакарюк Л. В. Правові режими в трудовому праві України: монографія. Чернівці: Видавничий дім «РОДОВІД», 2018. 415с.

20. Вакарюк Л.В., Гетьманцева Н.Д. До питання про право працівників на відключення: компаративний аналіз. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 82: частина 2. С. 21-28.

21. Вакарюк Л.В. Право на відключення в світлі концепції балансу між роботою і приватним життям. Юридичний науковий електронний журнал. No 1, 2025. С.234-237.

22. Венедіктов С.В. Трудове право України: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов., Київ: Діа, 2024. 228с.

23. Інноваційні форми організації праці в умовах діджиталізації економіки України: теоретико-прикладний нарис: монографія / О. М. Ярошенко, О. Г. Середа, Л. Ю. Малюга, О. Є. Луценко, О. В. Таможанський; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2023. 240 с.

24. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.

25. Назарчук О. М. Трудове право [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2025. 230 с.

26. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/07/27/Trudove.pravo.Ukrayiny.26.07.2022.pdf>

27. Чернега В. М. Трудове право (національне, міжнародне, зарубіжне, порівняльне) та правові форми врегулювання трудових спорів: підручник / Віталій Чернега:

Хмельн.. ун-т управл. та права ім. Леоніда Юзькова. Київ: Ліра-К, 2025. 567 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-informaciynoobchislyuvalniy-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 2.3 Створення сприятливих умов праці

План

1. Поняття, фактори та 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 запитання та завдання:

1. Назвіть чинники, які впливають на формування умов праці.

2. Що охоплюють: «санітарно-гігієнічні, психофізіологічні, естетичні, соціально-психологічні та технічні елементи умов праці»?

3. Проаналізуйте особливості державного регулювання умов праці. Які вимоги до організації безпечних і нешкідливих умов праці передбачені на рівні держави?

4. На основі аналізу норм гігієнічної класифікації умов праці визначте, які: «умови праці оптимальні, допустимі, шкідливі, небезпечні». Наведіть приклади.

Практичні завдання:

1. Проаналізуйте та порівняйте охорону праці працівників за національним законодавством і законодавством Європейського Союзу. Відповідь викладіть у формі таблиці.

2. На основі оцінки поточної ситуації в Україні визначте основні чинники умов праці, які негативно впливають на результати роботи працівників.

3. Укажіть 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 для його життя і здоров'я робочого місця.

5. Проаналізуйте, як впливає психологічний клімат всередині колективу на продуктивність праці. Наведіть основні принципи побудови «здорових» соціально-психологічних відносин у трудовому колективі.

6. Розробіть наказ про проведення періодичного психіатричного огляду працівників ТОВ «Скалолаз».

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. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права (ратифікований 19.10.1973 р). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042

4. 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

5. 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

6. 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

7. 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

8. 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

9. 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

10. 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

11. 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

12. 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

13. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 № 2694–XII із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

14. Основи законодавства про охорону здоров'я від 19.11.1992 № 2801-XII із змін. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>

15. 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>

16. 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>

17. Вахонєва Т. М. Основи охорони праці в Україні. Навчальний посібник. Х., вид-во Дакор, 2019. 508с.

18. Венедіктов С.В. Трудове право України: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов., Київ: Діа, 2024. 228с.

19. Інноваційні форми організації праці в умовах діджиталізації економіки України: теоретико-прикладний нарис: монографія / О. М. Ярошенко, О. Г. Серeda, Л. Ю. Малюга, О. Є. Луценко, О. В. Таможанський; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2023. 240 с.

20. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.

21. Назарчук О. М. Трудове право [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2025. 230 с.

22. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/07/27/Trudove.pravo.Ukrayiny.26.07.2022.pdf>

23. Чернега В. М. Трудове право (національне, міжнародне, зарубіжне, порівняльне) та правові форми врегулювання трудових спорів: підручник / Віталій Чернега: Хмельн.. ун-т управл. та права ім. Леоніда Юзькова. Київ: Ліра-К, 2025. 567 с.

24. Яковлєв О.А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право, 2019. 456 с.

25. 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.

26. 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-informaciynoobchislyuvalniy-centr.html>
7. Сайт Всеукраїнської асоціації кадровиків України
URL: <https://www.kadrovik.ua/>

Тема 2.4 Мотивація та стимулювання персоналу. Стимулюючі правові режими

План

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 запитання та завдання:

1. Які види матеріальної мотивації Ви знаєте?

2. Окресліть основні чинники впливу на підвищення (зниження) матеріальної мотивації трудової діяльності.

3. З'ясуйте особливості заохочувальних систем оплати праці.

4. Розкрийте зміст нематеріальної мотивації.

5. Які особливості стимулюючих трудо-правових режимів?

Практичні завдання:

1. Розкрийте взаємозв'язок між мотивацією працівників і кінцевими результатами їх трудової діяльності. Наведіть приклади.

2. Розробіть проєкт положення «Про преміювання» акціонерного підприємства «ALEXБуд».

3. Розробіть наказ про преміювання директора ТОВ «Дари моря».

4. Проаналізуйте особливості преміювання в бюджетних установах. Розробіть проєкт положення та наказ про преміювання працівників установи «Титан».

5. Наведіть основні правила запровадження нововведень у компенсаційній політиці підприємства.

6. Розкрийте мету та види матеріальної допомоги. На прикладі конкретного підприємства (установи, організації) визначте категорії працівників, які можуть отримати той чи інший вид матеріальної допомоги.

Задача

Особа-1 працював на посаді тракториста-машиніста у фермерському господарстві. Із ним було укладено договір про повну матеріальну відповідальність.

У квітні 2026 року Особа-1 самовільно залишив місце роботи. Після цього він, рухаючись дорогою з перевищенням допустимої швидкості, не впорався з керуванням трактором та в'їхав у паркан, чим спричинив пошкодження трактора й сівалки.

На місці дорожньо-транспортної пригоди працівниками поліції на Особу-1 складено протокол про адміністративне правопорушення за статтею 124 Кодексу України про адміністративні правопорушення (Порушення правил дорожнього руху, що спричинило пошкодження транспортних засобів, вантажу, автомобільних доріг, вулиць, залізничних переїздів, дорожніх споруд чи іншого майна)».

Роботодавець уклав із магазином сільськогосподарської техніки договір поставки запчастин, необхідних для ремонту пошкодженої Особою-1 техніки, на суму 50 000,00 грн. При цьому 5 000,00 грн. були сплачені за договором роботодавцем як завдаток, але магазин в обумовлений строк запчастини не поставив через відсутність їх на складі.

Фермерське господарство вважає, що Особа-1 при виконанні трудових обов'язків завдав йому матеріальної шкоди на загальну суму 50 000,00 грн. та хоче стягнути цю суму з нього згідно договору про повну матеріальну відповідальність.

1. Яким способом працівник за згодою роботодавця може покрити заподіяну підприємству шкоду?

1. Звернутися із заявою до Пенсійного фонду з вимогою покрити завдану підприємству шкоду

2. Укласти страховий договір на покриття заподіяної підприємству шкоди

3. Відремонтувати пошкоджене майно

4. Сплатити штраф в порядку, передбаченому законодавством про адміністративну відповідальність

2. Вкажіть одну з гарантій для прав і законних інтересів працівника при покладенні на нього матеріальної відповідальності?

1. Відповідальність настає тільки за наявності укладеного договору обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності працівника

2. Відповідальність настає, коли шкода підприємству заподіяна винними протиправними діями (бездіяльністю) працівника

3. Відповідальність настає лише для осудного працівника

4. Відповідальність настає тільки за наявності у діях працівника ознак адміністративного правопорушення

3. Яка з перелічених обставин впливає на можливість зменшення судом розміру покриття шкоди, заподіяної працівником?

1. Стаж роботи працівника

2. Наявність інвалідності у працівника

3. Вік працівника

4. Майновий стан працівника

4. Які існують правові наслідки для кредитора у разі порушення ним зобов'язання, забезпеченого завдатком?

1. Він зобов'язаний повернути боржникові грошову суму в трикратному розмірі отриманого завдатку

2. Він зобов'язаний повернути боржникові завдаток та додатково компенсувати інфляційні втрати та три проценти річних від суми завдатку

3. Він зобов'язаний повернути боржникові завдаток та додатково сплатити суму у розмірі завдатку або його вартості

4. Він зобов'язаний повернути боржникові завдаток та пеню в розмірі подвійної облікової ставки Національного банку України за кожен день порушення кредитором зобов'язання

5. У яких випадках відповідно до законодавства працівники несуть матеріальну відповідальність у повному розмірі шкоди, заподіяної з їх вини підприємству?

1. Якщо шкоди завдано працівником під час виконання робіт в нічний час

2. Якщо між підприємством та працівником укладено письмовий договір про повну матеріальну відповідальність

3. Якщо шкода завдана працівником в період випробування при прийнятті на роботу

4. Якщо шкоди завдано діями працівника, які мають ознаки діянь, переслідуваних у кримінальному порядку

5. Якщо шкоди завдано не при виконанні трудових обов'язків

6. Якщо шкоди завдано працівником під час виконання надурочних робіт

7. Якщо шкоди завдано діями працівника, які мають ознаки адміністративного правопорушення

6. Що із переліченого виключає можливість притягнення працівника, який не є посадовою особою,

до матеріальної відповідальності за шкоду заподіяну підприємству?

1. Працівник заподіяв шкоду, працюючи в нічний або надурочний час

2. Працівник заподіяв шкоду, перебуваючи у стані крайньої необхідності

3. Працівник заподіяв шкоду під час випробування при прийнятті на роботу

4. Працівник заподіяв шкоду своєю бездіяльністю

5. Працівник заподіяв шкоду, яка відноситься до категорії нормального виробничо-господарського ризику

6. Працівник заподіяв шкоду у вигляді не одержаного підприємством прибутку

7. Працівник заподіяв шкоду в умовах правового режиму воєнного або надзвичайного стану

7. Розташуйте у правильній послідовності стадії провадження у справах про адміністративні правопорушення?

1. Порушення справи та адміністративне розслідування.

2. Розгляд і прийняття рішення у справі

3. Оскарження прийнятого рішення

4. Виконання постанови

8. Встановіть відповідність між переліченими стадіями провадження у справах про адміністративні правопорушення та документами, які на цих стадіях складаються та/або приймаються?

А. Порушення справи та адміністративне розслідування.

Б. Розгляд і прийняття рішення у справі

В. Оскарження прийнятого рішення

Г. Виконання постанови

А

1. Протокол про адміністративне правопорушення –
2. Постанова апеляційного суду. – В
3. Протокол про вилучення речей і документів. – А
4. Постанова про відкриття виконавчого провадження. – Г
5. Акт огляду та тимчасового затримання транспортного засобу. – А
6. Постанова місцевого суду». – Б

9. Встановіть відповідність між видами матеріальної відповідальності працівників та випадками їх застосування?

- А. Обмежена матеріальна відповідальність
- Б. Повна матеріальна відповідальність
- В. Колективна (бригадна) матеріальна відповідальність
- Г. Підвищена матеріальна відповідальність

1. У разі завдання шкоди при спільному виконанні працівниками окремих видів робіт, зв'язаних із зберіганням переданих їм цінностей, коли неможливо розмежувати матеріальну відповідальність кожного працівника і укласти з ним договір про повну матеріальну відповідальність. – В

2. У разі завдання шкоди працівниками, які виконують операції, пов'язані із продажем дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, і які є винними у розкраданні, знищенні (псуванні), недостачі, якщо вони допущені внаслідок недбалості у роботі, порушення спеціальних правил, інструкцій. – Г

3. У разі зіпсуття або знищення через недбалість матеріалів, напівфабрикатів, виробів (продукції), в тому числі при їх виготовленні. – А

4. У випадку зіпсуття або знищення через недбалість інструментів, вимірювальних приладів, спеціального одягу та інших предметів, виданих підприємством, установою, організацією працівникові в користування. – А

5. У випадку завдання шкоди працівником, який був у нетверезому стані. – Б

6. У разі завдання шкоди недостатчею, умисним знищенням або умисним зіпсуттям матеріалів, напівфабрикатів, виробів (продукції), в тому числі при їх виготовленні. – Б

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-XII 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. Вакарюк Л. В. Правові режими в трудовому праві України: монографія. Чернівці: Видавничий дім «РОДОВІД», 2018. 415 с.

6. Вакарюк Л. В. Роль заохочень та пільг у правовому стимулюванні працівників // Підприємництво, господарство і право. No 6/2021. С. 95-100.

7. Вакарюк Л. В. Правові стимули високоефективної праці як проблема трудового права // The European dimension of modern legal science: Scientific monograph. Riga, Latvia «Baltija Publishing», 2022. 548 p. С. 122-149.

8. Вакарюк Л. В. Місце та значення локальних нормативних актів у правовому забезпеченні стимулювання трудової діяльності працівників. Публічне право. No 3 (47). 2022. С. 55-62.

9. Венедіктов С.В. Трудове право України: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов., Київ: Діа, 2024. 228с.

10. Гетьманцева Н.Д. Мотиваційні механізми у сфері трудової діяльності. Юридичний науковий електронний журнал. No 2. 2024. С. 187-190.

11. Гетьманцева Н. Д. «Стимулюючі виплати як інструмент підвищення ефективності праці працівників» Юридичний науковий електронний журнал 2024. No 7. С.211-213.

12. Гетьманцева Н.Д. Стимулювання трудової діяльності як закономірна форма реалізації законних інтересів людини-праці. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. No 3. С.200-204.

13. Інноваційні форми організації праці в умовах діджиталізації економіки України: теоретико-прикладний нарис: монографія / О. М. Ярошенко, О. Г. Серeda, Л. Ю. Малюга, О. Є. Луценко, О. В. Таможанський; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2023. 240 с.

14. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.

15. Назарчук О. М. Трудове право [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2025. 230 с.

16. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376 с. URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/07/27/Trudove.pravo.Ukrayiny.26.07.2022.pdf>

17. Чернега В. М. Трудове право (національне, міжнародне, зарубіжне, порівняльне) та правові форми врегулювання трудових спорів: підручник / Віталій Чернега: Хмельн.. ун-т управл. та права ім. Леоніда Юзькова. Київ: Ліра-К, 2025. 567 с.

18. 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-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>

ПЕРЕЛІК НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ І РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова (основна):

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2020. 468с.

2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с. http://dglip.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf

3. Білорус Т.В. Управління персоналом: 800+ запитань та відповідей : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с.

4. Бонтлаб В. В. Проблеми теорії та практики нормативно-правового регулювання вирішення трудових спорів (конфліктів): монографія. Київ: ПВГОІ, 2019. 420 с.

5. Вакарюк Л. В. Правові режими в трудовому праві України: монографія. Чернівці: Видавничий дім «РОДОВІД», 2018. 415 с.

6. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навч.-метод. посібник / Л. В. Вакарюк, Н. Д. Гетьманцева. Чернівці. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2021. 84 с.

7. Вакарюк Л. В. Правові стимули високоефективної праці як проблема трудового права // The European dimension of modern legal science: Scientific monograph. Riga, Latvia «Baltija Publishing», 2022. 548 p. С. 122-149.

8. Вахонева Т. М. Правовідносини з реалізації здібностей людини до продуктивної і творчої праці: монографія. Харків: У справі. 2017. 372 с.

9. Вахонєва Т. М. Основи охорони праці в Україні. Навчальний посібник. Х., вид-во Дакор, 2019. 508 с.

10. Величко Л. Ю. Медіація при вирішенні індивідуальних трудових спорів в Україні: реалії та перспективи: монографія / Л. Ю. Величко, Д. В. Гринь, О. М. Ярошенко; за заг. ред. О. М. Ярошенка; М-во освіти і науки України; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків: Право, 2024. 232 с.

11. Венедіктов С.В. Трудове право України: підручник. 2-ге вид., переробл. і допов., Київ: Діа, 2024. 228 с.

12. Волинець В. В. Теоретико-правові засади організаційно-управлінських відносин у трудовому праві України: монографія. Харків; Київ: Діеса плюс, 2016. 396 с.

13. 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.

14. Гетьманцева Н. Д., Вакарюк Л. В., Процьків Н. М. Правові аспекти звільнення працівників навч.-метод. посібник / Ніна Гетьманцева, Людмила Вакарюк, Наталія Процьків. Чернівці. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. 2021. 100 с.

15. Гетьманцева Н.Д. Суть соціальної політики держави через призму трудового права. Актуальні проблеми приватного та публічного права: Монографія / Н.Д. Гетьманцева; відп. ред. Н.Д. Гетьманцева. Чернівці: ЧНУ, 2022. 452 с.; 4 л. фото.

16. Зміст конституційного права громадян на належні, безпечні і здорові умови праці в сучасних умовах: теоретико-прикладний нарис: монографія / [І. А. Ветухова, О. Є. Луценко, Л. Ю. Малюгата ін.]; за заг. ред. О. М. Ярошенка ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. [2-ге вид., випр. і допов.]. Харків: Право, 2024. 240 с.

17. Інноваційні форми організації праці в умовах діджиталізації економіки України: теоретико-прикладний нарис: монографія / О. М. Ярошенко, О. Г. Середа, Л. Ю.

Малюга, О. Є. Луценко, О. В. Таможанський; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2023. 240 с.

18. Макогон Ольга. Посібник з управління персоналом. Програма ООН із відновлення та розбудови миру (UN RPP). Київ. 2021. 163 с.

19. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

20. Менеджмент персоналу: навчальний посібник / Бортняк В. А., Вітвіцький С. С., Дніпров О. С. та ін. за заг. ред. В. П. Петкова. Київ: Видавництво «КНТ», 2025. 312 с.

21. Назарчук О. М. Трудове право [Електронний ресурс]: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2025. 230 с.

22. Наньєва М. І. Укладення трудового договору за законодавством України та окремих зарубіжних країн: монографія. Київ: Видавничий дім «Фенікс», 2018. 202 с.

23. Підстави припинення трудового контракту: теоретико-прикладний дискурс: монографія / О. М. Ярошенко, Н. О. Мельничук, О. Г. Серeda, О. Є. Луценко, В. В. Гребенюк, О. О. Конопельцева; за заг. ред. проф. О. М. Ярошенка. Харків: Юрайт, 2024. 224 с.

24. 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.

25. Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ-Букс, 2018. 256 с.

26. Психологія управління. Підручник. 6-е вид. // Є.І. Ходаківський, Ю.В. Богоявленська, Т.П. Грабар. Вид-во: Центр учбової літератури. 2023. 684 с.

27. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук,

І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

28. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. докт. наук з держ. управ., проф. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.

29. Управління персоналом: навчально-методичний посібник / Дяків О. П., Островерхов В. М. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

30. 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.

31. Управління персоналом: Практикум: навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. Електрон. дані. Х.: ХДУХТ, 2018. 188 с.

32. Управління персоналом» [Електронний ресурс]: навчальний посібник / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.

33. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій. / В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.

34. Яковлев О. А. Фундаментальні проблеми правового регулювання умов праці і встановлення гарантій для працівників: монографія. Харків: Право, 2019. 456 с.

35. 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.

36. Ярошенко О., Іншин М., Жигалкін І. Індивідуальне та колективне трудове право. Х., вид-во: Юрайт, 2021. 412 с.

37. Чернега В. М. Трудове право (національне, міжнародне, зарубіжне, порівняльне) та правові форми врегулювання трудових спорів: підручник / Віталій Чернега: Хмельн.. ун-т управл. та права ім. Леоніда Юзькова. Київ: Ліра-К, 2025. 567 с.

38. O. Yaroshenko, O. Lutsenko, O. Sereda, N. Shvets, Y. Burniagina. WorkBook Labor Law of Ukraine. Навчальний посібник. Видавництво: TakiBook. Одеса, 2024. 264 с.

Допоміжна література

1. Андрушко А.В. Особливості правової регламентації нагляду та контролю за дотриманням законодавства про працю. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 81: частина 1. С. 327-333.

2. Бойко А.О. Правове регулювання трудових відносин у сфері нагляду і контролю за охороною праці. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 81: частина 1. С. 332-336.

3. Вакарюк Л. В. Роль локальних нормативних актів у правовому забезпеченні стимулювання найманої праці // Актуальні проблеми приватного та публічного права: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої 94-річчю з дня народження члена кореспондента НАПрН України, академіка Міжнародної кадрової академії, Заслуженого діяча науки України, доктора юридичних наук, професора Процевського О.І. (31 березня 2023 року). Харків, 2023. С. 67-69.

4. Вакарюк Л.В. До питання охорони праці та підтримки здоров'я дистанційних працівників // Цілі сталого розвитку в аспекті зміцнення національного та міжнародного правопорядку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Запоріжжя-Львів-Одеса-

Ужгород-Харків-Чернівці, 27 жовтня 2023 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 199-202. (492 с.)

5. Вакарюк Л.В. Право на відключення в світлі концепції балансу між роботою і приватним життям. Юридичний науковий електронний журнал. No 1, 2025. С.234-237.

6. Вакарюк Л.В., Гетьманцева Н.Д. До питання про право працівників на відключення: компаративний аналіз. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 82: частина 2. С. 21-28.

7. Вакарюк Л.В., Гетьманцева Н.Д. Соціальна політика держави на ринку праці. Юридичний науковий електронний журнал. No 4/2024. С.282-285.

8. Вакарюк Л.В., Бурка А.В. Онлайн харасмент в трудових відносинах. Аналітично-порівняльне правознавство. No 5 (2024). С.361-365.

9. Вакарюк Л.В., Бурка А.В. Правове регулювання протидії харасменту в сфері праці: національний та зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 85. С.88-96.

10. Вакарюк Л. В. До питання правового стимулювання трудової діяльності працівників // Науковий вісник Ужгородс. націон. ун-ту. Серія: Право. 2022. Вип. 74 (1). С.166-170.

11. Вакарюк Л. В. Місце та значення локальних нормативних актів у правовому забезпеченні стимулювання трудової діяльності працівників. Публічне право. No 3 (47). 2022. С. 55-62.

12. Вакарюк Л. В. Роль заохочень та пільг у правовому стимулюванні працівників // Підприємництво, господарство і право. No 6/2021. С. 95-100.

13. Вакарюк Л.В., Маленко О.В. Цифровий контроль на робочому місці: інтерес роботодавця та право на приватність працівника. Аналітично-порівняльне правознавство. No 3, Ч.1, 2025. С. 530-535.

14. 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.

15. 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.

16. Гетьманцева Н.Д. Трудова мобільність як чинник соціально-економічного розвитку країни. Юридичний науковий електронний журнал. № 4/2024. С. 236-239.

17. Гетьманцева Н.Д. Мотиваційні механізми у сфері трудової діяльності. Юридичний науковий електронний журнал. No 2. 2024. С. 187-190.

18. Гетьманцева Н.Д. Цінність людського капіталу як базова основа розвитку кадрової політики держави. Юридичний науковий електронний журнал. No3. 2024. С. 238-241.

19. Гетьманцева Н. Д. «Стимулюючі виплати як інструмент підвищення ефективності праці працівників» Юридичний науковий електронний журнал 2024. No 7. С.211-213.

20. Гетьманцева Н.Д. Модифікація трудових відносин в умовах цифровізації. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. No2. С.309-313.

21. Гетьманцева Н. Д. Стимулювання трудової діяльності як закономірна форма реалізації законних інтересів людини-праці. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. No 3. С.200-204.

22. Горбаль Н.І., Мельничук К.Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи.

Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7. № 1. С. 107–119.

23. Дайджест судової практики Верховного Суду у справах із спорів, що виникають із трудових спорів за період із 17.01.2018 по 02.01.2020. URL:https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/dajdzhest_VS.pdf (дата звернення: 13.01.2021).

24. Ільїч Л.М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України: монографія. Київ: Видавничий дім «Алерта», 2017. 608 с.

25. Ковальов О. С. Трудова мобільність працівників – одна з умов функціонування трудових відносин. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2023. Серія Право. Випуск 75: частина 3. С. 36–40.

26. Мамай Н. Мобільність трудових ресурсів у контексті соціально-економічних перетворень. Перспективні напрями розвитку наукової думки в ХХІ столітті: Зб. наук. праць за матеріалами V Міжн. наук.-практ. конф. до Дня науки України з нагоди 25-річчя Одеського інституту МАУП (19 травня, 2023 р., м. Одеса). Одеса: Лерадрук, 2023. С. 276–285.

27. Маньгора, Т., Калеников, М., & Мазур, Р. (2024). Реформа колективно-договірного регулювання трудових відносин в Україні: актуальні питання. Актуальні питання у сучасній науці. № 1 (19). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8536>

28. Мухітдінова Н. Як кадровику зберегти психологічний ресурс під час війни. Кадровик-01. № 3, березень 2024.

29. Пижова М.О. Особливості трудової мобільності працівників в умовах дії правового режиму воєнного стану. Держава та регіони. Серія: Право, 2023р., № 3 (81). С. 54–

58.

URL:

http://www.law.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/9.pdf

30. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPISPISHULINA-2.pdf>

31. Продіус О.І., Афанасенко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. №61. URL.: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

32. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.

33. Селютін В. М. Управління персоналом: Практикум: навч. посібник / В. М. Селютін, Л. М. Яцун. Електрон. дані. Х.: ХДУХТ, 2018. 188 с.

34. Сокурєнко В.Є. Управління процесом праці: сутність, характерні риси та шляхи удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2024. Серія Право. Випуск 81: частина 1. С. 354-358.

35. Трудове право України: підручник (за ред. проф. О. М. Ярошенко). Харків: Вид-во 2022. 376с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/07/27/Trudove.pravo.Ukrayiny.26.07.2022.pdf>

36. 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.

37. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/2214-%D0%A2%D0%B5% D0% BA% D1%81%D1%82% 20%D1%81%D1%

82%D0%B0%D1%
20230322.pdf.

82%D1%82%D1% 96-2131-1-10-

38. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 34–39.

Навчальне видання

**Людмила Василівна Вакарюк
Ніна Дмитрівна Гетьманцева
Олег Ярославович Орловський**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Навчально-методичний посібник

Друге видання, перероблене і доповнене

Літературний редактор
Лукул О.В.

Технічний редактор та дизайн обкладинки
Кудрінська О.М.

Підписано до друку 2026. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Друк різнографічний. Умов.-друк. арк. 7,9
Обл.-вид. арк. 8,5. Тираж 30. Зам. Н-032.
Видавництво та друкарня Чернівецького національного
університету.
58012, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2.
e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 891 від
08.04.2002.