

**Міністерство освіти і науки України
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського
Факультет права, публічного управління і менеджменту**

*Кафедра публічного управління та
менеджменту*

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до виконання практичних і самостійних робіт з дисципліни
«Управління персоналом і тайм менеджмент» для здобувачів вищої освіти ступеня
«бакалавр»
факультету права, публічного управління і менеджменту
спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»
денної форми навчання

Намазова Ю.І. Методичні рекомендації до виконання практичних і самостійних робіт з дисципліни «Управління персоналом і тайм менеджмент» для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр» факультету права, публічного управління і менеджменту спеціальності 073 Менеджмент, Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент» денної форми навчання. 25с.

Укладач:

Доктор філософії з публічного управління та адміністрування, ст. викладач кафедри публічного управління та менеджменту Намазова Ю.І.

Рецензенти:

1. **Климчук О.В.**, професор кафедри публічного управління та менеджменту, доктор економічних наук, професор

2. **Зубар І.В.**, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту, кандидат економічних наук

Розглянуто і схвалено на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту (протокол № 1 від 18 серпня 2025 р.)

Рекомендовано до видання навчально-методичною комісією факультету права, публічного управління і менеджменту, протокол № 1 від 18 серпня 2025 р.

© Намазова Ю. І.

© Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2025

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 4 |
| Структура навчальної дисципліни. | 6 |
| Програма навчальної дисципліни. | 10 |
| Розділ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ | |
| Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом в системі менеджменту організації | 10 |
| Тема 2. Комплексне управління персоналом: функції, принципи та методи реалізації. | 11 |
| Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом в організаціях. | 14 |
| Тема 4. Комплексне управління персоналом: механізми вивільнення, підбору та відбору працівників. | 15 |
| Тема 5. Сучасні підходи до оцінки персоналу в системі управління організацією. | 17 |
| Тема 6. Формування та розвиток корпоративної культури в сучасній організації. | 18 |
| Тема 7. Тенденції та напрями розвитку сучасного менеджменту персоналу. | 20 |
| Розділ 2. ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ | |
| Тема 8. Тайм-менеджмент у системі управління сучасною організацією. | 21 |
| Тема 9. Ефективне використання часу в управлінській діяльності. | 23 |
| Тема 10. Оцінювання витрат часу та планування діяльності в системі тайм-менеджменту. . | 25 |
| Тема 11. Планування професійного зростання менеджера в контексті ефективного використання часу. | 27 |
| Тема 12. Цілепокладання, самоконтроль і самомотивація в особистому тайм-менеджменті. | 29 |
| Тема 13. Делегування обов'язків у контексті особистої продуктивності менеджера. | 31 |
| Тема 14. Встановлення пріоритетів у формуванні управлінських рішень | 32 |
| Індивідуальні навчально-дослідні завдання | 34 |
| Рекомендована література | 37 |

ВСТУП

Методичні рекомендації до виконання практичних і самостійних робіт з навчальної дисципліни **«Управління персоналом і тайм-менеджмент»** розроблено відповідно до робочої програми освітньо-професійної програми **«Адміністративний менеджмент»** для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності **073 «Менеджмент»**.

Навчальна дисципліна **«Управління персоналом і тайм-менеджмент»** належить до циклу обов'язкових професійних компонент освітньо-професійної програми **«Адміністративний менеджмент»** і спрямована на формування у майбутніх менеджерів системних знань і практичних навичок ефективного управління людськими ресурсами та раціонального використання часу як стратегічного ресурсу організації.

Вивчення дисципліни має на меті формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про сучасні підходи до управління персоналом, кадрової політики, мотивації, оцінювання та розвитку працівників, а також оволодіння інструментами тайм-менеджменту для підвищення особистої та організаційної ефективності управлінської діяльності.

Управління персоналом і тайм-менеджмент є ключовими складовими професійної компетентності сучасного менеджера, оскільки забезпечують здатність організації ефективно використовувати людський потенціал, підвищувати продуктивність праці, формувати згуртовані команди, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей розвитку. Раціональне управління часом сприяє оптимізації управлінських процесів, зменшенню втрат робочого часу, підвищенню якості управлінських рішень і професійного зростання керівника.

Засвоєння дисципліни сприяє розвитку у здобувачів здатності стратегічно мислити, приймати обґрунтовані управлінські рішення, аналізувати кадрові процеси, планувати діяльність персоналу, організовувати командну роботу, застосовувати методи делегування, контролю та мотивації, а також користуватися сучасними інструментами самоменеджменту і тайм-менеджменту. Особлива увага приділяється розвитку навичок планування робочого часу, визначення пріоритетів, подолання прокрастинації, управління стресом, використання цифрових інструментів контролю та обліку часу.

Методичні рекомендації спрямовані на формування у майбутніх фахівців комплексного бачення управління персоналом і тайм-менеджменту як взаємопов'язаних складових ефективною управлінської діяльності. У кожному тематичному розділі подано перелік ключових понять, методичні рекомендації до підготовки, практичні завдання, ситуаційні кейси, аналітичні вправи, тестові завдання та орієнтовні теми самостійної роботи, що забезпечує системність, послідовність і результативність навчального процесу.

Основними завданнями дисципліни «Управління персоналом і тайм-менеджмент» є:

- сформувати у майбутніх менеджерів системне розуміння сутності, функцій і принципів управління персоналом у сучасних організаціях;
- забезпечити знання щодо формування та реалізації кадрової політики, планування потреби в персоналі, підбору, адаптації, оцінювання та розвитку працівників;
- розвинути вміння застосовувати інструменти мотивації, лідерства, командування та управління комунікаціями в колективі;
- навчити ефективно планувати та організовувати робочий час, визначати пріоритети, делегувати повноваження та контролювати виконання завдань;
- сформувати практичні навички використання методів тайм-менеджменту для підвищення особистої продуктивності та ефективності управлінської діяльності;
- сприяти розвитку навичок самоменеджменту, професійного зростання та адаптації до змін у професійному середовищі;

- виховувати відповідальне ставлення до етичних, соціальних і психологічних аспектів управління персоналом, формування культури ефективного використання часу та сталого розвитку організації.

Компетентності, яких здобувач набуде в результаті вивчення освітнього компонента:

Загальні компетентності:

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 13. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності

Фахові компетентності:

ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

ФК 6. Здатність діяти соціально відповідально і свідомо.

ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

ФК 8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

ФК 9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

ФК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

ФК 11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

ФК 14. Розуміти принципи психології та використовувати їх у професійній діяльності.

ФК 15. Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички.

Результати навчання за освітньою (освітньо-професійною або освітньо-науковою) програмою:

ПРН 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПРН 7. Виявляти навички організаційного проєктування.

ПРН 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН 9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН 10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН 11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН 14. Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.

ПРН 15. Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності.

ПРН 16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

ПРН 17. Виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться **180 годин / 6 кредити ECTS**, що передбачає лекційні, практичні, самостійні заняття та виконання творчих аналітичних завдань у межах кожної теми.

Структура навчальної дисципліни

| Назва розділів і тем | Кількість годин | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|---------|----|----|----|----|--------------|---------|----|----|----|----|
| | Денна форма | | | | | | Заочна форма | | | | | |
| | усього | зокрема | | | | | усього | зокрема | | | | |
| | | ЛК | ПЗ | ЛЗ | ІЗ | СР | | ЛК | ПЗ | ЛЗ | ІЗ | СР |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ | | | | | | | | | | | | |
| ТЕМА 1. Методологічні аспекти управління персоналом в системі менеджменту організації. | 12 | 2 | 2 | | | 8 | | | | | | |
| ТЕМА 2. Комплексне управління персоналом: функції, принципи та методи реалізації. | 8 | 2 | 2 | | | 4 | | | | | | |
| ТЕМА 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом в організаціях. | 12 | 2 | 2 | | | 8 | | | | | | |
| ТЕМА 4. Комплексне управління персоналом: механізми вивільнення, підбору та відбору працівників. | 8 | 2 | 2 | | | 4 | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|--|--|----|--|--|--|--|--|--|
| ТЕМА 5. Сучасні підходи до оцінки персоналу в системі управління організацією. | 12 | 2 | 2 | | | 8 | | | | | | |
| ТЕМА 6. Формування та розвиток корпоративної культури в сучасній організації. | 10 | 2 | 4 | | | 4 | | | | | | |
| ТЕМА 7. Тенденції та напрями розвитку сучасного менеджменту персоналу. | 8 | 2 | 4 | | | 2 | | | | | | |
| Разом за розділом 1 | 70 | 14 | 18 | | | 38 | | | | | | |
| РОЗДІЛ 2 ТАЙМ МЕНЕДЖМЕНТ | | | | | | | | | | | | |
| ТЕМА 8. Тайм-менеджмент у системі управління сучасною організацією. | 12 | 2 | 2 | | | 8 | | | | | | |
| ТЕМА 9. Ефективне використання часу в управлінській діяльності. | 10 | 2 | 4 | | | 4 | | | | | | |
| ТЕМА 10. Оцінювання витрат часу та планування діяльності в системі тайм-менеджменту. | 8 | 2 | 2 | | | 4 | | | | | | |
| ТЕМА 11. Планування професійного зростання менеджера в контексті ефективного використання часу. | 8 | 2 | 2 | | | 4 | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|-----------|-----------|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|
| ТЕМА 12. Цілепокладання, самоконтроль і самотивація в особистому тайм- менеджменті. | 10 | 2 | 4 | | | 4 | | | | | | |
| ТЕМА 13. Делегування обов'язків у контексті особистої продуктивності менеджера. | 12 | 2 | 2 | | | 8 | | | | | | |
| ТЕМА 14. Встановлення пріоритетів у формуванні управлінських рішень | 10 | 2 | 2 | | | 6 | | | | | | |
| Разом за розділом 2 | 70 | 14 | 18 | | | 38 | | | | | | |
| ІНДЗ | 10 | | | | | 10 | | | | | | |
| Курсова робота | 30 | | | | | 30 | | | | | | |
| УСЬОГО ГОДИН | 180 | 28 | 36 | | | 116 | | | | | | |

Теми практичних занять

| № з/п | Назва теми | Кількість годин | |
|-------|--|----------------------|-----------------------|
| | | Денна форма навчання | Заочна форма навчання |
| 1. | ТЕМА 1. Методологічні аспекти управління персоналом в системі менеджменту організації. | 2 | |
| 2. | ТЕМА 2. Комплексне управління персоналом: функції, принципи та методи реалізації. | 2 | |
| 3. | ТЕМА 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом в організаціях. | 2 | |
| 4. | ТЕМА 4. Комплексне управління персоналом: механізми вивільнення, підбору та відбору працівників. | 2 | |
| 5. | ТЕМА 5. Сучасні підходи до оцінки персоналу в системі управління організацією. | 2 | |
| 6. | ТЕМА 6. Формування та розвиток корпоративної культури в сучасній організації. | 4 | |
| 7. | ТЕМА 7. Тенденції та напрями розвитку сучасного менеджменту персоналу. | 4 | |
| 8. | ТЕМА 8. Тайм-менеджмент у системі управління сучасною організацією. | 2 | |
| 9. | ТЕМА 9. Ефективне використання часу в управлінській діяльності. | 4 | |
| 10. | ТЕМА 10. Оцінювання витрат часу та планування діяльності в системі тайм-менеджменту. | 2 | |

| | | | |
|---------------------|---|-----------|--|
| 11. | ТЕМА 11. Планування професійного зростання менеджера в контексті ефективного використання часу. | 2 | |
| 12. | ТЕМА 12. Цілепокладання, самоконтроль і самомотивація в особистому тайм-менеджменті. | 4 | |
| 13. | ТЕМА 13. Делегування обов'язків у контексті особистої продуктивності менеджера. | 2 | |
| 14. | ТЕМА 14. Встановлення пріоритетів у формуванні управлінських рішень | 2 | |
| УСЬОГО ГОДИН | | 36 | |

1. Самостійна робота

| № з/п | Назва теми | Кількість годин | |
|---------------------|--|-----------------------------|------------------------------|
| | | <i>Денна форма навчання</i> | <i>Заочна форма навчання</i> |
| 1. | ТЕМА 1. Методологічні аспекти управління персоналом в системі менеджменту організації. | 8 | |
| 2. | ТЕМА 2. Комплексне управління персоналом: функції, принципи та методи реалізації. | 4 | |
| 3. | ТЕМА 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом в організаціях. | 8 | |
| 4. | ТЕМА 4. Комплексне управління персоналом: механізми вивільнення, підбору та відбору працівників. | 4 | |
| 5. | ТЕМА 5. Сучасні підходи до оцінки персоналу в системі управління організацією. | 8 | |
| 6. | ТЕМА 6. Формування та розвиток корпоративної культури в сучасній організації. | 4 | |
| 7. | ТЕМА 7. Тенденції та напрями розвитку сучасного менеджменту персоналу. | 2 | |
| 8. | ТЕМА 8. Тайм-менеджмент у системі управління сучасною організацією. | 8 | |
| 9. | ТЕМА 9. Ефективне використання часу в управлінській діяльності. | 4 | |
| 10. | ТЕМА 10. Оцінювання витрат часу та планування діяльності в системі тайм-менеджменту. | 4 | |
| 11. | ТЕМА 11. Планування професійного зростання менеджера в контексті ефективного використання часу. | 4 | |
| 12. | ТЕМА 12. Цілепокладання, самоконтроль і самомотивація в особистому тайм-менеджменті. | 4 | |
| 13. | ТЕМА 13. Делегування обов'язків у контексті особистої продуктивності менеджера. | 8 | |
| 14. | ТЕМА 14. Встановлення пріоритетів у формуванні управлінських рішень | 6 | |
| 15. | ІНДЗ | 10 | |
| 16. | Курсова робота | 30 | |
| УСЬОГО ГОДИН | | 116 | |

Програма навчальної дисципліни

РОЗДІЛ 1. Управління персоналом

Практична робота 1. ТЕМА 1. Методологічні аспекти управління персоналом в системі менеджменту організації. (2 год.)

Мета роботи: Розкрити сутність управління персоналом як складової системи менеджменту організації; визначити його методологічні засади, функції та принципи; сформувати розуміння ролі людського потенціалу в забезпеченні ефективної діяльності організації та досягненні її стратегічних цілей.

Основні поняття та терміни: управління персоналом, персонал організації, людський капітал, кадровий потенціал, система менеджменту персоналу, суб'єкт і об'єкт управління, функції управління персоналом, принципи управління персоналом, кадрова політика, організаційна структура, мотивація, розвиток персоналу, ефективність управління.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **презентацію або аналітичну доповідь (5–7 хв)** за одним із запропонованих напрямів:

1. Управління персоналом як складова системи загального менеджменту організації.
2. Еволюція підходів до управління персоналом: від кадрового адміністрування до HR-менеджменту.
3. Персонал як стратегічний ресурс організації: сутність та значення.
4. Суб'єкт і об'єкт управління персоналом: їх взаємодія в організації.
5. Основні функції управління персоналом та їх роль у забезпеченні ефективності діяльності.
6. Принципи управління персоналом у сучасних організаціях.
7. Місце управління персоналом у реалізації стратегії розвитку організації.
8. Взаємозв'язок управління персоналом і корпоративної культури.
9. Соціально-етичні засади управління персоналом.
10. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом в умовах цифровізації.

Аналітично-практичні завдання

1. **Аналітичне завдання:** Побудуйте **схему системи управління персоналом організації**, визначивши її основні елементи: персонал, кадрова політика, функції управління персоналом, методи впливу, мотиваційні інструменти, оцінювання результатів, зворотний зв'язок.
2. **Практичне завдання:** Проведіть **порівняльний аналіз основних підходів до управління персоналом** та заповніть таблицю:

| Підхід до управління персоналом | Ключова характеристика | Орієнтація управління | Переваги | Обмеження |
|---------------------------------|------------------------|-----------------------|----------|-----------|
| Адміністративний | | | | |
| Економічний | | | | |
| Соціально-психологічний | | | | |
| Стратегічний | | | | |

3. **Кейс-ситуація:** Організація стикається з проблемою **низької мотивації персоналу та високої плинності кадрів**. Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на запитання:
1. які методологічні принципи управління персоналом порушено;
 2. які функції управління персоналом реалізуються недостатньо ефективно;
 3. які управлінські рішення доцільно запропонувати для покращення ситуації.

Тестові завдання

1. Управління персоналом — це:
 - а) система обліку кадрів;
 - б) сукупність методів впливу на працівників з метою досягнення цілей організації;
 - в) виключно кадрове діловодство;
 - г) процес нарахування заробітної плати.
2. Об'єктом управління персоналом є:
 - а) керівник організації;
 - б) система мотивації;
 - в) працівники та трудові колективи;
 - г) організаційна структура.
3. До функцій управління персоналом належить:
 - а) планування, організація, мотивація, контроль;
 - б) виробництво і збут;
 - в) фінансовий аналіз;
 - г) маркетингові комунікації.
4. Який принцип управління персоналом передбачає врахування інтересів працівника та організації?
 - а) централізації;
 - б) соціального партнерства;
 - в) адміністративного впливу;
 - г) жорсткого контролю.
5. Персонал як стратегічний ресурс означає:
 - а) замінність працівників;
 - б) мінімізацію витрат на персонал;
 - в) довгострокову цінність людського капіталу для розвитку організації;
 - г) виключно кількісний склад працівників.

Самостійна робота (8 год.)

1. **Творче есе** (на вибір):

- «Управління персоналом як основа ефективного менеджменту організації»
- «Роль людського капіталу в досягненні стратегічних цілей організації»

У роботі обґрунтуйте значення персоналу як ключового ресурсу, роль управління персоналом у підвищенні ефективності діяльності та конкурентоспроможності організації.

2. **Глосарій.** Скласти короткий словник із **10 ключових термінів теми:** управління персоналом, персонал організації, людський капітал, кадровий потенціал, функції управління персоналом, принципи управління персоналом, мотивація, кадрова політика, ефективність управління, розвиток персоналу.

Практична робота 2. ТЕМА 2. ТЕМА 2. Комплексне управління персоналом: функції, принципи та методи реалізації. (2 год.)

Мета роботи: сформувати у здобувачів вищої освіти цілісне уявлення про систему комплексного управління персоналом; поглибити знання щодо функцій, принципів і методів управління персоналом; розвинути вміння застосовувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління у практичній діяльності менеджера.

Основні поняття та терміни: комплексне управління персоналом, функції управління персоналом, принципи управління персоналом, методи управління персоналом, адміністративні методи, економічні методи, соціально-психологічні методи, мотивація персоналу, контроль і оцінювання, управлінське рішення, ефективність управління.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **презентацію або аналітичну доповідь (5–7 хв)** за одним із запропонованих напрямів:

1. Сутність комплексного управління персоналом та його відмінність від фрагментарного підходу.
2. Функції управління персоналом у системі менеджменту організації.
3. Принципи комплексного управління персоналом у сучасних організаціях.
4. Адміністративні методи управління персоналом: можливості та обмеження.
5. Економічні методи управління персоналом і їх вплив на результативність праці.
6. Соціально-психологічні методи управління персоналом у формуванні команд.
7. Взаємозв'язок функцій і методів управління персоналом.
8. Роль мотивації у системі комплексного управління персоналом.
9. Контроль і оцінювання як елемент управління персоналом.
10. Значення комплексного підходу до управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Розробіть **структурно-логічну схему комплексного управління персоналом**, відобразивши взаємозв'язок між основними функціями (планування, організація, мотивація, контроль) та методами їх реалізації.

Завдання 2. Заповніть таблицю «Методи управління персоналом», визначивши сферу їх застосування:

| Метод управління персоналом | Сутність методу | Інструменти реалізації | Сфера застосування | Очікуваний результат |
|-----------------------------|-----------------|------------------------|--------------------|----------------------|
| Адміністративний | | | | |
| Економічний | | | | |
| Соціально-психологічний | | | | |

Завдання 3. У структурному підрозділі організації спостерігається **зниження продуктивності праці та конфлікти між працівниками**.

Запропонуйте комплекс управлінських заходів, використовуючи різні методи управління персоналом:

- визначте, які функції управління персоналом необхідно посилити;

- обґрунтуйте вибір методів управління;
- запропонуйте очікувані результати реалізації запропонованих рішень.

Тестові завдання

1. Комплексне управління персоналом передбачає:
 - а) застосування одного домінуючого методу впливу;
 - б) поєднання функцій, принципів і методів управління;
 - в) виключно адміністративний контроль;
 - г) мінімальне втручання керівника.
2. До економічних методів управління персоналом належить:
 - а) наказ;
 - б) інструктаж;
 - в) преміювання;
 - г) дисциплінарне стягнення.
3. Яка функція управління персоналом забезпечує перевірку досягнення поставлених цілей?
 - а) планування;
 - б) мотивація;
 - в) контроль;
 - г) організація.
4. Соціально-психологічні методи управління персоналом спрямовані насамперед на:
 - а) регламентацію діяльності;
 - б) матеріальне стимулювання;
 - в) формування позитивного соціально-психологічного клімату;
 - г) адміністративний вплив.
5. Основною перевагою комплексного управління персоналом є:
 - а) жорсткий контроль;
 - б) універсальність одного методу;
 - в) збалансований вплив на персонал;
 - г) зменшення ролі менеджера.

Самостійна робота (4 год.)

1. Порівняти традиційний та сучасний підходи до управління персоналом, заповнивши таблицю:

| Критерій порівняння | Традиційний підхід | Сучасний підхід |
|-------------------------|--------------------|-----------------|
| Роль працівника | | |
| Основний метод впливу | | |
| Мотиваційні інструменти | | |
| Стиль управління | | |
| Очікуваний результат | | |

2. Проаналізувати одну з наведених управлінських ситуацій (на вибір):

Ситуація А. В організації впроваджуються нові стандарти роботи, однак працівники чинять опір змінам.

Ситуація Б. Показники виконання завдань формально виконуються, але рівень залученості персоналу низький.

Для обраної ситуації:

- визначити, які функції управління персоналом реалізуються неефективно;
- запропонувати комплекс управлінських дій із використанням різних методів управління персоналом;
- обґрунтувати очікувані результати.

3. Проаналізувати діяльність реальної або умовної організації та визначити, **які методи управління персоналом у ній домінують**, обґрунтувати доцільність їх застосування.

Практична робота 3. ТЕМА 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом в організаціях. (2 год.)

Мета роботи: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сутності кадрової політики та кадрової стратегії організації; розвинути навички аналізу кадрових рішень у контексті стратегічного розвитку організації; навчити визначати тип кадрової політики та обґрунтовувати напрями її вдосконалення.

Основні поняття та терміни: кадрова політика, кадрова стратегія, стратегічне управління персоналом, кадрове планування, кадровий резерв, ринок праці, типи кадрової політики, кадрові програми, кадровий бюджет, стратегічний контроль, ефективність кадрової політики.

Хід заняття

Кожен здобувач готує **коротку аналітичну доповідь або презентацію (5–7 хв)** за одним із напрямів:

1. Кадрова політика як складова стратегії розвитку організації.
2. Взаємозв'язок загальної стратегії організації та кадрової стратегії.
3. Типи кадрової політики та умови їх застосування.
4. Кадрове планування як інструмент реалізації кадрової стратегії.
5. Формування та використання кадрового резерву.
6. Роль кадрового аудиту в стратегічному управлінні персоналом.
7. Кадрові програми як механізм реалізації кадрової політики.
8. Кадровий бюджет у системі стратегічного управління персоналом.
9. Управління кар'єрою персоналу в межах кадрової стратегії.
10. Оцінювання ефективності кадрової політики організації.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. На основі опису умов діяльності організації (на вибір: державна установа, приватне підприємство, стартап, неприбуткова організація) визначте: тип кадрової політики, який є найбільш доцільним; основні цілі кадрової стратегії; ключові інструменти реалізації кадрової політики.

Завдання 2. Розробіть **фрагмент проєкту кадрової політики організації**, що має містити: принципи кадрової політики; напрями кадрової роботи; очікувані результати реалізації.

Завдання 3. Організація перебуває у фазі **активного розвитку та масштабування**, але стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів. Проаналізуйте ситуацію та: визначте стратегічні кадрові ризики; запропонуйте заходи кадрової політики для їх мінімізації; обґрунтуйте вибір кадрової стратегії.

Тестові завдання

1. Кадрова політика організації — це:
 - а) сукупність кадрових документів;
 - б) система принципів і напрямів роботи з персоналом;
 - в) кадрове діловодство;
 - г) виключно підбір персоналу.
2. Кадрова стратегія повинна:
 - а) існувати автономно від стратегії організації;
 - б) суперечити загальній стратегії;
 - в) узгоджуватися із загальною стратегією розвитку;
 - г) мати короткостроковий характер.
3. До активного типу кадрової політики належить:
 - а) реагування на вже наявні проблеми;
 - б) відсутність прогнозування;
 - в) превентивне управління персоналом;
 - г) ігнорування кадрових ризиків.
4. Кадровий резерв формується з метою:
 - а) скорочення чисельності персоналу;
 - б) заміни всіх працівників;
 - в) забезпечення безперервності управління;
 - г) зменшення витрат на персонал.
5. Критерієм ефективності кадрової політики є:
 - а) кількість наказів;
 - б) рівень плинності персоналу та продуктивність праці;
 - в) обсяг документообігу;
 - г) жорсткість контролю.

Самостійна робота (8 год.)

1. **Проектне завдання.** Розробити **міні-проект кадрової стратегії** для організації (на вибір) з урахуванням: цілей розвитку організації; ситуації на ринку праці; внутрішніх кадрових ресурсів.
2. Проаналізувати **нормативні та внутрішні документи**, що регламентують кадрову політику (колективний договір, положення про персонал, кодекс етики тощо), та визначити їх роль у реалізації кадрової стратегії.
3. Запропонувати показники оцінювання ефективності кадрової політики (не менше 5) та коротко обґрунтувати їх значення.

Практична робота 4. ТЕМА 4. Комплексне управління персоналом: механізми вивільнення, підбору та відбору працівників. (2 год.)

Мета роботи: сформувати у здобувачів вищої освіти практичні навички застосування механізмів підбору, відбору та вивільнення персоналу; навчити аналізувати кадрові потреби організації, обирати доцільні інструменти залучення персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням економічних, соціальних і правових аспектів.

Основні поняття та терміни: підбір персоналу, відбір персоналу, рекрутинг, кадрові потреби, джерела залучення персоналу, критерії відбору, адаптація персоналу, вивільнення персоналу, скорочення штату, кадрові ризики, кадрові рішення, HR-процедури.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **аналітичне повідомлення або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із напрямів:

1. Місце процесів підбору та відбору персоналу в системі управління персоналом.
2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу.
3. Критерії ефективного відбору працівників.
4. Сучасні методи оцінювання кандидатів (інтерв'ю, тестування, асесмент).
5. Роль адаптації персоналу в зниженні плинності кадрів.
6. Управлінські та соціальні аспекти вивільнення персоналу.
7. Вивільнення персоналу як інструмент антикризового управління.
8. Кадрові ризики, пов'язані з помилками підбору персоналу.
9. Відповідальність менеджера у процесах підбору та вивільнення персоналу.
10. Етичні аспекти рекрутингу та скорочення персоналу.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Розробіть алгоритм підбору та відбору персоналу для конкретної посади (на вибір: менеджер, адміністратор, HR-фахівець, керівник підрозділу). Алгоритм має включати: визначення кадрової потреби; вибір джерел залучення; етапи відбору; прийняття кадрового рішення; первинну адаптацію.

Завдання 2. Скласти профіль вакансії (**job profile**), у якому визначити: професійні вимоги; компетентності; особистісні якості; критерії оцінювання кандидата.

Завдання 3. Організація змушена провести **оптимізацію чисельності персоналу** у зв'язку зі змінами умов діяльності. Проаналізуйте ситуацію та: визначте можливі варіанти вивільнення персоналу; запропонуйте управлінські рішення для мінімізації соціальних ризиків; обґрунтуйте роль менеджера у забезпеченні коректності процесу.

Тестові завдання

1. Підбір персоналу — це:
 - а) процес оцінювання результатів праці;
 - б) пошук потенційних кандидатів на вакантні посади;
 - в) адаптація нових працівників;
 - г) вивільнення персоналу.
2. Основним завданням відбору персоналу є:
 - а) зменшення витрат;
 - б) вибір кандидата, який найбільше відповідає вимогам посади;
 - в) скорочення чисельності персоналу;
 - г) формування кадрового резерву.
3. До внутрішніх джерел залучення персоналу належить:
 - а) рекрутингове агентство;
 - б) оголошення в мережі Інтернет;
 - в) просування власних працівників;
 - г) соціальні мережі.
4. Вивільнення персоналу передбачає:
 - а) лише звільнення працівників;
 - б) комплекс управлінських заходів щодо оптимізації чисельності;
 - в) виключно дисциплінарні заходи;
 - г) ігнорування соціальних наслідків.
5. Основним ризиком неправильного підбору персоналу є:
 - а) збільшення документообігу;
 - б) зниження ефективності роботи та плинність кадрів;
 - в) зростання кількості наказів;
 - г) посилення контролю.

Самостійна робота (4 год.)

1. **Практико-аналітичне завдання.** Проаналізувати **реальне або умовне оголошення про вакансію** та визначити: відповідність вимог посаді; наявність чітких критеріїв відбору; можливі недоліки формулювання.
2. **Проектне завдання. Розробити** короткі рекомендації для менеджера **щодо організації процесу вивільнення персоналу з мінімізацією конфліктів і соціальної напруги.**
3. **Глосарій (10 термінів):** Підбір персоналу, відбір персоналу, рекрутинг, кадрові потреби, джерела залучення персоналу, критерії відбору, профіль посади (job profile), адаптація персоналу, вивільнення персоналу, кадрові ризики.

Практична робота 5. ТЕМА 5. Сучасні підходи до оцінки персоналу в системі управління організацією. (2 год.)

Мета роботи: Сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сучасних підходів до оцінювання персоналу; розвинути навички добору та застосування методів оцінки результативності й потенціалу працівників; навчити використовувати результати оцінювання для прийняття управлінських рішень у сфері мотивації, розвитку та кар'єрного зростання персоналу.

Основні поняття та терміни: оцінка персоналу, результативність праці, компетентності, KPI, performance management, метод 360 градусів, атестація персоналу, потенціал працівника, зворотний зв'язок, ефективність персоналу.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **аналітичне повідомлення або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із напрямів:

1. Мета та значення оцінки персоналу в системі управління організацією.
2. Оцінка результатів діяльності та оцінка потенціалу персоналу: відмінності та взаємозв'язок.
3. Традиційні та сучасні методи оцінювання персоналу.
4. Система KPI як інструмент оцінки результативності працівників.
5. Метод «360 градусів»: можливості та обмеження.
6. Оцінювання компетентностей у сучасних організаціях.
7. Атестація персоналу як елемент системи оцінювання.
8. Зворотний зв'язок як управлінський інструмент розвитку персоналу.
9. Використання результатів оцінки персоналу в мотивації та розвитку.
10. Етичні аспекти оцінювання персоналу.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Розробіть **критерії оцінювання персоналу** для конкретної посади (на вибір: менеджер, адміністратор, HR-фахівець, керівник підрозділу), визначивши: показники результативності; поведінкові компетентності; індикатори професійного розвитку.

Завдання 2. Запропонуйте **систему KPI** для обраної посади (не менше 5 показників) та коротко обґрунтуйте кожен із них.

Завдання 3. В організації планується впровадження **нової системи оцінювання персоналу**, однак працівники сприймають її з недовірою. Проаналізуйте ситуацію та: визначте можливі причини опору персоналу; запропонуйте управлінські заходи щодо

впровадження системи оцінювання; обґрунтуйте роль зворотного зв'язку у підвищенні прийнятності оцінки.

Тестові завдання

1. Оцінка персоналу — це:
 - а) контроль дисципліни;
 - б) процес визначення рівня результативності та потенціалу працівників;
 - в) перевірка виконання наказів;
 - г) форма покарання.
2. КРІ — це:
 - а) система фінансового обліку;
 - б) ключові показники ефективності;
 - в) метод адаптації персоналу;
 - г) інструмент вивільнення персоналу.
3. Метод «360 градусів» передбачає:
 - а) оцінку лише керівником;
 - б) самооцінку працівника;
 - в) багатосторонній зворотний зв'язок;
 - г) тестування знань.
4. Атестація персоналу використовується для:
 - а) визначення заробітної плати;
 - б) оцінювання відповідності працівника посаді;
 - в) скорочення штату;
 - г) підбору персоналу.
5. Основною умовою ефективною оцінки персоналу є:
 - а) жорсткий контроль;
 - б) прозорість і об'єктивність;
 - в) мінімізація зворотного зв'язку;
 - г) одноразове проведення.

Самостійна робота (8 год.)

1. **Аналітичне завдання.** Порівняти два методи оцінювання персоналу (наприклад, КРІ та 360°), визначивши їх переваги, недоліки та сферу доцільного застосування..
2. **Практичне завдання.** Розробити форму оцінювання працівника (**фрагмент анкети або чек-листа**) з урахуванням професійних і поведінкових показників.
3. **Глосарій (10 термінів):** оцінка персоналу, результативність праці, КРІ, компетентність, потенціал працівника, метод 360 градусів, атестація персоналу, зворотний зв'язок, performance management, ефективність персоналу.

Практична робота 6. ТЕМА 6. Формування та розвиток корпоративної культури в сучасній організації. (4 год.)

Мета роботи: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння сутності корпоративної культури та її ролі в управлінні персоналом; розвинути навички аналізу елементів корпоративної культури, визначення її типу та обґрунтування напрямів формування й розвитку корпоративної культури відповідно до стратегічних цілей організації.

Основні поняття та терміни: корпоративна культура, організаційні цінності, норми поведінки, корпоративна ідентичність, місія організації, стиль керівництва, організаційний клімат, лояльність персоналу, соціалізація працівників, корпоративні традиції.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **аналітичне повідомлення або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із напрямів:

1. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом.
2. Основні елементи корпоративної культури організації.
3. Типи корпоративної культури та їх характеристика.
4. Вплив стилю керівництва на формування корпоративної культури.
5. Корпоративні цінності як основа поведінки персоналу.
6. Соціалізація нових працівників у корпоративній культурі.
7. Роль корпоративної культури у формуванні лояльності персоналу.
8. Корпоративна культура та ефективність командної роботи.
9. Корпоративна культура в умовах цифровізації та дистанційної роботи.
10. Етичні засади та соціальна відповідальність у корпоративній культурі.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Проаналізуйте корпоративну культуру **реальної або змодельованої (умовної) організації**, обравши **один із типів організацій**: державна установа, приватне підприємство, стартап, освітня або неприбуткова організація. У разі вибору умовної організації необхідно **коротко описати її сферу діяльності, розмір і загальні характеристики**. У межах аналізу визначте: ключові корпоративні цінності; домінуючі норми та моделі поведінки персоналу; тип корпоративної культури.

Завдання 2. Розробіть **проект корпоративних цінностей** для організації (5–7 цінностей), коротко пояснивши їх значення для працівників і менеджменту.

Завдання 3. В організації спостерігається **зниження рівня залученості та лояльності персоналу**. Запропонуйте комплекс заходів з розвитку корпоративної культури, визначивши: управлінські інструменти впливу; роль керівництва; очікувані результати змін.

Тестові завдання

1. Корпоративна культура — це:
 - а) система матеріального стимулювання;
 - б) сукупність цінностей, норм і моделей поведінки в організації;
 - в) організаційна структура;
 - г) стиль керівництва.
2. До елементів корпоративної культури належать:
 - а) посадові інструкції;
 - б) цінності та традиції;
 - в) фінансові показники;
 - г) виробничі плани.
3. Корпоративна культура впливає насамперед на:
 - а) технічне оснащення;
 - б) поведінку та мотивацію персоналу;
 - в) податкову політику;
 - г) документообіг.
4. Формування корпоративної культури значною мірою залежить від:
 - а) зовнішнього контролю;
 - б) стилю керівництва;
 - в) законодавства;
 - г) технологій виробництва.
5. Лояльність персоналу пов'язана з:
 - а) жорстким контролем;

- б) поділом цінностей організації;
- в) адміністративним впливом;
- г) скороченням витрат.

Самостійна робота (4 год.)

1. **Практичне завдання.** Розробити **короткі рекомендації щодо формування корпоративної культури** для новоствореної організації або стартапу.
2. **Глосарій (10 термінів):** корпоративна культура, організаційні цінності, норми поведінки, корпоративна ідентичність, місія організації, стиль керівництва, організаційний клімат, лояльність персоналу, соціалізація, корпоративні традиції.

Практична робота 7. ТЕМА 7. Тенденції та напрями розвитку сучасного менеджменту персоналу. (4 год.)

Мета роботи: Сформувати у здобувачів вищої освіти уявлення про сучасні тенденції розвитку менеджменту персоналу; розвинути навички аналізу впливу глобальних, технологічних і соціальних змін на систему управління персоналом; навчити прогнозувати напрями розвитку HR-менеджменту та обґрунтовувати управлінські рішення в умовах невизначеності.

Основні поняття та терміни: сучасний менеджмент персоналу, HR-тренди, цифровізація HR, дистанційна робота, гнучкі форми зайнятості, управління талантами, employee experience, HR-аналітика, сталий розвиток, адаптивне управління.

Хід заняття

Кожен здобувач готує **аналітичне повідомлення або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із напрямів:

1. Сучасні виклики та трансформації у менеджменті персоналу.
2. Вплив цифровізації та автоматизації на HR-процеси.
3. Дистанційна та гібридна робота як нова норма управління персоналом.
4. Управління талантами в сучасних організаціях.
5. Роль HR-аналітики у прийнятті управлінських рішень.
6. Employee experience як новий фокус HR-менеджменту.
7. Управління поколіннями Y та Z в організації.
8. Гнучкі форми зайнятості та їх вплив на ефективність персоналу.
9. Соціальна відповідальність і сталий розвиток у менеджменті персоналу.
10. Майбутні компетентності менеджера з персоналу.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Спрогнозуйте, **які зміни у системі управління персоналом** можуть відбутися в організаціях протягом найближчих 5–10 років, та обґрунтуйте: нові вимоги до персоналу; трансформацію ролі менеджера; зміну HR-інструментів.

Завдання 2. Організація переходить до **гібридного формату роботи**. Проаналізуйте ситуацію та: визначте основні виклики для менеджменту персоналу; запропонуйте управлінські рішення щодо адаптації персоналу; обґрунтуйте роль HR-служби в управлінні змінами.

Завдання 3. Запропонуйте **напрями модернізації системи управління персоналом** для умовної організації з урахуванням сучасних тенденцій (цифровізація, гнучкі форми зайнятості, розвиток талантів). У відповіді необхідно: визначити щонайменше 3 напрями змін; описати очікуваний управлінський ефект; вказати можливі ризики впровадження.

Тестові завдання

1. Однією з ключових тенденцій сучасного менеджменту персоналу є:
 - а) централізація управління;
 - б) цифровізація HR-процесів;
 - в) посилення бюрократії;
 - г) скорочення ролі менеджера.
2. Employee experience означає:
 - а) контроль робочого часу;
 - б) сукупність досвіду працівника в організації;
 - в) систему дисциплінарних заходів;
 - г) оцінку результативності.
3. HR-аналітика використовується для:
 - а) оформлення кадрових документів;
 - б) прогнозування та обґрунтування управлінських рішень;
 - в) контролю відвідуваності;
 - г) оцінки лояльності клієнтів.
4. Гібридний формат роботи передбачає:
 - а) виключно дистанційну зайнятість;
 - б) поєднання офісної та дистанційної роботи;
 - в) роботу без контролю;
 - г) повну автономність персоналу.
5. Сучасний менеджмент персоналу орієнтується насамперед на:
 - а) жорстке адміністрування;
 - б) розвиток людського потенціалу;
 - в) мінімізацію витрат;
 - г) формальний контроль.

Самостійна робота (2 год.)

1. **Аналітичне завдання:** Проаналізуйте одну сучасну HR-тенденцію (на вибір), зокрема: цифровізацію HR-процесів, HR-аналітику, управління талантами, employee experience, дистанційні та гібридні форми зайнятості, гнучкі моделі роботи, інклюзивне управління персоналом. У межах аналізу необхідно: **Охарактеризувати обрану HR-тенденцію** визначити її сутність і ключові ознаки; окреслити передумови її виникнення. **Проаналізувати вплив тенденції на систему управління персоналом** зміни у функціях HR-служби; трансформацію ролі керівника та працівників; вплив на кадрові процеси (підбір, оцінювання, розвиток, мотивацію). **Обґрунтувати значення тенденції для ефективності управління персоналом** підвищення продуктивності праці; залученість і лояльність персоналу; якість управлінських рішень. **Визначити потенційні ризики та обмеження** впровадження обраної HR-тенденції в організації. **Сформулювати власні висновки** щодо доцільності та перспектив застосування цієї тенденції в сучасних організаціях.

2. Скласти **перелік ключових компетентностей сучасного менеджера з персоналу** (не менше 7) із коротким поясненням кожної

РОЗДІЛ 2. Тайм менеджмент

Практична робота 8 . ТЕМА 8. Тайм-менеджмент у системі управління сучасною організацією. (2 год.)

Мета роботи: сформувати у здобувачів вищої освіти системне уявлення про тайм-менеджмент як інструмент управління організацією та особистою ефективністю менеджера; розвинути навички планування, організації та контролю використання часу в управлінській діяльності; навчити застосовувати базові методи тайм-менеджменту для підвищення результативності роботи персоналу та керівника.

Основні поняття та терміни: тайм-менеджмент, управління часом, самоменеджмент, робочий час, ефективність діяльності, планування, пріоритети, цілепокладання, часові ресурси, хронометраж, принцип Парето, матриця Ейзенхауера, метод ABC, делегування, самодисципліна, продуктивність, контроль часу.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **аналітичну доповідь або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із запропонованих напрямів:

1. Тайм-менеджмент як складова системи сучасного менеджменту.
2. Час як стратегічний ресурс організації.
3. Взаємозв'язок тайм-менеджменту та ефективності управлінських рішень.
4. Особиста та організаційна ефективність у контексті управління часом.
5. Роль керівника у формуванні культури ефективного використання часу.
6. Самоменеджмент менеджера: сутність та значення.
7. Основні причини втрат робочого часу в організації.
8. Тайм-менеджмент і профілактика професійного вигорання.
9. Цифрові інструменти тайм-менеджменту в управлінській діяльності.
10. Тайм-менеджмент у державних та приватних організаціях: особливості застосування.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Побудуйте **структурно-логічну схему тайм-менеджменту в організації**, визначивши такі елементи:

- цілі управління часом;
- суб'єкти та об'єкти управління часом;
- основні інструменти тайм-менеджменту;
- очікувані результати (підвищення продуктивності, оптимізація процесів, зниження перевантаження).

Завдання 2. Заповніть таблицю «Інструменти тайм-менеджменту в управлінській діяльності»:

| Інструмент | Сутність | Сфера застосування | Управлінський ефект |
|---------------------|----------|--------------------|---------------------|
| Принцип Парето | | | |
| Матриця Ейзенхауера | | | |
| Метод ABC | | | |
| Хронометраж | | | |
| Делегування | | | |

Завдання 3. Керівник підрозділу постійно перевантажений, не встигає виконувати стратегічні завдання, більшість часу витрачає на поточні дрібні справи. Проаналізуйте ситуацію та:

- визначте основні проблеми в організації робочого часу;
- запропонуйте інструменти тайм-менеджменту для вирішення проблеми;
- обґрунтуйте очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

Тестові завдання

1. Тайм-менеджмент — це:
 - а) контроль дисципліни працівників;
 - б) система управління використанням часу з метою підвищення ефективності;
 - в) форма адміністративного впливу;
 - г) метод фінансового планування.
2. Час у менеджменті розглядається як:
 - а) необмежений ресурс;
 - б) допоміжний фактор;
 - в) стратегічний ресурс управління;
 - г) другорядний елемент діяльності.
3. Принцип Парето в тайм-менеджменті означає, що:
 - а) всі завдання однаково важливі;
 - б) 20% зусиль дають 80% результату;
 - в) час слід розподіляти рівномірно;
 - г) ефективність не залежить від планування.
4. Матриця Ейзенхауера використовується для:
 - а) обліку робочого часу;
 - б) визначення пріоритетності завдань;
 - в) оцінювання персоналу;
 - г) мотивації працівників.
5. Основною метою тайм-менеджменту є:
 - а) збільшення робочого дня;
 - б) жорсткий контроль працівників;
 - в) підвищення особистої та організаційної ефективності;
 - г) скорочення персоналу.

Самостійна робота (8 год.)

1. **Аналітичне есе (на вибір):**
«Тайм-менеджмент як фактор ефективності управлінської діяльності»
«Роль керівника у формуванні культури ефективного використання часу»
2. **Практичне завдання.** Проведіть **самоаналіз використання власного робочого часу** (1 день або 1 тиждень) із застосуванням елементів хронометражу та сформулюйте пропозиції щодо його оптимізації.
3. **Глосарій (10 термінів):** тайм-менеджмент, управління часом, самоменеджмент, робочий час, ефективність, планування, пріоритети, хронометраж, делегування, продуктивність.

Практична робота 9. ТЕМА 9. Ефективне використання часу в управлінській діяльності. (4 год.)

Мета роботи: сформувати у здобувачів вищої освіти практичні навички ефективного використання робочого часу в управлінській діяльності; навчити аналізувати структуру робочого часу менеджера, визначати чинники його втрат та застосовувати інструменти тайм-менеджменту для підвищення особистої продуктивності й результативності управлінських рішень..

Основні поняття та терміни: ефективне використання часу, робочий час менеджера, тайм-менеджмент, самодисципліна, планування діяльності, пріоритети, делегування, контроль часу,

продуктивність, управлінські функції, управління за результатами, навантаження, ресурсний підхід, особиста ефективність.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **аналітичну доповідь або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із напрямів:

1. Специфіка використання часу в управлінській діяльності менеджера.
2. Фактори, що впливають на ефективність використання робочого часу керівника.
3. Типові «поглиначі часу» в роботі менеджера.
4. Планування як основа ефективного використання часу.
5. Делегування повноважень як інструмент оптимізації управлінського часу.
6. Контроль і самоконтроль у системі тайм-менеджменту.
7. Управління за результатами та його вплив на використання часу.
8. Баланс стратегічних і оперативних завдань у діяльності керівника.
9. Роль самодисципліни у підвищенні продуктивності управлінця.
10. Вплив стилю керівництва на ефективність використання часу.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Проаналізуйте структуру робочого часу менеджера та заповніть таблицю:

| Вид діяльності | Частка часу (%) | Характеристика | Оцінка ефективності |
|-------------------------------|-----------------|----------------|---------------------|
| Стратегічні завдання | | | |
| Поточні (оперативні) завдання | | | |
| Комунікації та наради | | | |
| Контроль і звітність | | | |
| Непередбачувані завдання | | | |

Завдання 2. Складіть перелік основних втрат робочого часу менеджера та запропонуйте шляхи їх мінімізації, заповнивши таблицю:

| Чинник втрат часу | Причина | Наслідки | Запропоновані заходи |
|-----------------------------|---------|----------|----------------------|
| Неефективні наради | | | |
| Відсутність пріоритетів | | | |
| Перевантаженість завданнями | | | |
| Недостатнє делегування | | | |
| Часті переривання | | | |

Завдання 3. Менеджер постійно виконує термінові завдання, однак стратегічні цілі підрозділу систематично не досягаються. Проаналізуйте ситуацію та:

- визначте основні причини неефективного використання часу;
- запропонуйте управлінські рішення щодо оптимізації робочого часу;
- обґрунтуйте очікуваний вплив запропонованих рішень на результати діяльності підрозділу.

Тестові завдання

1. Ефективне використання часу менеджера означає:
 - а) виконання максимальної кількості завдань;
 - б) концентрацію на стратегічно важливих завданнях;
 - в) збільшення тривалості робочого дня;
 - г) жорсткий контроль персоналу.
2. Основним інструментом підвищення ефективності використання часу є:
 - а) імпровізація;
 - б) планування діяльності;
 - в) інтуїція керівника;
 - г) збільшення кількості нарад.
3. Делегування повноважень дозволяє менеджеру:
 - а) втратити контроль над процесами;
 - б) зменшити власну відповідальність;
 - в) зосередитися на стратегічних завданнях;
 - г) уникнути управлінських рішень.
4. До «поглиначів часу» в управлінській діяльності належить:
 - а) стратегічне планування;
 - б) аналіз результатів;
 - в) неефективні комунікації;
 - г) делегування завдань.
5. Контроль часу в управлінській діяльності спрямований на:
 - а) обмеження свободи менеджера;
 - б) оптимізацію використання ресурсів;
 - в) зменшення кількості завдань;
 - г) формальний облік робочого часу.

Самостійна робота (4 год.)

1. **Аналітичне завдання.** Проаналізуйте власну модель використання часу впродовж робочого дня менеджера (умовного або реального) та визначте напрями її вдосконалення.
2. **Практичне завдання.** Розробіть **рекомендації щодо підвищення ефективності використання часу** для керівника підрозділу (не менше 5 рекомендацій).
3. **Глосарій (10 термінів):** ефективне використання часу, робочий час менеджера, тайм-менеджмент, планування, делегування, самодисципліна, пріоритети, контроль часу, продуктивність, управлінська ефективність.

Практична робота 10. ТЕМА 10. Оцінювання витрат часу та планування діяльності в системі тайм-менеджменту. (2 год.)

Мета роботи: сформувати у здобувачів вищої освіти практичні навички оцінювання витрат робочого часу та планування діяльності в системі тайм-менеджменту; навчити застосовувати методи аналізу використання часу, визначати неефективні часові витрати та розробляти плани діяльності з урахуванням пріоритетів і управлінських цілей.

Основні поняття та терміни: оцінювання витрат часу, планування діяльності, тайм-менеджмент, хронометраж, облік часу, аналіз часу, денне та тижневе планування, цілепокладання, пріоритети, календарне планування, графік робіт, управлінський цикл, контроль виконання, продуктивність.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **аналітичну доповідь або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із запропонованих напрямів:

1. Значення оцінювання витрат часу в управлінській діяльності.
2. Хронометраж як інструмент аналізу використання робочого часу.
3. Методи обліку та аналізу витрат часу менеджера.
4. Планування діяльності як функція менеджменту.
5. Види планування в системі тайм-менеджменту (оперативне, тактичне, стратегічне).
6. Взаємозв'язок цілепокладання та планування діяльності.
7. Роль пріоритетів у плануванні робочого часу.
8. Планування та контроль виконання управлінських завдань.
9. Типові помилки в оцінюванні витрат часу та плануванні діяльності.
10. Цифрові інструменти планування часу в сучасній організації.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Проведіть хронометраж робочого часу менеджера (умовного або реального) та заповніть таблицю:

| Вид діяльності | Запланований час | Фактичний час | Відхилення | Коментар |
|-----------------------|------------------|---------------|------------|----------|
| Стратегічні завдання | | | | |
| Поточні завдання | | | | |
| Наради та комунікації | | | | |
| Контроль і звітність | | | | |
| Інші види діяльності | | | | |

Завдання 2. Розробіть денний або тижневий план діяльності менеджера, використовуючи один із інструментів тайм-менеджменту (матриця Ейзенхауера, метод ABC, календарне планування). Обґрунтуйте вибір інструменту та визначте очікувані результати планування.

Завдання 3. План діяльності керівника систематично не виконується у повному обсязі через перевантаження та непередбачувані завдання. Проаналізуйте ситуацію та:

- визначте причини відхилень між запланованим і фактичним використанням часу;
- запропонуйте заходи щодо підвищення точності планування;
- обґрунтуйте роль контролю та коригування планів у системі тайм-менеджменту.

Тестові завдання

1. Оцінювання витрат часу передбачає:
 - а) інтуїтивне планування діяльності;
 - б) аналіз фактичного використання часу;
 - в) виключно складання планів;
 - г) збільшення обсягу завдань.
2. Хронометраж використовується для:
 - а) визначення рівня мотивації персоналу;
 - б) обліку та аналізу витрат робочого часу;
 - в) оцінювання персоналу;
 - г) контролю дисципліни.
3. Планування діяльності в тайм-менеджменті спрямоване на:
 - а) жорстку регламентацію роботи;
 - б) ефективний розподіл часу відповідно до цілей;
 - в) мінімізацію відповідальності менеджера;
 - г) зменшення кількості завдань.
4. Відхилення між запланованим і фактичним часом свідчить про:
 - а) відсутність потреби в плануванні;

- б) необхідність аналізу та коригування планів;
 - в) низьку мотивацію персоналу;
 - г) формальність контролю.
5. Контроль виконання планів у тайм-менеджменті забезпечує:
- а) обмеження самостійності менеджера;
 - б) зворотний зв'язок і коригування діяльності;
 - в) покарання за порушення планів;
 - г) збільшення кількості звітів.

Самостійна робота (4 год.)

1. **Аналітичне завдання.** Проведіть оцінювання витрат власного робочого часу за допомогою хронометражу (1 робочий день або 1 тиждень) та сформулюйте висновки щодо ефективності його використання.
2. **Практичне завдання.** Розробіть індивідуальний план діяльності менеджера на тиждень із визначенням пріоритетів і резерву часу на непередбачувані завдання.
3. **Глосарій (10 термінів):** оцінювання витрат часу, планування діяльності, тайм-менеджмент, хронометраж, облік часу, пріоритети, цілепокладання, календарне планування, контроль, продуктивність.

Практична робота 11. ТЕМА 11. Планування професійного зростання менеджера в контексті ефективного використання часу. (2 год.)

Мета роботи: Сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння взаємозв'язку між професійним зростанням менеджера та ефективним використанням часу; розвинути навички стратегічного планування професійного розвитку, визначення пріоритетів саморозвитку та раціонального поєднання поточної управлінської діяльності з особистісним і кар'єрним зростанням.

Основні поняття та терміни: професійне зростання менеджера, кар'єрне планування, самоменеджмент, управління часом, індивідуальний план розвитку (IDP), компетентності, життєві та професійні цілі, тайм-менеджмент, баланс роботи і розвитку, стратегічне планування, безперервне навчання, самоосвіта, ефективність діяльності.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **аналітичну доповідь або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із запропонованих напрямів:

1. Професійне зростання менеджера як складова управлінської ефективності.
2. Роль часу в плануванні кар'єрного розвитку.
3. Самоменеджмент як основа професійного зростання.
4. Індивідуальний план розвитку менеджера (IDP): сутність та структура.
5. Поєднання поточної діяльності та професійного навчання.
6. Управління компетентностями в процесі кар'єрного зростання.
7. Пріоритети професійного розвитку на різних етапах кар'єри.
8. Тайм-менеджмент у системі безперервного навчання.
9. Професійне зростання та профілактика професійного вигорання.
10. Роль керівника у власному професійному розвитку та розвитку підлеглих.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Проведіть самооцінювання професійних компетентностей менеджера та заповніть таблицю:

| Компетентність | Поточний рівень | Бажаний рівень | Заходи розвитку | Часові ресурси |
|-----------------------|-----------------|----------------|-----------------|----------------|
| Управлінські навички | | | | |
| Лідерські якості | | | | |
| Комунікаційні навички | | | | |
| Аналітичні здібності | | | | |
| Управління часом | | | | |

Завдання 2. Розробіть індивідуальний план професійного зростання менеджера (IDP) на 1–3 роки з урахуванням:

- професійних цілей;
- необхідних компетентностей;
- часових ресурсів;
- форм розвитку (навчання, самонавчання, менторство, проектна діяльність).

Завдання 3. Менеджер активно виконує поточні управлінські функції, але не приділяє часу професійному розвитку, що призводить до зниження конкурентоспроможності та професійної мотивації. Проаналізуйте ситуацію та:

- визначте причини відсутності планування професійного зростання;
- запропонуйте інструменти тайм-менеджменту для поєднання роботи та розвитку;
- обґрунтуйте очікувані результати впровадження плану професійного зростання.

Тестові завдання

1. Планування професійного зростання менеджера передбачає:
 - а) випадковий розвиток навичок;
 - б) системне визначення цілей і шляхів розвитку;
 - в) виключно формальне навчання;
 - г) відмову від поточної діяльності.
2. Індивідуальний план розвитку (IDP) — це:
 - а) посадова інструкція;
 - б) документ стратегічного професійного розвитку;
 - в) форма контролю персоналу;
 - г) фінансовий план.
3. Ефективне використання часу в професійному зростанні означає:
 - а) повну відмову від відпочинку;
 - б) інтеграцію розвитку в щоденну діяльність;
 - в) зосередження лише на роботі;
 - г) перенесення розвитку на майбутнє.
4. Безперервне навчання менеджера пов'язане з:
 - а) формальним виконанням вимог;
 - б) адаптацією до змін та розвитком компетентностей;
 - в) зменшенням відповідальності;
 - г) стабільністю управлінських рішень.
5. Професійне зростання менеджера сприяє:
 - а) збільшенню навантаження;

- б) підвищенню управлінської ефективності;
- в) формалізації діяльності;
- г) зниженню ролі керівника.

Самостійна робота (4 год.)

1. **Аналітичне завдання.** Проаналізуйте власні професійні цілі та визначте їх відповідність наявним часовим ресурсам.
2. **Практичне завдання.** Розробіть особистий план професійного розвитку менеджера з урахуванням принципів тайм-менеджменту (коротко-, середньо- та довгострокові цілі).
3. **Глосарій (10 термінів):** професійне зростання, кар'єрне планування, самоменеджмент, управління часом, індивідуальний план розвитку, компетентності, цілепокладання, безперервне навчання, управлінська ефективність, розвиток персоналу.

Практична робота 12. ТЕМА 12. Цілепокладання, самоконтроль і самомотивація в особистому тайм-менеджменті. (4 год.)

Мета роботи: сформувати у здобувачів вищої освіти системне розуміння ролі цілепокладання, самоконтролю та самомотивації в особистому тайм-менеджменті; розвинути навички формулювання професійних і особистих цілей, контролю власної діяльності та підтримання внутрішньої мотивації для досягнення запланованих результатів у професійній діяльності менеджера.

Основні поняття та терміни: цілепокладання, цілі діяльності, SMART-цілі, особистий тайм-менеджмент, самоконтроль, самомотивація, внутрішня мотивація, самодисципліна, управління поведінкою, зворотний зв'язок, особиста ефективність, відповідальність, професійна самореалізація.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **аналітичну доповідь або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із запропонованих напрямів:

1. Цілепокладання як основа особистого тайм-менеджменту.
2. Види цілей у професійній діяльності менеджера.
3. Метод SMART у формулюванні цілей.
4. Взаємозв'язок цілей, планів і результатів.
5. Самоконтроль як інструмент управління власною діяльністю.
6. Методи самоконтролю в тайм-менеджменті.
7. Самомотивація як чинник досягнення цілей.
8. Внутрішня та зовнішня мотивація в діяльності менеджера.
9. Подолання прокрастинації засобами тайм-менеджменту.
10. Роль самодисципліни в особистій ефективності керівника.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Сформулюйте **3–5 професійних або особистих цілей менеджера** за методикою SMART та заповніть таблицю:

| Ціль | Конкретність | Вимірюваність | Досяжність | Релевантність | Термін |
|------|--------------|---------------|------------|---------------|--------|
| | | | | | |
| | | | | | |

Завдання 2. Розробіть індивідуальну систему самоконтролю виконання завдань, визначивши:

- інструменти контролю (чек-листи, трекери, щоденник);
- періодичність самоперевірки;
- критерії оцінювання результатів.

Завдання 3. Менеджер регулярно відкладає виконання важливих завдань, попри наявність чітких планів і термінів. Проаналізуйте ситуацію та:

- визначте причини зниження самомотивації;
- запропонуйте інструменти самоконтролю та самомотивації;
- обґрунтуйте очікувані результати застосування запропонованих методів.

Тестові завдання

1. Цілепокладання в тайм-менеджменті — це:
 - а) формальне планування діяльності;
 - б) процес визначення бажаних результатів і шляхів їх досягнення;
 - в) контроль підлеглих;
 - г) оцінка персоналу.
2. Метод SMART передбачає, що цілі повинні бути:
 - а) абстрактними;
 - б) довільними;
 - в) конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі;
 - г) орієнтованими лише на результат.
3. Самоконтроль у тайм-менеджменті спрямований на:
 - а) обмеження свободи дій;
 - б) управління власною поведінкою і результатами діяльності;
 - в) покарання за помилки;
 - г) зменшення відповідальності.
4. Самомотивація менеджера ґрунтується насамперед на:
 - а) зовнішньому контролі;
 - б) внутрішніх цілях і цінностях;
 - в) страху покарання;
 - г) матеріальному стимулюванні.
5. Прокрастинація — це:
 - а) форма самодисципліни;
 - б) свідоме відкладання виконання важливих завдань;
 - в) ефективне планування часу;
 - г) метод підвищення продуктивності.

Самостійна робота (4 год.)

1. **Аналітичне завдання.** Проаналізуйте власну систему цілепокладання та визначте чинники, що впливають на рівень самомотивації.
2. **Практичне завдання.** Розробіть персональний план саморозвитку менеджера з урахуванням цілей, інструментів самоконтролю та методів самомотивації.
3. **Глосарій (10 термінів):** цілепокладання, SMART-цілі, самоконтроль, самомотивація, самодисципліна, особистий тайм-менеджмент, внутрішня мотивація, прокрастинація, відповідальність, особиста ефективність.

Практична робота 13. ТЕМА 13. Делегування обов'язків у контексті особистої продуктивності менеджера. (2 год.)

Мета роботи: сформувати у здобувачів вищої освіти розуміння делегування як ключового інструменту підвищення особистої продуктивності менеджера; розвинути навички раціонального розподілу повноважень і відповідальності, оптимізації використання управлінського часу та підвищення ефективності роботи команди.

Основні поняття та терміни: делегування, повноваження, відповідальність, управлінські функції, продуктивність менеджера, тайм-менеджмент, управлінське навантаження, контроль, довіра, компетентності персоналу, зворотний зв'язок, ефективна команда, мотивація, результативність діяльності.

Хід заняття

Кожен здобувач вищої освіти готує **аналітичну доповідь або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із запропонованих напрямів:

1. Делегування як управлінська функція та інструмент тайм-менеджменту.
2. Роль делегування у підвищенні особистої продуктивності менеджера.
3. Повноваження і відповідальність у процесі делегування.
4. Завдання, які доцільно і недоцільно делегувати.
5. Типові помилки менеджерів у процесі делегування.
6. Делегування та розвиток компетентностей персоналу.
7. Делегування як чинник формування довіри в команді.
8. Контроль виконання делегованих завдань.
9. Делегування і мотивація персоналу.
10. Делегування в умовах перевантаження та дефіциту часу.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Визначте перелік управлінських завдань менеджера та розподіліть їх за доцільністю делегування, заповнивши таблицю:

| Завдання менеджера | Рівень важливості | Можливість делегування | Кому делегувати | Очікуваний ефект |
|-----------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|------------------|
| Поточні операційні завдання | | | | |
| Аналітичні завдання | | | | |
| Адміністративні функції | | | | |
| Стратегічні рішення | | | | |
| Контроль і координація | | | | |

Завдання 2. Розробіть алгоритм ефективного делегування, що включає такі етапи:

- визначення завдання;
- вибір виконавця;
- формулювання очікуваного результату;
- встановлення термінів;
- контроль і зворотний зв'язок.

Завдання 3. Менеджер перевантажений поточними завданнями, часто працює понаднормово, однак ефективність роботи підрозділу залишається низькою. Проаналізуйте ситуацію та:

- визначте причини неефективного делегування;
- запропонуйте управлінські рішення щодо оптимізації розподілу обов'язків;
- обґрунтуйте вплив делегування на особисту продуктивність менеджера та результативність роботи команди.

Тестові завдання

1. Делегування обов'язків — це:
 - а) передача відповідальності без повноважень;
 - б) повна відмова менеджера від контролю;
 - в) передача повноважень і завдань із збереженням відповідальності керівника;
 - г) зменшення ролі менеджера в управлінні.
2. Основною метою делегування є:
 - а) зменшення кількості працівників;
 - б) підвищення особистої продуктивності менеджера та ефективності команди;
 - в) уникнення управлінських рішень;
 - г) посилення контролю.
3. До завдань, які не рекомендується делегувати, належать:
 - а) рутинні операції;
 - б) стратегічні управлінські рішення;
 - в) підготовка інформації;
 - г) технічні завдання.
4. Ефективне делегування сприяє:
 - а) зростанню перевантаження менеджера;
 - б) зниженню мотивації персоналу;
 - в) розвитку компетентностей працівників;
 - г) втраті контролю.
5. Контроль делегованих завдань передбачає:
 - а) тотальний нагляд;
 - б) ігнорування результатів;
 - в) зворотний зв'язок і коригування дій;
 - г) формальну звітність без аналізу.

Самостійна робота (8 год.)

1. **Аналітичне завдання.** Проаналізуйте власний стиль делегування (реальний або умовний) та визначте його сильні і слабкі сторони.
2. **Практичне завдання.** Розробіть рекомендації для менеджера щодо підвищення ефективності делегування з урахуванням принципів тайм-менеджменту (не менше 5 рекомендацій).
3. **Глосарій (10 термінів):** делегування, повноваження, відповідальність, управлінські функції, продуктивність менеджера, контроль, зворотний зв'язок, мотивація, ефективна команда, результативність.

Практична робота 14. ТЕМА 14. Цілепокладання, самоконтроль і самомотивація в особистому тайм-менеджменті. (2 год.)

Мета роботи: Сформувати у здобувачів вищої освіти практичні навички встановлення пріоритетів у процесі прийняття управлінських рішень; навчити аналізувати альтернативи,

оцінювати наслідки рішень з урахуванням обмежених часових ресурсів, рівня відповідальності та стратегічних цілей організації.

Основні поняття та терміни: управлінське рішення, пріоритети, вибір альтернатив, тайм-менеджмент, стратегічні та оперативні рішення, матриця Ейзенхауера, управління за цілями, відповідальність менеджера, ризик, обмежені ресурси, терміновість, значущість, ефективність управління.

Хід заняття

Кожен здобувач готує **коротку аналітичну доповідь або міні-презентацію (5–7 хв)** за одним із напрямів:

1. Пріоритети як основа ефективних управлінських рішень.
2. Взаємозв'язок часу, відповідальності та управлінського вибору.
3. Стратегічні та оперативні пріоритети менеджера.
4. Матриця Ейзенхауера в управлінській діяльності.
5. Вплив неправильного визначення пріоритетів на результати організації.
6. Управлінські рішення в умовах дефіциту часу.
7. Пріоритети керівника в кризових ситуаціях.
8. Роль цінностей менеджера у встановленні пріоритетів.
9. Пріоритети та командна відповідальність.
10. Етичний вимір управлінських рішень.

Аналітично-практичні завдання

Завдання 1. Вам запропоновано перелік із **10 управлінських завдань**, які виникли протягом одного робочого дня (нарада, скарга клієнта, звіт, конфлікт у команді, стратегічна пропозиція тощо). Необхідно:

- розподілити завдання за матрицею Ейзенхауера;
- обґрунтувати порядок виконання;
- визначити, які завдання можна **делегувати**, а які — **відкласти**.

Завдання 2. Ознайомтеся з управлінською ситуацією, де **етичні міркування** суперечать **швидкому результату**. Необхідно:

- визначити, які пріоритети вступають у конфлікт;
- запропонувати управлінське рішення;
- обґрунтувати його з позиції професійної відповідальності менеджера.

Завдання 3. Складіть **власний чек-лист менеджера** «Як швидко визначити пріоритети перед прийняттям управлінського рішення» (5–7 пунктів із коротким поясненням кожного).

Тестові завдання

1. Встановлення пріоритетів у менеджменті означає:
 - а) виконання всіх завдань одночасно;
 - б) свідомий вибір найбільш значущих дій;
 - в) орієнтацію лише на терміновість;
 - г) делегування всієї відповідальності.
2. Управлінське рішення в умовах дефіциту часу потребує насамперед:
 - а) інтуїтивного вибору;
 - б) чіткого визначення пріоритетів;

- в) відмови від відповідальності;
 - г) жорсткого контролю.
3. Матриця Ейзенхауера дозволяє:
 - а) оцінювати персонал;
 - б) визначати важливість і терміновість завдань;
 - в) розраховувати бюджет;
 - г) формувати команду.
 4. Помилки у встановленні пріоритетів призводять до:
 - а) зростання ефективності;
 - б) перевантаження і втрати стратегічного фокусу;
 - в) підвищення мотивації;
 - г) автоматизації рішень.
 5. Ефективний менеджер приймає рішення, орієнтуючись насамперед на:
 - а) кількість завдань;
 - б) стратегічні цілі та відповідальність;
 - в) особисті вподобання;
 - г) зовнішній тиск.

Самостійна робота (6 год.)

1. **Аналітичне завдання.** Проаналізуйте реальну або умовну управлінську ситуацію, у якій неправильне визначення пріоритетів призвело до негативних наслідків.
2. **Практичне завдання.** Складіть **матрицю управлінських рішень менеджера** на тиждень із чітким обґрунтуванням пріоритетів.
3. **Глосарій (10 термінів):** пріоритети, управлінське рішення, стратегічні цілі, терміновість, важливість, відповідальність менеджера, ризик, тайм-менеджмент, ефективність управління, вибір альтернатив.

Індивідуальні навчально-дослідні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання (ІНДЗ) є важливим компонентом засвоєння дисципліни «Управління персоналом і тайм менеджмент» та виконується здобувачами вищої освіти з метою формування умінь самостійної аналітичної роботи, розвитку навичок критичного мислення, систематизації теоретичних положень і застосування їх у практичній діяльності менеджера.

У робочій програмі навчальної дисципліни визначено назву ІНДЗ, його структуру, змістові акценти та критерії оцінювання, а також орієнтовну тематику завдань та рекомендований обсяг часу на їх виконання. Загальний обсяг ІНДЗ становить 10 годин самостійної роботи, що входить до загального обсягу самостійного навчального часу здобувача.

Вимоги до оформлення ІНДЗ.

Стиль викладення матеріалу має бути науково-діловим.

Матеріал розподіляється рівномірно у відповідності до плану ІНДЗ:

– вступ (мають бути обґрунтовані актуальність та практичне значення обраної теми ІНДЗ, визначені мета та завдання роботи);

– основна частина (розкривається тема ІНДЗ шляхом висвітлення основних питань. При цьому необхідно зосередити увагу на аналізі поставлених питань в літературі з висновками щодо їх теоретичної та практичної значущості. З цією метою варто залучити практичний матеріал діяльності підрозділу, в якому працює слухач з зазначенням регіональної специфіки);

– висновки (необхідно сформулювати: а) науково-теоретичні та практичні підсумки проведеного аналізу за проблематиком ІНДЗ; б) теоретичні та практичні рекомендації, що впливають з проведеного аналізу. Вони мають логічно пов'язуватися із змістом викладеного матеріалу);

– додатки* (такими можуть бути цільові документи, матеріали, що розкривають досвід роботи органів та підрозділів внутрішніх справ, методичні розробки, результати досліджень, анкети опитування, а також таблиці, статистичні дані, діаграми, на які слухач посилається в тексті ІНДЗ тощо. Застереження: не слід давати в додатках документи, законодавчі чи нормативні акти, які офіційно надруковані. Такі документи мають бути вказані в списку використаних джерел);

– словник базових та основних понять (глосарій)*;

– список літератури (містить використані джерела та публікації).

- в роботі повинні бути мінімум одна таблиця і одна схема.

*ці складові не є обов'язковими і подаються за бажанням слухача.

Обсяг роботи має складати – 5-10 сторінок.

До загального обсягу роботи не входять додатки, глосарій, список використаних джерел, таблиці та рисунки, які повністю займають площу сторінки. Але всі сторінки зазначених елементів підлягають суцільній нумерації.

У тексті обов'язково повинні бути посилання на літературу та інші джерела, що використовувалися при підготовці ІНДЗ.

Текст ІНДЗ викладається державною мовою на стандартних аркушах формату А-4(210 x 297).

Робота друкується шрифтом Times New Roman, 14 кеглем; вирівнювання – «За шириною»; міжрядковий інтервал «Полуторний» (1,5 Lines); абзацний відступ – п'ять знаків (1,25 см); верхнє і нижнє поле – 2 см., лівє – 3 см, правє – 1 см. Абзацний відступ має бути однаковим у всьому тексті і дорівнювати п'яти знакам (1,25 см).

Скорочення слів та словосполучень мають відповідати чинним стандартам з бібліотечної та видавничої справи (наприклад: Міністерство внутрішніх справ України (далі – МВС)).

Розділи та підрозділи мають містити заголовки, які належить точно відтворювати у змісті. Заголовки розділів, як правило, розміщують посередині рядка. Назви розділів друкують великими літерами без розділових знаків у кінці, без підкреслень. Заголовки розділів слід починати з належного відступу.

Абзацний відступ має бути однаковим у всьому тексті і дорівнювати п'яти знакам (стандартний відступ, визначений текстовими редакторами на ПК).

Якщо заголовок складається з двох і більше речень, їх розділяють крапкою. Переніс слів у заголовках розділів слід уникати. Відстань між заголовком і подальшим чи попереднім текстом, при друкованому виготовленні письмової роботи, повинна становити не менше двох рядків.

Нумерація сторінок має бути наскрізною. Порядковий номер сторінки позначають арабською цифрою і проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки чи рисок. Титульний аркуш(додається) включається до загальної нумерації сторінок письмової роботи, але номер сторінки на титульному аркуші, як правило, не проставляють. Розділи слід нумерувати також арабськими цифрами.

При використанні літературних джерел в тексті письмової роботи можуть бути два варіанти посилань на них. Перший – це посторінкові посилання (виноски): коли на сторінці

цитується джерело, то внизу цієї сторінки під основним текстом наводиться бібліографічний опис літературного джерела і вказується сторінка. Другий – коли в разі посилання на літературне джерело у квадратних дужках вказується його порядковий номер у списку літератури та конкретна сторінка, наводиться цитата, точні цифри, дані, наприклад [3, с. 17].

Ілюстративний матеріал – малюнки, графіки, схеми тощо слід розміщувати безпосередньо після прешого посилання на нього в тексті. Якщо графік, схема, таблиця не поміщається на сторінці, де є посилання, їх подають на наступній сторінці. На кожний ілюстративний матеріал мають бути посилання в тексті.

Критерії оцінювання ІНДЗ.

Кожне ІНДЗ оцінюється, виходячи з аналізу сукупності таких критеріїв:

1. Актуальність теми.
2. План ІНДЗ має системно розкривати обрану тему.
3. Зміст ІНДЗ має передбачати розкриття положень практичної діяльності за напрямом оперативно-службової діяльності ОВС.
4. Особистий внесок оцінюється із наявності власних аналітичних висновків та конкретних пропозицій щодо обраної теми ІНДЗ.
5. Використані джерела, тобто наявність достатньої кількості сучасних нормативних і наукових джерел.

Обсяг часу – 10 годин самостійної роботи.

Завдання:

1. Основні моделі управління персоналом у сучасних організаціях
2. Планування кадрових ресурсів: методи і підходи
3. Формування та реалізація кадрової політики підприємства
4. Підбір та адаптація персоналу: сучасні практики
5. Оцінювання персоналу: методи, критерії, ефективність
6. Мотивація працівників: теорії, інструменти, вплив на результативність
7. Управління кар'єрою: етапи, підходи, міжнародний досвід
8. Система професійного навчання і розвитку персоналу
9. Роль корпоративної культури у підвищенні ефективності персоналу
10. Конфлікти в трудовому колективі: причини та способи управління
11. Стрес-менеджмент на робочому місці
12. Впровадження системи КРІ в управлінні персоналом
13. Вплив лідерства на ефективність командної роботи
14. Ефективні стратегії делегування повноважень
15. Тайм-менеджмент у діяльності менеджера: особливості та інструменти
16. Системи управління часом: порівняльний аналіз (GTD, Pomodoro, Eisenhower тощо)
17. Аналіз особистої ефективності працівників: методи самооцінки
18. Роль самоорганізації в досягненні особистих і професійних цілей
19. Прокрастинація: причини, наслідки та методи подолання
20. Емоційний інтелект в управлінні персоналом
21. Цифрові інструменти в HR-менеджменті (HRM-системи, таймери, трекери часу)
22. Гнучкий графік роботи та управління робочим часом персоналу
23. Підвищення продуктивності персоналу за допомогою методів тайм-менеджменту
24. Баланс між роботою та особистим життям: як його досягти
25. Вплив дистанційної роботи на управління персоналом і часом
26. Особливості управління поколіннями Y та Z в організації

27. Роль коучингу та менторингу в розвитку персоналу
28. Управління талантами: стратегії залучення та утримання
29. Етика і відповідальність у сфері управління персоналом
30. Технології збереження енергії та фокусування уваги у професійній діяльності

Список використаної літератури

1. 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.
2. Міжнародний менеджмент: підручник / за ред. д. е. н., професора А. І. Крисоватого, д. е. н., професора Р. Є. Зварича. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 508 с.
3. Койл Д. Культурний код. Секрети успішної взаємодії в команді / пер. з англ. О. Асташова. Київ: Наш Формат, 2023. 208 с.
4. Антохов А.А., Кирчата І.М., Власенко Т.О. Самоменеджмент як ключовий навик лідерства у проєктних командах. Журнал «Наукові інновації та передові технології». Серія «Управління та адміністрування», Серія «Економіка». № 9 (37). 2024. С. 116-130.
5. Возна Л.Б., Мельник О.В. Використання теорії підкріплення для мотивації персоналу. Integration of Education, Science and Business in Modern Environment: Winter Debates: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, February 3-4, Dnipro, 2022. С. 197-200
6. Глущенко Л., Пілявов Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. Вип. 35. 2022.
[URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105)
7. Корнілова О.В. Самоменеджмент: навч.-метод. Посібник [Електронне видання]; нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса:Фенікс, 2023. 57 с.
[URL:https://doi.org/10.32837/11300.23856](https://doi.org/10.32837/11300.23856)
8. Леськів Г.З., Левків, Г.Я., Бліхар М.М., Гобела В.В., Подра О.П.,Коваль Г.В. Самоменеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 280 с.
9. Лозовський О.М. Тайм-менеджмент як мистецтво управління часом. Наукові тренди постіндустріального суспільства. Том 1. 3 грудня 2021 рік. Запоріжжя, Україна. МЦНД. С. 86-91.
10. Пожарова О.В., Пожаров Ю.В., Корнілова О.В. Особливості процесу управління на підприємстві. Бізнес-навігатор. Вип. 2 (62), 2021. С.25-37. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/63_2021/19.pdf
11. Ратушняк О.Г., Кособуцька А.О. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент в роботі менеджера. Матеріали І науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ. (Вінниця, 10-12 березня 2021 р.) Вінниця, 2021.
[URL:https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/allvntu/index/pages/view/zbirn2021](https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/allvntu/index/pages/view/zbirn2021)
12. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
13. Шпак К.І., Зачосова Н.В., Назаренко С.А. Формалізація засад таймменеджменту і самоменеджменту персоналу у кадровій політиці для підвищення рівня кадрової безпеки. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. № 3 (03). С. 51-57.
14. Управління персоналом. Тайм менеджмент : навч.-мето. посіб.[Електронне видання] / О. Корнілова, Л. Кузнєцова ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». – Одеса : Фенікс, 2024. – 71 с. – [URL:https://hdl.handle.net/11300/28718](https://hdl.handle.net/11300/28718).
15. Технології тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців: монографія / Л.Л. Приходченко, Н.В. Піроженко, М.П. Кернова, І.М. Синчак ; під заг. ред Л.Л. Приходченко. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2021. 180 с.
16. Бочарова Н. А. Особливості становлення системи корпоративного менеджменту в Україні. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 38. С. 18-31.

17. Левченко, О. М., Немченко Т. А., Коваленко С. В. Моделі ефективності управління часом організації в умовах інноваційних трансформацій // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. Вип. 8(41). С.208-223.
18. Оліх Л. Інструменти впровадження корпоративного тайм-менеджменту за умов цифровізації управлінських процесів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2022. Вип. 4(221). С. 45-50.
19. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Системно-інноваційний підхід до корпоративного управління: аспекти сталого розвитку та тайм-менеджменту. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 42. С. 68-92.
20. Іващенко М. В. Корпоративна культура та етика як чинник конкурентоспроможності в міжнародному бізнесі [Електронний ресурс] / М. В. Іващенко // Економічна теорія та право. 2021. № 1. С. 170–173. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_201
21. Руденко К.С. Розвиток системи управління персоналом в ІТкомпаніях. Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування НУ «ОЮА» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) / за ред. О. М. Кібік. Одеса, 2022. С. 179-181
22. Бочарова Н. А., Федотова І. В. Тайм-менеджмент в управлінні проектами корпорацій. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 41. С. 41-63
23. Жуковська А. Ю. Сучасні методи та технології тайм-менеджменту. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. 2021. Вип.101. С. 79-93.
24. Левченко О.М., Немченко Т.А., Коваленко С.В. Моделі ефективності управління часом організації в умовах інноваційних трансформацій/ Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41).С. 208-223
25. Ратушняк О. Г., Бадя Я. В., Гірник М. І. Тайм-менеджмент як основна складова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання. Innovation and Sustainability. 2022. Iss. 3. С. 186-192