

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

***Управління персоналом***

**ПРОГРАМА  
дисципліни спеціалізації**

**підготовки Бакалавр**  
(рівень вищої освіти)

**галузь знань 24 “Сфера обслуговування”**

**спеціальності 241 “Готельно-ресторанна справа”**

**Львів - 2019 р.**

Навчальна програма з дисципліни “Управління персоналом” для студентів спеціальності 241 “Готельно-ресторанна справа”

Розробник: д.е.н., проф. Н.Ф.Павленчик

Навчальна програма затверджена на засіданні кафедри економіки та менеджменту Львівського державного університету фізичної культури

Протокол від « 28 » 08 2019 року № 1

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Н.Ф.Павленчик  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Навчальна програма затверджена на засіданні Ради факультету туризму

Протокол від « 12 » 09 2019 року № 1

Голова вченої ради факультету туризму \_\_\_\_\_ В.З. Холявка  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Програма вивчення навчальної дисципліни «Управління персоналом» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа».

**Метою дисципліни** «Управління персоналом» є формування комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, оцінювання та розвитку працівників, а також забезпечення цілеспрямованого та ефективного використання персоналу організацій.

**Предметом вивчення** є дослідження закономірностей та особливостей формування, функціонування та розвитку персоналу підприємства.

**Міждисциплінарні зв'язки:** економіка та фінанси підприємства, менеджмент, основи підприємницької діяльності, статистика, аналіз діяльності підприємств, маркетинг, комунікативний менеджмент.

**Основними завданнями** вивчення дисципліни є:

- ✓ визначення теоретичних, методологічних, соціальних та психологічних засад управління персоналом;
- ✓ набуття практичних навичок і формування умінь впливу на поведінку окремих працівників та колективу загалом, з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства;
- ✓ розвиток професійних компетенцій та здібностей до науково-практичної роботи, самостійності, креативності та відповідальності;

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

**знати:** значення та зміст управління персоналом, його методологічні засади; принципи та напрямки політики управління персоналом; чинники, які зумовлюють трудову поведінку персоналу; методи та напрямки організації роботи персоналу, вимоги до ведення кадрового діловодства; методи визначення потреби у персоналі, механізм поповнення та оновлення персоналу, методи професійного добору кадрів; методологію планування персоналу; види, фактори, показники руху персоналу; процес забезпечення ефективної роботи персоналу й облік результатів його діяльності; регламентацію робочого часу; принципи та методи оцінювання персоналу; мотивацію трудової діяльності; способи вивільнення персоналу; оцінку комплексної ефективності управління персоналом.

**вміти:** визначати та розподіляти завдання серед персоналу; визначати компетентності працівників; окреслити стилі керівництва та лідера; визначати етапи та стадії розвитку колективу, формальні та неформальні групи; оцінювати соціально-психологічний клімат у колективі; проводити аналіз чисельності та структури персоналу; визначати потребу у персоналі різних функціональних категорій; розробляти вимоги до претендентів на вакантні робочі місця та посади, використовувати різні методи професійного підбору кандидатів, оцінювати їхню ефективність; визначати доцільність та ефективність тих чи інших форм і методів професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів; формувати резерв на заміщення вакантних посад; застосовувати елементи мотивації; здійснювати аналіз та оцінку ефективності управління.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 135 год./4,5 кредити ECTS.

## **2. ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **ТЕМА 1. Управління персоналом у системі менеджменту організацій**

Управління персоналом. Комплексний підхід до управління персоналом. Системний підхід до управління персоналом. Трудові ресурси. Кадровий потенціал підприємства. Персонал підприємства. Людські ресурси підприємства. Трудовий потенціал працівника. Елементи трудового потенціалу працівника. Система управління персоналом. Цілі функціонування системи управління персоналом підприємства. Завдання процесу управління персоналом.

Основні поняття теорії управління персоналом: "управління"; "менеджмент"; "адміністрування"; "керування" тощо. Управління персоналом як наука. Предмет науки «Управління персоналом». Засоби управління персоналом. Концепція управління персоналом. Система управління персоналом. Аспекти управління персоналом. Підходи до управління персоналом. Цілі і завдання управління персоналом. Основні завдання управління персоналом. Стратегії управління персоналом. Принципи управління персоналом.

Персонал організації як суб'єкт та об'єкт управління. Особистість. Структура особистості. Риси особистості. Професійний розвиток особистості. Поняття «індивідуальність». Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою. Структура персоналу: штатна, організаційна, соціальна і рольова. Категорії персоналу за участі в процесі виробництва: управлінський та виробничий персонал. Нормативна кількість персоналу. Планова кількість персоналу. Штатна кількість персоналу. Облікова кількість персоналу. Компетенція персоналу як об'єкт управління. Професія. Спеціальність. Кваліфікація. Групи працівників за рівнем кваліфікації. Рівень кваліфікації працівника.

Історичні етапи розвитку управління персоналом. Економічний, органічний та гуманістичний підходи до управління персоналом. Особливості концепції управління трудовими ресурсами. Тенденції сучасного етапу розвитку управління персоналом. Стадії розвитку управління персоналом.

### **ТЕМА 2. Управління персоналом як соціальна система**

Об'єкт та суб'єкт управління. Прямий та зворотний зв'язки між суб'єктом та об'єктом. Взаємодія суб'єкта і об'єкта управління персоналом. Персонал. Кількість персоналу. Структура персоналу. Основні форми побудови структури. Штатна структура. Організаційна структура. Функціональні й виробничі структурні підрозділи. Функціональна структура. Функція управління. Комплекс завдань. Операції управління. Рольова структура. Соціальна структура.

Чисельність персоналу. Штатний розпис. Постійні, тимчасові та сезонні працівники. Облікова чисельність персоналу.

Професія. Спеціальність. Професійна придатність. Потенційна та реальна професійна придатність. Кваліфікація. Висококваліфіковані працівники. Кваліфіковані працівники. Низькокваліфіковані працівники. Некваліфіковані працівники. Компетентність. Види компетентності: функціональна, інтелектуальна, ситуативна, часова, соціальна.

### **ТЕМА 3. Принципи управління персоналом**

Принципи управління персоналом. Загальні принципи управління персоналом: науковість, цілеспрямованість, плановість, комплексність (системність), безперервність, нормативність, економічність, зацікавленість, відповідальність. Часткові принципи управління персоналом: відповідність функцій управління цілям виробництва; індивідуалізація роботи з кадрами; демократизація роботи з кадрами; інформатизація кадрової роботи; забезпечення її рівня, достатнього для прийняття обґрунтованих рішень; підбір кадрів для первинного виробничого колективу з урахуванням психологічної сумісності.

Методи управління персоналом. Адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом. Аспекти управління персоналом. Нормативний метод планування. Балансовий метод. Методи внутрішньофірмового планування. Організаційно-розпорядчі методи управління. Методи розпорядчого впливу. Наказ. Розпорядження. Директива. Вказівки. Резолюція. Опитування. Бесіда. Інтерв'ю. Анкетування та тестування.

### **ТЕМА 4. Керівник чи лідер.**

Керівник. Мета керівництва. Відносини керівника та колективу. Емоційна складова у відносинах керівник-колектив. Методи керівництва.

Лідер. Відносини лідера та колективу. Відносини між лідером та керівником.

Типи керівника: керівник-виробник, керівник-адміністратор, керівник-підприємець, керівник-Інтегратор.

Стилі керівництва: авторитарний, авторитетний, партнерський, демократичний, ліберальний, взірцевий, наставницький.

### **ТЕМА 5. Формування колективу організації**

Колектив як соціальне явище. Група. Колектив. Елементи колективу: члени колективу, цілі; засоби досягнення цілей; механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів. Організаційні можливості колективу. Система соціального контролю в колективі. Формальні групи в колективі. Типи формальних груп: група керівників, функціональна група, виробнича група, комітет. Неформальні групи. Утворення неформальних груп. Спільні риси формальних та неформальних груп. Етапи утворення неформальних груп.

Етапи розвитку колективу. Встановлення конкретних цілей. Складання графіку робіт. Узгодження різних видів робіт (проведення експерименту). Організаційна робота з розподілу повноважень. Обговорення проблем,

проведення дискусій. Аналіз ходу і результатів роботи. Забезпечення зворотного зв'язку. Умови створення трудового колективу підприємства.

Стадії розвитку трудового колективу: формування; становлення; зрілість; старіння. Мета формування команди. Принципи створення ефективної команди. Чинники впливу на ефективне функціонування групи: розмір, склад, групові норми, згуртованість, конфліктність, статус і функціональна роль членів групи, соціальний контроль. Основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи: цільові ролі; підтримуючі ролі.

Згуртованість колективу. Соціально зрілий колектив. Стадії згуртованості трудового колективу: орієнтаційна, взаємоадаптаційна, згуртування. Типи колективів: згуртований чи консолідований, розчленований, роз'єднаний (конфліктний). Соціально-психологічні особливості колективу. Характер внутрішнього психологічного клімату. Психологічний стан членів колективу. Ступінь згуртованості членів колективу. Психологічна сумісність членів групи. Темперамент. Типологія темпераментів: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик. Механізми психологічної сумісності: схожість і взаємодоповнення та контрастність властивостей і якостей.

Соціальний розвиток колективу. Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує. Зростання соціальної активності персоналу. Зростання ефективності діяльності підприємства. Зростання матеріального добробуту персоналу. Цілі і завдання планування соціального розвитку колективу.

## **ТЕМА 6. Кадрова політика підприємства**

Кадрова політика. Мета кадрової політики. Призначення кадрової політики. Принципи кадрової політики: демократизм управління; розуміння окремих людей та їхніх потреб; справедливість дотримання рівності й послідовності; науковість; комплексність; системність; ефективність. Елементи кадрової політики: політика зайнятості, політика навчання.

Типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, раціональна, авантюрна, відкрита і закрита.

Етапи побудови кадрової політики: нормування; програмування; моніторинг персоналу.

## **ТЕМА 7. Кадрове планування на підприємстві**

Кадрове планування. Принципи кадрового планування: науковість, безперервність, масовість, гнучкість, координація і інтеграція, повнота, точність, економічність, забезпечення ресурсами. Поточна і довгострокова потреба в кадрах. Етапи планування потреби у персоналі: оцінка наявного персоналу, оцінка майбутніх потреб у персоналі, розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі.

Види планування роботи з персоналом підприємства: стратегічне (перспективне), тактичне (середньострокове), поточне (оперативне). Оперативний план роботи з персоналом. Термінові плани з персоналу. План з питань комплектування та використання персоналу. План підготовки кадрів у

зв'язку зі звільненням і переміщенням. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення. Планування продуктивності та заробітної плати. План заходів з удосконалення структури зайнятості. Планування витрат на персонал. Показники системи планування роботи з персоналом. Поточна потреба. Довгострокова потреба.

Прогнозування в управлінні персоналом. Визначення потреби підприємства в персоналі. Етапи прогнозування в управлінні персоналом: ретроспекція; діагноз; вибір методу; прогноз. Чинники впливу на визначення потреби підприємства в персоналі: внутрішньоорганізаційні чинники та зовнішні чинники. Потреба підприємства в кадрах: загальна і додаткова.

Методи прогнозування потреби в персоналі: економетричний метод, екстраполяція, метод експертних оцінок, балансовий метод планування, математично-економічні методи, методи лінійного програмування, комп'ютерні моделі, нормативний метод.

## **ТЕМА 8. Організація набору та відбору персоналу**

Добір персоналу. Етапи добору персоналу в організацію: планування потреби в персоналі та набір (залучення) кандидатів на вакантні посади. Розробка стратегії залучення персоналу. Аналіз змісту роботи (посади). Встановлення вимог до кандидатів на вакантну посаду. Забезпечення привабливості пропонуванних вакансій (прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання). Залучення персоналу. Відбір персоналу. Підбір і розстановка персоналу. Трудова адаптація персоналу. Професійна орієнтація персоналу. Фактори, що впливають на визначення потреби в персоналі. Внутрішньоорганізаційні та зовнішні чинники. Загальна потреба в персоналі. Баланс додаткової потреби.

Організація процесу залучення персоналу. Етапи залучення і відбору персоналу. Заходи підвищення привабливості вакансій. Джерела залучення персоналу: зовнішні і внутрішні. Найм зі сторони. Залучення своїх працівників. Методи залучення персоналу: активні і пасивні. Інтернет як інструмент вирішення кадрових проблем. Розробка вимог до кандидатів. Професіограма.

Відбір працівників на вакантні посади. Комплекс етапів відбору. Методи відбору персоналу. Принципи відбору персоналу. Критерії відбору персоналу. Типології методів визначення: метод зовнішнього спостереження; метод самоспостереження (інтроспекції); особистісні опитувальники, анкети або тести; проєктивні методи; соціометрія; методи анкетування, інтерв'ю.

Профорієнтація персоналу. Профпропаганда. Профконсультації. Професійний підбір. Профвідбір.

Трудова адаптація. Цілі трудової адаптації. Напрямки адаптації: первинна та вторинна. Аспекти трудової адаптації: психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний, організаційний. Управління процесом трудової адаптації. Основні задачі служби трудової адаптації.

Ефективна програма трудової адаптації. Введення у посаду. Успіх професійної адаптації. Сумісність. Організаційні заходи при підборі персоналу. Особисті якості.

## **ТЕМА 9. Оцінювання та атестація персоналу**

Сутність та види оцінки персоналу, її критерії та методи. Оцінювання персоналу. Поточна сфера діяльності працівників. Перспективна сфера діяльності працівників. Основні об'єктивні потреби в оцінюванні персоналу. Потреби працівників в оцінюванні. Оцінка потенціалу робітника. Оцінювання індивідуального внеску. Атестація кадрів. Вихідні дані для оцінювання персоналу. Індивідуальне оцінювання. Групове оцінювання. Кадрове оцінювання. Експертне оцінювання. Психологічне оцінювання.

Етапи оцінювання персоналу. Визначення об'єкту аналізу та оцінки. Встановлення критеріїв оцінки, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків. Вимірювання фактично досягнутого рівня виконання по всіх встановлених стандартах. Порівняння фактичних результатів з очікуваними. Обов'язкове обговорення результатів оцінки з працівником. Прийняття рішення. Критерії оцінювання результатів діяльності персоналу. Методика індивідуальних співбесід.

Професійні якості й можливості експертів. Аналіз результатів оцінювання. Доступність інформації. Несуперечливість оцінок. Сприятлива організаційна та соціальна ситуація. Своєчасність оцінювання. Систематичність оцінювання. Доступність і оперативність оцінювання діяльності. Інформація за результатами оцінювання. Авторитетність суб'єкта оцінювання. Описові, кількісні та комбіновані методи. Інструментами оцінювання: прогностичний метод, практичний метод, імітаційний метод. Методи оцінювання персоналу: біографічний, співбесіда, анкетування, соціологічне опитування, спостереження, тестування, експертні оцінки, критичні інциденти, ділова гра, аналогічна конкретна ситуація, «есее», ранжирування, графічна шкала оцінок, програмований контроль, екзамен, самозвіт, комплексна оцінка праці, атестація персоналу.

## **Тема 10. Управління процесом звільнення персоналу**

Способи звільнення персоналу. Організація процесу звільнення. Звільнення персоналу. Звільнення за власним бажанням. Звільнення за порушення. Масове звільнення. Механізми і методи не директивного скорочення персоналу. Звільнення відповідно до умов, закріплених у контракті. Проведення атестації. Поетапна реорганізація. Формування команд під проекти.

Управління плинністю кадрів на підприємстві. Оцінка плинності кадрів. Розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів. Управління трудовою дисципліною. Плинність кадрів. Чинники плинності кадрів. Мотиви плинності кадрів. Управління плинністю кадрів. Заходи щодо скорочення плинності кадрів: техніко-економічні; організаційні; виховні; соціально-психологічні; культурно-побутові.

Управління безпекою персоналу. Охорона праці. Умови праці. Чинники впливу на умови праці: соціально-економічні; нормативні; соціально-психологічні; організаційно-технічні; природні чинники.



## ТЕМА 11. Ефективність управління персоналом підприємства

Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства. Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства. Показники для оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства. Ступінь задоволеності персоналу роботою. Показники для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства.

Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства. Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом. Комплексний показник ефективності. Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства.

### 3. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

#### ОСНОВНА

1. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
2. Кодекс законів України про працю. – К., 2018. [Електронний ресурс] : режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 80 с.
4. Рудьєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
5. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум [Електронний ресурс] : навч. посібник. – Харків: ХДУХТ 2018. – 188 с.
6. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
7. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. – 665 с.

#### ДОДАТКОВА

8. Балабанова Л. В. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
9. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Белова, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
10. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. /

- А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998.
11. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К. : ЦУЛ, 2003.
  12. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003.
  13. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2002. – 311 с.
  14. Петюх В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
  15. Поліщук М. П. Управління персоналом / М. П. Поліщук. – К. : Кондор, 2003.
  16. Скриньковський Р., Павленчик Н., Леськів С., Павловські Г. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики // *Traektoriâ Nauki = Path of Science*. 2017. – Vol. 3. – No 11. – p. 4001-4009. DOI: 10.22178/pos.28-5
  17. Яцун Л. М. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. М. Яцун, В. М. Селютін, О. В. Ольшанський. – Х. : ХДУХТ, 2013. – 416 с.
  18. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 333 с.

**Поточний контроль** – це оцінювання навчальних досягнень студента (рівень теоретичних знань та практичні навички з тем) під час проведення аудиторних занять (семінарських, практичних), організації самостійної роботи та активності студента на занятті.

Поточний контроль реалізується у формі опитування, тестування, експрес-контролю, контролю засвоєння навчального матеріалу, запланованого на самостійне опрацювання студентом тощо.

**Підсумковий контроль** - іспит.

### Екзаменаційні вимоги

1. В чому зміст комплексного та системного підходу до управління персоналом?
2. Що таке персонал підприємства, «трудоий потенціал працівника»?
3. Які Ви знаєте цілі функціонування системи управління персоналом підприємства?
4. З яких підсистем формується система управління персоналом підприємства ?

5. Що є завданням процесу Управління персоналом?
6. Які аспекти управління персоналом Ви знаєте?
7. Які Ви знаєте підходи до управління персоналом?
8. Що належить до цілей і завдань управління персоналом?
9. Структура персоналу. Її види.
10. Які Ви знаєте стратегії управління персоналом?
11. Що характеризує рівень кваліфікації працівника?
12. Які форми побудови структури персоналу Ви знаєте?
13. Чисельність персоналу, штатний розпис?
14. Компетентність працівника. Кваліфікація працівника.
15. Принципи управління персоналом.
16. Які методи управління персоналом Ви знаєте ? В чому їх зміст?
17. Керівник та лідер. Спільні риси та відмінності.
18. Які стилі керівництва Ви знаєте ?
19. У Чому полягає ефективність лідерства?
20. Колектив як соціальне явище.
21. Формальні та неформальні групи в колективі.
22. Етапи та стадії розвитку колективу.
23. Принципи створення ефективної команди.
24. Які є чинники впливу на ефективність функціонування групи?
25. Згуртованість колективу: її стадії.
26. Соціально-психологічні особливості колективу.
27. Соціальний розвиток колективу.
28. Кадрова політика. Її суть та елементи.
29. Основні типи кадрової політики підприємства.
30. Кадрове планування у підприємстві: значення, цілі, задачі, принципи, етапи.
31. Види планування роботи з персоналом підприємства.
32. Прогнозування в управлінні персоналом. Визначення потреби підприємства в персоналі.
33. Види планування роботи з персоналом підприємства.

34. Прогнозування в управлінні персоналом. Визначення потреби підприємства в персоналі.
35. Етапи добору персоналу в організацію.
36. Які чинники впливають на визначення потреби в персоналі.
37. Організація процесу залучення персоналу.
38. Відбір працівників на вакантні посади.
39. Профорієнтація персоналу.
40. Трудова адаптація персоналу.
41. Сутність та види оцінки персоналу, її критерії та методи.
42. Які Ви знаєте етапи оцінювання персоналу.
43. Критерії, методи та методики оцінки персоналу.
44. Способи вивільнення персоналу. Організація процесу звільнення
45. Управління плинністю кадрів на підприємстві
46. Управління безпекою персоналу
47. Економічна, соціальна і організаційна ефективність управління персоналом підприємства.
48. Оцінка комплексної ефективності управління персоналом підприємства.