

Міністерство освіти і науки України  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
Економічний факультет  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

## **Дипломна робота магістра**

на тему:

### **«Управління персоналом готельно-ресторанного закладу»**

Виконав: студент II курсу ОС  
«магістр», GRS-M19 групи  
спеціальності 241 «Готельно-  
ресторанна справа»  
**Шкоропата Р.В.**

Науковий керівник:  
к.іст.н., старший викладач  
кафедри туризму та готельно-  
ресторанної справи  
**Опря Б.О.**

м. Кам'янець-Подільський

2020 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ</b> .....	5
1.1. Управління персоналом в сфері туризму.....	5
1.2. Методи та система управління персоналом в готельно-ресторанних підприємствах.....	21
1.3. Сучасні підходи до управління персоналом в готельно-ресторанних підприємствах.....	30
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ТАРАС БУЛЬБА»</b> .....	41
2.1. Економічно-організаційна характеристика ГРК «Тарас Бульба».....	41
2.2. Аналіз роботи персоналу ГРК «Тарас Бульба».....	49
2.3. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві.....	52
<b>РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ТАРАС БУЛЬБА»</b> .....	59
3.1. Удосконалення кадрової політики.....	59
3.2. Впровадження тренінг-програм у роботу ГРК «Тарас Бульба».....	66
3.3. Організація стажування та навчання персоналу.....	72
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	76
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	79
<b>ДОДАТКИ</b> .....	82

## ВСТУП

**Актуальність теми:** Актуальність дослідження управління персоналом готельно-ресторанного закладу пояснюється збільшенням вимог споживачів до готельних послуг у сучасних умовах. Персонал готельно-ресторанного підприємства є найважливішою складовою кінцевої послуги, отже якість обслуговування в готельних комплексах напряму залежить від кваліфікованості та свідомості персоналу. Таким чином функція управління персоналом перетворюється на одну з головних функцій.

Найбільші світові корпорації ретельно розвивають і застосовують почуття приналежності робітника до «родини підприємства», таким чином створюючи особливу культуру праці, та встановлення загальних цінностей компанії.

**Мета і завдання:** метою є розробка нових теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом готельно-ресторанного закладу.

Для досягнення цієї мети використовується декілька завдань:

- вивчити основні аспекти персоналу в ролі об'єкта управління, розкрити особливості управління персоналом та його механізми;
- вивчити усі фактори які впливають на формування персоналу готельно-ресторанного закладу;
- дати оцінку та характеристику системі управління персоналом на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Тарас Бульба»;
- розробити раціональну структуру для системи управління персоналом;
- Обґрунтувати та визначити методика оцінки результативності управлінської діяльності;
- виявити шляхи розвитку управлінської діяльності та сучасні методи управління персоналом;

**Об'єкт дослідження:** основні риси управління персоналом та управління у готельно-ресторанному комплексі «Тарас Бульба».

**Предмет дослідження:** управління персоналом у готельно-ресторанному закладі.

**Методи дослідження.** Основою дослідження є загальні положення теорії ринкової економіки. В роботі було проведено економічний аналіз, аналіз середовища у колективі, проведено SWOT аналіз, щоб визначити сильні та слабкі сторони підприємства.

Також для реалізації поставлених завдань у роботі були застосовані загальнонаукові методи дослідження, а саме: аналіз літературних джерел, метод статистичного та стилістичного компонентного аналізу.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## ВИСНОВКИ

Систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, за рахунок яких досягається найбільш ефективно використання трудових ресурсів на перспективу з точки зору отримання організацією прибутку і досягнення інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи управління персоналом включають в себе цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом і участь працівників в управлінні організацією.

Управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації і цілей працівника. З точки зору працівника компанії необхідно створення таких умов, в яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети, а також створювати умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

У плані не грошових винагород в зарубіжній практиці активно використовуються винагороди, пов'язані з громадським статусом працівника через оплачувані представницькі витрати, створюються пенсійні плани, консультативними службами забезпечується захищеність співробітників компанії, організовуються корпоративні заняття спортом. Серед нематеріальних стимулів особливе місце займає організація робочого місця як спосіб заохочення інших працівників до більш продуктивної праці, крім того, використовується стимулювання вільним часом, ряд компаній пропонує можливість вибору відпустки, сплаченого компанією як поєднання не грошових і нематеріальних стимулів.

Було виділено наступні проблеми в управлінні персоналом готельно-ресторанного комплексу «Тарас Бульба»:

- спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус фахівця, а не керівника;

- в перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до виконуваної роботи можуть привести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку;

- нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії;

- відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю відповідності працівників потребам компанії. Не використовується нематеріального стимулювання праці працівників;

- заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але, оскільки вони не можуть задовольнити професійні претензії, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам більш високий заробіток, реально не створює істотних стимулів до більш продуктивної праці. За відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, краще відповідають інтересам працівників.

Було виділено наступні шляхи покращення управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Тарас Бульба»:

- основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників і їх орієнтацію на виробничу діяльність підприємства;

- основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливості для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників;

- вдосконалення кадрових документів підприємства дозволяє підприємству сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш значущими напрямками підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєв Ю.А. Енциклопедія починаючого підприємця. - Москва: Вид.-вул. Рунда, 1992. - 318с.
2. Артеменко Г.В., Беллендир М.В. Фінансовий аналіз: Підручник. - Москва: ДІС, 2003. - 219с.
3. Гончагенко Л.С. Нормативне забезпечення підприємницької діяльності: нав.посіб. / Гончагенко Л.С., О.М.Білоусов, О.В.Солободенюк; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: МУБіП, 2009. - 174с.
4. Бернстайн Л.А. Аналіз фінансової звітності: Учеб.пособие. - Москва: Фінанси і статистика, 1996. - 215 с.
5. Грачов А.В. Аналіз і управління фінансовою стійкістю підприємства: Підручник. - Москва: Финпресс, 2002. - 236 с.
6. Абрютина М.С., Грачов А.В. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства: Підручник. - Москва: ДІС, 2001. - 392 с.
7. Климович Н.В. Перехід управління персоналом до управління людськими ресурсами та формування міжнародної моделі HR-компетенцій / Н.В. Климович // Вісник Університету (Державний університет управління). - 2015. - № 10. - С. 140-144.
8. Чіліпенко Л.С. Diversity management як сучасний підхід до управління людськими ресурсами: теорія і практика / Л.С. Чіліпенко // Економічний розвиток Росії: тенденції, перспективи: збірник статей за матеріалами I Міжнародної науково-практичної студентської конференції: в 4 томах. Кафедра економіки підприємства МДПУ ім. К. Мініна. - 2015. - С. 182-185.
9. Кібанов А.Я. Основи управління персоналом / А.Я. Кібанов. - М.: Инфра-М, 2016. - 448 с.
10. Романова Л.В. Проектування системи управління людськими ресурсами організації (СУЧР) як інструмент управління продуктивністю праці / Л.В. Романова // Сучасні тенденції розвитку науки і технологій. - 2015. - № 1-5. - С. 108-115.
11. Управління персоналом / під ред. А.А. Литвинюка. - М.: Юрайт, 2015. - 448 с.
12. Натальїна Т.В. Інтегрований підхід до формування та реалізації стратегії зростання підприємств / Т.В. Натальїна // ЕТАП: Економічна Теорія, Аналіз, Практика. - 2016. - № 2. - С. 132-147.
13. Лобизенкова В.А. Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в організації [Текст] / В.А. Лобизенкова // Інтеграція науки і



- практики як механізм ефективного розвитку сучасного суспільства: Матеріали XII міжнародної науково-практичної конференції. - 2016. - С. 245-250.
14. Кочуріна Р.А. Інноваційний підхід до управління людськими ресурсами / Р.А. Кочуріна, Д.М. Магомедкерімова // Науково-методичний електронний журнал Концепт. - 2016. - № S5. - С. 36-40.
  15. Петрюкова К.А. Розробка і реалізація ефективної стратегії з управління персоналом / К.А. Петрюкова // Проблеми сучасних інтеграційних процесів та шляхи їх вирішення: збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: в 2 частинах. - 2017. - С. 96-98.
  16. Кочергіна С.Г. Управління людськими ресурсами в системі управління організацією / С.Г. Кочергіна, А.А. Федоров // Економіка, право і управління: теорія, методологія і практика: Збірник матеріалів заочної науково-практичної конференції, присвяченій ювілею заслуженого працівника вищої школи Російської Федерації і Чуваської Ю.П. Республіки Леванова. - 2015. - С. 82-86.
  17. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. СПб.: Пітер, 2014. - 848 с.
  18. Короленка Ю.Н. Стратегія управління персоналом найважливіша складова в управлінні організації / Ю.М. Короленка // Сучасні технології управління персоналом: збірник наукових праць. - Сімферополь, 2016. - С. 33-38.
  19. Беляцкий Н.П. Управління персоналом / Н.П. Беляцкий. М.: Сучасна школа, 2014. - 448 с.
  20. Ананьєва С.Є. Від управління персоналом - до управління людськими ресурсами та людським капіталом / С.Є. Ананьєва // Підсумки науково-дослідної роботи вузу за 2014 рік: збірник наукових статей / під ред. Н.М. Швецова. - Йошкар-Ола, 2014. - С. 306-364.
  21. Веснін Р.В. Основи менеджменту [Текст] / Р.В. Веснін. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 315 с.
  22. Лапшина З.В. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами організації / З.В. Лапшина, К.С. Прахт // NovaInfo.Ru. - 2015. - Т. 1. - № 32. - С. 86-90.
  23. Попов Р. А. Сучасні системи управління діяльністю: підручник. М.: ИНФРА-М, 2019.
  24. Jithendran K. J., Baum T. Human resources development and sustainability. The case of Indian tourism // International Journal of Tourism Research. 2000. № 2 (6). P. 403-421.

25. Костенко Е. П., Михалкина Е. В. Історія менеджменту: навч. посібник. Ростовн / Д: Вид-во Південного федерального університету, 2014. 92
26. Костенко Є. П., Михалкина Е. В. Історія менеджменту: навч. посібник.
27. [електронний ресурс]: сайт. – Режим доступу <http://www.findglocal.com/UA/Kamianets-Podilskyi/405678222818520/Taras-Bulba-Hotel> , вільний. – Назва з екрану.
28. Стратегія обслуговування[електронний ресурс]: сайт – Режим доступу: [https://studwood.ru/1140005/turizm/strategiya\\_obslugovuvannya](https://studwood.ru/1140005/turizm/strategiya_obslugovuvannya) , вільний. – Назва з екрану.
29. Єрмолович Л.Л. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. / БДЕУ. - Мінськ, 2006. - 395 с.
30. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч.посіб. - Київ: «Знання-Прес», 2002. - 207с.
31. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч.посіб. - 3-тє вид., Випр. и доп. - Київ: Знання, 2007. - 688с.
32. Основні положення щодо проведення тренінгів [електронний ресурс]: сайт – Режим доступу: <https://ru.osvita.ua/school/method/technol/598/> , вільний. – Назва з екрану.
33. Ділові ігри та метод кейсів [електронний ресурс]: сайт – Режим доступу: [https://stud.com.ua/59042/menedzhment/metod\\_delfi](https://stud.com.ua/59042/menedzhment/metod_delfi) , вільний. – Назва з екрану.
34. Коучинг [електронний ресурс]: сайт – Режим доступу: <https://erickson.ru/coaching/> , вільний. – Назва з екрану.
35. Методичні підходи до управління персоналом на підприємстві [електронний ресурс]: сайт – Режим доступу: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3228/1/26.pdf> , вільний. – Назва з екрану.
36. Управління персоналом готелю [електронний ресурс]: сайт – Режим доступу: <https://tourism-book.com/pbooks/book-62/ua/chapter-2401/> , вільний. – Назва з екрану.
37. Основні проблеми готельного бізнесу [електронний ресурс]: сайт – Режим доступу: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/myhajlova2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/myhajlova2.htm) , вільний. – Назва з екрану.
38. Сударкін, Х.В. Удосконалення і управління системою мотивації персоналу на прикладі ТОВ «ГЛК-Ростов-на-Дону» / Х.В. Сударкін // Фундаментальні та прикладні дослідження в сучасному світі. - 2015. - № 10-2. - С. 123-128.