

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ  
ДІЯЛЬНІСТЮ**

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**Управління персоналом**

*(назва навчальної дисципліни)*

**освітній ступінь** бакалавр

*(назва освітнього ступеня)*

**галузь знань** 07 Управління і адміністрування

*(шифр і назва галузі знань)*

**спеціальність** 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

*(код і назва спеціальності)*

**освітня програма** Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: економіка  
та управління підприємством

*(код і назва спеціальності)*

**тип дисципліни** вибіркова

*(обов'язкова / вибіркова / факультативна)*

**ПОГОДЖЕНО:**

Голова ради з якості вищої освіти факультету



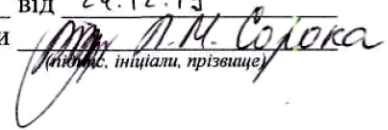
(підпис, ініціали, прізвище)

**РЕКОМЕНДОВАНО:**

кафедрою управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 4 від 24.12.19

Завідувач кафедри



(підпис, ініціали, прізвище)

**Розробники програми:**

Башинська М.І. доцент, кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю ІДГУ, к.е.н.;

**Рецензенти програми:**

Захарченко В.І., професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю ІДГУ, д.е.н.;

Меркулов М.М., професор кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю ІДГУ, д.е.н.

## 1. ОПИС ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	<i>Денна</i>	<i>Заочна</i>
<i>Кількість кредитів: 4</i>	<i>Лекції:</i>	
	24	6
<i>Модулів: 1</i>	<i>Практичні заняття:</i>	
<i>Загальна кількість годин: 120</i>		
<i>Рік вивчення дисципліни за навчальним планом (денна / заочна): 4 / 1</i>	<i>Лабораторні заняття:</i>	
<i>Семестр (денна / заочна): 8 / 2</i>	<i>Семінарські заняття:</i>	
	24	6
<i>Тижневе навантаження (год.):</i>	<i>Консультації:</i>	
<i>- аудиторне: 2</i>	-	-
<i>- самостійна робота: 4</i>	<i>Індивідуальні заняття:</i>	
<i>Форма підсумкового контролю: залік</i>	-	-
<i>Мова навчання: українська</i>	<i>Самостійна робота:</i>	
	72	108

## 2. МЕТА ДИСЦИПЛІНИ

**Предмет** вивчення навчальної дисципліни є загальні закономірності та особливості формування, функціонування і розвитку персоналу організації.

**Метою** вивчення дисципліни є: підготовка студентів до ефективного управління персоналом, тобто формування у студентів комплексу теоретичних знань і умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору й розміщення персоналу, його оцінювання і навчання, забезпечення ефективного використання персоналу організації.

**Передумови** для вивчення дисципліни: економіка підприємства (виробничого, торгівельного та біржових структур), менеджмент, потенціал і розвиток підприємства.

**Міждисциплінарні зв'язки** з наступними навчальними дисциплінами: кадровий менеджмент, маркетинг, бізнес-планування.

## 3. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути такі результати навчання:

### *1. Знання:*

- Теоретичні засади управління персоналом, кадрової стратегії та політики;
- суть загальних і спеціальних функцій управління персоналом;
- методичні підходи щодо розподілу завдань з управління персоналом між лінійними і функціональними підрозділами та керівниками;
- методи планування чисельності персоналу;
- джерела та методи професійного набору;
- форми розвитку персоналу;
- методи планування продуктивності праці;
- суть та шляхи мотивації й стимулювання персоналу/

### *2. Уміння:*

- Розраховувати оптимальну кількість працівників організації;
- використовувати сучасні методи добору, відбору кадрів;

- володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність урахування внутрішнього потенціалу працівника;
- здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання у процесі управління;
- здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу;
- застосовувати методи оцінки персоналу;
- розраховувати показники ефективності роботи персоналу;
- розробляти управлінські рішення з удосконалення управління персоналом підприємства.

### 3. Комунікація:

- Показувати уміння працювати автономно та в команді, мати навички міжособистісної взаємодії, які дозволяють досягати професійних цілей;
- використовувати сучасні комп'ютерні і телекомунікаційні технології обміну та розповсюдження професійно спрямованої інформації у сфері підприємництва, торгівлі та біржової діяльності;
- оволодіти навичками письмової та усної професійної комунікації державною й іноземною мовами.

### 4. Автономність та відповідальність:

- Відповідальність за прийняття рішень у складних і непередбачуваних умовах, що потребує застосування нових підходів та прогнозування;
- управління комплексними діями або проектами;
- відповідальність професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб;
- здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

## 4. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

№ з/п	Назви модулів / тем	Кількість годин (денна форма навчання)							Кількість годин (заочна форма навчання)						
		Аудиторні	Лекції	Семінарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Індивідуальні заняття	Самостійна робота	Аудиторні	Лекції	Семінарські (практичні)	Лабораторні	Консультації	Індивідуальні заняття	Самостійна робота
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Технологія управління персоналом організації</b>															
1	Людські ресурси трудової діяльності	8	4	4				12	4	2	2				18
2	Система управління персоналом організації	8	4	4				10	4	2	2				20
3	Соціальні групи. Трудовий колектив	8	4	4				12							16
4	Технологія управління персоналом організації	8	4	4				10							16
5	Технологія управління розвитком персоналу організації	8	4	4				12	4	2	2				16
6	Мотивація персоналу	8	4	4				12							18
	<b>Проміжний</b>							4							4

	<b>модульний контроль</b>														
	<b>Разом:</b>	<b>48</b>	<b>24</b>	<b>24</b>				<b>72</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>				<b>108</b>

## **5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **5.1. Зміст навчальної дисципліни за темами**

#### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Технологія управління персоналом організації**

##### **Тема 1. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Трудові ресурси. Трудоресурсний потенціал. Економічно активне і неактивне населення. Соціально-трудові відносини. Система соціально-трудових відносин. Ринок праці. Попит і пропозиція робочої сили. Основні моделі ринку праці. Зайнятість населення. Види зайнятості. Форми зайнятості. Державна політики зайнятості. Безробіття. Форми безробіття. Рівень безробіття. Закон Оукена. Державна система управління трудовими ресурсами. Міжнародна організація праці.

##### **Тема 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Персонал. Основні ознаки персоналу. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту. Зміст понять „трудові ресурси”, „персонал, „кадри”. Системний підхід до управління персоналом організації. Основні елементи (підсистеми) управління персоналом. Загальна модель управління персоналом.

Аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом. Співвідношення та зміст концепцій „управління кадрами”, „управління персоналом”, „менеджмент персоналу”, „управління людськими ресурсами”. Етапи історичного розвитку управління персоналом. Особливості управління персоналом у закордонних компаніях: можливості використання досвіду. Персонал як суб’єкт і об’єкт управління. Характеристика персоналу організації. Чисельність персоналу організації. Структура персоналу організації. Трудовий потенціал працівника. Управління трудовим потенціалом організації. Особливості управління персоналом на підприємствах туристської індустрії. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Різновиди служб персоналу. Основні функції та відповідальність кадрових служб. Статус, організаційна побудова та принципи розподілу повноважень. Взаємозв’язок кадрової служби з іншими підрозділами організації.

Призначення та роль сучасних служб персоналу в організації. Стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб.

##### **Тема 3. СОЦІАЛЬНІ ГРУПИ. ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ**

Соціальна група. Різновиди соціальних груп. Статусні групи - класи, слої і касти. Поняття і основні ознаки колективу. Колектив як соціальна група. Види колективів. Принципи формування колективу. Психологічні характеристики колективу. Етапи розвитку колективу. Принципи створення ефективної команди.

Формальні і неформальні групи. Роль менеджера з персоналу у формуванні колективу. Специфіка жіночих колективів. Лідерські якості керівника в управлінні персоналом. Суть та стадії згуртованості колективу. Особливості управління персоналом на етапах розвитку колективу. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.

Соціально-психологічні особливості колективу як об’єкта управління. Психологічна сумісність працівників в організаціях. Вимоги до психологічних якостей працівників та керівників сучасних організацій. Психологічні риси особливостей керівника, вимоги до нього як до лідера. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.

##### **Тема 4. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Наймання на роботу. Джерела залучення персоналу. Відбір кадрів. Підбір кадрів. Адаптація персоналу. Види адаптації. Напрямки трудової адаптації. Оцінка персоналу. Методи оцінки персоналу. Критерії оцінки персоналу. Вивільнення персоналу. Види звільнень. Психологічний аналіз особистості: темперамент, характер, здібності,

спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, уміння спілкуватися, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії.

### **Тема 5. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Атестація кадрів. Етапи процесу атестації кадрів. Розстановка персоналу. Ділова кар'єра. Види кар'єри. Основні моделі кар'єри. Управління діловою кар'єрою персоналу. Управління службово-професійним просуванням кадрів. Управління кадровим резервом.

Рух персоналу. Розвиток персоналу. Компетентність працівника. Професійна компетентність і професійна придатність. Види навчання. Організація навчання персоналу. Соціальна структура колективу. Соціальне планування. Планування соціального розвитку на підприємстві. План соціального розвитку. Методи збирання соціальної інформації. Характеристика основних розділів: вдосконалення умов праці, забезпечення високого життєвого рівня та підвищення культурно-побутових умов працівника, розвиток самоуправління тощо. Управління соціальним розвитком колективу.

### **Тема 6. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

Мотивація. Основні чинники, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих. Класифікація мотивації. Процес мотивації. Потреби як основа мотивації. Класифікація потреб. Мотиви діяльності. Класифікація мотивів. Стимули. Класифікація стимулів. Стимулювання. Функції стимулювання.

Оплата праці персоналу. Етика ділових відносин. Організаційна культура. Управління конфліктами та стресами. Безпека, умови та дисципліна персоналу.

### **5.2. Тематика семінарських занять.**

ТЕМА 1. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 3. СОЦІАЛЬНІ ГРУПИ. ТРУДОВИЙ КОЛЕКТИВ

ТЕМА 4. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 6. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

### **5.3. Організація самостійної роботи студентів.**

#### **Розподіл годин на виконання СРС**

№ з/п	Вид самостійної роботи	Кількість годин	
		Денна форма навчання (Заочна форма навчання)	
1.	Опрацювання лекційного матеріалу	7	(2)
2.	Підготовка до семінарських занять	24	(6)
3.	Підготовка до модульного (проміжного) контролю	4	(4)
4.	Опрацювання тем, винесених на самостійну підготовку, в тому числі конспектування за заданим планом	18	(60)
5.	Виконання тестових та розв'язання ситуаційних завдань	4	(20)
6.	Підготовка рефератів	10	(10)
5.	Робота з інтернет-ресурсами	5	(6)

#### **Завдання для самостійної роботи студентів**

##### **Денна форма:**

№ з/п	Вид роботи	Кількість годин	Форми звітності
1.	Людські ресурси трудової діяльності	12	Конспект теми, тестові завдання

2.	Система управління персоналом організації	10	Конспект теми, тестові завдання, реферат
3	Соціальні групи. Трудовий колектив	12	Конспект теми, тестові завдання, ситуації
4	Технологія управління персоналом організації	10	Конспект теми, тестові завдання, реферат
5	Технологія управління розвитком персоналу організації	12	Конспект теми, тестові завдання
6	Мотивація персоналу	12	Конспект теми, тестові завдання, проблемні питання
	Проміжний модульний контроль	<b>4</b>	Підготовка до МКР
	<b>Разом</b>	<b>72</b>	

### **Заочна форма:**

№ з/п	Вид роботи	Кількість годин	Форми звітності
1.	Людські ресурси трудової діяльності	18	Конспект теми, тестові завдання
2.	Система управління персоналом організації	20	Конспект теми, тестові завдання, реферат
3	Соціальні групи. Трудовий колектив	16	Конспект теми, тестові завдання, ситуації
4	Технологія управління персоналом організації	16	Конспект теми, тестові завдання, реферат
5	Технологія управління розвитком персоналу організації	16	Конспект теми, тестові завдання
6	Мотивація персоналу	18	Конспект теми, тестові завдання, проблемні питання
	Проміжний модульний контроль	<b>4</b>	Підготовка до МКР
	<b>Разом</b>	<b>108</b>	

### **Тематика індивідуальних (групових) завдань**

Індивідуальна навчально-дослідницька робота студента здійснюється в рамках кожної з навчальних дисциплін.

Мета ІНДЗ - вироблення у студентів навичок самостійної роботи з інформаційними джерелами (підручниками, посібниками, монографіями, інтернет-ресурсами тощо) для удосконалення знань, отриманих у процесі навчання.

Зміст ІНДЗ - поглиблене вивчення студентами окремих проблем дисципліни.

Види ІНДЗ:

- конспект з теми за заданим планом або планом, який студент розробив самостійно;
- реферат;
- огляд періодичної літератури,
- анотація прочитаної додаткової літератури з курсу,
- розв'язання розрахункових або практичних задач різного рівня з теми або курсу;
- комплексний аналіз потенціалу певного регіону, підприємств, функціональних можливостей прикладних комп'ютерних програм тощо;
- розробка міні-проектів з теми або курсу;
- творчі завдання на застосування інформаційних технологій;

Оцінка за ІНДЗ є обов'язковим компонентом залікової оцінки і враховується при виведенні підсумкової оцінки з навчального курсу.

## Реферат

Реферат – найпростіший вид наукової праці, яка має вид стислого викладу у письмовій формі суті певного питання або наукової проблеми, включає огляд відповідних інформаційних джерел.

Як результат завдання самостійної роботи студентів молодших курсів найчастіше використовують **інформативний реферат** - короткий виклад змісту одного або декількох документів з певної теми, що найповніше розкриває зміст документу (документів), основні теоретичні та фактичні відомості.

**Розширений або оглядовий** (багато джерельний) реферат містить відомості про певну кількість опублікованих і неопублікованих документів з однієї теми, викладені у вигляді зв'язного тексту.

Структуру реферату визначає декілька факторів, серед яких превалюючим є специфіка опрацьованих інформаційних джерел. Реферативний огляд наукової літератури на певну тему повинен складатися з таких структурних компонентів:

- *вступ*, у якому висвітлено актуальність теми й поставлених завдань;
- *основна частина*, у якій викладено стислий огляд і критичну оцінку наукових видань, їх порівняльне зіставлення, аргументацію висунутих положень, які автор вважає найважливішими;
- *висновки* із пропозиціями щодо подальшого використання набутих знань;
- *список використаної літератури*, що допомагає зорієнтуватися у виборі теми та обрати шлях наукового пошуку (не менше п'яти джерел).

При підготовці реферату обов'язково слід враховувати:

- реферат пишеться за планом (не менше чотирьох пунктів), який стисло розкриває зміст роботи;
- обсяг реферату має становити не менше, ніж 15 сторінок формату А4 з 1,5-ним інтервалом і розміром шрифту 14; титульна сторінка оформлюється з дотриманням правил нормативних документів;
- підготовка реферату здійснюється за допомогою інформаційних технологій (він має бути набраним у текстовому редакторі відповідно до правил набору і вимог оформлення текстів);
- для обчислень, побудови графіків та діаграм слід використовувати електронні таблиці.

Заслуховування рефератів відбувається під час семінарських занять або групових консультацій.

### Критерії оцінювання реферату

При захисті реферату враховується повнота і правильність розкритої обраної теми реферату, послідовність і логіка викладення, вміння студента застосовувати набуті знання, здатність аналізувати, оцінювати факти, події, прогнозувати результати діяльності.

Оцінка за виконання реферату виставляється в окрему колонку аудиторного журналу (розділ ІНДЗ).

### Теми рефератів:

1. Місце та роль управління персоналом в системі управління організацією.
2. Основні види організацій та їх загальні признаки.
3. Основні види цілей діяльності будь – якої організації.
4. Організаційна структура організації.
5. Організація та її взаємовідносини з зовнішнім середовищем.
6. Соціальне середовище організації.
7. Склад соціальної інфраструктури організації.
8. Потенціал організації та її інфраструктура.
9. Роль служби управління персоналом в ринковій економіці.
10. Структурні підрозділи служби управління персоналом організації.



11. Основні види діяльності служби управління персоналом.
12. Функції служби управління персоналом по управлінню людськими ресурсами.
13. Планування персоналу організації службою управління персоналом.
14. Кількісна потреба організації в персоналі.
15. Внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на кількісну потребу організації в персоналі.

## **6. ФОРМИ ПОТОЧНОГО ТА ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення семінарських занять (включає, в тому числі, перевірку якості підготовки завдань, які винесені на самостійне вивчення та виконання) і має на меті перевірку рівня підготовленості студента. Формами проведення поточного контролю з дисципліни є:

- 1) усні опитування на семінарських заняттях;
- 2) участь в обговоренні питань на семінарах;
- 2) якість пошуку необхідної літератури тощо.

### *6.2. Форми проміжного контролю.*

*Модульний контроль (МК)* – процедура визначення рівня засвоєння студентом навчального матеріалу відповідної дисципліни.

Модульний контроль з дисципліни «Управління персоналом» проводиться у письмовій формі.

### *6.3. Форми підсумкового контролю.*

Підсумковий контроль проводиться з метою оцінки результатів навчання. Завданням підсумкового контролю є перевірка глибини засвоєння студентом програмного матеріалу дисципліни, логіки та взаємозв'язків між окремими її розділами, здатність творчого використання набутих знань, уміння сформулювати своє ставлення до певної проблеми, що впливає зі змісту дисципліни тощо.

Підсумковий контроль з дисципліни «Управління персоналом» проводиться у формі заліку.

**Залік** - це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінці засвоєння студентами навчального матеріалу виключно на підставі результатів виконання ними певних видів робіт на семінарських заняттях і при самостійному опрацюванні тематичних питань.

Оцінка за семестр з дисципліни, з якої передбачений залік, виставляється за результатами поточного контролю.

**7. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ** поточний контроль, тестування, виконання ситуаційних завдань, проміжний контроль, залік.

### **Питання для самоопрацювання:**

1. Трудові ресурси країни. Характеристика категорій населення, що до них відносяться.
2. Колектив: сутність поняття та основні ознаки.
3. Зміст основних напрямків профорієнтаційної роботи.
4. Зайняте та безробітне населення. Категорії населення, що до них відносяться.
5. Сутність і види колективів.
6. Види адаптації. Основні умови успішної трудової адаптації.
7. Сутність поняття «соціально-трудова відносина».
8. Основні психологічні характеристики колективу.
9. Сутність, типи та види атестації персоналу.
10. Характеристика основних типів соціально-трудова відносин.
11. Етапи розвитку колективу.
12. Сутність ринку праці, основні його характеристики.
13. Основні принципи створення ефективної команди.

14. Поняття і основні види ділової кар'єри.
15. Сутність понять «зайнятість населення» і «зайнятість персоналу організації».
16. Специфіка процесу управління персоналом в багатонаціональних організаціях.
17. Характеристика процесу відбору кандидата на зайняття вакантної посади.
18. Сутність поняття «безробіття». Характеристика форм безробіття.
19. Сутність і цілі кадрової політики організації.
20. Принципи та методи формування кадрового резерву.
21. Державна система управління трудовими ресурсами.
22. Специфіка кадрової політики в умовах ринкової системи господарювання.
23. Сутність та класифікація мотивації.
24. Мета і завдання Міжнародної організації праці.
25. Сутність, цілі та завдання кадрового планування.

### **Модульна контрольна робота**

#### **Варіант-1**

1. Атестація кадрів
2. Засоби кадрової політики
3. Мотиваційний процес

#### **Варіант-2**

1. Кадрове планування.
2. Рух персоналу
3. Економічна ефективність кадрової роботи.

#### **Варіант-3**

1. Маркетинг персоналу
2. Соціальна структура колективу підприємства
3. Конкурентоспроможність персоналу та її особливості в туризмі

#### **Варіант-4**

1. Кадрова політика організації: визначення, цілі.
2. Розвиток персоналу
3. Первинні теорії мотивації

#### **Варіант-5**

1. Планування потреби в персоналі
2. Потреби як основа мотивації
3. Критерії та показники конкурентоспроможності працівників туристичної сфери

#### **Варіант-6**

1. Наймання, відбір і підбір кадрів.
2. Змістовні теорії мотивації
3. Соціальна ефективність кадрової роботи.

#### **Варіант-7**

1. Адаптація персоналу.
2. Мотиви діяльності
3. Класифікація витрат підприємства на робочу силу.

#### **Варіант-8**

1. Вивільнення персоналу
2. Планування соціального розвитку на підприємстві
3. Економічна ефективність навчання

#### **Варіант-9**

1. Оцінка персоналу.
2. Психологічний аналіз особистості
3. Процесуальні теорії мотивації

#### **Варіант-10**

1. Ділова кар'єра
2. Поняття мотивації, її класифікація

**3. У чому полягають особливості та роль персоналу в досягненні конкурентоспроможності сучасних організацій, підприємств туристської індустрії?**

### **Варіант-11**

#### **Приклади ситуаційних завдань**

##### **Ситуація 1.**

*Вихідні дані:*

У трудовий колектив, де існує конфлікт між двома групами з приводу впровадження нового стилю керівництва, прийшов новий керівник, запрошений зі сторони.

*Постановка завдання:*

Яким чином, на вашу думку, йому краще діяти, щоб нормалізувати психологічний клімат у колективі?

а) встановити тісний контакт із прихильниками нововведень і, не приймаючи всерйоз доводи прихильників старого стилю роботи, вести роботу із впровадження нововведень;

б) спробувати переконати й залучити на свою сторону прихильників колишнього стилю роботи, супротивників новацій;

в) вибрати найбільш авторитетних членів трудового колективу, доручити їм розібратися в ситуації, що склалася й запропонувати заходи для її нормалізації;

г) вивчити перспективи розвитку колективу, поставити перед колективом нові завдання спільної трудової діяльності, спираючись на кращі досягнення й трудові традиції колективу, не протиставляти нове старому.

##### **Ситуація 2.**

*Вихідні дані:*

Ви керівник виробничого колективу. У період нічного чергування один з ваших робітників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге устаткування. Інший, намагаючись його відремонтувати, одержав травму. Винуватець телефонує до Вас додому й запитує, як їм діяти?

*Постановка завдання:*

Як ви відповісте на дзвінок?

а) Дійте відповідно до інструкції. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі;

б) Доповісте про те, що трапилось, вахтерові. Складіть акт про поломку устаткування, потерпілий нехай іде до чергової медсестри;

в) Без мене не починайте ніяких дій, зараз я приїду й розберуся;

г) У якому стані потерпілий? Якщо необхідно, терміново викличте лікаря!

##### **Ситуація 3.**

*Вихідні дані:*

Одного разу ви виявилися учасником дискусії декількох керівників про те, як краще працювати з підлеглими.

*Постановка завдання:*

Яка з точок зору Вам сподобалася найбільше й чому?

а) щоб підлеглий добре працював потрібно підходити до кожного індивідуально, враховуючі якості особистості;

б) все це дріб'язки. Головне в оцінці людей - це їхні ділові якості, ретельність. Кожний повинен виконувати свої обов'язки;

в) успіху в керівництві можна домогтися лише в тому випадку, якщо підлегли довіряють своєму керівникові та поважають його;

г) це правильно, але кращими стимулами в роботі є чіткий наказ, пристойна зарплата, премія.

#### **Ситуація 4.**

*Вихідні дані:*

Ви начальник цеху. Після реорганізації Вам терміново необхідно перекомплектувати бригади згідно із штатним розписом.

*Постановка завдання:*

Який шлях ви оберете й чому?

- а) візьметесь за справу самі, розглянете всі списки й особисті справи працівників, запропонуєте свій проект на зборах колективу;
- б) запропонуєте вирішувати це запитання відділу кадрів - адже це їхня робота;
- в) щоб уникнути конфлікту, запропонуєте висловити свої побажання всім зацікавленим особам;
- г) спочатку визначите, хто буде очолювати нові бригади, потім доручите цим людям подати свої пропозиції щодо складу бригад.

#### **Ситуація 5.**

*Вихідні дані:*

Між двома підлеглими(колегами) виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний з них окремо звертався до Вас із проханням розібратися й підтримати їхню позицію.

*Постановка завдання:*

Виберіть і обґрунтуйте свій варіант поведінки в ситуації:

- а) припинити конфлікт на роботі, а конфліктні відносини порекомендувати розв'язувати в неслужбовий час;
- б) попросити розібратися в конфліктах фахівців лабораторії соціологічних досліджень або іншого підрозділу служби управління персоналом, у чій функції це входить;
- в) особисто спробувати розібратися в мотивах конфлікту й знайти прийнятний для обох сторін варіант примирення;
- г) з'ясувати, хто із членів колективу є авторитетом для конфліктуючих співробітників, і спробувати через нього вплинути на них.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

1. Група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети – це:
  - а) колектив;
  - б) організація;
  - в) кадри;
  - г) персонал.
2. На зростаючій ролі людини в процесі виробництва і в суспільстві базуються теорії управління:
  - а) марксистські;
  - б) класичні;
  - в) неокласичні;
  - г) тейлористські.
3. В управлінні персоналом кадри виступають:
  - а) об'єктом, а не суб'єктом управління;
  - б) не об'єктом, а суб'єктом управління;
  - в) не об'єктом і не суб'єктом управління;
  - г) і об'єктом, і суб'єктом управління.
4. Предметом вивчення управління персоналом є:
  - а) професійні здібності людей;
  - б) взаємовідносини працівників у колективі;
  - в) люди;
  - г) трудові ресурси.

5. Основною метою управління персоналом в сучасних умовах є:
  - а) вивчення взаємовідносин працівників;
  - б) поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації для розвитку здібностей працівників;
  - в) відбір працівників, оцінка трудової діяльності з метою досягнення цілей організації та особистих цілей працівників;
  - г) покращення умов праці людей з метою підвищення продуктивності і якості праці.
6. “Створення ефективної системи роботи з кадрами на виробництві та механізму у правління нею” як один із етапів управління персоналом означає:
  - а) відбір і підготовку кваліфікованих спеціалістів і менеджерів по кадрах та розробка оптимальної структури кадрової служби;
  - б) розробку системи мотивації з метою залучення, найму та збереження працівників, розробку процедур переміщення працівників на посадах;
  - в) знання та використання джерел задоволення потреби в кадрах;
  - г) розробку та здійснення програм для навчання трудовим навикам, які необхідні для ефективного виконання роботи.
7. “Планування людських ресурсів” як один із етапів управління персоналом означає:
  - а) розробку плану задоволення потреби в кадрах;
  - б) знання та використання джерел задоволення потреби в кадрах;
  - в) відбір та підготовку кваліфікованих спеціалістів і менеджерів по кадрах та розробка оптимальної структури кадрової служби;
  - г) розробку системи залучення, найму та збереження працівників.
8. “Набір персоналу” як один із етапів управління персоналом означає:
  - а) розробку плану задоволення потреби в кадрах;
  - б) знання та використання джерел задоволення потреби в кадрах;
  - в) введення прийнятих працівників у фірму;
  - г) розробку системи мотивації з метою залучення, найму та збереження працівників, розробку процедур переміщення працівників на посадах.
9. “Профорієнтація і адаптація кадрів” як один із етапів управління персоналом означає:
  - а) розвиток у працівників розуміння вимог до них та того, яка праця отримує заслужену оцінку;
  - б) введення прийнятих працівників у фірму, розвиток у працівників розуміння вимог до них та того, яка праця отримує заслужену оцінку;
  - в) розробку і здійснення програм для навчання трудовим навикам;
  - г) розробку системи мотивації з метою залучення, найму і збереження працівників, розробку процедур переміщення працівників на посадах.
10. “Навчання персоналу” як один із етапів управління персоналом означає:
  - а) введення прийнятих працівників у фірму, розвиток у працівників розуміння вимог до них та того, яка праця отримує заслужену оцінку;
  - б) розвиток у працівників розуміння вимог до них та того, яка праця отримує заслужену оцінку;
  - в) розробку і здійснення програм для навчання трудовим навикам, які необхідні для ефективного виконання роботи;
  - г) розробку системи мотивації з метою залучення, найму і збереження працівників.

## **8. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ**

### *8.1. Шкала та критерії оцінювання знань студентів.*

Результати навчання з освітніх компонентів оцінюються за 100-бальною шкалою (від 1 до 100) з переведенням в оцінку за традиційною шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно» – для семестрових екзаменів, курсових робіт (проектів) і виробничих практик; «зараховано», «не зараховано» – для заліків і навчальних практик). Шкала переведення балів подана в таблиці 1.

Таблиця 1.

**Переведення підсумкового балу за 100-бальною шкалою оцінювання в підсумкову оцінку за традиційною шкалою**

Підсумковий бал	Оцінка за традиційною шкалою
	залік
90-100	зараховано
89-70	
51-69	
26-50	не зараховано
1-25	

Підсумковий бал з навчальної дисципліни є сумою балів, одержаних за поточний та проміжний контроль.

Критерії оцінювання поточного та проміжного контролю визначаються Положенням про порядок оцінювання рівня навчальних досягнень здобувачів вищої освіти в умовах ЄКТС, яке прийнято в університеті із урахуванням вагових коефіцієнтів:

– поточного контролю:

для дисциплін, що завершуються заліком – 0,7;

– проміжного контролю:

для дисциплін, що завершуються заліком – 0,3.

Для визначення ступеня оволодіння навчальним матеріалом з подальшим його оцінюванням рекомендується застосовувати наступні рівні навчальних досягнень студентів (табл. 2):

Таблиця 2.

**Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів**

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	
<b>Відмінний</b>	<b>100...90</b>	вільно володіє навчальним матеріалом, висловлює свої думки, робить аргументовані висновки, рецензує відповіді інших студентів, творчо виконує індивідуальні та колективні завдання; самостійно знаходить додаткову інформацію та використовує її для реалізації поставлених перед ним завдань; вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення власних знань	може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання завдання й оцінити результати власної практичної діяльності; виконує завдання, не передбачені навчальною програмою; вільно використовує знання для розв'язання поставлених перед ним завдань
<b>Достатній</b>	<b>89....70</b>	вільно володіє навчальним матеріалом, застосовує знання на практиці; узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає незначні огріхи у порівняннях, формулюванні висновків, застосуванні теоретичних знань на практиці	за зразком самостійно виконує практичні завдання, передбачені програмою; має стійкі навички виконання завдання

Рівні навчальних досягнень	100-бальна шкала	Критерії оцінювання навчальних досягнень	
		Теоретична підготовка	Практична підготовка
		Студент	
<b>Задовільний</b>	<b>69...51</b>	володіє навчальним матеріалом поверхово, фрагментарно, на рівні запам'ятовування відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків, знає основні поняття навчального матеріалу	має елементарні, нестійкі навички виконання завдань
<b>Незадовільний</b>	<b>50...26</b>	має фрагментарні знання (менше половини) при незначному загальному обсязі навчального матеріалу; відсутні сформовані уміння та навички; під час відповіді допущено суттєві помилки	планує та виконує частину завдання за допомогою викладача
<b>Неприйнятний</b>	<b>25...1</b>	студент не володіє навчальним матеріалом	виконує лише елементи завдання, потребує постійної допомоги викладача

### 8.2. Критерії оцінювання під час аудиторних занять.

Досягнення студентів на семінарських заняттях, а також виконані ними індивідуальної та самостійної роботи оцінюються за шкалою від «0» до «5». Критерії оцінювання наводяться у таблиці 3.

Таблиця 3.

### Критерії оцінювання навчальних досягнень студентів на семінарських заняттях

Оцінка	Критерії оцінювання навчальних досягнень
<b>5 балів</b>	Оцінюється робота студента, який у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, самостійно й аргументовано його викладає, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу, вільно послуговується науковою термінологією, розв'язує задачі стандартним або оригінальним способом, наводить аргументи на підтвердження власних думок, здійснює аналіз та робить висновки.
<b>4 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає, в основному розкриває зміст теоретичних запитань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу, розв'язує задачі стандартним способом, послуговується науковою термінологією. Але при висвітленні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі неістотні неточності та незначні помилки.
<b>3 бали</b>	Оцінюється робота студента, який відтворює значну частину навчального матеріалу, висвітлює його основний зміст, виявляє елементарні знання окремих положень, записує основні формули,

	рівняння, закони. Однак не здатний до глибокого, всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, не користується необхідною літературою, допускає істотні неточності та помилки.
<b>2 бали</b>	Оцінюється робота студента, який достатньо не володіє навчальним матеріалом, однак фрагментарно, поверхово (без аргументації й обґрунтування) викладає окремі питання навчальної дисципліни, не розкриває зміст теоретичних питань і практичних завдань.
<b>1 бал</b>	Оцінюється робота студента, який не в змозі викласти зміст більшості питань теми та курсу, володіє навчальним матеріалом на рівні розпізнавання явищ, допускає істотні помилки, відповідає на запитання, що потребують однослівної відповіді.
<b>0 балів</b>	Оцінюється робота студента, який не володіє навчальним матеріалом та не в змозі його висвітлити, не розуміє змісту теоретичних питань та практичних завдань.

Після завершення вивчення дисципліни викладач виводить середньозважений бал, що переводиться у 100-бальну шкалу (див. таблицю 4.) з відповідним ваговим коефіцієнтом.

Таблиця 4.

**Таблиця переведення середньозваженого балу  
за 100-бальною шкалою**

100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал	100-бальна	сер. бал
100	4,97–5,00	80	4,10–4,14	60	3,10–3,14	40	2,25–2,29	20	1,15–1,20
99	4,94–4,96	79	4,05–4,09	59	3,05–3,09	39	2,20–2,24	19	1,09–1,14
98	4,91–4,93	78	4,00–4,04	58	3,00–3,04	38	2,15–2,19	18	1,03–1,08
97	4,87–4,90	77	3,95–3,99	57	2,96–2,99	37	2,10–2,14	17	0,97–1,02
96	4,84–4,86	76	3,90–3,94	56	2,93–2,95	36	2,05–2,09	16	0,91–0,96
95	4,80–4,83	75	3,85–3,89	55	2,90–2,92	35	2,00–2,04	15	0,85–0,90
94	4,76–4,79	74	3,80–3,84	54	2,87–2,89	34	1,95–1,99	14	0,79–0,84
93	4,72–4,75	73	3,75–3,79	53	2,84–2,86	33	1,90–1,94	13	0,73–0,78
92	4,68–4,71	72	3,70–3,74	52	2,81–2,83	32	1,85–1,89	12	0,67–0,72
91	4,64–4,67	71	3,65–3,70	51	2,78–2,80	31	1,80–1,84	11	0,61–0,66
90	4,60–4,63	70	3,60–3,64	50	2,75–2,77	30	1,75–1,79	10	0,55–0,60
89	4,55–4,59	69	3,55–3,59	49	2,70–2,74	29	1,69–1,74	9	0,49–0,54
88	4,50–4,54	68	3,50–3,54	48	2,65–2,69	28	1,63–1,68	8	0,43–0,48
87	4,45–4,49	67	3,45–3,49	47	2,60–2,64	27	1,57–1,62	7	0,37–0,42
86	4,40–4,44	66	3,40–3,44	46	2,55–2,59	26	1,51–1,56	6	0,31–0,36
85	4,35–4,39	65	3,35–3,39	45	2,50–2,54	25	1,45–1,50	5	0,25–0,30
84	4,30–4,34	64	3,30–3,34	44	2,45–2,49	24	1,39–1,44	4	0,19–0,24
83	4,25–4,29	63	3,25–3,29	43	2,40–2,44	23	1,33–1,38	3	0,13–0,18
82	4,20–4,24	62	3,20–3,24	42	2,35–2,39	22	1,27–1,32	2	0,07–0,12
81	4,15–4,19	61	3,15–3,19	41	2,30–2,34	21	1,21–1,26	1	0,01–0,06

Підрахунки середньозваженого балу здійснюються з точністю до другого знака після коми. За таблицею 4 визначають кількість балів за 100-бальною шкалою, яку множать на ваговий коефіцієнт – 0,7 і отримують кількість балів за поточний контроль. Кількість балів за поточний контроль округлюють до цілих.

Кількість балів, отриманих студентом за поточний контроль, виставляється викладачем у відповідній графі академічного журналу до проведення проміжного контролю.

### 8.3. Критерії оцінювання модульної контрольної роботи.

Оцінювання проміжного контролю здійснюється за шкалою від «0» до «30» – для дисциплін, викладання яких завершується заліком.



Загальна оцінка за модульну контрольну роботу є середнім арифметичним оцінок за кожне питання/завдання, яка переводиться за 100 бальною шкалою (табл. 4.) та множиться на коефіцієнт 0,3.

#### 8.4. Критерії оцінювання під час підсумкового контролю.

Залік – це форма підсумкового контролю, що полягає в оцінюванні рівня опанування студентами навчального матеріалу виключно на підставі результатів виконання ними певних видів робіт, зазначених у робочій програмі навчальної дисципліни.

Оцінка за семестр з дисципліни, з якої передбачений залік, виставляється після закінчення її вивчення (до початку екзаменаційної сесії) за результатами поточного (ваговий коефіцієнт – 0,7) та проміжного (ваговий коефіцієнт – 0,3) контролю. При цьому обов'язкової присутності здобувачів вищої освіти під час заліку не передбачено.

Залік отримує здобувач вищої освіти, який виконав всі види роботи, визначені в робочій програмі навчальної дисципліни й має достатню кількість балів за поточний контроль (не менше 35 балів) та проміжний контроль (не менше 16 балів).

## 9. ІНСТРУМЕНТИ, ОБЛАДНАННЯ ТА ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ВИКОРИСТАННЯ ЯКИХ ПЕРЕДБАЧАЄ НАВЧАЛЬНА ДИСЦИПЛІНА

Технічні засоби для демонстрування презентацій (ноутбук, проектор).

## 10. РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

### 10.1. Основні джерела

1. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. Практикум. М.: Дашков и Ко, 2017. 180 с.
2. Управление персоналом организации/ Под. ред. Кибанова А. Я. и др. М: Инфра-М, 2016. 254 с..
3. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник 3-е издание, перераб. и доп. К:МАУП, 2018. 352 с.
4. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика: Моногр. К.: МАУП, 2000. 576 с. 34
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2017. 496 с.
6. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. Посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 180с.
7. Гительман Л., Исаев А. Дорожная карта управления профессионализмом в энергокомпании. *Энергорынок* №7, 2017
- 15 Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2016. 192 с.
8. Карпіловська С.Я., Мітельман Р.И., Синявський В.В., Ткаченко О.М., Б.О., Ящишин О. Основы професіографії: навч. посібник. К.: МАУП, 2017.148 с.

### 10.2. Допоміжні джерела

9. Рогожин М.Ю. Деловые документы в примерах и образцах. М.: МЦФЭР, 2015. 496 с.
10. Саак А.Э., Пшеничных Ю. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2016. 512 с.
11. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. К.: МАУП, 2017. 168 с.
12. Управление персоналом: уч. – практ. пособие под ред.. Кибанова А.Я., Ивановской Л.В. М.: Приор, 2016. 352 с.
13. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: учебно-методич. Пособие. К.:МАУП, 2016. 832 с.