

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**Методичні рекомендації  
до практичних занять  
для студентів спеціальності 242 "Туризм"  
першого (бакалаврського) рівня**

**Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2022**

УДК 338.48:005.95(07.034)

У67

**Укладач** О. О. Стрижак

Затверджено на засіданні кафедри туризму.

Протокол № 1 від 30.08.2021 р.

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

**Управління** персоналом туристичного підприємства [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних занять для студентів спеціальності 242 "Туризм" першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. О. Стрижак. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. – 55 с.

Подано методичні рекомендації до практичних занять з навчальної дисципліни. Наведено порядок підготовки та проведення практичних занять, що визначається методичними рекомендаціями.

Рекомендовано для студентів усіх спеціальностей усіх форм навчання.

**УДК 338.48:005.95(07.034)**

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2022

## Вступ

Навчальна дисципліна "Управління персоналом туристичного підприємства" змістовно пов'язана з дисциплінами "Менеджмент та маркетинг туризму" і "Маркетингові комунікації у туристичній діяльності". Знання з цієї навчальної дисципліни забезпечують успішне виконання досліджень, підготовку та захист дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра.

Навчальна дисципліна має практичну спрямованість. Її метою є підготовка студентів до ефективного управління персоналом у туристичній галузі, тобто формування у студентів комплексу теоретичних знань і умінь щодо розроблення та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору й розміщення персоналу, його оцінювання і навчання та забезпечення ефективного використання.

Програма навчальної дисципліни має такі змістові модулі:

1. Особливості системи управління персоналом туристичного підприємства.

2. Розвиток персоналу туристичного підприємства.

**Предметом вивчення** є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку персоналу туристичного підприємства.

Основними завданнями, що мають бути вирішені у процесі викладання навчальної дисципліни, є теоретична підготовка студентів із таких питань:

обґрунтування методологічних принципів управління персоналом;  
формування та аналіз кадрової політики;  
застосування сучасних методів планування потреб у персоналі;  
організація набору й відбору персоналу у конкретних умовах;  
атестування персоналу та використання його результатів;  
оцінювання ефективності та результативності управління персоналом.

Унаслідок вивчення навчальної дисципліни студенти мають здобути такі **навички і уміння**:

розраховувати оптимальну кількість працівників організації;  
використовувати сучасні методи добору кадрів;  
володіти інструментарієм стимулювання працівників, що передбачає необхідність урахування внутрішнього потенціалу працівника;

здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулюючої оцінки цього виконання у процесі управління;

здійснювати аналіз майбутніх потреб, що обумовлюють необхідність та основні напрями розвитку персоналу туристичного підприємства;

інформаційно й документально забезпечувати управління персоналом туристичного підприємства;

застосовувати методи оцінювання персоналу туристичного підприємства;

розраховувати показники ефективності роботи персоналу туристичного підприємства.

Структурно-логічну схему вивчення навчальної дисципліни представлено в табл. 1.

Таблиця 1

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни

Попередні навчальні дисципліни	Наступні навчальні дисципліни
Основи туристичної діяльності	Правове регулювання туристичної діяльності
Організація екскурсійної діяльності	Страховання у міжнародному туризмі
Організація туристичних подорожей	Бізнес-планування у туризмі
Географія туризму	Менеджмент і маркетинг туризму
Економіка рекреації та туризму	Логістика в міжнародному туризмі

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі освітнього ступеня "бакалавр" набувають компетентностей, наведених у табл. 2.

Таблиця 2

### Компетентності та результати навчання за дисципліною

Назва компетентності	Зміст компетентності	Теми
1	2	3
Знання теоретичних	Володіння основами формування соціальних відносин у суспільстві, методами	<i>Тема 1. Людські ресурси трудової діяльності</i>

1	2	3
основ управління персоналом	аналізу причинно-наслідкових зв'язків соціально-політичних процесів і явищ. Уміння аналізувати основні теоретичні та практичні напрями і проблеми взаємодії підприємства туристичної індустрії та споживачів (клієнтів)	<i>Тема 2.</i> Ресурсне забезпечення управління персоналом
Знання, вміння та навички щодо системи та методів управління персоналом туристичного підприємства	Володіння навичками забезпечення практичних рішень проблем управління персоналом підприємства сфери туризму з урахуванням економічних і психологічних аспектів керівництва людьми. Уміння організовувати взаємодію в групі, забезпечувати міжособистісні взаємини з урахуванням соціально-культурних особливостей спілкування	<i>Тема 3.</i> Система управління персоналом туристичного підприємства. Колектив. <i>Тема 4.</i> Технологія управління персоналом на туристичних підприємствах
Знання, вміння та навички щодо формування людського капіталу туристичного підприємства	Здатність щодо планування та визначення необхідної кількості персоналу для роботи в турфірмі. Уміння визначати вплив різних чинників на розвиток кадрового потенціалу туристського підприємства	<i>Тема 5.</i> Кадрове планування та кадрова політика туристичного підприємства. <i>Тема 6.</i> Формування людського капіталу туристичного підприємства
Знання, вміння та навички щодо розвитку персоналу підприємства	Здатність організовувати роботу виконавців, приймати управлінські рішення в організації туристської діяльності, зокрема з урахуванням соціальної політики держави. Уміння формувати систему управління персоналом та розробляти кадрову політику підприємства індустрії туризму	<i>Тема 7.</i> Управління розвитком персоналу на туристичних підприємствах. <i>Тема 8.</i> Мотивація трудової діяльності на туристичних підприємствах

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких:

лекції проблемного характеру, мінілекції, семінари-дискусії, робота в малих групах, мозкові атаки, презентації. Розподіл форм і методів активізації процесу навчання наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Розподіл форм і методів активізації процесу навчання  
за темами навчальної дисципліни**

Тема навчальної дисципліни	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
<i>Тема 1.</i> Людські ресурси трудової діяльності	<i>Мінілекція</i> з питання "Історія профспілкового руху". <i>Практичне завдання.</i> Розроблення місії туристичної компанії. <i>Домашнє завдання.</i> Підготовка реферату. <i>Презентація</i> результатів роботи в малих групах
<i>Тема 2.</i> Ресурсне забезпечення управління персоналом	<i>Мінілекція</i> з питання "Кадрове забезпечення менеджменту персоналу на туристичних підприємствах". <i>Практичне завдання.</i> Семінар-дискусія "Інформаційне та правове забезпечення управління персоналом". <i>Практичне завдання.</i> Демонстраційно-рольова гра "Переговори по телефону"
<i>Тема 3.</i> Система управління персоналом туристичного підприємства. Колектив	<i>Практичне завдання.</i> Відкрите обговорення проблем управління персоналом. <i>Домашнє завдання.</i> Виконання домашнього компетентнісно-орієнтованого завдання. <i>Презентація</i> результатів роботи в малих групах
<i>Тема 4.</i> Технологія управління персоналом на туристичних підприємствах	<i>Лекція проблемного характеру</i> з питання "Проблеми вирішення трудових спорів". <i>Практичне завдання.</i> Індивідуальне завдання за темою. <i>Практичне завдання.</i> Модульна контрольна робота
<i>Тема 5.</i> Кадрове планування та кадрова політика туристичного підприємства	<i>Лекція проблемного характеру</i> з питання "Особливості кадрової політики на туристичних підприємствах". <i>Практичне завдання.</i> Проєктування департаменту управління персоналом готелю "Зірка". <i>Практичне завдання.</i> Розроблення кадрової політики туристичної фірми

1	2
<p><i>Тема 6. Формування людського капіталу туристичного підприємства</i></p>	<p><i>Мінілекція з питання "Підходи до дослідження людського капіталу".</i></p> <p><i>Практичне завдання. Корпоративна культура ресторану "Пан Степан".</i></p> <p><i>Практичне завдання. Конфлікт між топменеджерами SkyUp Airlines.</i></p> <p><i>Презентація результатів роботи в малих групах</i></p>
<p><i>Тема 7. Управління розвитком персоналу на туристичних підприємствах</i></p>	<p><i>Семинар-дискусія з питання "Методи оцінювання персоналу підприємства".</i></p> <p><i>Практичне завдання. Організація навчання в період реорганізації компанії "Міжнародний аеропорт Харків".</i></p> <p><i>Практичне завдання. Усне опитування за темою</i></p>
<p><i>Тема 8. Мотивація трудової діяльності на туристичних підприємствах</i></p>	<p><i>Практичне завдання. Мотиваційна система працівників туристичного підприємства "Бетта".</i></p> <p><i>Практичне завдання. Процес прийняття управлінських кадрових рішень у турфірмі "Відпочинок" (метод багатовимірних матриць).</i></p> <p><i>Презентація результатів роботи в малих групах</i></p>

Знання, отримані під час вивчення навчальної дисципліни "Управління персоналом туристичного підприємства" допоможуть майбутнім спеціалістам в сфері туризму краще розбиратися в процесах управління персоналом, стимулювати його розвиток, вирішувати кадрові проблеми тощо.

# **Методичні рекомендації до виконання практичних завдань**

Під практичним заняттям розуміють форму навчального заняття, спрямовану на поглиблення науково-теоретичних знань і оволодіння певними методами самостійної роботи, за якої викладач організовує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

**Практичне заняття** – це організаційна форма навчального заняття, на якому викладач організує обговорення зі студентами питань з тем, визначених робочою навчальною програмою. Практичні заняття проводяться у формі бесіди, рецензування та обговорення рефератів і доповідей, дискусій тощо.

Практичні заняття передбачають закріплення знань, одержаних на лекціях та у ході самостійного опанування проблемних питань курсу, а також під час виконання індивідуальної навчально-дослідної роботи.

Основна мета практичного заняття – розширення, поглиблення та закріплення теоретичних знань і спрямування їх на підвищення рівня засвоєння навчального матеріалу, розвиток умінь і навичок, наукового мислення й усного мовлення студентів.

## **Змістовий модуль 1**

### **Особливості системи управління персоналом туристичного підприємства**

#### **Тема 1. Людські ресурси трудової діяльності**

##### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання.

##### *1.1. Трудові ресурси.*

Трудові ресурси. Трудоресурсний потенціал. Економічно активне населення. Економічно неактивне населення. Пенсійна виплата. Пенсійна система. Основні види пенсійних систем у країнах миру.



### *1.2. Соціально-трудові відносини в ринковій економіці.*

Соціальне партнерство на підприємстві. Соціальна політика. Суб'єкти та чинники соціальної політики. Соціальний захист. Мінімальні соціальні стандарти. Соціально-трудові відносини. Система соціально-трудоових відносин, її структура. Суб'єкти соціально-трудоових відносин. Типи соціально-трудоових відносин.

### *1.3. Ринок праці та його характеристики.*

Ринок праці. Особливості ринку праці. Основні характеристики ринку праці. Моделі ринку праці.

### *1.4. Зайнятість населення.*

Зайнятість, види та форми зайнятості. Основні показники, що характеризують зайнятість. Заходи державної політики зайнятості. Безробіття, його форми. Показники безробіття. Закон Оукена. Заходи державної політики сприяння зайнятості. Діяльність служби зайнятості.

### *1.5. Державна система управління трудовими ресурсами.*

Трудовий кодекс. Профспілки. Державні та місцеві органи управління людськими ресурсами. Система органів державного управління людськими ресурсами. Сучасна кадрова служба підприємства.

### *Практичне завдання. Розроблення місії туристичної компанії*

Туристична компанія "Альфа-тур" – один з великих туроператорів м. Харкова по Тунісу. Почавши свою діяльність на туристичному ринку пізніше багатьох учасників, турфірма майже відразу стала одним з основних туроператорів за цим напрямом і з тих пір зміцнює свої позиції. У планах компанії протягом п'яти років зайняти стійке положення як туроператора по Туреччині (другий напрямок турфірми), вийти на обсяги продажів, зіставні з оборотом компаній-лідерів туристичного ринку.

Туристична компанія "Альфа-тур" була зареєстрована на початку 2010 р. як товариство з обмеженою відповідальністю, а вже на початку 2013 р. турфірма займала одне з провідних місць у рейтингу найбільших туроператорів по Тунісу.

Фірмі "Альфа-тур" менш ніж за два роки вдалося істотно збільшити асортимент турпослуг. Почавши в 2010 р. з продажів номерів у кількох готелів основних турцентрів Тунісу, що користуються найбільшим попитом, компанія уклала договори з 90 % готелів узбережжя Середземного моря.

Основними критеріями вибору постачальників турпослуг компанії є їхня якість і ціна. Турфірма прагне задовольнити запити різних покупців: одні споживачі вважають за краще турпослуги винятково високої якості, тоді як інші купують дешевші. Тому компанія пропонує широкий асортимент послуг різних підприємств туризму, і клієнти мають можливість вибрати найбільш відповідні їхнім вимогам. Компанія пропонує стандартну систему пільг, знижок і відстрочок. Кількість постійних клієнтів турфірми "Альфа-тур" постійно збільшується.

У компанії створена інтегрована інформаційна система, що дозволяє в режимі online отримувати менеджерам, бухгалтерам і керівництву фірми оперативну інформацію про стан розрахунків з покупцями і постачальниками про виконання контрактів, розміщувати на різних рекламних майданчиках тури в повному обсязі і т. п. У 2012 р. була відкрита філія, в якій була встановлена така сама система, що дозволило керівництву приймати рішення за наявності необхідної інформації.

На харківські турагентства припадає близько третини всіх продаваних турпакетів, інші дві третини реалізуються самою компанією та філіалом. Для роботи з харківськими турагентствами на підприємстві існує агентський відділ, у якому персонал прагне максимально автоматизувати оброблення запитів, що приходять з агентств.

В останні роки конкуренція на туристичному ринку дещо видозмінилася, так як змінилися й учасники ринку: відбувся поділ на великі та дрібні компанії. Більшість дрібних компаній, будучи нездатними конкурувати за кількістю та якістю послуг, що надаються, йдуть з ринку або підуть з нього в майбутньому. Однак керівництво "Альфа-тур" вважає, що оборот, достатній для високого рівня конкурентоспроможності, може бути досягнутий уже у найближчі роки.

В даний час керівництвом турфірми "Альфа-тур" розробляється стратегія розвитку до 2027 р., зокрема стратегія управління персоналом. В рамках цієї стратегії планується розвиток корпоративної культури, організація участі персоналу в розподілі прибутку. Важливим етапом є розроблення місії компанії та доведення її до всіх співробітників турфірми.

**Завдання.** Розробіть місію туристичної компанії "Альфа-тур", керуючись запропонованим планом і наданою характеристикою діяльності турфірми.

### **Питання для обговорення:**

1. Визначення місії організації.
2. Структура місії.
3. Поняття мети організації (стратегічна, довгострокова, короткострокова).
4. Дерево цілей.
5. Характеристики цілей (SMART).
6. Метод управління за цілями.

### **Методичні рекомендації до практичного завдання**

У теорії та практиці менеджменту існують два розуміння місії організації. Місія може розглядатися як констатація філософії фірми та призначення, сенсу існування організації. Така місія може бути відображена в рекламному слогані, корпоративному гаслі та представлена в корпоративних кодексах або політиці фірми.

Як приклад далі наведено уривки з місій різних організацій.

Підрозділ швейцарської компанії "Новартіс", що займається виробництвом отрутохімкатів для боротьби з дводольними бур'янами злакових рослин: "Ми існуємо для того, щоб забезпечити населення земної кулі продовольством".

Компанія "Форд": "Надавати людям дешевий товар".

Компанія "Отіс": "Наша місія забезпечити замовника більш надійними, ніж у наших конкурентів, засобами переміщення людей і предметів вгору, вниз, убік на короткі відстані".

Американський Червоний Хрест: "Наша місія покращувати умови життя людей, піклуватися про людей, допомагати їм уникати критичних ситуацій і справлятися з ними".

Корпорація "Довгань": "Захищена якість – захищене здоров'я".

Зоопарк "Монтана": "Створити відвідувачеві приємний розважальний та освітній досвід, забезпечуючи водночас якісний догляд за тваринами та рослинами і реалізовувати належну програму з розмноження тварин, які цього потребують".

Місія також може розглядатися як сформульоване твердження (документ) щодо того, для чого або з якої причини існує організація, в якій проявляється відмінність даної організації від її подібних. У цьому випадку місія організації має певну структуру.

Структура місії як документа може бути наведеною такими розділами:

1. Коротка історія фірми. Короткий опис області діяльності фірми.

2. Якої філософії дотримується фірма?

3. Наявний стиль поведінки:

у ставленні до споживачів (яка система цінностей; які зобов'язання перед суспільством, перед регіоном, у якому вона діє);

у ставленні до працівників (які зобов'язання перед працівниками бере на себе фірма; наскільки високо вона цінує своїх співробітників);

у відношенні з партнерами (яка система цінностей і ділова етика).

4. Чи має переваги у порівнянні з конкурентами концепція управління, на яку орієнтується фірма.

5. Певні ділові здібності і можливості:

ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей; яка політика фірми в області передових технологій.

6. Наскільки фірма стабільна і які перспективи її розвитку? Бажаний образ компанії в майбутньому.

### *Домашнє завдання. Підготовка реферату*

#### **Теми рефератів**

1. Ефективність управління персоналом туристичної організації.

2. Вплив організаційної культури на результати праці персоналу туристичного підприємства.

3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності робочої сили персоналу туристичного підприємства.

4. Підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства внаслідок кращого використання його трудового потенціалу.

5. Раціональне кадрове забезпечення сучасного туристичного підприємства.

6. Шляхи підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства за рахунок використання внутрішніх резервів зростання продуктивності праці.

7. Оцінювання втрат від неефективного управління персоналу туристичного підприємства.

8. Оптимізація трудових витрат у діяльності туристичного підприємства.

9. Методичні підходи в плануванні кадрової потреби туристичного підприємства.
10. Інвестування в людський капітал туристичного підприємства.
11. Оцінювання людського капіталу туристичного підприємства.
12. Вплив мотиваційного ресурсу організації на динаміку якості персоналу.
13. Вплив кон'юнктури ринку праці на управління персоналом туристичного підприємства.
14. Державне регулювання соціально-трудових відносин.
15. Вплив організаційної культури на формування кар'єри в організації.
16. Атестація роботи і персоналу в діяльності туристичного підприємства.
17. Планування ділової кар'єри персоналу туристичного підприємства.
18. Удосконалення системи трудової мотивації на туристичному підприємстві.
19. Проблеми навчання персоналу туристичного підприємства в умовах ринкових відносин.
20. Оцінювання ефективності навчання персоналу.
21. Сучасні технології проведення на підприємстві маркетингу персоналу.
22. Ефективне застосування форм зайнятості персоналу туристичного підприємства.
23. Розвиток особистісного потенціалу в процесі трудової діяльності персоналу туристичного підприємства.
24. Практичне застосування сучасних методів оцінювання ділових якостей працівників у діяльності туристичного підприємства.
25. Управління трудовою адаптацією персоналу туристичного підприємства.
26. Соціально-психологічний клімат колективу.
27. Державна кадрова політика та механізм її реалізації.
28. Кадрова політика організації (на прикладі інших організацій).
29. Аналіз кадрового складу та шляхи підвищення професіоналізму працівників.
30. Оцінювання персоналу: цілі, форми, методи.

31. Шляхи вдосконалення кадрового складу організації: відбір, розвиток персоналу.
32. Розстановка персоналу й управління кадровим резервом організації.
33. Регламентація діяльності персоналу: аналіз посадових інструкцій.
34. Регламентація діяльності персоналу: аналіз положення про структурний підрозділ.
35. Кадрова служба організації: завдання, функції, персонал.
36. Адаптація персоналу.
37. Управління конфліктами в організації.
38. Проблеми управління трудовим колективом.
39. Мотивування діяльності персоналу туристичного підприємства.
40. Проблеми адаптації зарубіжного досвіду управління персоналом до сучасних вітчизняних умов.

### **Методичні рекомендації до практичного завдання**

Підготовка реферату передбачає самостійне вивчення відповідної літератури, статей у періодичній пресі, використання комп'ютерних мереж.

Реферат з навчальної дисципліни "Управління персоналом туристичного підприємства" виконується студентом самостійно протягом семестру та має відповідати стандартним вимогам щодо оформлення:

титульний аркуш (точна назва обраної теми та навчальної дисципліни, автор, керівник, назва ЗВО, факультет, група, місяць, рік);

план або зміст;

друкований текст, зміст відповідає питань плану; висвітлені всі основні теоретичні питання заданої теми;

наводяться статистичні дані та/або сучасні приклади з фінансової практики – української і/або міжнародної;

наприкінці реферату – список використаної літератури, обов'язково включення сучасних джерел;

обсяг реферату – не менше 10 сторінок машинописного тексту (розмір паперу – А4, інтервал – 1, кегль 14). Відповідно до запропонованого списку тем, реферат має бути написаний на актуальну тему сучасної практики діяльності туристичних підприємств, і розуміння цього студен-

том має знайти відображення в змісті цього виду самостійної роботи (названі наявні проблеми та шляхи їхнього вирішення).

Важливою вимогою є використання студентом фактичного і/або статистичного матеріалу з сучасної фінансово-економічної практики, який можна почерпнути з різних джерел: рекламно-інформаційних матеріалів аналітичних і рейтингових агентств, статистичних збірників, наукових статей, інтернет-сайтів. Обов'язково треба в рефераті приводити і коментувати сучасні фактичні дані, чинні закони, концепції та інші офіційні документи, що доводять зв'язок теорії з життям суспільства.

Критерії оцінювання реферату:

1. Дотримання формальних вимог до реферату.
2. Грамотне та повне розкриття теми.
3. Самостійність у роботі над рефератом (використання готових рефератів з мережі "Інтернет" забороняється).
4. Уміння працювати з навчальною, фаховою літературою.
5. Уміння працювати з періодичною літературою, електронними освітніми ресурсами.
6. Уміння узагальнювати, робити висновки.
7. Уміння оформляти бібліографічний список до реферату.
8. Дотримання вимог щодо оформлення реферату.
9. Уміння коротко викласти основні положення реферату під час його захисту.
10. Ілюстрація захисту реферату презентацією.

**Презентація** – це виступ перед аудиторією, використовується для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань та інструктажу.

## **Тема 2. Ресурсне забезпечення управління персоналом**

### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання:

*2.1. Нормативно-правова база управління персоналом на туристичних підприємствах.*

Кодекс законів про працю (КЗпП) України. Закони України "Про зайнятість населення", "Про колективні договори і угоди", "Про порядок

вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)", "Про оплату праці", "Про охорону праці", "Про пенсійне забезпечення". Контроль над дотриманням законодавства про працю. Правила внутрішнього трудового розпорядку. Колективний договір. Штатний розклад.

*2.2. Науково-методичне забезпечення управління персоналом на туристичних підприємствах.*

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Міжгалузеві норми та нормативи. Міжнародна організація праці (МОП). Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці.

*2.3. Інформаційна база менеджменту персоналу на туристичних підприємствах.*

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу. Інформаційна система менеджменту персоналу.

*2.4. Кадрове забезпечення менеджменту персоналу на туристичних підприємствах.*

Кадрова служба на туристичних підприємствах. Функції кадрової служби туристичного підприємства.

*Практичне завдання. Семінар-дискусія "Інформаційне та правове забезпечення управління персоналом"*

### **Питання для обговорення:**

1. Управління персоналом у сучасній системі управління організацією.
2. Концептуальні засади управління персоналом організації.
3. Характеристика методів управління персоналом.
4. Основи стратегічного управління персоналом організації.
5. Групові методи управління та їхня ефективність.
6. Парадокси та суперечності в управлінні персоналом.
7. Основні теорії організаційних конфліктів.
8. Культура спілкування як головний чинник успіху управління персоналом.
9. Корпоративна культура і організаційна ефективність.
10. Особистість як об'єкт і суб'єкт управління.
11. Управління поведінкою персоналу організації.



12. Керівництво та лідерство в системі управління персоналом організації.
13. Організаційна поведінка.
14. Визначення ефективності взаємодії керівника та підлеглого в організації.
15. Кадровий аудит і методи формування кадрового складу.
16. Стили управління та методи управлінського впливу.
17. Керівництво: стиль і ефективність.
18. Характеристика основних типів стилю керівництва.
19. Методи підтримки працездатності персоналу.
20. Управління персоналом у готельному підприємстві.
21. Управління персоналом у туристичній фірмі.
22. Робота з персоналом і добір кадрів у готельному підприємстві.
23. Технологія найму, оцінювання та відбору персоналу.
24. Планування людських ресурсів і діяльності персоналу організації.
25. Наймання та відбір персоналу.
26. Політика найму та відбору персоналу на прикладі діяльності туристичного підприємства.
27. Професійний розвиток персоналу.
28. Політика професійного розвитку персоналу туристичного підприємства.
29. Удосконалення кадрової політики в організації.
30. Удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.
31. Підвищення ефективності управління кадрами організації.
32. Кадрове планування в організації.
33. Методика розроблення кар'єрної стратегії.
34. Оптимізація процесу підбору кадрів.
35. Розрахунок ефективності різних методів відбору персоналу.
36. Підвищення ефективності оцінювання персоналу в організації.
37. Вплив конкурентоспроможності на якість готельних послуг.
38. Мотивація організаційної поведінки.
39. Мотивація як один з методів підвищення ефективності управління персоналом в організації.
40. Проблеми мотивації в сучасних умовах.

## Методичні рекомендації до практичного завдання

**Семінари-дискусії** – це консультативна форма занять, яка допомагає студентам зрозуміти незрозуміле на лекції та під час читання книг. Вони, так само як і лекції, присвячуються переважно вузькій, але актуальній тематиці. Основна мета цього методу навчання – закріпити й остаточно розібратися в змісті досліджуваного матеріалу, що був раніше представлений на лекції. Головне в семінарі – діалог між студентами і викладачем, що дозволяє з різних сторін розібрати матеріал, співвіднести його з досвідом і знаннями, які є в студентів. Це підвищує ефективність засвоєння розглянутої теми та дозволяє забезпечити безперервність процесу навчання. Семінари, на відміну від лекцій, проводяться в невеликих групах, припускають більшу активність слухачів і характеризуються двосторонньою комунікацією під час занять. Вони дозволяють викладачу встановити більш міцні зв'язки між матеріалом, що студенти отримали на лекції, і тими знаннями і досвідом, якими вони розташовують на теперішній час, найважливіше місце в них приділяється дискусіям і виступам студентів.

*Практичне завдання. Демонстраційно-рольова гра  
"Переговори по телефону"*

## Методичні рекомендації до практичного завдання

**Рольові ігри** становлять такий вид людської діяльності, що відбиває (відтворює) інші її види. У процесі такої гри рішення аналізуються, і розкриваються закономірності мислення учасників. Якщо учасниками гри стають експерти, то гра з рольової перетворюється в експертну.

Для участі в грі запрошуються двоє охочих, один виступає в ролі менеджера з продажу, а інший – клієнта. Учасникам пропонується зімітувати телефонну розмову, в ході якої продемонструвати вміння менеджера ефективно будувати розмову.

Іншим дається завдання в ході спостереження за переговорами виявити:

- мету, яку реалізує менеджер в ході переговорів;
- методику ведення телефонної розмови;
- сенс усього ходу переговорів.

Після закінчення гри влаштовується обмін думками учасників переговорів. Після коментаря викладача доцільно організувати проведення рольової гри для інших студентів з метою відпрацювання та закріплення умінь. Рекомендується використовувати роботу в групах по 3 – 4 людини.

У зошитах необхідно зафіксувати алгоритм ведення телефонної розмови з клієнтом, зателефонувати в туристичне підприємство та зафіксувати дії менеджера з продажу, з презентації туру, оцінити хід телефонної розмови.

Для оцінювання телефонної розмови можна використовувати такі положення:

1. Я намітив хід розмови, перш ніж дзвонити.
2. Я подумав над тим, чим мені можуть бути корисні майбутні пропозиції.
3. Я знав, що відповісти на питання "Де б ви хотіли відпочити?".
4. Мій голос звучав бадьоро і по-діловому.
5. Я задавав навідні питання.
6. Я був стриманий і не говорив зайвого.
7. Моя мова була позбавлена штампів.
8. Я не вимовляв слів-паразитів.
9. Я призначив особисту зустріч.

### **Тема 3. Система управління персоналом туристичного підприємства. Колектив**

#### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

В процесі вивчення даної теми необхідно звернути увагу на наступні питання.

*3.1. Співвідношення понять "персонал", "кадри", "людські ресурси". Класифікація персоналу на туристичних підприємствах.*

Поняття "персонал", "кадри", "людські ресурси". Людський капітал. Основні ознаки персоналу. Класифікація персоналу за категоріями. Кваліфікація. Професія. Спеціальність. Посадові повноваження.

*3.2. Система управління персоналом (СУП) на туристичних підприємствах.*

Управління персоналом. Завдання управління персоналом. Основні функції та принципи управління персоналом. Методи управління персоналом.

### *3.3. Кадрове діловодство на туристичних підприємствах.*

Кадрове діловодство. Напрями кадрового діловодства. Групи документів за функціями управління. Документаційне забезпечення обліку та руху кадрів. Трудовий договір.

### *3.4. Колектив.*

Соціальна група. Колектив. Трудовий колектив підприємства. Види колективів.

### *3.5. Психологічні характеристики колективу.*

Психологічний клімат. Компоненти психологічного клімату. Проблеми мобінгу та харасменту в трудових колективах. Основні компоненти, що характеризують психологічний портрет особистості.

## *Практичне завдання. Відкрите обговорення проблем управління персоналом*

### **Запитання для перевірки знань:**

1. Надайте характеристику етапів розвитку управління персоналом в двадцятому столітті.
2. В чому полягає зміст підходів до управління людськими ресурсами (управлінського, гуманістичного, корпоративного)?
3. Охарактеризуйте основні принципи управління персоналом.
4. Охарактеризуйте основні методи управління персоналом туристичного підприємства.
5. Що включає в себе реалізація комплексного підходу до методичного забезпечення системи управління персоналом туристичного підприємства?
6. Які фактори впливають на ефективність навчання співробітників організації?
7. Яким чином здійснюється контроль успішності програм виробничого навчання?
8. Охарактеризуйте етапи (процедури) атестації.
9. Що таке стимулювання трудової діяльності персоналу?
10. Охарактеризуйте кадрову політику туристичного підприємства, її призначення та зміст.
11. Визначте потребу в персоналі туристичного підприємства, сутність, напрями та методи оцінювання.

12. Розкрийте місце і роль управління персоналом туристичного підприємства в системі управління.

13. Охарактеризуйте етапи формування ефективної організаційної культури в рамках стратегічного управління персоналом.

14. Обґрунтуйте взаємозв'язок кадрової політики і стратегії розвитку підприємства.

### **Методичні рекомендації до практичного завдання**

**Відкриті обговорення** проблем цієї проблемної сфери передбачають залучення декількох студентів, які володіють рівними правами. У ході такої вільної дискусії організується відкритий обмін думками і видача загальних рекомендацій. Завдання такої дискусії – колективно, з різних поглядів досліджувати спірні гіпотези предметної сфери.

*Практичне завдання. Виконання домашнього компетентнісно-орієнтованого завдання*

### **Методичні вказівки до виконання домашнього компетентнісно-орієнтованого завдання**

Варіант компетентнісно-орієнтованого завдання обирається по останній цифрі номера залікової книжки студента (цифра 0 відповідає 10-му варіанту). Обсяг компетентнісно-орієнтованого завдання – 10 – 15 друкованих аркушів формату А4. Можливий тільки комп'ютерний варіант роботи відповідно до прийнятих вимог. Обов'язкова наявність титульного аркуша, змісту, списку використаної літератури та інших джерел за останні 2 – 3 роки (зокрема електронних ресурсів). Нумерація роботи починається зі змісту (сторінка номер 2).

До виконання компетентнісно-орієнтованого завдання слід підходити творчо. Якість його оцінюється за тим, наскільки правильно та самостійно надано відповіді на поставлені запитання і якою мірою використана не тільки рекомендована, але і додаткова література, а також спеціалізовані журнали, що розкривають досвід і проблеми даної області. У відповідях на питання завдання треба показати вміння аналізувати та узагальнювати вивчений матеріал. Використовуючи джерела літератури, потрібно вказувати посилання відповідно до нумерації в бібліографічному

списку. Посилаючись на сайт, слід вказувати ПІБ автора, назву статті, назву сайту.

Домашнє компетентнісно-орієнтоване завдання охоплює три запитання: два теоретичних і одне практичне. Надаючи відповідь на запитання за своїм варіантом, студент повинен на початку привести його повністю у вигляді заголовка, а потім давати відповіді. Текст завдання слід друкувати, залишаючи поля для зауважень викладача.

Домашнє компетентнісно-орієнтоване завдання, виконане відповідно до вимог, перевіряється й оцінюється викладачем. Якщо є суттєві зауваження, після внесення студентом виправлень і доповнень домашнє письмове завдання спрямовується на повторну перевірку. Робота, виконана не за своїм варіантом, повертається студенту без перевірки.

### **Варіанти домашнього компетентнісно-орієнтованого письмового завдання**

#### **Варіант 1**

1. Опишіть особливості різних категорій персоналу.
2. Охарактеризуйте сутність і назвіть типи кадрової політики туристичного підприємства.
3. Із чим пов'язане виникнення управління людьми як особливого виду діяльності? Чим відрізняються основні питання управління персоналом родової громади мисливців, майстерні з пошиття чобіт, що використовує працю п'яти найманих працівників, бойового корабля, сучасного університету?

#### **Варіант 2**

1. Опишіть переваги та недоліки зовнішніх і внутрішніх джерел найму персоналу туристичного підприємства.
2. Охарактеризуйте особливості різних стратегій поведінки співробітників у конфлікті.
3. Які методи визначення вимог до кандидата на заміщення вакантної посади вам відомі? Який з методів порекомендували б компанії, зайнятої пошуком кандидатів на посаду генерального директора (програміста, робочого по збірці автомобілів)?

### **Варіант 3**

1. Охарактеризуйте різні типи кадрової політики (активна, пасивна, відкрита, закрита).
2. Опишіть особливості конкурсної процедури відбору персоналу туристичного підприємства.
3. Яка внутрішня логіка традиційної системи компенсації? Чому вона набула найбільшого поширення в 1960-1970 роки ХХ століття?

### **Варіант 4**

1. Обґрунтуйте ефективність різних видів стимулювання праці співробітників.
2. Охарактеризуйте критерії оцінювання праці керівників туристичного підприємства.
3. Які цілі системи компенсації співробітникам? Які з них є, на вашу думку, пріоритетними для приватного машинобудівного концерну? Для державної бібліотеки? Для сімейного готелю?

### **Варіант 5**

1. Опишіть технологію проведення співбесіди з претендентом на вакансію.
2. Назвіть елементи тарифної системи.
3. Що таке потреби організації в персоналі? Які чинники впливають на формування потреб в персоналі? Чим, в першу чергу, визначаються потреби в людських ресурсах туристичної організації (наведіть приклад)?

### **Варіант 6**

1. Назвіть і охарактеризуйте різні види кар'єри.
2. Опишіть етапи відбору персоналу туристичного підприємства.
3. Як спрогнозувати потреби організації в персоналі? Прокоментуйте переваги та недоліки відомих вам методів. Які методи визначення потреб у персоналі ви б порекомендували великому комерційному банку, туристичному оператору, ресторану швидкого харчування?

### **Варіант 7**

1. Назвіть і опишіть сутність різних методів оцінювання результативності праці (метод анкет, метод графічного рейтингу та ін.).
2. Поясніть специфіку різних видів трудової адаптації персоналу туристичного підприємства.

3. Від чого залежить успіх атестаційної співбесіди? Як має підготуватися до атестації керівник, який її проводить (співробітник, який атестується)?

### **Варіант 8**

1. Назвіть типи трудової мотивації й охарактеризуйте способи мотивування персоналу.

2. Назвіть джерела формування кадрового резерву організацій.

3. Чим визначаються потреби туристичної організації в професійному розвитку своїх співробітників? Як можуть відрізнятися потреби професійного розвитку персоналу авіаційного конструкторського бюро та міжнародної мережі туристичних агентств?

### **Варіант 9**

1. Виявити умови успішної трудової адаптації персоналу туристичного підприємства.

2. Охарактеризуйте різні форми підвищення кваліфікації.

3. Що таке система службово-професійного просування? Наведіть приклад службово-професійного просування менеджера туристичного підприємства.

### **Варіант 10**

1. Назвіть особливості різних форм оплати праці персоналу.

2. Опишіть особливості процедури атестації персоналу.

3. Що таке кадровий резерв? Розкрийте структуру, принципи та порядок формування кадрового резерву.

## **Тема 4. Технологія управління персоналом на туристичних підприємствах**

### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання:

*4.1. Технологія найму персоналу на туристичних підприємствах.*

Найм персоналу. Етапи процесу найму. Компетенції. Модель компетенцій. Посадова інструкція. Кваліфікаційна карта. Модель робочого



місця. Критерії відбору персоналу. Види співбесід з відбору персоналу. Прийом на роботу. Джерела залучення персоналу. Рекрутинг. Хедхантинг.

*4.2. Технологія адаптації персоналу на туристичних підприємствах.*

Адаптація. Напрями трудової адаптації. Види адаптації нового співробітника в організації. Стадії адаптації. Коучинг.

*4.3. Вивільнення персоналу на туристичних підприємствах.*

Звільнення. Вивільнення. Підстави припинення трудового договору. Особливості звільнення з різних причин. Порядок вивільнення працівників.

*Практичне завдання. Індивідуальне завдання за темою*

### **Теми для індивідуального завдання**

1. Розвиток підходів до управління людськими ресурсами: управлінський, гуманістичний, корпоративний.
2. Англійський, американський, японський і вітчизняний досвід формування філософії управління персоналом.
3. Місце системи управління персоналом у системі управління туристичним підприємством.
4. Особливості нормативно-правового забезпечення управління персоналом сучасної організації.
5. Вимоги до системи управління персоналом на основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду.
6. Історичне підґрунтя теорії людського капіталу.
7. Цикл відтворення людського капіталу.
8. Напрями розвитку кадрового потенціалу туристичних підприємств в умовах ринкової економіки.
9. Проблеми формування кадрового потенціалу туристичного підприємства.
10. Перспективи розвитку стратегічного управління персоналом.

### **Методичні рекомендації до практичного завдання**

**Індивідуальне завдання** є однією з форм організації навчального процесу у закладах вищої освіти, яка передбачає створення умов для

повної реалізації творчих можливостей студентів і має за мету поглиблення, узагальнення та закріплення знань, які студенти одержують у процесі навчання, а також застосування цих знань на практиці.

До індивідуальних завдань належить написання рефератів, есе, виконання розрахункових, графічних робіт, оформлення звітів, аналіз практичних ситуацій, підготовка реферативних матеріалів з публікацій по тих чи інших проблемах, власних досліджень до олімпіад, конференцій тощо. Складовою індивідуальних завдань є підготовка індивідуальних завдань.

Метою індивідуального завдання є глибоке і повне висвітлення теми на основі узагальнення та критичного аналізу теоретичних основ досліджуваного питання, а також висловлення свого погляду й обґрунтування висновків з заданої проблематики.

Обов'язковою умовою виконання індивідуального завдання є спрямування його на вирішення поставленої проблеми, висвітлення особистого ставлення стосовно досліджуваного питання та творчий характер роботи загалом.

Індивідуальне завдання передбачає самостійну роботу з літературою та інтернет-ресурсами з відповідної тематики. За результатами наукового аналізу матеріалу студент пропонує власне вирішення проблеми та підкріплює свої доробки презентацією результатів дослідження.

*Практичне завдання. Модульна контрольна робота*

### **Аналітично-розрахункове завдання**

**Опис ситуації.** Туристичний оператор відкриває філію за кордоном. Службі управління персоналом необхідно набрати 285 осіб нових співробітників. Для вирішення завдання використовувати такі канали пошуку персоналу: оголошення в газетах, на радіо і телебаченні, в Інтернет, оголошений конкурс на заміщення нових вакансій всередині підприємства; джерела набору персоналу: приватна кадрове агентство, ярмарки вакансій, службу зайнятості, ротація кадрів. На оголошення в ЗМІ відгукнулися 75 осіб, з яких було відібрано 25. Через інтернет набрано 55 осіб, з яких відібрано 20 працівників. На ярмарках вакансій набрано 75 осіб, з яких пройшли відбір 30 осіб. У службі зайнятості набрано 130 осіб, з яких пройшли відбір 75 осіб. У внутрішньому конкурсі взяли участь

90 осіб, з яких відібрано 60. Через приватне агентство набрано 90 осіб, з них відібрано 60. Для ротації запропоновано 20 осіб, з них відібрано 15.

**Постановка завдання.** Визначте найбільш ефективні джерела, канали пошуку персоналу для зазначеного підприємства.

### Тестові завдання

*1. Конкурсний прийом на роботу – це:*

- а) метод підбору персоналу, заснований на створенні умов змагання серед кандидатів або співвіднесенні кандидата з посадою;
- б) збір інформації про досвід, рівень знань і оцінка професійно важливих якостей претендента;
- в) якостей потенційних працівників;
- г) останній етап оцінки кандидата, що полягає в проведенні процедури порівняння результатів оцінки кандидатів.

*2. Сукупність знань, умінь, навичок, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків, – це:*

- а) кваліфікація;
- б) професійна придатність;
- в) компетентність працівника;
- г) професіоналізм.

*3. Які функції виконує підсистема планування та маркетингу персоналу:*

- а) розроблення кадрової політики;
- б) визначення потреби в персоналі, аналіз ринку праці;
- в) аналіз кадрового потенціалу, відбір персоналу;
- г) навчання персоналу?

*4. Трудовий потенціал – це:*

- а) частина населення, що володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями та знаннями, які необхідні для роботи в економіці;
- б) сукупність духовних і фізичних здібностей людини, які вона використовує щоразу, коли створює споживчу вартість;
- в) здатність персоналу організації за наявності у нього певних якісних характеристик і відповідних соціально-економічних, організаційних умов досягати певний кінцевий результат;
- г) працююча частина населення країни.

5. *Що з перерахованого не відноситься до апарату служби управління персоналом:*

- а) відділ трудових відносин;
- б) медична служба;
- в) ремонтно-експлуатаційна служба;
- г) підрозділи, що займаються організацією оплати праці?

6. *Як називається коефіцієнт, за допомогою якого розподіляють фонд заробітної плати:*

- а) коефіцієнт трудової участі;
- б) коефіцієнт корисної дії;
- в) коефіцієнт якості;
- г) коефіцієнт дефляції?

7. *Як називається документ на працівника, який пройшов атестацію:*

- а) атестаційний лист;
- б) висновок комісії;
- в) диплом;
- г) атестат?

8. *Що з перерахованого не є джерелом набору робочої сили:*

- а) служба зайнятості;
- б) ярмарок вакансій;
- в) кадрові агентства;
- г) кадровий аудит;
- д) навчальні заклади?

9. *Що з перерахованого не є каналом пошуку персоналу:*

- а) оголошення в ЗМІ;
- б) особисті знайомства,
- в) звернення до співробітників своєї фірми,
- г) ротація кадрів,
- д) інтернет?

10. *Яке з перерахованих заходів не відноситься до заходів з відбору персоналу:*

- а) заочне знайомство з претендентом;
- б) попередня співбесіда;

- в) вдосконалення робочого місця кандидата;
- г) тестування;
- д) підсумкова співбесіда?

*11. Відмінністю людського капіталу є:*

- а) можливість одержання прибутку;
- б) неможливість відділення його від особистості носія;
- в) легкість диверсифікації;
- г) висока ліквідність;
- д) швидке знецінення.

*12. До особливостей людського капіталу не відноситься таке твердження:*

- а) права власності на людський капітал можуть бути передані;
- б) витрати на освіту пов'язані зі зменшенням вільного часу;
- в) вартість людського капіталу складніше вимірювати, ніж вартість фізичного капіталу;
- г) для людського капіталу характерний лише моральний знос.

*13. Яке з перерахованих питань не дає відповіді щодо кадрового планування:*

- а) скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні фірмі;
- б) яким чином залучити потрібний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціальної шкоди;
- в) кому і в якому розмірі буде реалізована готова продукція;
- г) яким чином забезпечити розвиток персоналу та підтримувати знання відповідно до запитів виробництва;
- д) яких витрат зажадають заплановані кадрові заходи?

*14. До витрат виробничої підготовки не відносяться:*

- а) витрачений час;
- б) зусилля робітника, що навчається;
- в) витрати на отримання базової освіти;
- г) викладацька діяльність наставника;
- д) обладнання та матеріали, що використовуються для виробничої підготовки.

15. Мала група, що володіє високим рівнем згуртованості, має спільну мету, яку поділяє кожен з її членів, групові норми і традиції, – це:

- а) тимчасова група;
- б) довгострокова група;
- в) команда;
- г) неформальна група.

16. Зміна поведінки або переконань унаслідок реального чи уявного тиску групи, що виникає з конфлікту між думкою індивіда та думкою групи, – це:

- а) конформізм;
- б) компроміс;
- в) групова поляризація;
- г) згуртованість групи.

17. Працівник має право:

- а) вимагати письмову відмову в прийомі на роботу;
- б) оскаржити відмову в судовому порядку;
- в) отримати компенсацію за відмову (у разі, якщо підприємство не обґрунтувало відмову);
- г) звернутися до суду з вимогою отримання компенсації за моральну шкоду (в разі, якщо підприємство не обґрунтувало відмову);

18. Роботою з персоналом, його підбором, розробленням документів з управління персоналом і їхнім урахуванням займаються фахівці:

- а) кадрової служби;
- б) маркетингової служби;
- в) служби планування та прогнозування;
- г) директор підприємства.

19. Здійснить оцінювання виконання і визначте ступінь відповідальності кожного працівника неможливо насамперед без:

- а) стимулювання та заохочень співробітників;
- б) правильно складеного графіка відпусток працівників;

в) дотримання соціально-психологічних чинників кадрової роботи;  
г) жорсткої регламентації в кадровій роботі (посадові інструкції тощо).

*20. Спосіб підбору персоналу, який характеризується тим, що об'єктом пошуку кваліфікованих кадрів стає конкретне підприємство, а метою пошуку – "переманювання" певних працівників з використанням доступних джерел і "підпільних" способів, – це:*

- а) хедхантинг;
- б) бенчмаркетинг;
- в) аутсорсінг;
- г) франчайзинг.

*21. Активізація діяльності персоналу, що працює в туристській організації, характеризується:*

- а) економічним і моральним стимулюванням персоналу;
- б) створенням умов для прояву творчого потенціалу працівників;
- в) підвищенням професійної кваліфікації персоналу;
- г) усі відповіді правильні.

*22. Побудова організаційної структури залежить від:*

- а) виду організації та розміру підприємства;
- б) розміру підприємства та форми власності;
- в) виду організації, розміру підприємства та форми власності;
- г) виду організації та форми власності.

### **Методичні рекомендації до практичного завдання**

1. У тестах правильним є лише один варіант відповіді.

2. Ефективність джерел, каналів пошуку персоналу визначається шляхом розрахунку так званого коефіцієнта відбору ( $K_B$ ). Він розраховується шляхом ділення кількості відібраних кандидатів на кількість охочих, з яких проводився відбір. Але під час визначення ефективності важливу роль відіграє величина витрат на кожен з перерахованих каналів і джерел.

## **Змістовий модуль 2**

### **Розвиток персоналу туристичного підприємства**

#### **Тема 5. Кадрове планування та кадрова політика туристичного підприємства**

##### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання:

##### *5.1. Сутність маркетингу персоналу.*

Маркетинг персоналу. Мета маркетингу персоналу. Алгоритм процесу маркетингу персоналу.

##### *5.2. Кадрове планування на туристичних підприємствах.*

Кадрове планування. Рівні кадрового планування. Оперативний план роботи з персоналом. Шляхи покриття потреби в персоналі. Планування людських ресурсів. Основні методи розрахунку потреби в персоналі. Управління чисельністю персоналу. Основні етапи оптимізації чисельності персоналу. Резерв кадрів.

*5.3. Сутність і види кадрової політики на туристичних підприємствах.*

Державна кадрова політика. Кадрова політика підприємства. Значення кадрової політики. Цілі кадрової політики. Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах. Види кадрової політики організації. Стили управління. Етапи формування кадрової політики.

*5.4. Позикова праця та нестандартні форми зайнятості на туристичних підприємствах.*

Гнучкі форми зайнятості. Позикова праця. Аутсорсинг. Інсорсинг. Відбір тимчасового персоналу. Аутстафінг. Лізинг персоналу. Перспективи застосування нестандартних форм зайнятості на підприємствах туризму.

##### *Практичне завдання. Проєктування департаменту управління персоналом готелю "Зірка"*

До приходу нового керівника в готелі "Зірка", як і в більшості вітчизняних організацій, існувало традиційне ставлення до служби управління



персоналом (СУП) як до штабної служби. Готель не мав довгострокової стратегії управління персоналом. СУП виконувала тільки технічні функції кадрового діловодства. Основні кадрові процедури реалізувалися керівниками функціональних відділів і служб, які самостійно розшукували необхідних фахівців, дбали про підвищення кваліфікації та готували резерв на заміщення, виконуючи тим самим функції служби персоналу.

За результатами кадрового аудиту були виявлені такі проблеми:

невідповідність структури організації завданням підприємства на сучасному етапі розвитку;

невиконання багатьох функцій управління персоналом (відсутність закріплення ключових функцій управління персоналом за співробітниками);

недоукомплектованість кадрового складу загалом і за рівнями управління;

невідповідність рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності;

високий коефіцієнт плинності кадрів;

незацікавленість співробітників у досягненні загальних цілей організації.

Вирішено було реорганізувати структуру управління, створивши СУП, що повністю відповідає сучасним вимогам організації та націлену на формування, збереження і розвиток конкурентоспроможності підприємства, зокрема на ринку праці.

У рамках загальної стратегії організації топ менеджерами були розроблені функціональні стратегії, зокрема і кадрова стратегія.

Було проведено аналіз кадрової ситуації в регіоні, який показав, що підприємство працювало в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили. Істотну частку регіонального ринку професій галузі туризму та готельного господарства займав ринок (сегмент) випускників навчальних закладів, що було можливістю для готелю. Однак під час оцінювання потенціалу цього сегмента можна відзначити відсутність у потенційних кадрів практичного досвіду.

Багато навчальних закладів здійснювали перепідготовку фахівців заданої галузі, організовували курси підвищення кваліфікації.

У таких умовах пріоритетними ставали такі напрями в роботі з персоналом:

підвищення кваліфікації персоналу;

планування кар'єри працівників;

проблеми мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті);

ініціювання процесу розроблення інновації.

Отже, на цьому етапі була проведена структуризація цілей управління персоналом. На наступному етапі проектування СУП готелю "Зірка" керівниками було визначено склад функцій управління, що дозволяють реалізувати ці цілі.

1. Система планування:

аналіз складу та використання робочої сили;

контроль і оцінювання діяльності;

розроблення програм розвитку трудових ресурсів.

2. Система набору й оцінювання персоналу:

відбір і розстановка персоналу, засновані на аналізі його кваліфікації та перспективі просування (зростання) в організації;

встановлення зв'язків з організаціями, що працюють на ринку праці, та освітніми установами.

3. Система адаптації персоналу:

організація стійких комунікаційних систем, призначених для всіх працівників;

створення процедур управління конфліктами;

організація та координація системи наставництва.

4. Мотиваційна система:

створення системи обліку індивідуальних і групових результатів;

створення системи винагороди працівників, з використанням об'єктивних методів оцінювання праці та обліком інноваційних рішень у діяльності працівника;

створення системи заохочення виконання нових і значно змінених функцій і робіт;

створення програми формування мотиваційного потенціалу працівника на продуктивну працю;

створення програми підтримки корпоративної культури.

5. Система розвитку персоналу:

організація та координація розширення компетентності працівника і його кар'єрного зростання в організації;

організація та координація системи оцінювання роботи персоналу лінійними керівниками і система навчання на робочих місцях;

складання індивідуальних кар'єрних планів (особистісного та службового просування) всіх працівників;

організація навчання і професійного розвитку працівників.

Для реалізації зазначених функцій була спроектована структура СУП готелю "Зірка". Було визначено склад кадрової служби та розроблено штатний розпис. При плануванні складу і кількості персоналу СУП топ-менеджерами готелю "Зірка" більший пріоритет віддавався підрозділам, які відповідають за виконання основних цілей: мотивування і розвиток персоналу.

Статус СУП готелю "Зірка" визначається спеціальним положенням, яке охоплює:

загальні положення;

функціональні обов'язки;

права;

відповідальність;

посадові обов'язки всіх працівників служби.

Положення передбачає субординацію, відповідальність, порядок призначення та переміщення керівників і фахівців.

Для правильної організації роботи було розроблено й інші регламентуючі документи (відповідно до кадрової політики) – методички, інструкції, інші положення.

Важливим етапом є визначення бюджету витрат по СУП. Під час проектування служби кадрів готелю "Зірка" витрати було розподілено за такими напрямками: витрати на утримання відділу, заробітна плата персоналу СУП (кошторис на корпоративні заходи; витрати на підбір, тестування і навчання персоналу).

### **Завдання:**

1. Назвіть етапи формування СУП в організації.

2. Схематично уявіть можливу СУП у тій самій організації за умови пріоритетності в діяльності з управління персоналом представлених далі напрямків (актуальних під час проведення відкритої кадрової політики в умовах високої конкуренції на ринку праці):

набір кваліфікованого персоналу, адаптація до специфіки заданого підприємства;

створення сприятливого іміджу з реалізації кадрової політики;

підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Здійсніть закріплення управлінських функцій за співробітниками кожного підрозділу СУП.

3. Надайте характеристику документа "Положення департаменту/відділу СУП" на прикладі готелю "Зірка".

4. Складіть можливу схему функціональних взаємозв'язків готелю "Зірка", яка відобразатиме горизонтальні зв'язки функціональних підрозділів апарату управління з підрозділами СУП, зокрема функціональних взаємозв'язків між підрозділами СУП

**Питання для обговорення:**

1. Поняття і завдання кадрової служби.
2. Структура кадрової служби.
3. Етапи формування кадрових служб.
4. Професійна кваліфікація працівників кадрових служб.

**Методичні рекомендації до практичного завдання**

У багатьох корпораціях західних країн керівниками служб управління персоналом є віцепрезиденти. Завдяки високому статусу керівник департаменту управління персоналом знаходиться в курсі всіх справ організації та знає про зміну її політики і стратегії розвитку. Це дозволяє оперативно вносити зміни в тактику роботи з персоналом.

Побудова структури СУП залежить від ряду чинників внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Набір функцій, що визначає менеджерський склад кожного підрозділу СУП знаходиться в прямій залежності від структури цілей управління персоналом підприємства. При цьому важливим чинником, який впливає на проектування структури СУП, є характеристика ситуації, що склалася на ринку праці. Так, наприклад, в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці, пріоритетний напрям у діяльності з управління персоналом може бути визначено як розвиток працівників організації, а значить, у структурі СУП може бути виділено окрему структурну одиницю (підрозділ), що виконує ряд функцій з навчання й організації просування працівників організації. В умовах високої конкуренції на ринку праці, за щораз більшої потреби організації в додатковій чисельності працівників акцент у діяльності з управління персоналом може здійснюватися на функціях набору та відбору, тому в підрозділі, що виконує відповідні функції, може бути збільшений штат працівників, можуть бути також залучені фахівці (іміджмейкер, психолог і ін.). Підроз-

діл, що виконує пріоритетні функції в управлінні персоналом, може бути розбитий на кілька відділів.

*Практичне завдання. Розроблення кадрової політики туристичної фірми*

Опишіть можливі складові елементи кадрової політики туристичної фірми в умовах скорочення виробництва.

**Питання для обговорення:**

1. Поняття кадрової політики.
2. Зміст і завдання кадрової політики.
3. Типи кадрової політики.
4. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства, кадрової політики і кадрової стратегії.
5. Поняття кадрової стратегії.
6. Основні типи кадрової стратегії (взаємозв'язок зі стадіями життєвого циклу організації).

**Методичні рекомендації до практичного завдання**

Вибір організацією стратегії скорочення витрат зачіпає всі сфери управління, насамперед управління людськими ресурсами. Серед кадрових рішень можна назвати програми стимулювання скорочення витрат сировини, матеріалів, електроенергії. При цьому частина економії від реалізації цих програм може направлятися на заохочення тих співробітників, які її забезпечили. Іншим способом скорочення витрат є оптимізація чисельності персоналу, але вона часто супроводжується його скороченням. Позитивним наслідком реалізації програм скорочення персоналу є підвищення продуктивності праці решти працівників. Негативним моментом для організацій, які дотримуються цієї стратегії, є те, що скорочення персоналу – процедура хвороблива. Вона порушує нормальний ритм роботи, ускладнює відносини в колективі, знижує лояльність працівників щодо адміністрації. До того ж, хоча програми скорочення персоналу націлені на скорочення витрат, для реалізації самих цих програм потрібні додаткові кошти (наприклад, на виплату допомоги, навчання тих, кому доведеться виконувати функції вивільнених з виробництва працівників і ін.). Тому вивільнення працівників без продуманої стратегії може

не тільки не дати очікуваних результатів, але в перспективі навіть привести до додаткових витрат. Стадія скорочення та реорганізації виробництва переважно супроводжується серйозним загостренням трудових проблем, вирішення яких вимагає особливих зусиль і цілеспрямованих дій з боку працівників кадрових служб.

## **Тема 6. Формування людського капіталу туристичного підприємства**

### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на наступні питання:

#### *6.1. Поняття людського капіталу.*

Теорія людського капіталу. Людський капітал. Особливості та відмінності людського капіталу.

#### *6.2. Підходи до дослідження людського капіталу.*

Концепція людського капіталу Г.-С. Концепція аналізу людських ресурсів.

#### *6.3. Форми та компоненти людського капіталу.*

Загальний людський капітал. Специфічний людський капітал. Речовинний і неречовинний людський капітал. Споживчий капітал. Продуктивний капітал. Форми втілення людського капіталу. Компоненти людського капіталу.

*6.4. Чинники формування людського капіталу туристичного підприємства.*

Демографічні чинники. Соціально-демографічні чинники. Соціальні чинники. Економічні чинники. Організаційно-економічні чинники. Екологічні чинники. Освітні чинники. Інституціональні чинники. Ментальні чинники.

### *Практичне завдання. Корпоративна культура ресторану "Пан Степан"*

Ресторан "Пан Степан" і готель "Пан Степанський" – це єдиний комплекс, який є одним з найбільш відомих на ринку готельно-ресторанних послуг міста Харкова.

Менеджерський склад працівників комплексу, в основі роботи якого лежить прихильність до європейських стандартів індустрії гостинності, відрізняється високим професіоналізмом.

Кар'єру менеджера ресторанів з питань сервісу В. Іванова можна назвати успішною: він працював касиром, офіціантом, метрдотелем, доріс до менеджера. Працювати "по-європейськи" навчився в Італії, де, будучи студентом ХНЕУ ім. С. Кузнеця, проходив практику в ресторані чотиризіркового готелю. Після проходження практики в Італії В. Іванов був запрошений на роботу в ресторан "Пан Степан".

Цілодобовий ресторан "Пан Степан" здатний прийняти 160 персон одночасно. У нього гості приходять переважно для ведення ділових переговорів. Меню шведського столу охоплює всю гаму страв: від холодних закусок до десертів і представлене низкою національних кухонь. Вівторок і четвер традиційно є днями української кухні. "На відміну від стриманих іноземців, які знають міру, українські відвідувачі люблять крайнощі, наприклад, дуже міцну каву (її в ресторані "Пан Степан" варять у багатофункціональній машині від німецької фірми WMF)", вважає В. Іванов. У ці дні меню представляють традиційно українські страви, які виготовляються під керівництвом українського шеф-кухаря.

Як вважають працівники ресторану "Пан Степан", їхній колектив – це одна велика сім'я. У ресторані "Пан Степан" іноді влаштовуються вечірки для працівників готелю, на яких веселяться всі від стюардів до генерального менеджера. Іноземний менеджмент гармонійно доповнюється ініціативністю вітчизняного персоналу. У готелі як би з'єдналися дві культури, два підходи до роботи німецький і український. На тему "Інтеркультурний менеджмент" постійно проходять семінари. Працівників готелю посилають до Німеччини вивчати культуру і бізнес цієї країни. Шеф-кухарі ресторану "Пан Степан" представляли українську кухню в Швейцарії та Бангкоку.

Офіціанта ресторану "Пан Степан" можна впізнати за суворою поставою, а також за довгим фартухом та особливою уніформою. Характерно, що в ресторані "Пан Степан" не тільки в ресторанах, але і в інших підрозділах готелю працюють люди з вищою освітою. Багато офіціанти є студентами ХНЕУ ім. С. Кузнеця і не вважають для себе "непристойним подавати на стіл". Існують неписані правила, засвоєні кожним представником обслуговуючого персоналу: не користуватися ліфтами, не курити під час обслуговування, працювати швидко, стежити за своїм зовнішнім виглядом.

Кожен працівник чітко знає коло своїх обов'язків, яке визначено посадовою інструкцією та іншими внутрішніми документами.

"До В. Іванова неодноразово підходили його підлеглі, – пише про свої спостереження за роботою ресторану "Пан Степан" журналістка журналу "Готель" І. Андрєєва. – Дівчина в уніформі тихенько повідомила, що дві гості відмовляються платити за замовлену порцію салату. Інша жінка, яка підійшла до нього, захекавшись, відзвітувала перед своїм шефом, що не всі декорації отримали до вечора. Зі словами: "Зараз розберемося", – В. Іванов на час вийшов".

Служба room-servise готелю працює цілодобово. Час пік припадає на ранок, коли постояльцям доставляють сніданки в номер. Розмір чайових, оплачуваних працівникам за обслуговування, не обмежується, але за "зловживання" карають суворо, аж до звільнення.

Неповторний стиль ресторану "Пан Степан", вважає І. Андрєєва, складається з різних рис, одна з важливих і основних високий рівень якості ресторанного обслуговування.

#### **Завдання:**

1. Охарактеризуйте організаційну культуру ресторану "Пан Степан". Які елементи культури відображає наведена ситуація (розподіліть їх за трьома основними рівнями корпоративної культури)?

2. Які методи підтримки корпоративної культури можуть використовуватися (або показані в ситуації) в ресторані "Пан Степан" для підвищення організаційної ефективності?

#### **Питання для обговорення:**

1. Визначення корпоративної культури організації.
2. Зміст корпоративної культури (субкультури та контркультури, три рівня корпоративної культури).
3. Створення та підтримка корпоративної культури.
4. Розвиток і зміна корпоративної культури.
5. Вплив культури на організаційну ефективність.

### **Методичні рекомендації до практичного завдання**

Корпоративна культура має безліч аспектів і може бути класифікована за різними ознаками на формальну та неформальну, об'єктивну і суб'єктивну, субкультури та контркультури й ін.



Організаційна культура має певну структуру, будучи набором припущень, цінностей, вірувань, символів і правил поведінки. Під час визначення елементів корпоративної культури часто використовується схема поділу її на три рівні за Е. Шайном:

зовнішні факти або "символічний рівень";

"підповерхневий" рівень, який стосується більш глибокі цінності, що розділяються членами організації;

"глибинний" рівень, що включає приховані та прийняті на віру припущення, що направляють поведінку людей, допомагаючи їм сприймати атрибути, які характеризують організаційну культуру.

### *Практичне завдання. Конфлікт між топменеджерами SkyUp Airlines*

Протистояння між топменеджерами різного рангу – один з найпоширеніших корпоративних конфліктів, який закінчується здебільшого відходом однієї з конфліктуючих сторін.

Розбіжності між генеральним директором SkyUp Airlines В. Шевчуком і його першим заступником з фінансової та комерційної діяльності А. Антонюком почалися в 2012 р. Неофіційно співробітники SkyUp Airlines називали причиною конфлікту відмінності в поглядах на розвиток бізнесу: нібито Антонюк пропонував зробити компанію більш прозорою, а Шевчука влаштовувала наявна система роботи. Навколо кожного з них сформувалося коло прихильників з менеджерів SkyUp Airlines.

Спочатку ситуація складалася типово для конфлікту "начальник – підлеглий": користуючись своїм становищем, В. Шевчук став видавлювати з компанії А. Антонюка і його однодумців, усуваючи їх від важелів управління. Наприклад, як розповів один із співробітників SkyUp Airlines, у кінці 2012 р. правом підпису фінансових документів володіли сам Шевчук, його заступник В. Антонов, А. Антонюк і заступник з фінансів та планування Н. Кузнецов. Але з початку 2013 р. право підпису залишилося тільки у Шевчука та Антонова, а Антонюку і його однодумцю Кузнецову просто не продовжили довіреність. Потім право підпису відновили тільки Антонюку. А Кузнецов у березні 2013 р. звільнився з SkyUp Airlines і перейшов у компанію Bees Airline.

Несподівано в конфлікт між Шевчуком і Антонюком втрутився головний акціонер SkyUp Airlines. Він зазначав, що за результатами роботи компанії акціонери будуть вирішувати, хто з двох керівників стане управляти

компанією далі. Однак інший експерт вважає, що Антонюк і Шевчук удвох працювати не будуть, і що ситуація вирішиться так чи інакше. Максимальний термін їхньої спільної роботи, на його думку, максимум рік. У цьому аспекті вельми симптоматичним виявилось вимога приватного акціонера авіакомпанії про скликання позачергового акціонерних зборів. Основне питання – зміна в складі ради директорів.

**Завдання:**

1. Назвіть тип, рівень, причину та стадії розвитку конфлікту.
2. Які кроки були зроблені для вирішення конфлікту?

**Питання для обговорення:**

1. Рольовий і особистісний аспекти взаємодії людини й організації.
2. Поняття, характеристика групи. Типи груп. Групова динаміка. Команди.
3. Поняття комунікації. Процес комунікації, комунікаційні мережі.
4. Комунікаційні стилі.
5. Поняття конфлікту. Типи та рівні конфліктів.
6. Методи управління конфліктом.
7. Ведення переговорів, переговорний процес. Конфліктні управлінські позиції.

**Методичні рекомендації до практичного завдання**

Управління конфліктом є однією з найважливіших функцій управління персоналом. В середньому керівники організацій витрачають близько 20 % свого робочого часу на вирішення різного роду конфліктів.

Найчастіше дослідниками виділяються три типи конфліктів: конфлікт цілей, коли ситуація характеризується тим, що сторони конфлікту по-різному бачать бажаний стан об'єкта в майбутньому; конфлікт у поглядах, коли сторони конфлікту розходяться в поглядах щодо вибору альтернатив вирішення проблеми; особистісний конфлікт, що виявляється в ситуації, коли в учасників різні почуття й емоції, що лежать в основі їхніх відносин один з одним як особистостей. Окремо можуть бути виділені конструктивні та деструктивні конфлікти, а також вертикальні й горизонтальні конфлікти. Конфлікт може розгортатися на різних рівнях: індивіда, групи, організації. Для вирішення конфліктів різних рівнів використовуються відповідні їм методи та стилі. Для вирішення організаційних конфліктів можуть використовуватися структурні методи.

Можна виділити такі етапи розвитку конфлікту як процесу:

1. Попередні умови. Виникнення розбіжностей. Латентна (прихована) стадія конфлікту.
2. Зростання напруженості у відносинах.
3. Сприйняття конфлікту. Усвідомлення ситуації як конфліктної хоч би одним з її учасників.
4. Відкритий конфлікт. Власне конфліктна взаємодія, використання різних міжособистісних стилів вирішення конфліктів, що супроводжується зростанням або зниженням емоційної напруженості:
  - незначні розбіжності і нерозуміння;
  - відкритий виклик;
  - агресивні вербальні атаки;
  - погрози й ультиматуми;
  - агресивні невербальні атаки.
5. Вихід (вирішення) конфлікту. Наслідки конфлікту.

## **Тема 7. Управління розвитком персоналу на туристичних підприємствах**

### **Методичні рекомендації щодо вивчення теми**

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі питання:

#### *7.1. Оцінювання персоналу на туристичних підприємствах.*

Оцінювання персоналу. Способи оцінювання персоналу. Методи оцінювання. Програми та підрозділи з оцінювання потенціалу співробітників.

#### *7.2. Атестація персоналу на туристичних підприємствах.*

Атестація персоналу. Основні вимоги до процедури атестації. Етапи процесу атестації кадрів. Управлінські рішення, прийняті за результатами атестації.

#### *7.3. Ділова кар'єра на туристичних підприємствах.*

Ділова кар'єра. Умови та види кар'єри. Особисті якості працівника. Моделі кар'єри. Управління діловою кар'єрою.

#### *7.4. Навчання персоналу на туристичних підприємствах.*

Навчання персоналу. Підготовка кадрів. Підвищення кваліфікації кадрів. Перепідготовка кадрів. Розвиток персоналу. Професійний розвиток. Особистісний розвиток.

*Практичне завдання. Організація навчання в період реорганізації компанії "Міжнародний аеропорт Харків"*

Міжнародний аеропорт Харків – один з найбільших аеропортів країни. Кількість рейсів після кризи 2014 р. різко знизилася, а система безпеки польотів вимагала підтримки колишньої чисельності фахівців. Реструктуризація підприємства зажадала проведення серйозних змін у всіх процесах управління. Зміни відбувалися на тлі фінансових потрясінь, тому грошова мотивація співробітників була ускладнена. Зокрема, тимчасово заморожена виплата премій, скорочені до мінімуму пільги. Зміни, що проводяться хоча і поетапно, але досить швидко, створювали у співробітників, які пропрацювали на підприємстві п'ятнадцять-двадцять років, відчуття нестабільності і хаосу. Підрозділи перепідпорядковувалися, передавалися функції, змінювалися назви посад. Багато працівників пов'язували погіршення ситуації не з кризою, а з початком реструктуризації, тому не схвалювали дій керівництва.

Метою одного з проєктів, реалізованого в компанії "Міжнародний аеропорт Харків" стало формування кадрового резерву через розвиток і навчання співробітників.

До цього моменту на підприємстві існував сформований кадровий резерв на висування з позначенням конкретних посад і власною програмою навчання. Резерв складався з вельми успішних і помітних фахівців, однак після довгих роздумів було прийнято нестандартне рішення: зробити ставку не на резерв, а на співробітників, можливо, не найуспішніших на той момент, але внутрішньо готових до змін. Справа в тому, що "резервісти" досягли до цього часу певних успіхів і були орієнтовані на отримання дивідендів у вигляді більш високої оплати праці, певного соціального статусу і т. п. Керівництво компанії та служба персоналу розуміли, що задовольнити їхні потреби в цей період не представляється можливим. Інтереси цих працівників входили в суперечність з інтересами підприємства. Адміністрація не могла запропонувати реальну посаду в конкретні терміни, всі посади необхідно було створювати заново в новій структурі та паралельно багато чому вчитися.

Ідея навчання неперспективних на перший погляд працівників спочатку ентузіазму у керівництва не викликала. Занадто багато чинників не піддавалися прогнозом. Наприклад, ніхто не міг сказати, кого треба вчити і чому. Проте компанія зробила ставку на співробітників, які були

на той момент на одній стадії розвитку з підприємством. Підприємство потребує реорганізації, та співробітник в цей самий час потребує змін.

Отже, потрібно відповісти на такі ключові запитання:

1. Як відібрати з колективу людей, готових до змін?
2. Як мотивувати цих людей?
3. Чому навчати і як?

**Завдання:**

1. Сформулюйте методи та критерії відбору працівників ТОВ "Міжнародний аеропорт Харків" для проведення навчання.
2. Сформулюйте програму (методи) стимулювання цих працівників.
3. Розробіть програму навчання (що охоплює певні етапи та форми навчання).

**Питання для обговорення:**

1. Мета навчання (розвитку) працівників.
2. Види та форми навчання (розвитку) працівників.
3. Основні етапи аналізу виконання робіт і потреби в навчанні.
4. Технології розвитку персоналу.
5. Тренінг як метод розвитку персоналу підприємства сфери послуг.
6. Коучинг і система наставництва як сучасні методи розвитку персоналу.

**Методичні рекомендації до практичного завдання**

Безперервний розвиток співробітників виступає основною умовою розвитку компанії. У програму професійного розвитку співробітників компанії можуть входити такі компоненти, як визначення відповідності працівника займаній посаді, навчання (організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації) персоналу, оцінювання ефективності проведення навчання з погляду зміни певних параметрів роботи персоналу (продуктивності, якості), а також ступеня задоволеності співробітника роботою. Система мотивації працівників взаємопов'язана з системою навчання персоналу за двома основними критеріями:

можливість навчання (розвитку) може виступати мотиваційним чинником (стимулом) для працівника, внаслідок чого підвищується рівень задоволеності працею на підприємстві;

в організації, що проводить навчання співробітників, існує необхідність створення системи стимулювання, заснованої на підвищенні зацікавленості співробітників у проходженні програм навчання.

Першим етапом планування професійного росту співробітників є моніторинг їхнього розвитку, внаслідок проведення якого визначаються напрямки розвитку: до певного складу працівників реалізується програма професійного зростання, програма підтримки професійного рівня або програма перекваліфікації. Трудові відносини припиняються з працівниками, які не відповідають займаній посаді, і не є можливим їхнє навчання або переведення на іншу посаду в рамках компанії. При цьому виділяються певні критерії відбору працівників для організації проходження ними відповідної програми навчання. Критерії можуть охоплювати якості працівників або психофізіологічні характеристики.

За допомогою спеціальних методів може бути визначено рівень відповідності характеристик працівника необхідним за обраними критеріями. Найбільш поширеним методом є інтерв'ю, проте крім інтерв'ю може бути використаний ряд інших заходів. Програми навчання працівників розробляються з урахуванням специфіки діяльності кожного підприємства. Наприклад, у сфері послуг програма навчання окремих категорій працівників може включати лекції з психології продажів, а також проведення тренінгів, спрямованих на навчання тактиці дій у стресових ситуаціях.

*Практичне завдання. Усне опитування за темою*

### **Запитання для опитування**

1. Які чинники вплинули на еволюцію кадрового менеджменту?
2. Охарактеризуйте основні етапи розвитку управління персоналом.
3. Обґрунтуйте відмінності в підходах "управління персоналом" і "управління людськими ресурсами".
4. Дайте характеристику етапів розвитку управління персоналом у XX столітті.
5. Які існують методи побудови та вдосконалення системи управління персоналом на туристичному підприємстві?
6. Розкрийте зміст функцій системи управління персоналом на туристичному підприємстві.
7. У чому сутність і основні відмінності потенціалу працівника та кадрового потенціалу туристичного підприємства?
8. Назвіть основні принципи управління кадровим потенціалом.
9. Назвіть якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу туристичного підприємства.
10. Перерахуйте основні методи оцінювання трудового потенціалу.

## Методичні рекомендації до практичного завдання

Необхідно надати повну та розгорнуту відповідь на запитання, відповідь аргументувати.

### Тема 8. Мотивація трудової діяльності на туристичних підприємствах

#### Методичні рекомендації щодо вивчення теми

У процесі вивчення цієї теми необхідно звернути увагу на такі запитання:

##### *8.1. Поняття мотивації, її класифікація.*

Мотивація з погляду управління. Основні чинники, що ускладнюють процес управління мотивацією підлеглих. Ознаки класифікації мотивації.

##### *8.2. Мотиваційний процес на туристичних підприємствах.*

Стадії процесу мотивації. Потреба. Класифікація потреб. Властивості потреб. Спонування.

##### *8.3. Мотиви та стимули діяльності на туристичних підприємствах.*

Мотиви. Класифікація мотивів. Стимули. Стимулювання персоналу, його функції. Матеріальні та нематеріальні стимули.

##### *8.4. Теорії мотивації.*

Первинні теорії мотивації: "ХУ-теорія" Д. Мак-Грегора, теорія Z У. Оучі. Змістовні теорії мотивації: теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія існування, зв'язку та зростання К. Альдерфера, теорія придбаних потреб Д. Макклелланда, теорія двох чинників Ф. Герцберга. Процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань У. Врума, теорія справедливості З. Адамі, теорія постановки цілей Е. Лока, теорія Л. Портера – Е. Лоулера, теорія посилення мотивації Б. Скіннера. Концепція партисіпативного управління.

#### *Практичне завдання. Мотиваційна система працівників туристичного підприємства "Бетта"*

Під час розроблення стратегії управління персоналом керівництво турфірми "Бетта" орієнтується насамперед на розвиток почуття індивідуальної відповідальності та підвищення кваліфікації працівників. Також приділяється увага питанням підтримки корпоративної культури та згуртованості колективу.

Співробітникам фірми "Бетта" надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці (на підприємстві), так і поза підприємством з частковою або повною оплатою за рахунок організації.

Для всіх працівників туристичного підприємства передбачені пільги з надання безкоштовного харчування протягом робочого дня, службового транспорту, а також можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами.

У звітний період керівниками фірми "Бетта" була розроблена і введена експериментальна програма з розвитку в працівників почуття відповідальності та згуртованості колективу. В рамках цієї програми службовцям надали право на самостійне прийняття рішень (у межах компетенції співробітника) з деяких питань, які раніше перебували в сфері ведення керівників середньої ланки.

Також були проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Було запрошено фахівця, який провів тренінг з тактики вирішення конфліктних ситуацій. Організовано проведення спільних свят.

Було проведено аналіз робочих процесів шляхом складання працівниками карти (фотографії) використання робочого часу. Під час реалізації програми з поліпшення умов праці в звітному періоді були модифіковані 30 % робочих місць.

У період літнього туристичного сезону працівникам (менеджерам з продажу турпутівок) виплачувалися премії в розмірі 7 % з продажів у надурочний час, а також надбавки до зарплати за напружені умови праці.

Після закінчення року була вивчена книга відгуків клієнтів фірми та видані премії трьом співробітникам за відмічені в ній відгуки-подяки.

За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладаються штрафи в розмірі, визначеному внутрішніми документами фірми. У звітний період було зареєстровано стягнення у вигляді штрафів за запізнення та неявки на роботу з неповажних причин, а також штраф за спотворення інформації під час роботи з клієнтами.

За результатами поточної атестації одного співробітника зміщено на нижчу посаду, одному співробітнику було знижено заробітну плату, двом – підвищено.

За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошено догани трьом співробітникам, двох співробітників було позбавлено щорічних премій, які розраховуються за результатами року.



### **Завдання:**

1. Які з представлених методів є складовими елементами (розподіліть):

а) системи моральної/матеріальної мотивації;

б) системи заохочувального/примусового стимулювання?

2. Які з наведених методів спрямовано на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, а які на результати в довгостроковому періоді?

### **Методичні рекомендації до практичного завдання**

**Мотивація персоналу** – це створення сприятливих умов і стимулів, які спонукають співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат.

**Система мотивації персоналу** – це комплекс заходів, спрямований на внутрішні цінності та потреби підлеглих, що стимулюють не лише до роботи загалом, але і насамперед до ретельності, ініціативності й бажання працювати. А також до досягнення поставлених цілей у своїй діяльності, до самовдосконалення професійного рівня, і підвищення загальної ефективності підприємства.

#### **Види мотивації персоналу:**

1. *Матеріальна.* Передбачає винагороду в грошовому еквіваленті, а також надання послуг і матеріальних об'єктів. Вона може бути застосована щодо одного працівника або групи, до всієї організації вкрай рідко, тому що вважається малоефективним методом.

2. *Нематеріальна.* Працівник отримує такі емоційні вигоди, як усунення комплексів, душевну рівновагу, визнання власних достоїнств й ін. Вона може бути застосована до одного працівника та до всього колективу, так як допомагає формувати ставлення кожного індивіда до організації.

3. *Позитивна* мотивація характеризується застосуванням позитивних стимулів.

4. *Негативна* мотивація заснована на негативних стимулах.

5. *Зовнішня мотивація* – сприятливий або несхвальне вплив на персонал, який веде до бажаного результату. Як нагорода передбачається благо або покарання.

6. *Внутрішня мотивація* передбачає самостійний розвиток мотивації у працівника. Здійснення певних завдань приносить їм моральне задоволення. Але водночас персонал може залишатися в пошуку вигоди. Зовнішніх мотиваційних важелів за внутрішньої мотивації недостатньо для отримання бажаного блага.

Відмінності між мотивацією та стимулюванням персоналу полягають у тому, що мотивація праці – це спонукання працівника до ефективної діяльності, а стимулювання – це зовнішній вплив на фахівця з метою змусити його працювати ще краще, підвищити його продуктивність. Мотивація пробуджує внутрішнє бажання працівника працювати, а стимулювання змушує його працювати, якщо такого бажання немає.

#### **Нематеріальна мотивація персоналу:**

1. *Зростання по кар'єрних сходах.* Працівник намагається працювати краще за інших, щоб отримати бажане просування за посадою, а це й збільшення винагороди, й інший статус.

2. *Гарна атмосфера в колективі.* Дружна згуртована команда служить додатковою мотивацією для ефективної продуктивності праці.

3. *Працевлаштування та повний соціальний пакет,* згідно з чинним законодавством, є значущим аспектом під час пошуку роботи, а у разі її отриманні – хорошою мотивацією.

4. *Організація культурних і спортивних заходів.* Переважно, спільне проведення часу всього колективу сприяє згуртуванню та хорошому робочому мікроклімату, а також дає прекрасну можливість для якісного відпочинку та розслаблення.

5. *Престиж підприємства.* Робота в компанії, назва якої у всіх на слуху також послужить стимулом для продуктивної співпраці.

6. *Можливість навчання за рахунок підприємства.* Цей прекрасний шанс дозволяє підвищити рівень кваліфікації.

7. *Схвальне слово від керівника.* Похвала керівника дорого коштує. Компанії все ще використовують у цих цілях фактичні дошки пошани та віртуальні на офіційних сайтах підприємства.

*Практичне завдання. Процес прийняття управлінських кадрових рішень у турфірмі "Відпочинок" (метод багатовимірних матриць)*

Турфірма "Відпочинок" працює на ринку турпослуг України з 2010 р. як туроператор, розробляючи та реалізуючи через агентську мережу свій

власний турпродукт регулярні групові та індивідуальні тури по Україні, а також організовує прямі продажі турпослуг споживачам в офісах компанії.

Персонал турфірми "Відпочинок" становить 20 осіб. Велика частина з них працівники у віці від 23 до 35 років (що відповідає кадровій політиці, орієнтованій на підбір молодих працівників), що мають досвід роботи в сфері туризму приблизно 3 – 6 років, зі стажем роботи в компанії 1 – 2 роки, мають середню, неповну вищу (велика частина менеджерів з продажу турпослуг) і вищу (адміністратори) освіту. Колектив переважно жіночий (зокрема керівники вищої ланки).

Керівництво компанії відзначило (ґрунтуючись на інформації, наданій лінійними менеджерами) недостатнє забезпечення турфірми працівниками, які мають освіту за фахом, а також кваліфікованими менеджерами. У періоди "високих" сезонів також була відзначена гостра нестача кур'єрів і менеджерів з продажу турпослуг, у зв'язку з чим якість послуг, що надаються в цей період, знижувався.

Отже, була виявлена необхідність додаткового набору нових працівників, а також пошуку кваліфікованих управлінців з досвідом роботи в сфері туризму.

Завдання, поставлене перед менеджерами з управління персоналом, мета якого полягає у виборі найбільш ефективних у цій ситуації методів набору, визначається рішенням таких завдань:

1. Набір працівників протягом порівняно короткого періоду часу, що зумовлено необхідністю швидкого забезпечення підприємства робочою силою. Підвищення якості персоналу.

2. Підтримка оптимального рівня витрат.

Кадрову стратегію турфірми "Відпочинок" спрямовано на поліпшення якості. Вона визначає пріоритети зазначених раніше завдань (велике значення набуває якість працівників, які набираються за допомогою будь-якого методу).

#### **Завдання:**

1. Опишіть, яка інформація про зовнішнє і внутрішнє середовище турфірми необхідна для прийняття рішення про:

- а) вибір певного методу і джерела набору персоналу;

- б) використання певних технологій навчання.

2. Виберіть найбільш оптимальний метод набору працівників для турфірми "Відпочинок":

- а) визначення можливої альтернативи вирішення проблеми;
- б) проведення оцінювання за 10- чи 5-бальною шкалою запропонованих альтернатив за кожним критерієм;
- в) вибір оптимального рішення про використання джерел набору персоналу (з урахуванням ступеня пріоритетності кожного критерію);

3. Охарактеризуйте етапи прийняття рішення про вибір джерел набору персоналу турфірми "Відпочинок".

**Питання для обговорення:**

- 1. Поняття управлінського кадрового рішення.
- 2. Основні етапи розроблення управлінських кадрових рішень.
- 3. Аналіз ситуації (отримання інформації про ситуацію, розробка оціночних критеріїв).
- 4. Генерування альтернативних варіантів рішень (методи).
- 5. Відбір основних варіантів управлінських кадрових впливів (експертне оцінювання основних варіантів управлінських рішень, колективне експертне оцінювання).

**Методичні рекомендації до практичного завдання**

У теорії та практиці управління розроблено значну кількість методів прийняття управлінських рішень, серед яких метод "мозкового штурму", метод евристичних питань, метод вільних асоціацій, метод емпатії, метод організованих стратегій та ін.

Одним з найбільш використовуваних на практиці є метод багатовимірних матриць. Цей метод серед дослідників також відомий як метод морфологічного аналізу. Метод багатовимірних матриць базується на принципі системного аналізу нових зв'язків і відносин, які проявляються в процесі матричного аналізу досліджуваної проблеми.

Перевагою методу багатовимірних матриць є те, що він дозволяє вирішити складні завдання та знайти багато нових, несподіваних ідей. Недоліками й обмеженнями методу багатовимірних матриць може бути те, що навіть при вирішенні задач середньої складності в матриці можуть виявитися сотні варіантів рішень, вибір з яких оптимального виявляється скрутним. Даний метод не гарантує, що будуть враховані всі параметри досліджуваної системи.

Метод багатовимірних матриць в його початковому варіанті може являти собою двомірну матрицю, наприклад, 7 x 7 елементів:

сім прийомів рішення задачі;

сім характеристик показників об'єкта, які необхідно поліпшити.

Унаслідок проведення експертної оцінки ступеня впливу на кожну досліджувану характеристику розглянутих прийомів вирішення завдання може бути визначена найбільш оптимальна з усіх запропонованих альтернатив.

## **Рекомендована література**

### **Основна**

1. Александрова С. А. Конспект лекцій з курсу "Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства" (для студентів 2 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 6.140101 – "Готельно-ресторанна справа") / С. А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 86 с.

2. Андренко І. Б. Менеджмент туризму : навч. посіб. / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ, 2014. – 402 с.

3. Кабушкин Н. И. Управление персоналом в туризме : учеб.-метод. пособ. / Н. И. Кабушкин. – Минск : РИПО, 2014. – 223 с.

4. Мальська М. П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І. З. Жук. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 234 с.

### **Додаткова**

5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

6. Слиньков В. Н. Управление персоналом (практические рекомендации) / В. Н. Слиньков ; 2-е изд. – Киев : Алерта; КНТ, 2006. – 240 с.

7. Стрижак О. О. Людський розвиток : навч. посіб. / О. О. Стрижак. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 292 с.

8. Хміль Ф. І. Управління персоналом / В. Ф. Хміль. – Київ : Академ-видав, 2006. – 488 с.

## Зміст

Вступ.....	3
Методичні рекомендації до виконання практичних завдань.....	8
Змістовий модуль 1. Особливості системи управління персоналом туристичного підприємства .....	8
Тема 1. Людські ресурси трудової діяльності.....	8
Тема 2. Ресурсне забезпечення управління персоналом.....	15
Тема 3. Система управління персоналом туристичного підприємства. Колектив .....	19
Тема 4. Технологія управління персоналом на туристичних підприємствах .....	24
Змістовий модуль 2. Розвиток персоналу туристичного підприємства .....	32
Тема 5. Кадрове планування та кадрова політика туристичного підприємства .....	32
Тема 6. Формування людського капіталу туристичного підприємства.....	38
Тема 7. Управління розвитком персоналу на туристичних підприємствах .....	43
Тема 8. Мотивація трудової діяльності на туристичних підприємствах .....	47
Рекомендована література.....	53
Основна .....	53
Додаткова .....	53

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Методичні рекомендації  
до практичних занять  
для студентів спеціальності 242 "Туризм"  
першого (бакалаврського) рівня**

*Самостійне електронне текстове мережеве видання*

Укладач **Стрижак** Олена Олегівна

Відповідальний за видання *О. А. Сущенко*

Редактор *А. С. Ширініна*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2022 р. Поз. № 176 ЕВ. Обсяг 55 с.

---

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру  
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*