

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

**Силабус навчальної дисципліни**  
**«HR-менеджмент з циклом психологія управління»**

<b>Обсяг навчальної дисципліни</b>	Загальна кількість годин на дисципліну: 120 годин, 4 кредити ЄКТС. Семестр: III 2 рік навчання
<b>Дні, час, місце проведення навчальної дисципліни</b>	За розкладом занять. Кафедра менеджменту охорони здоров'я. Одеса, вул. Пастера, 2а.
<b>Викладач(-і)</b>	професор кафедри, д.е.н., доц. Борщ Вікторія Ігорівна завідувач кафедри, к.е.н., доц. Рудінська Олена Володимирівна доцент кафедри, к.е.н., доц. Кусик Наталія Львівна
<b>Контактна інформація</b>	Довідки за телефонами: Кусик Наталія Львівна, к.е.н., доц., відповідальна за навчально-методичну роботу кафедри 067-728-56-12 E-mail: <a href="mailto:nataliia.kusyk@onmedu.edu.ua">nataliia.kusyk@onmedu.edu.ua</a> Лаборант кафедри E-mail: <a href="mailto:moz@onmedu.edu.ua">moz@onmedu.edu.ua</a> Очні консультації: з 14.00 до 16.00 кожного четверга Онлайн - консультації: з 16.00 до 18.00 кожного четверга. Посилання на онлайн - консультацію надається кожній групі під час занять окремо.

**КОМУНІКАЦІЯ**

Комунікація зі здобувачами буде здійснюватися аудиторно (очно).

Під час дистанційного навчання комунікація здійснюється через платформу Microsoft Teams, а також через листування електронною поштою, месенджери Viber (через створені у Viber групи для кожної групи, окремо через старосту групи).

**АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

*Предмет вивчення дисципліни* - технології та методи управління персоналом закладів охорони здоров'я.

*Пререквізити і постреквізити дисципліни (місце дисципліни в освітній програмі):*

*Пререквізити:* економіка та організація охорони здоров'я та фармацевтичного бізнесу; інформаційно-аналітична підтримка в управлінні закладами охорони здоров'я; медичний та фармацевтичний менеджмент; медичне та фармацевтичне право; стратегічний менеджмент; управління проектами в медицині.

*Постреквізити:* фінансовий менеджмент.

*Мета дисципліни:* опанування здобувачем вищої освіти знань і формування елементів професійних компетентностей у галузі управління персоналом та удосконалення навичок та компетентностей, набутих при вивченні попередніх дисциплін.

*Завдання дисципліни:*

1. Отримання ґрунтовних знань щодо сучасного управлінського мислення,

# МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Кафедра менеджменту охорони здоров'я

розуміння концептуальних засад управління персоналом у галузі охорони здоров'я, ефективної праці у мультифункціональних командах та ефективного використання людських ресурсів в медицині.

2. Формування вмінь та навичок у здобувачів щодо планування, організації, мотивації персоналу та ефективного впровадження методів HR-менеджменту.

3. Сформуванню здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

4. Сформуванню здатність генерувати нові ідеї (креативність).

*Очікувані результати:*

*У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач повинен:*

*Знати:*

- основні поняття управління персоналом закладів охорони здоров'я;
- завдання та функції менеджера системи охорони здоров'я в сучасних економічних умовах;
- основи оплати праці медичних працівників;
- поняття мотиваційного механізму управління медичним персоналом.

*Вміти:*

- Демонструвати знання теорій, методів і функцій управління персоналом закладів охорони здоров'я, сучасних концепцій лідерства.
- Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи у мультифункціональній команді.
- Ідентифікувати причини стресу, адаптувати себе та членів команди до стресової ситуації, знаходити засоби до її нейтралізації.
- Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), поваги до різноманітності та міжкультурності.
- Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.
- Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку та планувати свою кар'єру.

У результаті вивчення дисципліни здобувач повинен ознайомитися з основами управління персоналом закладів охорони здоров'я. Поняття HR-менеджменту у реаліях сучасної медицини найкраще розглядати як спрямування людських енергій з метою досягнення найкращих результатів діяльності. Власне, в медичній сфері основний суб'єкт діяльності – саме люди, то їх залучення до закладу охорони здоров'я, правильна оцінка їхніх здібностей та потенціалу, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток конкретного професіонала, підбір найкращого сценарію професійного розвитку, відповідне навчання, підтримка загального комфортного клімату у закладі і максимально спрощена «паперова» система – і є тим спрямуванням людських енергій для досягнення поставлених цілей. Адже працівники повинні працювати не багато і важко, а якісно і ефективно.

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

*Форми і методи навчання.*

Дисципліна буде викладатися у формі лекцій; практичних занять; організації самостійної роботи здобувача.

*Методи навчання.*

*Лекція.*

*Практичні заняття:* словесні методи: бесіда, пояснення, дискусія, обговорення проблемних ситуацій; наочні методи: ілюстрація (у тому числі мультимедійні презентації); практичні методи: кейс-стаді, вирішення ситуаційних завдань.

# МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Кафедра менеджменту охорони здоров'я

*Самостійна робота:* самостійна робота з рекомендованою основною та додатковою літературою, з електронними інформаційними ресурсами, підготовка до практичних занять; самостійне виконання індивідуального завдання, підготовка презентації для захисту індивідуального завдання.

*Зміст навчальної дисципліни:*

### **Тема 1. HR-менеджмент і ключові функції та завдання HR –менеджера**

Управління персоналом: поняття, сутність, задачі і функції в організації. Генезис професійної культури HR-менеджменту. Основні поняття управління персоналом: робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси, людський капітал, персонал, кадри.

Формування системи управління персоналом в організації. Базові принципи ефективного управління персоналом.

### **Тема 2. Система роботи з персоналом. Особливості організації кадрової служби**

Формування системи управління персоналом в організації. Особливості побудови кадрової служби в охороні здоров'я. Організаційна структура кадрової служби. Раціональна організація роботи з управління персоналом. Основні кадрові документи.

### **Тема 3. Кадри та їх планування**

Структура і штатна чисельність персоналу. Поточна і довгострокова потреба в персоналі.

Методи прогнозування кадрового складу закладу охорони здоров'я та фармацевтичної установи. Планування кадрового забезпечення закладу охорони здоров'я та фармацевтичної установи.

### **Тема 4. Формування та реалізація кадрової політики і стратегії управління персоналом охорони здоров'я**

Кадрова політика: поняття, сутність, типи. Особливості кадрової політики в охороні здоров'я. Складові процесу формування кадрової політики в організації.

Стратегія управління персоналом (кадрова стратегія): поняття, сутність, типи.

### **Тема 5. Сучасні методи і технології управління персоналом**

Адміністративні методи. Економічні методи. Соціально-психологічні методи

Організація набору та відбору персоналу. Джерела та методи пошуку персоналу. Процедура відбору персоналу.

Адаптація новоприйнятого працівника, як функція HR-менеджменту. Напрямки і складові процесу адаптації.

Управління професійним розвитком персоналу закладу охорони здоров'я. Професійний розвиток і навчання персоналу, їхні особливості в охороні здоров'я. Професіограма. Управління кар'єрою. Кадровий резерв.

Оцінювання й атестація персоналу в організації.

Управління процесом вивільнення персоналу.

### **Тема 6. Загальні проблеми психології управління персоналом в закладах охорони здоров'я**

Управління персоналом як соціальна система. Формування колективу в організації. Корпоративна культура.

Згуртованість і соціальний розвиток колективу. Соціальне партнерство в організації. Соціально-психологічний клімат.

### **Тема 7. Система мотивації та стимулювання персоналу в охороні здоров'я**

Поняття мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я та фармацевтичних установах. Сучасні теорії мотивації персоналу.

Поняття стимулювання персоналу в закладах охорони здоров'я та фармацевтичних установах. Види та форми стимулювання.

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Кафедра менеджменту охорони здоров'я

**Тема 8. Проблеми ефективності міжособистісного спілкування в охороні здоров'я**  
Міжособистісне спілкування: критерії, види, рівні, функції. Характеристики стилю спілкування. Особливості побудови ефективних комунікацій в охороні здоров'я.

*Перелік рекомендованої літератури:*

*Основна:*

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон : Олди-плюс, 2020. 391 с.
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: [http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua /journal/1\\_69\\_1\\_2019\\_ukr/11.pdf](http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua /journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf)
3. Кусик Н.Л. Розділ 10. Реформування системи фінансування охорони здоров'я в умовах трансформації національної економіки / Трансформаційні процеси в економіці: конкурентоспроможність та інституційна база управління на різних рівнях ієрархії: монографія / за ред. Ніценка В.С. Одеса: Видавництво ТОВ «Лерадрук», 2016. 507 с.
4. Borshch, Viktoriia; Rudinska, Olena; Rogachevskiy, Oleksandr; Martyniuk, Olena; Kусyk, Nataliia; и другие. Strategic Health Care Management: Challenges and Realities of Emergencies. Economic Affairs; New Delhi Том 67, Изд. 4s, (Oct 2022): 851-857. (Scopus) <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv67n4sr.pdf>
5. Huz, D., & Rudinska, O. (2022). MODERN COMPETENCIES AND TASKS OF MANAGERS OF HEALTH CARE INSTITUTIONS. Three Seas Economic Journal, 3(4), 15-19. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-4-3>
6. Мартинюк О. А., Борщ В. І., Рудінська О. В., Данилко М. В. Трансформаційні процеси розвитку менеджменту у галузі охорони здоров'я. Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління. 2021. Т. 20. Вип. 3 (49). С. 46-60. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).266244](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).266244)
7. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
8. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
9. Руденко О. М., Козюра І. В., Ткаленко Н. В., Маргасова В. Г. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посібн. / О. М. Руденко І. В. Козюра, Н. В. Ткаленко, В. Г. Маргасова. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 124 с.
10. Верезомська І.Г., Олійник О.М. Кадровий менеджмент: Практикум/ І.Г. Верезомська, О.М. Олійник. Київ: Ліра-К, 2018. 76 с.
11. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Київ: Вид-во Ліра-К. 2015. 338 с.
12. Негрей М.В., Тужик К.К. Теорія прийняття рішень. Навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2018. 272 с.
13. Савельєва В.С. Психологія управління. Навч посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2016. 320 с.

*Додаткова:*

1. Ахламов А.Г., Кусик Н.Л. Економіка та фінансування охорони здоров'я: навчально-методичний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ при Президентові України, 2011. 134 с.
2. Морушко О. О. Кадровий менеджмент Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 176 с.
3. Лі Цзиці. Лідерські якості менеджерів: вектори успіху: монографія. Київ: ЦУЛ. 2018. 184 с.
4. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська С.М., Шканова О.М. Управління

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
 Кафедра менеджменту охорони здоров'я

- персоналом: Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 502 с.
5. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
  6. Кодекс законів України про працю. Київ, 2018. [Електронний ресурс] : режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
  7. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
  8. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах: Монографія. Київ: Центр учбової літератури. 2008. 388 с.
  9. Недашківський М.М., Євтушенко Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Ірпінь: Академія ДПС України, 2002. 252 с.
  10. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
  11. Скібіцький О.М. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2010. 192 с.
  12. Національна стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2020 років. URL: <http://www.apteka.ua/article/327094>.
  13. Попченко Т.П. Реформування сфери охорони здоров'я в Україні: організаційне, нормативно-правове та фінансово-економічне забезпечення: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2012. 96 с.
  14. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.

**ОЦІНЮВАННЯ**

*Форми і методи поточного контролю:*

- усний контроль: індивідуальне опитування за питаннями відповідної теми;
- письмовий контроль: оцінювання розв'язання ситуаційних завдань, оцінювання виконання індивідуального завдання;
- тестовий контроль: оцінювання виконання тестових завдань за темами.

**Критерії поточного оцінювання на практичному занятті**

<b>Оцінка</b>	<b>Критерії оцінювання</b>
Відмінно «5»	Здобувач бере активну участь на занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на запитання; бере активну участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей. Тестові завдання виконані в повному обсязі, всі 100% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання – повні та обґрунтовані. Здобувач вільно вирішує ситуаційні завдання, впевнено демонструє практичні навички за темою заняття та вірно інтерпретує отримані дані, висловлює власну креативну думку з теми завдання, демонструє творче мислення.
Добре «4»	Здобувач бере участь на занятті; добре володіє матеріалом; демонструє необхідні знання, але дає відповіді на запитання з деякими помилками; бере участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується основною

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Кафедра менеджменту охорони здоров'я

	<p>навчально-методичною та науковою літературою; висловлює власну думку з теми заняття.</p> <p>Тестові завдання виконані в повному обсязі, не менш ніж 70% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання - загалом правильні, проте наявні деякі помилки у визначеннях.</p> <p>Здобувач вірно вирішує ситуаційні завдання, але допускає незначні неточності та демонструє більш стандартизовані практичні навички за темою заняття при вірній інтерпретації отриманих даних, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє критичне мислення.</p>
Задовільно «3»	<p>Здобувач іноді бере участь на занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на запитання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і літературних джерел.</p> <p>Тестування виконано в повному обсязі, не менш ніж 50% відповідей є правильними, відповіді на відкриті питання - не логічні, з явними суттєвими помилками у визначеннях.</p> <p>Здобувач не достатньо володіє матеріалом для вирішення ситуаційних завдань, невпевнено демонструє практичні навички за темою заняття та інтерпретує отримані дані з суттєвими помилками, не висловлює свою думку з теми ситуаційного завдання.</p>
Незадовільно «2»	<p>Здобувач не бере участь на занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел.</p> <p>Тестування не виконано. Ситуаційне завдання не виконано.</p>

*Форми і методи підсумкового контролю:* залік.

Залік виставляється здобувачу, який виконав усі завдання робочої програми навчальної дисципліни, приймав активну участь у практичних заняттях, виконав індивідуальне завдання та має середню поточну оцінку не менше ніж 3,0 і не має академічної заборгованості.

### **САМОСТІЙНА РОБОТА ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Самостійна робота:*

- самостійна робота з рекомендованою основною та додатковою літературою, з електронними інформаційними ресурсами, підготовка до практичних занять;
- самостійне виконання індивідуального завдання, підготовка доповіді та презентації для захисту індивідуального завдання.

### **ПОЛІТИКА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

*Політика щодо дедлайнів та перекладання:*

- Пропуски занять з неповажних причин відпрацьовуються за розкладом черговому викладачу.
- Пропуски з поважних причин відпрацьовуються за індивідуальним графіком з дозволу деканату.



# МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

## Кафедра менеджменту охорони здоров'я

### *Політика щодо академічної доброчесності:*

Обов'язковим є дотримання академічної доброчесності здобувачами, а саме:

- самостійне виконання всіх видів робіт, завдань, форм контролю, передбачених робочою програмою даної навчальної дисципліни;
- посилення на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей;
- дотримання норм законодавства про авторське право і суміжні права;
- надання достовірної інформації про результати власної навчальної (наукової) діяльності, використанні методики досліджень і джерела інформації.

Неприйнятними у навчальній діяльності для учасників освітнього процесу є:

- використання родинних або службових зв'язків для отримання позитивної або вищої оцінки під час здійснення будь-якої форми контролю результатів навчання або переваг у науковій роботі;
- використання під час контрольних заходів заборонених допоміжних матеріалів або технічних засобів (шпаргалок, конспектів, мікро-навушників, телефонів, смартфонів, планшетів тощо);
- проходження процедур контролю результатів навчання підставними особами.

За порушення академічної доброчесності здобувачі освіти можуть бути притягнені до такої академічної відповідальності:

- зниження результатів оцінювання індивідуального опитування, виконання тестових завдань, оцінки за розв'язання ситуаційних завдань, виконання індивідуального завдання, заліку тощо;
- повторне проходження оцінювання (тестових завдань, ситуаційних завдань, індивідуального завдання, заліку тощо);
- призначення додаткових контрольних заходів (додаткові ситуаційні завдання, індивідуальні завдання, тести тощо);
- проведення додаткової перевірки інших робіт авторства порушника.

### *Політика щодо відвідування та запізнь:*

Стан здоров'я: здобувачі хворі на гострі інфекційні захворювання, у тому числі на респіраторні хвороби, до заняття не допускаються. Запізнення на заняття – не припустимі. Здобувач, який спізнився на заняття, може бути на ньому присутній, але якщо в журналі викладач поставив «нб», він повинен його відпрацювати у загальному порядку.

### *Використання мобільних пристроїв:*

Використання будь-яких мобільних пристроїв заборонено. При порушенні даного пункту здобувач має покинути заняття та в журналі викладач ставить «нб», яку він повинен відпрацювати у загальному порядку.

Мобільні пристрої можуть бути застосовані здобувачами з дозволу викладача, якщо вони потрібні для виконання завдання.

### *Поведінка в аудиторії:*

Поведінка здобувачів та викладачів в аудиторіях має бути робочою та спокійною, суворо відповідати правилам, встановленим Положенням про академічну доброчесність та етику академічних взаємин в Одеському національному медичному університеті, у відповідності до Кодексу академічної етики та взаємин університетської спільноти Одеського національного медичного університету, Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату у науково-дослідній та освітній роботі здобувачів вищої освіти, науковців та викладачів Одеського національного медичного університету.