

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до практичних занять з навчальної дисципліни  
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ»  
для студентів денної та заочної форми навчання

спеціальності 242 «Туризм»

Затверджено  
на засіданні групи забезпечення спеціальності  
Протокол № 15 від «03» \_\_05\_\_ 2022 р.  
Голова групи Губанова О.Р.



Затверджено  
на засіданні кафедри економіки природокористування  
Протокол № 10 від «12» \_\_05\_\_ 2022 р.  
Завідувач кафедри Губанова О.Р.



Одеса 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до практичних занять з навчальної дисципліни  
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ»  
для студентів денної та заочної форми навчання  
спеціальності 242 «Туризм»

Одеса 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до практичних занять з навчальної дисципліни  
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ»  
для студентів денної та заочної форми навчання  
спеціальності 242 «Туризм»

Затверджено  
на засіданні групи  
забезпечення спеціальності  
Протокол № 15  
від «03» \_\_05\_\_ 2022 р.

Одеса – 2022

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни „УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ” для студентів 3/4 року навчання денної та заочної форми за спеціальністю 242 «Туризм», рівень вищої освіти «бакалавр». /Попова Марія Олександрівна. – Одеса, ОДЕКУ, 2022.

## ЗМІСТ

Передмова	5
1. Загальна частина	6
1.1 Мета та завдання курсу	6
1.2 Перелік знань, вмінь та компетенцій, що формуються у ході вивчення навчальної дисципліни “Управління персоналом туристичної галузі”	8
1.3 Зміст практичних занять	10
1.4 Перелік контрольних заходів	12
1.5 Навчально-методичне забезпечення дисципліни	15
2. Повчання до практичних занять	18
2.1 Загальні поради до підготовки до практичних занять	18
2.2 Перелік контрольних питань до практичних занять	18
3. Практичні заняття	19
3.1. Практичне заняття № 1 Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом	19
3.2. Практичне заняття № 2 Підсистема загального та лінійного керівництва	24
3.3. Практичне заняття № 3 Підсистема планування та маркетингу персоналу	31
3.4. Практичне заняття № 4 Підсистема управління добором та обліком персоналу	37
3.5. Практичне заняття № 5 Підсистема управління мотивацією персоналу	46
3.6. Практичне заняття № 6 Підсистема управління трудовими відносинами та розвитком колективу	52

## ПЕРЕДМОВА

В умовах глобалізації туристичної галузі все більшу значимість здобувають проблеми організації управління персоналом та ефективності його використання, оскільки персонал є головним ресурсом підприємств туристичного бізнесу, від ефективності використання якого залежать результати їх діяльності та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Особливістю управління персоналом у ринковій економіці є зростаюча роль особи працівника. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів та потреб, на які може спиратися система стимулювання. Для мотивації співробітників підприємств сфери туризму сьогодні використовуються як фінансові, так і нефінансові методи або винагороди. Проте певного розуміння структури співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні й найбільш ефективних методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дають.

Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на підприємствах галузі туризму є планування. Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування та прогнозування засад, найважливішими з яких є єдність економіки та політики; науковий характер планування й прогнозування, їх безперервність; збалансованість між ресурсами та потребами; поєднання галузевого та територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розроблення планів.

Для стимулювання підприємств туристичної галузі необхідно здійснити економіко-фінансову підтримку їх розвитку, покращити їх кадрове забезпечення, створити ефективні партнерські зв'язки між державою та бізнесом задля впровадження інновацій в туристичні продукти та розвитку інфраструктури.

Зростання ролі людського фактору в туристичних організаціях, а саме формалізація методів та процедур відбору кадрів, висунення молодих та перспективних працівників складають запоруку успішного функціонування туристичних фірм у сучасних умовах господарювання.

Важливим елементом підготовки фахівців туризму повинен бути принцип зв'язку між теорією та практикою, що є обов'язковим характером у всіх формах організації навчального процесу. Сучасні умови соціально-економічного розвитку висувають нові вимоги до фахівців туризму. Вони повинні мати не лише суто професійні знання, але й практичні навички, тому розвиток персоналу туристичної організації стає однією з її основних стратегічних цілей та забезпечує зміцнення конкурентних позицій на туристичному ринку.

# 1. ЗАГАЛЬНА ЧАСТИНА

## 1.1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ КУРСУ

Дисципліна «Управління персоналом туристичної галузі» належить до обов'язкової частини освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів за спеціальністю 242 «Туризм».

*Метою вивчення дисципліни* «Управління персоналом туристичній галузі» є одержання студентами теоретичних знань з ефективного управління трудовим колективом підприємства на основі використання наукових принципів і методів, розроблених вітчизняними і закордонними фахівцями, і позитивного практичного досвіду прогресивних підприємств.

*Основні завдання курсу* «Управління персоналом туристичної галузі»: озброїти студентів сучасною науковою методологією управління і засобами впливу на колектив, навчити володінню найбільш ефективними, прогресивними формами управління персоналом і засобами забезпечення стабільної діяльності підприємств за умов ринкових відносин.

*Предметом вивчення дисципліни* «Управління персоналом туристичної галузі» є сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі спільної діяльності працівників будь-якої організації.

*Об'єктом вивчення дисципліни* «Управління персоналом туристичної галузі» є керівники усіх підрозділів будь-якої організації та вище керівництво, яке забезпечує функціонування організації в цілому.

*Змістовні модулі:*

- Теоретичні засади управління персоналом у туризмі.
- Функціонування систем управління персоналом у туризмі.
- Прийняття рішень.
- Організаційна культура.

*Місце у структурно-логічній схемі:* вихідна, після вивчення – дисциплін «Економіка фірми», «Економіка туристичного ринку», «Історія туризму», «Економічна теорія».

Дисципліна «Управління персоналом туристичної галузі» має визначену логіку побудови і цілком конкретний зміст. Він охоплює такі розділи:

- Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом.
- Підсистема загального та лінійного керівництва.
- Підсистема планування та маркетингу персоналу.
- Підсистема управління добором та обліком персоналу.
- Підсистема управління мотивацією персоналу.
- Підсистема управління трудовими відносинами та розвитком колективу.

Загальний обсяг навчального часу визначається робочим навчальним планом та становить 120 години.

Внаслідок вивчення дисципліни студент повинен отримати:

*базові знання* P0241: «Знання принципів роботи підприємств туризму; особливостей аналізу фінансово-економічної діяльності підприємств туризму для прийняття рішень щодо визначення стану і перспектив організації роботи підприємств туризму в умовах ринкових відносин»;

*базові вміння* P0242: «Вміння аналізувати існуючі туристських можливостей підприємств і територій України щодо надання різних видів туристських послуг, а також визначати обсяги прибутків, їх розподіл і використання, використовуючи методика ситуаційного аналізу макро- і мікросередовища, враховуючи обсяги надання послуг та чинники, що впливають на економічний стан турфірми»;

*компетенції* K024: «Здатність аналізувати діяльність туристичної фірми та її структурних підрозділів за певний період, користуючись плановою і звітною документацією, статистичними показниками, стандартними методиками й аналітичним інструментарієм»;

*базові знання* P0291: «Знання основних законів та закономірностей



розвитку управління персоналом як науки, її понятійного та категоріального апарату»;

*базові вміння* P0292: «Уміння творчо осмислювати та розвивати управлінські ідеї і концепції та їх практично реалізовувати в господарській практиці»;

*компетенції* K029: «Здатність керувати колективом на підприємствах туристичної індустрії».

## **1.2. ПЕРЕЛІК ЗНАНЬ, ВМІНЬ ТА КОМПЕТЕНЦІЙ, ЩО ФОРМУЮТЬСЯ У ХОДІ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ “УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ”**

Дисципліна «Управління персоналом туристичної галузі» має визначену логіку побудови і цілком конкретний зміст. Він охоплює такі розділи:

- Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом.
- Підсистема загального та лінійного керівництва.
- Підсистема планування та маркетингу персоналу.
- Підсистема управління добром та обліком персоналу.
- Підсистема управління мотивацією персоналу.
- Підсистема управління трудовими відносинами та розвитком колективу.

**Загальний обсяг** навчального часу - **120 годин**.

Внаслідок вивчення дисципліни студент повинен отримати:

### **1) результати навчання:**

базові знання P0241: «Знання принципів роботи підприємств туризму; особливостей аналізу фінансово-економічної діяльності підприємств туризму для прийняття рішень щодо визначення стану і

перспектив організації роботи підприємств туризму в умовах ринкових відносин»;

базові вміння P0242: «Вміння аналізувати існуючі туристських можливостей підприємств і територій України щодо надання різних видів туристських послуг, а також визначати обсяги прибутків, їх розподіл і використання, використовуючи методики ситуаційного аналізу макро- і мікросередовища, враховуючи обсяги надання послуг та чинники, що впливають на економічний стан турфірми»;

базові знання P0291: «Знання основних законів та закономірностей розвитку управління персоналом як науки, її понятійного та категоріального апарату»;

базові вміння P0292: «Уміння творчо осмислювати та розвивати управлінські ідеї і концепції та їх практично реалізовувати в господарській практиці»;

## 2) **компетентності:**

компетенції K024: «Здатність аналізувати діяльність туристичної фірми та її структурних підрозділів за певний період, користуючись плановою і звітною документацією, статистичними показниками, стандартними методиками й аналітичним інструментарієм»;

компетенції K029: «Здатність керувати колективом на підприємствах туристичної індустрії».

**Система оцінювання:** поточне опитування, модульний тестовий контроль. Підсумковий контроль - екзамен.

### 1.3. ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Зміст практичного модулю та теми занять наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Змістовні модулі	Назва змістовних модулів	Теми
ЗМ-П1	ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ. (практичні заняття)	Тема 1. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом (Підрозділ. <i>Методичні засади до аналізу ефективності управління персоналом туристичного підприємства.</i> )
		Тема 2. Підсистема загального та лінійного керівництва (Підрозділ. <i>Процес розробки та методи колегіального ухвалення управлінських рішень.</i> )
		Тема 3. Підсистема планування та маркетингу персоналу (Підрозділ. <i>Маркетингове дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ туристичного підприємства.</i> )
ЗМ-П2	ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА. (практичні заняття)	Тема 4. Підсистема управління добром та обліком персоналу. (Підрозділ. <i>Аналіз плинності кадрів.</i> )
		Тема 5. Підсистема управління мотивацією персоналу (Підрозділ. <i>Розробка систем оплати праці, форм участі персоналу в прибутках, формах морального заохочення персоналу.</i> )
		Тема 6. Підсистема управління трудовими відносинами та розвитком колективу (Підрозділ. <i>Формування якісної та ефективної команди у туристичній організації.</i> )

Після вивчення практичного змістовного модулю 1 (**ЗМ-П1**) студент має **вміти**:

за темою №1 – обґрунтувати методичні засади до аналізу ефективності управління персоналом туристичного підприємства;

висвітлити сутність завдань оцінки ефективності управління персоналом підприємства; проаналізувати співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; перелічить економічні показники, які мають у ринковій економіці важливе значення; охарактеризувати стан морально-психологічного клімату в трудовому колективі; розкрити зміст поняття «плинності кадрів»; визначити шляхи запобігання плинності кадрів на туристичному підприємстві; зробити оцінку підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства;

за темою №2 – охарактеризувати процес розробки та методи колегіального ухвалення управлінських рішень; визначити роль керівника; навести етапи розробки управлінських рішень; навести евристичні методи розробки рішень; пояснить вибір варіанта управлінського рішення евристичним способом; навести процедуру створення альтернативи сценарію; з'ясувати суть методу «Дельфі»;

за темою №3 – проаналізувати зовнішнє середовище; висвітлити фактори зовнішнього середовища; навести завдання маркетингових досліджень; роз'яснити схему маркетингового аналізу; здійснити фінансовий аналіз; навести детально план виробничого аналізу.

Після вивчення практичного змістовного модулю 2 (ЗМ-П2) студент має вміти:

за темою 4 – назвати причини плинності кадрів; розкрити сутність основних мотивів плинності кадрів на підприємстві; охарактеризувати проблеми незадоволеності працівників; дати оцінку проблемам пов'язаним з «потенційною плинністю»; назвати різні важелі для утримання хороших працівників; навести переваги впровадження сучасних тренінгових-програми для керівників фірми;

за темою №5 – сформувати основні форми стимулювання працівників; проаналізувати системи розподілу прибутку, зумовленого зростанням продуктивності праці; сформувати умови застосування систем преміальних виплат; розкрити зміст системи колективного стимулювання; навести принцип, за яким здійснюється поширення різних форм участі у капіталі у країнах з розвинутою ринковою економікою; охарактеризувати різні системи участі в прибутках;

за темою №6 – навести труднощі та переваги команди як організаційної форми колективного управління; сформувати місію команди; розкрити зміст командної підзвітності; навести теоретичні підходи до формування команд; навести типологію і фактори формування команд.

#### **1.4. ПЕРЕЛІК КОНТРОЛЬНИХ ЗАХОДІВ**

Головною метою модульної організації вивчення дисципліни та контролю знань є підвищення якості навчання за рахунок активізації самостійної роботи студентів, стимулювання її ритмічності протягом всього семестру, обґрунтованого пов'язання оцінок поточної успішності з оцінкою підсумкового контролю знань у період екзаменаційної сесії.

Практичні заняття з дисципліни “Управління персоналом туристичної галузі” проводяться з використанням сучасних технологій викладання та відповідного комплектуючого обладнання, а також професійних засобів, розроблених цілеспрямовано до розв’язування конкретних завдань.

Студент повинен відвідувати усі практичні заняття, брати активну участь у вирішенні практичних задач, обговоренні отриманих результатів і основних теоретичних положень даної дисципліни на практичних заняттях.

Комплекс контрольних заходів регламентує організацію поточного та підсумкового контролю рівня набутих студентами знань, вмінь та навичок у ході вивчення навчальної дисципліни “Управління персоналом туристичної галузі” при підготовці фахівців. Дана методика дозволяє зв’язати оцінку поточної успішності студентів з оцінкою підсумкового контролю.

Діюча методика забезпечує проведення модульної системи контролю, направленою на підвищення якості знань студентів та активізації навчальної діяльності, а також стимулювання ритмічної самостійної роботи студентів та ритмічного виконання графіку навчального процесу протягом всього строку вивчення дисципліни.

Модульний контроль використовує різні форми та методи, що відповідають формам та методам навчальної роботи по вивченню матеріалу модуля.

Контрольне усне опитування (УО) підчас виконання практичних робіт та по їх завершенню проводяться протягом семестру.

У разі незадовільної відповіді на контрольні питання підчас виконання практичних робіт, студент повинен відпрацювати повторно ці теми робіт.

Оцінка засвоювання студентами знань та оволодіння практичними навичками встановлюється відповідно до якості знань та обсягу навчальної роботи (аудиторної та самостійної), що виконується протягом даного модулю.

Оцінка знань, вмінь та практичних навичок здійснюється за допомогою усного опитування та контрольних робіт під час практичних занять. У таблиці 2 наведена максимальна кількість балів, яку може одержати студент при виконанні програми практичного модулю.

Таблиця 2

## Максимальна кількість балів по практичним модулям

№ модулю	Розділ	Макс. кількість балів
ЗМ-П1	Тема 1. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом (Підрозділ. <i>Методичні засади до аналізу ефективності управління персоналом туристичного підприємства.</i> ) (5 тестів* 1 бал)	5
	Тема 2. Підсистема загального та лінійного керівництва (Підрозділ. <i>Процес розробки та методи колегіального ухвалення управлінських рішень.</i> ) (5 тестів* 1 бал)	5
	Тема 3. Підсистема планування та маркетингу персоналу (Підрозділ. <i>Маркетингове дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ туристичного підприємства.</i> ) (5 тестів* 1 бал)	5
<b>Модульна тестова контрольна робота 1 (10 тестів* 1 бал)</b>		10
ЗМ-П2	Тема 4. Підсистема управління добором та обліком персоналу. (Підрозділ. <i>Аналіз плинності кадрів.</i> ) (5 тестів* 1 бал)	5
	Тема 5. Підсистема управління мотивацією персоналу (Підрозділ. <i>Розробка систем оплати праці, форм участі персоналу в прибутках, формах морального заохочення персоналу.</i> ) (5 тестів* 1 бал)	5
	Тема 6. Підсистема управління трудовими відносинами та розвитком колективу (Підрозділ. <i>Формування якісної та ефективної команди у туристичній організації.</i> ) (5 тестів* 1 бал)	5
<b>Модульна тестова контрольна робота 2 (10 тестів* 1 бал)</b>		10
<b>Загалом</b>		50

В цілому на дисципліну відведено 100 балів (50 балів на теоретичну частину, 50 балів на практичну частину).

Модульна контрольна робота проводиться після опрацювання матеріалів лекційних і практичних занять і складається з 10 тестових

завдань. Правильна відповідь на кожне з тестових завдань оцінюється в 1 бал. Максимальна оцінка за виконання модульної контрольної роботи дорівнює 10 балам.

Суми балів, які отримав студент за всіма змістовними модулями навчальної дисципліни, формують інтегральну оцінку поточного контролю студента з навчальної дисципліни. Вона є підставою для допуску студента до семестрового іспиту з дисципліни **«Управління персоналом туристичної галузі»**.

Пропуски: мінус 1 бал за кожний пропуск заняття (2 години). Якщо пропуск стався з об'єктивних причин, студент має можливість відпрацювати пропущене заняття через усну відповідь та представлення конспекту з пропущеної теми.

Екзаменаційна робота складається з 20 тестових завдань. Правильна відповідь на кожне з тестових завдань оцінюється в 5 балів. Максимальна оцінка за іспит дорівнює 100 балам.

## **1.5. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

### **«Управління персоналом туристичної галузі»**

#### *Основна література*

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова. – К.: «ЦУЛ», 2011. – 468 с.

2. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник / М.Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

3. Лукашевич В.М. Управление персоналом: Учебное пособие. – Львов: «Новый Світ-2000», 2014. – 501 с.

4. Мальська М.П. Управління персоналом у туризмі: теорія та



практика: Навчальний посібник / М.П. Мальська, О.Ю. Бордун, І.З. Жук.  
- К.: Центр учбової літератури, 2013. – 234 с.

5. [www.library-odeku.16mb.com](http://www.library-odeku.16mb.com).

#### Додаткова література

6. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу. Навч.пос./ Ю.І. Палеха. – К.: Видавництво Ліра-К, 2012. – 336 с.

7. Подгорна Д.М. Управління персоналом: Конспект лекцій / Д.М. Подгорна, І.В. Тонконога. - Одеса, 2010. - 191 с.

8. Савельєва В.С. Управління персоналом / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К.: Професіонал, 2005. - 335 с.

9. Ситник Н.І. Управління персоналом / Н.І. Ситник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. - 472 с.

10. Кодекс законів про працю України [Електронне видання] // Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

11. Закон України “Про оплату праці” [Електронне видання] // Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>

12. Закон України “Про охорону праці” [Електронне видання] // Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>

13. Класифікатор професій ДК 003:2010 [Електронне видання] // Режим доступу: <http://kodeksy.com.ua/buh/kp.htm>

14. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум: навч. посіб. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. - 293 с.

15. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник / А.М. Колот. - К.: КНЕУ, 2002. - 337 с. (\*)

16. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, А.А. Котвицький; Ун-т сучасних знань. - К.: Знання України, 2008. - 299 с.

17. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія / Лепейко Т.І., Миронова О.М. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 236 с.

18. Лук'яніхін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посібник для студентів ВНЗ / В.О. Лук'яніхін. - Суми: Університетська книга, 2004. - 592 с.

19. *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. - К.: КНЕУ, 2004. - 398 с. (\*)

20. *Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб.* / Л. І. Михайлова. – К.: ЦНЛ, 2007. – 296 с. (\*)

21. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. Пос. / М.І. Мурашко. – Київ: Знання, 2002. – 311 с.

22. Осовська Г.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2008. – 224с.

23. *Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник / А.В. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с. (\*)*

24. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации / В.Н. Слиньков. – Киев: КНТ, 2007. – 476 с.

25. *Ткаченко А.М. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник / А.М. Ткаченко, О.В. Шляга. - Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. (\*)*

26. *Управління персоналом фірми: Навч. пос.* / Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. - Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с. (\*)

27. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

28. *Храмов В.О. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посібник / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. - К.: МАУП, 2001. – 112 с. (\*)*

29. *Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с. (\*)*

Література, яка знаходиться у бібліотеці ОДЕКУ або в електронному вигляді позначена курсивом та зірочкою (\*).

## **2. ПОВЧАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ**

Самостійна робота студента полягає в вивченні зазначених тем до підготовки до практичних занять.

### **2.1. Загальні поради до підготовки до практичних занять:**

- спочатку необхідно розібратися у змісті окремої теми за допомогою наведеного у пункті 1.5 переліку рекомендованої літератури (пропонується використовувати спочатку основну літературу, якщо при вивченні виникли питання, незрозумілості – тоді, можна використати й іншу додаткову літературу, що наведена у списку);

- коли Ви вважаєте, що засвоїли зміст теми, яка вивчається, спробуйте відповісти на “*контрольні питання*”, що наведені у кінці кожного практичного заняття;

- якщо ж у Вас виникли питання або труднощі, які Ви не в змозі подолати самостійно, потрібно звернутися до викладача, який вів лекційні та практичні заняття.

### **2.2. Перелік контрольних питань до практичних занять:**

перелік контрольних питань до практичних занять знаходиться у кінці кожної практичної теми та потребує особливої уваги.

### **3. ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ**

#### **3.1. Практичне заняття №1**

#### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

##### **Питання, що виносять для обговорення на занятті:**

1. Управління персоналом як наука: об'єкт, предмет, суб'єкт.
2. Менеджмент персоналу та управління персоналом - спільні та відмінні функції.
3. Еволюція поглядів на управління персоналом у системі науки про менеджмент.

##### **При підготовці до заняття необхідно самостійно підібрати матеріал і розібратися в таких питаннях:**

4. Поняття, цілі та чинники формування системи управління персоналом на підприємстві.
5. Подібність і відмінності японської, американської та європейської систем управління персоналом.

##### **Теоретичні відомості та ключові терміни:**

**Управління персоналом** – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять у певні соціальні групи і трудові колективи. Це цілеспрямована діяльність керуючої системи організації на розробку і впровадження кадрової політики, методів управління персоналом.

**Об'єктом вивчення науки** управління персоналом є система будь-якої організації, яка охоплює організацію загалом, кожен структурний підрозділ організації, трудовий колектив, кожного працівника зокрема.

**Предметом вивчення науки** управління персоналом є процес укомплектування організацій працівниками, їх розвитку, оцінювання і стимулювання, формування високоефективних і висококваліфікованих колективів, стратегічного та оперативного управління окремими працівниками та їх групами.

**Управління персоналом як наука** існує на двох рівнях:

- теоретичному (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних чи інших зв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій);

- прикладному (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників).

**Управління персоналом** – самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики добору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

**Менеджмент (англ. management) персоналу** – система ефективного використання трудових ресурсів організації безпосередньо на робочих місцях працівників.

**Менеджмент персоналу** – це процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, вдосконалення та належного використання людських ресурсів.

**Управління кадрами** – процес планування, добору, підготовки, оцінки та неперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і, в кінцевому підсумку, на поліпшення якості життя.

**Предметом менеджменту персоналу** туристичної компанії є вивчення стосунків працівників у процесі надання послуг з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу за умов функціонування виробничих систем.

**Основна мета менеджменту персоналу туристичної компанії** – поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку/здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня.

**Комплексний підхід** до управління персоналом передбачає врахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їх сукупності і взаємозв'язку за визначальної ролі соціально-економічних факторів.

**Системний підхід** до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

**Основне завдання** ціль управління персоналом – формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

**Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції:**

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Отже, управління персоналом – це наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності, це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. Управління персоналом повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні і використанні персоналу.

#### **Завдання науки управління персоналом:**

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідного застосування трудового потенціалу працівника, узгодження його психофізіологічних можливостей з вимогами робочого місця;
- створення умов для максимально можливого виконання різних операцій на робочому місці.

#### **Завдання 1.**

За даними статистичних довідників визначити кількість працездатного населення в Україні за десятиріччя. Побудувати графік та проаналізувати його. Зробити прогноз стосовно зростання цього сектору.

### **Завдання 2.**

Темп зростання продуктивності праці у підприємстві склав 125%, товарообіг заплановано в сумі 10 475 тис. грн. Продуктивність праці на одного працівника у звітному році склала 85 тис. грн. Визначте загальну потребу підприємства в персоналі.

### **Завдання 3.**

Підготувати на наступне практичне заняття повідомлення про зарубіжний досвід управління персоналом будь-якої країни (окрім розглянутих на лекційних заняттях).

### **Контрольні питання:**

1. Коли з'явилася наука «управління персоналом»?
2. Що є об'єктом вивчення науки управління персоналом?
3. Які вам відомі засади сучасної системи управління персоналом?
4. На яких рівнях існує «управління персоналом» як наука?
5. Що є предметом менеджменту персоналу туристичної компанії?
6. Що передбачає комплексний підхід до управління персоналом?
7. Що передбачає системний підхід до управління персоналом?
8. У які три групи можна об'єднати усі теорії та концепції управління персоналом?
9. Які функції виконує «управління персоналом» як цілісна система?
10. Які існують завдання науки «управління персоналом»?
11. У чому полягає завдання оцінки ефективності управління персоналом підприємства?
12. У чому полягає принципова різниця між основними моделями управління персоналом: американською, японською і західно-європейською?



### **3.2. Практичне заняття №2**

#### **ПІДСИСТЕМА ЗАГАЛЬНОГО ТА ЛІНІЙНОГО КЕРІВНИЦТВА**

##### **Питання, що виносять для обговорення на занятті:**

1. Сутність і класифікація управлінських рішень.
2. Раціональний підхід до процесу ухвалення управлінського рішення.
3. Основні етапи та методи ухвалення раціонального управлінського рішення.

##### **При підготовці до заняття необхідно самостійно підібрати матеріал**

##### **і розібратися в таких питаннях:**

4. Процес розробки та умови ухвалення управлінських рішень.
5. Методи ухвалення управлінських рішень.

##### **Теоретичні відомості та ключові терміни:**

**Під структурою управління організацією** розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих зв'язках, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

**Структура управління** включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій з їх виконання.

Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту – його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми та їхніми повноваженнями, свідчить про її величезний вплив на всі аспекти управління. Тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації форм структур, вивченню тенденцій їх побудови та оцінці їх відповідності поставленій меті і завданням.

**Значущість організаційної структури** визначають такі положення:

- 1) організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій менеджменту;
- 2) структура організації визначає права та обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;
- 3) від організаційної структури залежить ефективність діяльності фірми, її виживання і процвітання;
- 4) структура, прийнята в конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль менеджменту та якість праці колективу.

В основу побудови організаційних схем управління туристичними підприємствами покладені **п'ять головних принципів** (3 max, 2 min):

- 1) максимальна відповідність внутрішньої структури цілям і функціям фірми;
- 2) максимальна гнучкість підрозділів фірми;
- 3) максимальна кваліфікація працівників фірми;
- 4) мінімізація персоналу;
- 5) мінімальна кількість ієрархічних рівнів організаційної структури туристичного підприємства.

У сфері туризму функціонують типові внутрішні структури управління та схеми функціональної взаємодії співробітників підприємств.

Туристичні підприємства використовують бюрократичні структури управління, а саме лінійну, функціональну і лінійно-функціональну оргструктури.

**За лінійною оргструктурою** всі функції управління виконує один керівник, при цьому всі повноваження є прямими, тобто лінійними і виходять від вищої ланки до нижчої, а звітність іде від нижчої до вищої ланки.

**Функціональна оргструктура** базується на спеціалізації виконання окремих функцій управління з виокремленням спеціальних підрозділів апарату управління або виокремленням окремих менеджерів. Така оргструктура створює подвійну, потрібну підпорядкованість виконавця.

**Лінійно-функціонально оргструктура** повинна усувати недоліки лінійних і функціональних оргструктур управління: її функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, які готують рішення для лінійного керівника, що чинить прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що готувати рішення лінійному керівникові допомагає спеціальний апарат, який може складатися з різноманітних спеціальних підрозділів.

**Ухвалення управлінського рішення** – це вибір стосовно того, як і що планувати, організовувати, мотивувати і контролювати. Ухвалення управлінських рішень є важливою складовою будь-якої управлінської діяльності. Цей процес образно можна назвати «центром», навколо якого обертається життя організації, особливо туристичної. Відповідальність за ухвалення важливих рішень – важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління. Тому керівник, повинен уникати необміркованих рішень.

Ухвалення управлінського рішення може означати як окрему дію, так і певний загальний процес. Ухвалення управлінського рішення як окрема дія – це вибір одного з кількох можливих варіантів. Однак процес ухвалення управлінського рішення є поняттям значно ширшим. Один з етапів цього процесу передбачає таке: людина, яка ухвалює рішення, повинна визнати, що таке рішення потрібно ухвалювати, визначити можливі альтернативи рішення і лише після цього вибрати найкраще з них.

Весь процес ухвалення рішення охоплює дослідження природи ситуації, яка потребує ухвалення рішення, зважування варіантів, вибір серед них оптимального та втілення його в життя.

**Рішення можна класифікувати** за багатьма ознаками. Умови, в яких вони ухвалюються суттєво впливають на якість рішень. Існують різні критерії класифікації управлінських рішень:

- за терміном дії наслідків рішення: довгострокові, середньострокові та короткострокові рішення;
- за частотою ухвалення: одноразові (випадкові) та такі, що повторюються;
- за широтою охоплення: загальні (які стосуються всіх співробітників) , тематичні та вузькоспеціалізовані;
- за формою підготовки: одноосібні, групові, колективні;
- за складністю: прості та складні;
- за регламентом: контурні, структуровані, алгоритмічні;
- за приналежністю до об'єктів управління: технічні, організаційні, економічні, соціальні;
- за характером управлінської ситуації: програмні, ініціативні, виробничо-ситуаційні.

**Класична модель ухвалення управлінського рішення** полягає у виконанні певної процедури та виконанні обов'язкових дій:

1. Діагностика проблеми.
2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив.
3. Ухвалення рішення.
4. Реалізація рішення.
5. Контроль за виконанням рішення.

Щоб ухвалити раціональне управлінське рішення, менеджер повинен пройти певні етапи, які допомагають йому сконцентруватися на фактах і логіці та уникнути хибних висновків.

**Першим етапом ухвалення** раціонального управлінського рішення є виявлення потреби у такому рішенні, тобто повинен бути символ або поштовх до початку процесу.

**Наступний етап** – пошук варіантів виходу із ситуації, що склалася.

**Третім етапом** процесу ухвалення раціонального управлінського рішення є оцінка варіантів.

**Творче мислення** – це психічний феномен людини, відмінний від інших видів психічної діяльності. На відміну від мрії, він функціонує зазвичай лише годі, коли осмислені завдання чи потреби.

**Евристичне програмування** – методи розв'язання завдань, що спираються на досвід ухвалення рішень. Стосовно завдань управління евристичне програмування (евристичні методи) реалізується такими шляхами:

- використання інтуїтивного методу – метод розв'язання може впливати з практики минулих дій, яка себе виправдала в більшості випадків;

- завданням експертного варіанта – завдання управління полегшується, якщо спеціаліст пропонує опорний варіант розв'язання завдання; наближаючись до нього, можна перевірити зміну критерію ефективності при варіюванні окремих параметрів;

- заміна одного завдання іншим – в цьому випадку модель не буде точно відтворювати суть ситуації, що розглядається, але для вироблення рішення можна скористатися алгоритмом розв'язання обраного завдання.

**Процедура створення альтернативи сценарію** – це творчий процес, що не формалізується.

**Основне значення сценарію** – визначення генеральної мети розвитку об'єкта прогнозування, виявлення основних факторів фону і формулювання критеріїв для оцінки верхніх рівнів „дерева цілей”.

Найпоширеніші **методи ухвалення** управлінського рішення:

- 1) колективне обговорення проблем за умов вільного висування проектів рішення;

- 2) номінальний груповий спосіб;

3) метод „Дельфі”.

**Рішення** – це результат творчого процесу обмірковування конкретних ситуацій, проблем, які виникають у об'єктах управління з метою реалізації цілей управління. Рішення – це акт вироблення судження або вибір конкретного напрямку дій із можливих альтернативних.

**За формою вираження рішення** – це вольовий акт суб'єкта управління, спрямований на вирішення певних проблем із урахуванням відповідних можливостей. Управлінське рішення є також соціальним актом, який організовує та спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу. Рішення вимагають відповідальності, організованості, систематизації дій тощо.

Теорія та практика менеджменту виробили чимало методів ухвалення ефективних управлінських рішень. Серед них: метод мозкової атаки, метод номінальної групи, метод «рінгі» та метод ділової гри.

### Завдання 1.

Навести приклади відомих Вам туристичних компаній. Які типові організаційні схеми управління вони застосовують? Поясніть свій вибір.

### Завдання 2.

Визначити чисельність робітників у плановому періоді згідно таких даних:

	Звітний період	Плановий період
Обсяг чистої продукції, тис. грн.	8520	9240
Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол.	1500	?
Питома вага робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	68,0	70,0
Ріст продуктивності праці, %		110,0

### **Завдання 3.**

Навести одну з типових організаційних структур фірм-турагенцій. Прокоментувати її, аргументуючи основні позиції.

### **Завдання 4.**

На наступне практичне заняття написати 4 визначення «управлінське рішення» за різними авторами, обрати найбільш точне формулювання та пояснити свій вибір.

### **Завдання 5.**

Визначити чисельність адміністративно-управлінського персоналу згідно методу Розенкранца за такими даними:

	<b>Кількість дій</b>	<b>Необхідний час</b>
Розрахунок наявних грошових коштів	500	1
Облік витрат-доходів підприємства	3000	0,5
Розрахунок зведеного фінансового балансу	400	3
Річний фонд часу одного робітника згідно контракту	1920 год.	
Коефіцієнт втрат часу на відпочинок	1,12	
Коефіцієнт втрат часу на підготовку робочого місця	1,3	
Коефіцієнт перерахунку явочної чисельності	1,1	

### **Контрольні питання:**

1. Охарактеризуйте типові організаційні схеми управління туристичними організаціями.
2. Які два класи організаційних структур управління виокремлює теорія менеджменту?
3. Що становить сутність управлінських рішень?
4. За якими ознаками можна класифікувати управлінські рішення?

5. У чому полягає класична модель ухвалення управлінського рішення?
6. Чим характеризуються основні етапи ухвалення раціонального управлінського рішення?
7. Як пояснити поведінкові аспекти процесу ухвалення рішення?
8. Навести приклади творчого мислення людини.
9. Що являє собою процес розробки та методи колегіального ухвалення управлінських рішень?
10. Поясніть суть евристичних методів розробки рішень.
11. Які методи входять до найпоширеніших методів ухвалення управлінського рішення?

### ***3.3. Практичне заняття №3***

#### **ПІДСИСТЕМА ПЛАНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ**

##### **Питання, що виносять для обговорення на занятті:**

1. Визначення загальної місії.
2. Цілі діяльності підприємства загалом та управління персоналом зокрема.
3. Поняті, цілі, напрями та етапи формування кадрової політики організації.

##### **При підготовці до заняття необхідно самостійно підібрати матеріал**

##### **і розібратися в таких питаннях:**

4. Типи кадрової політики організації, їх характеристика.
5. Кадрове планування: поняття, мета, види та етапи.

##### **Теоретичні відомості та ключові терміни:**

**Місія** – це узагальнена ціль, що об'єднує функції підприємства. Туристична фірма, як і будь-яка відкрита система, виконує багато функцій



– споживача, постачальника, наймача, платника податків та інші. Місія об'єднує всі ці ролі, і консолідує їх.

**Цілі фірми** – це майбутній бажаний стан її розвитку. Ціль повинна бути чітко сформульована і виражатись у відсотках чи конкретних фінансових показниках. Також ціль повинна мати часову орієнтацію. Чітке визначення цілей передбачає найвірогідніший опис продуктів, ринків, а також кількісних показників у конкретні періоди часу

**За терміном дії цілі поділяють** на стратегічні, тактичні та оперативні.

Конкретними об'єктами планування можуть виступати як окремі виробничі процеси системи, так і все виробництво. Якщо об'єктом планування обрано фірму як елемент системи туристичної галузі країни чи навіть світу, то буде застосовуватись нормативне планування. Воно передбачає підпорядкування діяльності туристичної установи вищим цілям.

**Види планування** різняться також суб'єктом планування (той хто планує). Залежно від того, хто ставить цілі, визначає завдання та обирає засоби досягнення обраної мети, планування позначається на нормативне (планує міністерство чи вище керівництво країни); стратегічне (безпосередній керівник установи з допомогою фахівців і незалежних експертів, залучаючи персонал підприємства); тактичне (безпосередній керівник підрозділу) та оперативне (менеджери і звичайні працівники установи).

**Оперативний план роботи з персоналом** – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

Оперативний план може бути поділений на два підрозділи; перший – організаційний план, в якому міститься інформація про персонал та

керівництво і розглядається правове забезпечення проекту; другий – план виробництва, що відображає виробничий процес та інвестиційне забезпечення, якщо таке потрібне.

Слово «стратегія» походить від грецького strategos, що означає «веду військо». Стратегічний план – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії організації і досягнення її цілей.

**Стратегічний план** повинен спиратися на результат досліджень і об'єктивну інформацію.

**Тактика** – це конкретні короткострокові стратегії. Політика визначає загальні орієнтири для дій та ухвалення рішень. Процедури окреслюють дії, до яких слід вдаватися за конкретної ситуації. Правила точно вказують, що потрібно робити в конкретній ситуації.

**Кадрова стратегія** – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типу організаційної стратегії кадрового та організаційного потенціалів, а також типу кадрової політики.

Відомі два типи кадрових стратегій:

- стратегії для організацій, основною цінністю яких є люди;
- кадрові стратегії для організацій, в яких персонал є одним з чинників діяльності.

**Норма чисельності працівників** – це кількість відповідного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для виконання певних виробничих і управлінських функцій чи обсягів робіт

**Нормування ресурсів** здійснюється трьома основними способами:

- звітно-статистичним (фактичні результати зіставляються з витратами часу, на підставі чого визначаються його питомі витрати);

- дослідно-виробничим (ґрунтується на хронометражі операцій, виконуваних найбільш досвідченими і підготовленими працівниками, оцінці й узагальненні отриманих результатів);

- аналітико-розрахунковим (виходить з фізіологічних потенціалів людського організму виявлених спеціальними медико-біологічними дослідженнями).

**Науково-методичне забезпечення** – це сукупність документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, характеристики і вимоги, що використовуються для вирішення завдань кадрового менеджменту.

**Мета концепції управління персоналом** – створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

**Концепція управління персоналом** – це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики.

**Кадрова політика** – система правил і норм, прагнень та обмежень у взаємовідносинах персоналу та організації, на підставі яких діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

**Планування** – особливий процес управління персоналом. У поєднанні зі стратегією управління персоналом воно становить функцію планування. Суть процесу планування людських ресурсів полягає у розробці стратегії управління людськими ресурсами і створенні планів організаційно-технічних заходів щодо її реалізації.

**Планування** – процес укладання планів. План (лат *planum* – рівне місце, площина) – система взаємопов'язаних, об'єднаних спільною метою завдань, що визначають строки, порядок, послідовність виконання господарських програм, окремих робіт, операцій тощо.

**Маркетинг персоналу** – вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби у персоналі. Метою маркетингу персоналу є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення сприятливих умов праці, підвищення ефективності праці, сприяння розвитку у кожного працівника партнерського і лояльного ставлення до фірми.

Один із теоретиків сучасного менеджменту Пітер Друкер мету маркетингу визначив так: «Мета маркетингу – зробити обсяги продажу постійними. Мета – знати і розуміти клієнтів настільки добре, щоб продукт чи послуга задовольняли їх і продавалися самі». Це не означає, що реклама і просування товарів та послуг не потрібні взагалі – вони мають стати частиною системи, діяльність якої спрямована на задоволення потреб клієнтів. Реклама і просування досягнуть максимальної ефективності лише за умови, що спочатку будуть визначені потреби та інтереси клієнтів, а потім будуть запропоновані доступні їм за ціною товари та послуги.

**Зовнішнє середовище** – це сукупність господарських суб'єктів, а також економічних, суспільних і природних умов, які діють у глобальному просторі. Зовнішнє середовище складається з мікро- та макросередовища.

**Персонал** – один з пріоритетів менеджменту. Узагальнюючи завдання управління персоналом можна звести до двох: як сформувати кадровий потенціал підприємства і як зробити працю цих кадрів продуктивною.

### **Завдання 1.**

Навести місію та цілі відомого туристичного підприємства. Яким чином вони були сформульовані?

### **Завдання 2.**

Вибрати реально діюче туристичне підприємство в Україні, охарактеризувати його з точки зору проведеного планування. Розглянути види планування. Зробити висновки.

### **Завдання 3.**

Визначити планову чисельність основних робітників згідно трудомісткості виробничої програми, норм виробітку та норм обслуговування відповідно до таких даних:

Планова трудомісткість одного виробу	0,8 н-год.
Річний обсяг виробництва	1 млн.шт.
Номінальний фонд часу робітника	223 днів
Чергові та додаткові відпустки	28 днів
Невиходи на роботу через хворобу	3
Кількість автоматів у цеху	34
Норма обслуговування наладчика	8 од. облад.
Кількість змін	2
Тривалість зміни	8,1 год.
Втрати часу на регламентовані простой	5%
Внутрішньо змінні витрати часу з вини робітників	2%
Середній відсоток виконання норм по підприємству	114%
Чисельність допоміжного персоналу	30% від заг.

### **Завдання 4.**

На наступне практичне заняття підготувати повідомлення про різні види кадрової політики (на прикладі конкретних туристичних організацій).

### **Контрольні запитання:**

1. Як формуються місія та цілі туристичної організації?
2. Як поділяють цілі за терміном дії?
3. Які існують види планування?
4. Що таке «оперативний план роботи з персоналом»?
5. Чим відрізняється оперативний план роботи з персоналом від стратегічного плану?
6. На якому рівні здійснюється нормативне планування?
7. Які існують основні способи нормування ресурсів?
8. На чому ґрунтується формування концепції управління персоналом?
9. Які є проблеми із впровадженням кадрової політики?
10. Навести детально основні особливості планування персоналу туристичних підприємств.
11. На спрямовано маркетинг персоналу?

### **3.4. Практичне заняття №4**

#### **ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДОБОРОМ ТА ОБЛІКОМ ПЕРСОНАЛУ**

##### **Питання, що виносять для обговорення на занятті:**

1. Основні етапи процесу добору персоналу, їх характеристика.
2. Методи набору і добору персоналу в організаціях.
3. Сутність договірної регулювання набору персоналу Зміст процедури укладання трудового договору

##### **При підготовці до заняття необхідно самостійно підібрати матеріал і розібратися в таких питаннях:**

4. Порядок організації інформації в базі даних про потенційних кандидатів.
5. Показники оцінки ефективності процесу добору кадрів в організації.

### **Теоретичні відомості та ключові терміни:**

**Облікова чисельність штатних працівників** фірми визначається на певну дату, наприклад, на перше або останнє число місяця, з урахуванням прийнятих і вибулих працівників в цей день.

**Фактична чисельність** – це та кількість працівників, яка перебуває на робочих місцях відповідно до режиму роботи підприємства.

**Середня чисельність** працівників підприємства за певний період визначається як сума середньооблікової чисельності штатних працівників; середньої кількості позаштатних сумісників; середньої чисельності працівників за громадянським договором.

**Середньооблікова чисельність штатних працівників** розраховується на основі щоденних відомостей про облікову чисельність працівників, яка повинна збігатися з даними табельного обліку використання робочого часу за кожний день, на основі яких визначається кількість осіб, що з'явилися та не з'явилися на роботу

**Структура персоналу** – це сукупність категорій і груп працівників об'єднаних за певними ознаками.

**Соціальна структура** персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, чинниками мотивації, рівнем життя.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, працемісткістю виробничих процесів, ступенем механізації, автоматизації, комп'ютеризації.

**Посадовий (штатний) склад** працівників закріплюється у штатному розписі підприємства, в якому конкретизуються: перелік посад, кількістю штатних одиниць, розмір посадових окладів, надбавок і доплат (за умови,

що надбавки та доплати передбачені положенням про оплату праці і мають постійний характер), а також місячний фонд заробітної плати.

**Кваліфікація** – це ступінь професійної підготовки, необхідний для виконання конкретних посадових обов'язків. Розрізняють кваліфікацію роботи (сукупність вимог до того, хто повинен виконувати роботу); кваліфікацію працівника (сукупність набутих людиною професійних якостей).

**Професійна придатність** – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих рис, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

**Компетентність** – це ступінь кваліфікації працівника, який дає змогу успішно виконувати поставлені перед ним завдання.

У практиці туристичної діяльності застосовуються зовнішня оцінка та самооцінка. Зовнішня оцінка – це оцінка діяльності працівника керівником (керівниками) фірми, трудовим колективом, безпосередніми споживачами продуктів праці. Самооцінку здійснює сам працівник, спираючись на власні уявлення про сенс життя та мету трудової діяльності, допустимі і заборонені способи її досягнення, про необхідні моральні риси (сумлінність, чесність, відданість справі тощо).

**Професійно-кваліфікаційний рівень** працівників визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак: освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність в набутті професії і підвищенні професійної майстерності.

**Ділові якості працівників** оцінюються за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі та індивідуальну продуктивність праці.

**Суб'єктами оцінювання** виступають – кандидат, працівник, його колеги керівник, підлеглі, члени спеціальної оцінної (експертної) комісії.



Оцінюються працівники за календарний період, строк праці вданій організації тощо.

**Метод стандартних оцінок** – керівник конкретної фірми заповнює спеціальну форму, що характеризує кожний аспект роботи працівника. Цей метод простий, легкий у виконанні, але має суб'єктивний характер.

**Метод анкетування та порівняння анкет** – набір питань та описів. Той, хто провадить оцінку, проти кожної характеристики в анкеті ставить відповідну позначку або залишає порожнє місце. Інколи такі анкети заповнюють не лише керівники, а й працівники, а потім порівнюють їх члени експертної комісії.

**Метод вимушеного вибору** – полягає в тому, що експерти із заданого набору обирають найбільш характерну для працівника рису (наприклад, досвід праці, вміння планувати, спостережливість тощо).

**Описовий метод** – послідовна характеристика чеснот і недоліків працівника. Інколи цей метод поєднують із попереднім.

**Метод вирішальної ситуації** – найчастіше використовується при оцінці виконавця, щоб простежити за його поведінкою за тієї чи іншої ситуації.

**Метод шкали нагляду за поведінкою** також передбачає спостереження за поведінкою працівника, але з фіксацією повторюваності різних видів поведінки.

**Метод шкали рейтингів поведінкових настанов** – працівник заповнює анкету з 6-10 питань-характеристик, а експерт аналізує 5-6 визначальних ситуацій, оцінює кваліфікацію та визначає рейтинг працівника, на підставі якого складаються прогнози на майбутнє.

**Метод комітетів** – працівника обговорюють у групі.

**Метод незалежних ідей** – працівника оцінюють люди, які його раніше не знали, на основі «способу перехресного допиту».

**Метод моделювання ситуації** – аналізується поведінка людини у створених штучно, але близьких до реальних ситуаціях.

**Метод групових дискусій** – працівник обговорює проблему разом з 9-15 іншими людьми, дискусія записується, а потім її аналізує експерт.

**Метод інтерв'ювання** – людині, що проходить іспит, пропонують провести співбесіду з кількома кандидатами та ухвалення рішення. Цей метод дає змогу оцінити здатність працівника ухвалити відповідне рішення.

**Добір кадрів** – процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

**Завдання служби персоналу**, що здійснює оцінку кандидатів при прийманні на роботу полягає в тому щоб відібрати такого працівника, який здатен досягти очікуваного туристичною фірмою результату Фактично оцінка при прийманні – це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

**Іспит** як один із видів випробувань іспитів передбачає виявлення здатності до виконання завдань, пов'язаних з передбачуваною роботою.

**Тестування** – за допомогою тестів оцінюються швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, акуратність, уміння швидко орієнтуватися, посидючість, ретельність, особисті риси, придатність претендента до вирішення конкретних проблем, виконання роботи на запропонованому місці, професіоналізм, наявність інтересу до майбутньої роботи, ступінь розвитку найбільш важливих для неї якостей, розумові здібності, схильність до навчання, інтереси, тип особистості, швидкість мислення, пам'ять, темперамент, ділові якості і навички, здатність до управління людьми, комунікабельність, швидкість реакції, лідерські задатки, чесність.

**Основна мета бесіди** – оцінка рівня освіти претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистих рис.

**Співбесіди з добору персоналу** – це процес обміну інформацією між представником організації і кандидатом на заняття вакантної посади, у ході якого представник туристичної фірми (найчастіше – директор) намагається скласти власну думку стосовно двох основних запитань: чи може кандидат успішно працювати на посаді та в турфірмі (спроможність кандидата); чи буде кандидат успішно працювати на посаді та в організації (мотивація кандидата).

**Фахова підготовка** – це цільове, конкретно спрямоване навчання, кінцева мета якого – забезпечення підприємства.

**Розвиток персоналу** – система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності.

**Оцінка ефективності програм розвитку персоналу** – один з важливих елементів системи менеджменту людських ресурсів.

**Кваліфікація** – це рівень теоретичних та практичних знань за відповідною професією та спеціальністю, який відповідає тарифному розряду, класу, категорії, вченому ступеню тощо. Кваліфікаційний розряд дозволяє власнику або уповноваженому ним органу доручати працівнику роботу відповідної складності.

Трудова функція службовців визначається найменуванням посад, які передбачені структурою, і штатним розписом державного органу чи підприємства, установи, організації.

**Плинність кадрів** – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

### **Завдання 1.**

Детально визначити функції та обов'язки персоналу туристичного підприємства.

### **Завдання 2.**

Розрахувати усі види чисельності працівників відомого туристичного підприємства (підприємство – за вільним вибором).

### **Завдання 3.**

Оцініть плинність кадрів у підприємстві за звітний період на підставі таких показників:

1. Середньооблікова чисельність персоналу - 243 чол.
2. Кількість звільнених за звітний період - 29 чол., зокрема:
  - 2.1. За власним бажанням - 15 чол.
  - 2.2. У зв'язку з виходом на пенсію - 7 чол.
  - 2.3. За ініціативою адміністрації - 5 чол.
  - 2.4. За станом здоров'я - 2 чол.
3. Кількість прийнятих у підприємство за звітний період - 39 чол.

Розробіть заходи щодо формування стабільного трудового колективу підприємства.

### **Завдання 4.**

Служба управління персоналом підприємства ЗАО-ТУР містить декілька функціональних підсистем. Середньоспискова чисельність працівників підприємства ЗАО-ТУР – 4300 осіб. Корисний фонд робочого часу одного працівника 1940 годин на рік. Коефіцієнт додаткових затрат часу – 1,15. Було розрахована річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби управління персоналом:

підсистема найму, відбору і обліку персоналу – 11510 чол. –год.;

розвитку персоналу – 8230 чол-год.; планування і маркетингу персоналу – 13600 чол-год.; розробки засобів стимулювання й мотивації – 10110 чол. – год.; трудових відносин – 5108 чол. – год.; умов праці – 6120 чол. – год.; соціальної інфраструктури – 11380 чол. – год.; юридичних послуг – 2070 чол. – год.

Служба управління персоналом входить в апарат управління підприємства ЗАО-ТУР, її очолює заступник директора по персоналу, який має помічника по соціальному розвитку. Фактична чисельність окремих підсистем служби управління персоналом наступна: підсистема найму, відбору і обліку персоналу – 8 осіб; розвитку персоналу – 3 особи; планування і маркетингу персоналу – 9 осіб; розробки засобів стимулювання й мотивації – 7 осіб; трудових відносин – 3 особи; умов праці – 5 осіб; соціальної інфраструктури – 8 осіб; юридичних послуг – 1 особа.

Постановка задачі:

1. Розрахувати планову чисельність кожної підсистеми служба управління персоналом.

2. Визначити загальну чисельність служби управління персоналом підприємства ЗАО-ТУР.

3. Обчислити частку працівників служби управління персоналом в загальній чисельності працівників підприємства ЗАО-ТУР. Порівняти отриманий показник з середніми даними вітчизняних і закордонних компаній.

4. Розрахувати, скільки працівників підприємства ЗАО-ТУР приходить на одного службовця з управління персоналом (тобто «норму обслуговування»). Порівняти з закордонними даними

5. Проаналізувати, які фактори впливають на чисельність і склад підсистем служби управління персоналом підприємства ЗАО-ТУР.

6. Порівняти фактичну чисельність кожної підсистеми з плановою,

розраховану в пункті 1. Розробити заходи, спрямовані на скорочення або додаткове залучення працівників в підсистеми служби управління персоналом підприємства ЗАО-ТУР.

### **Завдання 5.**

На промисловому підприємстві для підвищення кваліфікації працівників і освоєння ними нових технологій організовані курси цільового призначення. Вихідні дані наведені в таблиці.

Показники	Од. вимір.	Кількість
1. Чисельність слюсарів	чол.	400
2. Середньорічна чисельність працівників, розрахункова	чол.	500
3. Чисельність працівників, що не виконують норму виробітку	чол.	80
4. Середній % виконання норми виробітку:	%	
- до впровадження		92
- після впровадження		100
5. Чисельність працівників, що виконують норму виробітку на 100-105%	чол.	120
6. Середній % виконання норми виробітку:	%	
- до впровадження заходу		103
- після впровадження заходу		115
7. Питома вага продукції працівників даної групи в обсягах виробництва цеху	%	40
8. Собівартість річного випуску продукції	грн.	28000000
9. Питома вага умовно-постійних витрат в собівартості	%	30
10. Затрати на навчання	грн..	28000

Необхідно обчислити економічну ефективність підвищення кваліфікації робітників

### **Контрольні питання:**

1. Хто саме складає персонал туристичного підприємства?
2. Охарактеризуйте функції персоналу туристичного підприємства.
3. Перелічіть та охарактеризуйте чисельність персоналу туристичного підприємства.
4. Що являє собою структура персоналу туристичного підприємства?

5. Як проводиться оцінювання персоналу туристичного підприємства?

6. Що являє собою процедура «добору кадрів»?

7. Яка основна мета співбесіди?

8. Які існують види співбесід?

9. Як здійснюється управління кар'єрою персоналу?

10. Охарактеризуйте види трудового договору.

11. Які існують причини плинності кадрів?

### ***3.5. Практичне заняття №5***

## **ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ**

### **Питання, що виносять для обговорення на занятті:**

1. Поняття «трудового конфлікту», причини виникнення конфліктів.
2. Функції та типи конфліктів у системі науки «управління персоналом».
3. Суть форм виробничих конфліктів на підприємстві.

### **При підготовці до заняття необхідно самостійно підібрати матеріал і розібратися в таких питаннях:**

4. Стратегії та методи управління конфліктами на підприємстві.
5. Роль примирних процедур у вирішенні трудового конфлікту.

### **Теоретичні відомості та ключові терміни:**

**Методи управління** – це сукупність прийомів і процедур підготування та ухвалення, організації та контролю виконання управлінських рішень, що сприяють досягненню управлінської мети.

**Важіль (стимул) керівного впливу** – це засіб, застосування якого дає змогу виконати поставлене завдання.

**Методи управління персоналом** – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Методи управління персоналом поділяються на три основні групи: економічні, адміністративні і соціально-психологічні.

**Економічні методи управління** – це економічні механізми, за допомогою яких забезпечується розвиток виробництва.

**Адміністративні методи** ґрунтуються на колективізмі чи корпоративному дусі організації (почуття обов'язку, відповідальність та дисципліна).

**Соціально-психологічні методи** охоплюють систему важелі впливу на соціально-психологічний клімат у колективі та його працівників. До них належать: соціальне нормування; соціальне прогнозування; соціальне регулювання; соціальне планування.

**Соціальне нормування** полягає у запровадженні соціальних норм, які встановлюють умови поведінки працівників у колективі. Розрізняють правові норми, які встановлює держава, та суспільні, які встановлюються на основі звичаїв, моралі, авторитету, громадської думки.

**Соціальне прогнозування** покликане передбачити вікові, статеві зміни у колективі, загальноосвітні та кваліфікаційні зміни, що стосуються його працівників, а також зміни матеріального забезпечення та зміни складу працівників.

**Соціальне регулювання** – заходи з утвердження в колективі соціальної справедливості, поліпшення соціальних відносин між працівниками через укладення колективних договорів, контрактів, взаємних зобов'язань, дотримання правил внутрішнього розпорядку організації.

**Соціальне планування** полягає у розробці плану соціального розвитку організації.



**Нормування праці** – це вид діяльності з управління підприємством, спрямований на встановлення оптимальних співвідношень між витратами та результатами праці, а також між чисельністю працівників різних груп і кількістю одиниць обладнання.

**Норми праці** – це складова організації оплати праці на підприємстві, активний засіб забезпечення оптимального співвідношення між мірою праці та мірою її оплати, що відповідає вимогам соціальної справедливості у розподілі фонду споживання.

**Робочий час** – тривалість обов'язкового перебування працівника на робочому місці для виконання посадових обов'язків. Він є показником міри праці.

**Скорочений робочий час** – скорочена тривалість робочого часу з оплатою повного робочого дня або тижня.

**Тарифна сітка** – це сукупність кваліфікаційних розрядів і відповідних їм тарифних коефіцієнтів, за допомогою яких устанавлюється безпосередня залежність оплати праці від кваліфікації. Вона слугує для визначення співвідношення в оплаті праці працівників, які виконують завдання різної складності.

**Тарифна сітка** – це шкала (схема), за допомогою якої визначається співвідношення в оплаті праці працівників залежно від складності роботи та їх кваліфікації, тобто забезпечується більш висока оплата праці за більш складну роботу.

**Тарифний розряд** – це показник ступеня складності роботи, що виконується, і рівня кваліфікації працівника.

**Розрізняють чотири основних типи конфлікту:** внутрішньоособовий конфлікт, міжособовий конфлікт, конфлікт між особою і групою, міжгруповий конфлікт.

**Трудовий конфлікт** – це розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудова відносин щодо:

- встановлення нових або зміни чинних соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;
- укладання чи зміни колективного договору, угоди;
- виконання колективного договору, угоди чи окремих їх положень;
- невиконання вимог законодавства про працю.

Конфлікти можуть набувати як відкритої, так і прихованої форми.

**Конфліктна ситуація** – це різні позиції сторін з певного приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів їх досягнення, розбіжність інтересів, мотивів тощо.

**Інцидент** – пожвавлення діяльності однієї із сторін, інтереси якої нехтуються.

**Суб'єктами конфлікту** виступають окремі фізичні особи, групи, організації. А суб'єктами трудового конфлікту є наймані працівники підприємств усіх форм власності, профспілки та власники (роботодавці) організацій, підприємств.

**Об'єктом конфлікту** є те, на що претендує кожна із сторін, що викликає їх розбіжності, предмет їх суперечки, наприклад, право розпоряджатися майном, право розподіляти створений внутрішній валовий продукт, право вибору варіанта приватизації тощо.

**Виробничі конфлікти** можуть проходити в таких формах: кліка, страйк, саботаж та інтрига.

**Клікою** називають групу працівників, які активно протиставляють себе офіційній лінії або лінії, яку підтримує більшість з метою захоплення формальної або неформальної влади в організації чи зміцнення своїх позицій.

**Страйк** — це тимчасово організоване призупинення роботи, відкрита колективна відмова від роботи і висування спільних вимог з метою вираження невдоволення працівників; як правило, це наперед сплановані дії, але за загострення відносин страйк може виникнути стихійно.

**Інтрига** – це зловмисні дії, до яких вдаються для досягнення якої-небудь мети вигідної ініціаторам і шкідливої тим, проти кого вона спрямована. Знаряддям інтриги є спотворена інформація, яку поширюють треті особи.

**Саботаж** завжди відбувається з дотриманням букви закону і властивий бюрократичним організаціям.

**Управління конфліктами** – це дії, спрямовані на ліквідацію (мінімізацію) причин появи конфлікту або корекцію поведінки учасників.

Залежно від типів конфліктів методи управління конфліктами поділяють на такі групи:

- внутрішньоособові методи, метод впливу на окрему особу;
- структурні методи – методи з ліквідації організаційних конфліктів;
- міжособові методи або стилі поведінки в конфлікті;
- переговори;
- зворотні агресивні дії.

**Стратегія попередження конфлікту** – сукупність заходів організаційного і роз'яснювального характеру, а саме: поліпшення умов праці, більш справедливий розподіл ресурсів, винагороди, зміна структури організації, системи управління нею, забезпечення виконання правил внутрішнього розпорядку, службовий етикет.

**Переговори** – це набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаєморозуміння між сторонами конфлікту.

**Вирішення конфліктів** – це усунення, повністю або частково, причин, які провокують конфліктну ситуацію.

**Примирна процедура** – це один з етапів урегулювання колективно-виробничого конфлікту

### **Завдання 1.**

Навести особливості вживання методів управління персоналом.

Детально охарактеризуйте їх.

### **Завдання 2.**

Зробити діаграму та порівняти норми праці на підприємствах в різних країнах світу. Прокоментувати.

### **Завдання 3.**

Впровадження комплексу оздоровчих заходів на туристичному підприємстві дозволило зменшити втрати робочого часу із-за хвороб. Визначити економічну ефективність впроваджених заходів за наступними вихідними даними:

Показники	Од. вимір.	Кількість
1.Річні втрати робочого часу за хворобами	%	5,8
- до впровадження заходу		
- після впровадження заходу		4,7
2. Чисельність працівників до впровадження заходу	чол.	3200
3 Річний обсяг виробництва проектованого періоду	тис. грн.	41000
4.Річний виробіток одного робітника в базовому періоді	грн..	13056

### **Завдання 4.**

Порівняти системи оплати праці на підприємствах в різних країнах. Зробити висновки.

### **Завдання 5.**

На наступне практичне заняття підготувати повідомлення про можливість проведення процедури примирення в конкретній ситуації.

### **Контрольні питання:**

1. На які основні групи поділяються методи управління персоналом?
2. Назвіть особливості між соціальним нормуванням, прогнозуванням, регулюванням та плануванням.
3. Від чого залежить норма праці?

4. Скільки триває робочий час?
5. У чому різниця між робочим часом та скороченим робочим часом?
6. Що таке тарифна сітка?
7. Що показує тарифний розряд?
8. Як можна визначити поняття конфлікту?
9. Які існують основні типи конфлікту?
10. Що виступає суб'єктом конфлікту?
11. Що виступає об'єктом конфлікту?
12. Я яких формах можуть проходити виробничі конфлікти?
13. Як здійснюється управління конфліктами?
14. Що таке «примирення» та як проводиться процедура примирення?

### ***3.6. Практичне заняття №6***

## **ПІДСИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ ТА РОЗВИТКОМ КОЛЕКТИВУ**

### **Питання, що виносять для обговорення на занятті:**

1. Типологія і фактори формування команд.
2. Етапи командоутворення.

### **При підготовці до заняття необхідно самостійно підібрати матеріал і розібратися в таких питаннях:**

3. Методи формування команд.
4. Умови формування ефективних команд.

### **Теоретичні відомості та ключові терміни:**

### Типи керівників:

1. «Задирака» – це галаслива особистість. Його бояться і шепочуться за його спиною, а часто і сам «задирака» заявляє про те, що має впливових друзів у високих інстанціях.

2. «Черепаха». Повільний бос звичайно приятний, милий і доброзичливий, однак він має два головних недоліки: відкладає своє рішення за будь-яку ціну й обходиться твердженнями загального характеру, уникаючи конкретності.

3. «Боець» – ходяча бомба, у якій нечутно працює годинниковий механізм. Несподівано «боець» вибухає: він кричить, атакує тебе і вихлюпує сарказми на твою адресу і без адреси.

4. «Підлабузник» – він завжди усміхнений, приятний, люб'язний, любить жартувати. Він говорить тобі те, що ти хочеш почути від нього.

5. «Песиміст» незадоволений нічим і навіть самим собою, і ти особисто – теж для нього нещастя. Йому, можливо, варто було б працювати десь в іншому місці, але будь-яка інша організація теж не допоможе йому почуватися щасливим.

6. «Знайко» – він справді знає багато, але його біда в тому, що він діє так, начебто знає все. Він (чи вона) дуже нетерплячий, не здатний слухати.

7. «Некопенгаген» – некомпетентний керівник. Він багато чого не розуміє і не знає, але претендує на те, що знає набагато більше, ніж насправді.

8. «Ледар-нечепура» – його чи її особисті звички (нахили) можуть викликати відразу. Безладдя і хаос панують як у нього на роботі, так і в особистому житті. «Ледар-нечепура» не може знайти свої речі, визначити пріоритети.

9. «Ненормальний». Аномальність (відхилення від норми). Його поведіння виявляється в сексуальних заграваннях, частих прогулах, постійній неправді. Такий керівник сподівається, що підлегли

покриватимуть його. Він постійно стривожений чи збуджений, і важко зрозуміти: такий стан – причина чи наслідок якоїсь проблеми.

### **Типи працівників:**

1. «Незамінний» – універсал, погоджується підмінювати, замінити, представляти. Найчастіше виконує не свою роботу і понад свою роботу. Сповнений гордості, що усе може.

2. «Самолюб» – на першому місці власне «Я». Береться за справу лише тоді, коли можна показати своє «Я». Любить громадську роботу.

3. «Діловий». Сильний практицизмом. Може йти до кінцевого результату будь-якими засобами. Усе підкоряє користі. Але не здатний співвідносити своє завдання із загальними. Абстрактне мислення вважає філософствуванням.

4. «Гравець». Вибірково проявляє інтерес до діяльності, може працювати тільки тоді, коли робота йому подобається. Але його інтерес хиткий, він швидко спалахує і так само швидко згасає.

5. «Енергійний». Йому важлива не робота, а самовираження. На місці буває рідко. Весь у громадських справах, завжди кудись поспішає, комусь дзвонить, десь засідає. Йому приємно представляти свій відділ у контактах з іншими. Потребує особливого підходу. Важливо, щоб окрім виробничих справ, займався і громадськими.

6. «Мораліст». Тримається владно, любить усіх повчати. Його не треба виховувати, з ним треба бути дуже обережним, краще тримати його в ролі консультанта.

7. «Архіваріус». Усе робить за інструкцією. До нього слід звертатися за порадою якщо щось не зрозуміло у документах, йому варто доручи оформлення документів. Бажано не доручати нічого нового, тому що засушить на корені.

8. «Скептик». Починає виконувати будь-як завдання лише після другого або третього нагадування. Сенсу у виконанні завдання не вбачає.

До нього не потрібен індивідуальний підхід. Зворотного зв'язку не шукає.

9. «Творець». Усе робить з задоволенням, йому все цікаво, працює розумно, красиво, хоче зробити краще, більше, швидше. Вразливий, ранимо, не вміє і не хоче пристосовуватись до навколишнього порядку, поважає відкритість у відносинах і чесність.

Сучасні організації демонструють яскраво виражені тенденції до ускладнення і збільшення свого структурного і функціонального складу, що вимагає впровадження більш ефективних організаційних форм і методів колективного управління, які б давали змогу мінімізувати час на ухвалення управлінського рішення й одночасно поліпшувати його якість, тобто продуктивність, доцільність і своєчасність.

В успішних командах виробляє та ухвалює рішення безпосередньо група, а роль адміністратора зводиться до того, щоб створити для цього необхідні умови, визначити межі простору рішення і дати, в разі потреби, необхідну пораду.

Командна підзвітність – це визначені обіцянки, покладені в основу двох аспектів ефективних команд: зобов'язання і довіри.

Розрізняють чотири основних підходи до формування команд: цільовий (заснований на цілях), міжособистісний (інтерперсональний), рольовий і проблемно-орієнтований.

Командоутворення – розвиток з формальної, затвердженої керівництвом, управлінської структури в робочу групу із субкультурою «команда».

Формування команди – один з рівнів організаційного консультування.

### **Завдання 1.**

Навести приклади типів керівників. Детально охарактеризувати їх.



## **Завдання 2.**

Впровадження комплексу заходів з покращення умов праці на туристичному підприємстві сприяло скороченню втрат робочого часу з вини працівників на 8,6 хвилин у зміну. Визначити економічну ефективність впроваджених заходів за наступними вихідними даними:

Показники	Од. вимір.	Кількість
1. Кількість працівників на дільницях, де покращені умови праці	чол.	641
2. Річний обсяг виробництва по дільницям	грн.	
- до впровадження заходу		1037300
- після впровадження заходу		1052860
3. Річна сума умовно-постійних витрат в собівартості продукції	грн.	254220
4. Річний фонд робочого часу одного робітника	дні	230
5. Балансова вартість устаткування на дільницях	грн.	133507
6. Одноразові затрати на впровадження заходу	грн.	5640

## **Завдання 3.**

Назвати сім причин появи псевдоавторитетів, що не швидко щезнуть. Прокоментувати кожен з них.

## **Завдання 4.**

Середньоспиксова чисельність працівників підприємства за звітний період склала 1000 чоловік. Підприємство працює за п'ятиденним робочим тижнем. В таблиці наведена структура робочого часу підприємства в чол.-годинах.

Використовуючи дані цієї таблиці, необхідно:

- визначити показники неявок на роботу і фактично відпрацьованого часу в цілому по підприємству в чол.-годинах;
- розрахувати використання робочого часу в середньому на одного робітника;
- розрахувати структуру ресурсів робочого часу в середньому на одного робітника;
- проаналізувати використання ресурсів робочого часу підприємства.

Ресурси робочого часу за звітний період	люд.-дні	Використання ресурсів робочого часу			
		Структура ресурсів робочого часу	усього, чол.-дн	В середньо-му на 1-го робітника	В % до під-сумку
Календарний фонд часу робітників (середньоспискова чисельність працівників помножена на число календарних днів у році) = 1000·365	36500	1. Святкові і вихідні дні	111000	?	?
		1. Неявки на роботу, усього	?	?	?
		в тому числі:	18000	?	?
		дні чергової відпустки;	3000	?	?
		відпустки за навчанням;	36000	?	?
		відпустки за вагітністю і пологам;	5000	?	?
неявки за хворобами;	1000	?	?		
інші неявки, дозволені законом;	2700	?	?		
неявки з дозволу адміністрації;	?	?	?		
прогули					
3. Фактично відпрацьовані дні		?	?	?	
		Усього	365000	?	100,0

### **Завдання 5.**

На наступне практичне заняття підготувати повідомлення про роботу ефективної команди (на приклади конкретної туристичної організації).

### **Контрольні питання:**

1. Які бувають відносини керівника та підлеглого (навести приклади)?
2. Скільки існують причин появи псевдоавторитетів, що не швидко щезнуть?
3. Охарактеризуйте типи працівників.
4. Який тип людей краще підходить на посаду директора?
5. Для чого потрібні контроль і критика?

6. Який елемент повинна включати місія команди?
7. Скільки існують основних підходів до формування команд?
8. За якими критеріями прийнято розрізняти команди?
9. Що таке «командоутворення»?
10. Скільки існують рівнів процесів формування команд?

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до практичних занять з навчальної дисципліни  
«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ»  
для студентів денної та заочної форми навчання  
спеціальності 242 «Туризм»

Укладач: Попова Марія Олександрівна

Підп. до друку

Формат

Папір

Умовн. друк. арк.

Тираж

Зам. №

Надруковано з готового оригінал-макета

---

**Одеський державний екологічний університет**  
65015, Одеса, вул. Львівська, 15

---