

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В. Г. КОРОЛЕНКА

Факультет *історії та географії*

Кафедра *географії та методики її навчання*

**Управління персоналом в туризмі**

методичні рекомендації з освоєння дисципліни  
для студентів III курсу, 6 семестр

підготовки здобувачів освітнього ступеня «бакалавр»

Галузь знань	<i>24 Сфера обслуговування</i>
Спеціальність / напрям підготовки	<i>242 Туризм</i>

Розробники – кандидат географічних наук,  
доцент Єрмаков В.В., асистент,  
Мелконян А.Г.

2020 рік

УДК: 338.486.1:005.95 (072.8)

**Рецензенти:**

**Шуканова Анжела Анатоліївна** – завідувач кафедри географії та методики її навчання, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри географії та методики її навчання Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка

**Тараненка Олександра Олексійовича** – кандидат економічних наук, доцента кафедри туристичного та готельного бізнесу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

**Єрмаков В. В., Мелконян А. Г.**

Управління персоналом в туризмі: методичні рекомендації – Полтава: ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2020 .- 13 с.

У методичних рекомендаціях міститься програмний матеріал з дисципліни «Управління персоналом в туризмі», який поділений на два змістовних модулі. До кожного модулю розроблено рекомендації для теоретичних, практичних та самостійних робіт студентів.

**УДК: 338.486.1:005.95 (072.8)**

*Рекомендовано до друку кафедрою географії та методикою її навчання ПНПУ імені В. Г. Короленка (протокол № 14 від 14.04.2020 року)*

*Публікується за рішенням ученої ради Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка (протокол № 12 від 04.05.2020 року)*

©В. В. Єрмаков, А. Г. Мелконян 2020  
© ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2020

### Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
		Денна форма навчання
1	Основи управління персоналом організації.	2
2	Формування й розвиток колективу персоналу.	2
3	Управління процесом використання і поведінкою персоналу.	2
4	Соціально-економічні основи управління персоналом на підприємствах туристичної сфери.	2
5	Планування, відбір та забезпечення мотивації кадрів на підприємствах туристичної сфери.	2
6	Процес навчання працівників туристичної організації.	2
7	Аналіз роботи менеджера та персоналу туристичної організації.	2
8	Тайм-менеджмент як інструмент управління персоналом.	2
9	Інформаційні технології в управлінні персоналом.	2
	Разом	18

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. Загальнотеоретичні засади управління персоналом організацій сфери послуг**

### **Практична робота № 1**

**Тема: Основи управління персоналом організації.**

Мета: охарактеризуємо поняття «управління персоналом», визначимо його мету, завдання, функції.

*Питання для обговорення:*

1. Сутність категорії «управління персоналом».
2. Мета управління персоналом.
3. Завдання управління персоналом.
4. Функції управління персоналом.
5. Персонал і трудовий потенціал організації.

*Практичні завдання:*

1. Скласти структурно-логічну схему на тему: "Система управління персоналом організації". З яких основних елементів (підсистем) складається система управління персоналом?
2. Скласти структурно-логічну схему на тему: "Модель управління людськими ресурсами". Які обов'язкові завдання по роботі з людськими ресурсами вирішує кожна організація, незалежно від специфіки її діяльності?

*Самостійна робота: На прикладі окремого підприємства (фірми) туристичної сфери покажіть схему його організаційної структури.*

### **Практична робота № 2**

**Тема: Формування й розвиток колективу персоналу.**

Мета: визначимо поняття та роль «трудового колективу організації»; проаналізуємо види колективів та психологічні характеристики колективу; виділимо основні етапи розвитку колективу та принципи створення ефективної команди.

*Питання для обговорення:*

1. Поняття та роль трудового колективу організації.
2. Види колективів.
3. Психологічні характеристики колективу.
4. Етапи розвитку колективу.
5. Принципи створення ефективної команди.

*Практичні завдання:*

1. Якими є задачі менеджера з персоналу щодо формування та розвитку трудового колективу?
2. Які використовуються методи оцінки згуртованості та ефективності функціонування робочих груп.
3. Як менеджер з персоналу має враховувати стадії розвитку групи.

4. Сформулюйте основні принципи корпоративної культури сучасних підприємств.

5. Наведіть приклади різних видів структур трудового колективу: функціональна, професійно-кваліфікаційна, соціально-демографічна, вікова, соціально-психологічна, соціально-класова.

6. Розкрийте специфіку та характеристики соціально-психологічного клімату колективу.

7. Охарактеризуйте поняття психологічної сумісності та визначте чинники, що її обумовлюють.

8. Розробіть рекомендації для менеджерів для дотримання психологічної сумісності.

9. Чим відрізняються особливості управління жіночими, віковими, молодіжними колективами.

*Самостійна робота:* На основі використання додаткової інформації підберіть приклади практичної діяльності менеджерів по створенню ефективної команди працівників.

### **Практична робота № 3**

**Тема: Управління процесом використання і поведінкою персоналу.**

Мета: визначимо основні методи управління персоналом.

*Питання для обговорення:*

1. Методи управління персоналом.
2. Технологія найму персоналу на підприємствах туристичної сфери.
3. Технологія адаптації персоналу на підприємствах туристичної сфери.
4. Вивільнення персоналу на підприємствах туристичної сфери.
5. Конфлікти в колективі та методи їх вирішення.

*Практичні завдання:*

*Методичні рекомендації:* Оцінка персоналу – це цілеспрямоване порівняння певних характеристик працівників з встановленими параметрами, (еталонами). Основними цілями оцінки є збір інформації щодо ефективності виконання робіт, необхідності професійної підготовки; стимулювання працівників; прийняття рішень щодо руху персоналу. В практичному занятті розглядаються переваги та недоліки застосування різних методів оцінки та доцільність їх застосування у практиці підприємств галузі. Основними методами, що мають бути проаналізовані щодо їх об'єктивності, складності збору та обробки інформації, універсальності використання, є письмові характеристики підлеглих; графічна шкала оцінок; ранжування; алфавітно-числова та біхевіористична шкала; метод стандартних оцінок; анкетування; «таємничий покупець»; оцінювальна співбесіда; спостереження; експертна оцінка. Мають бути проаналізовані специфічні методи оцінювання управлінського персоналу: асесментцентр; оцінююче інтерв'ю, метод комітетів.

**Завдання 1.** Дати характеристику доцільності застосування різних методів оцінювання в залежності від предмету оцінки. Заповнити таблицю 1.

*Таблиця 1*

## Порівняльна характеристика методів оцінки

Метод оцінки	Предмет оцінки		
	Індивідуально-психологічні, професійно-кваліфікаційні, організаційні здібності	Трудова поведінка - дії, функції, підходи до справи, вплив на колектив, ставлення до роботи, клієнтів, колег.	Результати діяльності - досягнення, впровадження, кількісні та якісні характеристики продукту, послуги

*З – застосовується*

*Н – не застосовується*

*О – застосовується обмежено.*

**Завдання 2.** Ознайомитися з роздатковим матеріалом (приклад атестаційного листа наведено у ДОДАТКУ А). Проаналізувати: - Доцільність застосованих методів оцінки; - запропонувати напрями вдосконалення використовуваної процедури та методів оцінки; - Оцінити можливості працівників до просування по службі.

*Самостійна робота. Підготуйте матеріал з теми «Основні типи конфліктних ситуацій на виробництві та способи їх вирішення».*

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. Управління персоналом у туристичних галузях.**

### **Практична робота № 4**

**Тема: Соціально-економічні основи управління персоналом на підприємствах туристичної сфери.**

Мета: визначимо соціально-трудові відносини в ринковій економіці та особливості управління персоналом в туристичній індустрії

*Питання для обговорення:*

1. Соціально-трудові відносини в ринковій економіці
2. Ринок праці і його характеристики
3. Соціальна відповідальність організації (бізнесу) в системі управління персоналом.
4. Особливості управління персоналом на підприємствах туристської індустрії

*Практичні завдання:*

1. Розробити варіант організаційної структури туристичного підприємства (відділи, посади, тощо).
2. Створити бізнес-проект від імені директора туристичного підприємства розвитку його фірми з урахуванням специфіки напряму діяльності.

*Самостійна робота:*

1. В чому полягає соціальна відповідальність бізнесу. Охарактеризуйте моделі соціальної відповідальності організації. 2. Етика поведінки та етика організації (корпоративна етика). Підготуйте приклади корпоративної етики.

### **Практична робота № 5**

**Тема: Планування, відбір та забезпечення мотивації кадрів на підприємствах туристичної сфери.**

Мета: визначимо основні мотиваційні процеси для формування кадрів туристичної сфери.

*Питання для обговорення:*

1. Розвиток персоналу на підприємствах туристичної сфери.
2. Завдання та принципи кадрової політики туристичного підприємства.
3. Склад, структура та функції кадрової служби туристичної організації.
4. Менеджер з персоналу (HR-менеджер).
5. Кадрове планування.
6. Кадрове діловодство та документація.
7. Мотивація та мотиваційний процес на туристичному підприємстві.
8. Корпоративна культура організації та методи її забезпечення.

*Практичні завдання:*

**Завдання №1.** Ранжування мотивів трудової активності. Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить, що стимулюють до хорошої роботи такі мотиви як:

1. Визнання.

2. Високий рівень оплати праці.
3. Влада і вплив.
4. Гнучкий робочий графік.
5. Згуртований колектив
6. Здоровий робочий клімат.
7. Короткий робочий день.
8. Можливість самореалізації як особистості.
9. Можливості для кар'єри.
10. Надійне робоче місце.
11. Перспектива отримання житла.
12. Престиж, задоволення.
13. Присутність елемента змагальності.
14. Самостійність.
15. Спокійна робота з чітко визначеним колом обов'язків.
16. Ступінь автоматизації праці.
17. Тривала відпустка.
18. Умови для реалізації своїх ідей.
19. Хороше забезпечення в старості.
20. Демократичний стиль управління.
21. Хороші санітарно-гігієнічні умови праці.
22. Цікава діяльність.

1. Кожному студенту необхідно з 22 перелічених мотивів вибрати 10, які є найбільш важливими для менеджера.

2. За результатами голосування в аудиторії обрати 10 мотивів, які узагальнюють думку колективу.

3. Проранжувати обрані 10 мотивів - визначити їх пріоритетність. Заповнити таблицю 2.

Таблиця 2.

Матриця попарних порівнянь мотивів трудової діяльності

№ мотиву	№ мотиву Найменування мотиву	1	...	10	Сумарне значення бали
1					
...					
10					

**Завдання №2.** *Ситуація:* Мотиваційна система працівників підприємства "П" Співробітникам фірми "П" надається можливість навчання як безпосередньо на робочому місці (на підприємстві), так поза робочим місцем з частковою або повною оплатою за рахунок організації. Для всіх працівників підприємства передбачені пільги – безкоштовний обід, можливість користуватися продукцією (послугами) підприємства за пільговими цінами. У звітному періоді керівниками фірми "П" була розроблена і впроваджена експериментальна програма з розвитку корпоративної культури згуртованості та відповідальності. В рамках цієї програми службовцям надали право на самостійне ухвалення рішень (в



межах компетенції співробітника) з деяких питань. Були проведені заходи, спрямовані на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Був запрошений фахівець, який проводив тренінг з тактики розв'язання конфліктних ситуацій. Організовувалося проведення свят. Проведений аналіз робочих процесів (фотографії), за результатами якого модернізовано 15% робочих місць. 23 В період напруженої роботи сезону працівникам виплачувалися премії у розмірі 6 % від продажів в наднормовий час, а також надбавки до зарплати за напружені умови праці. По закінченні року була розглянута книга відгуків клієнтів фірми і видані премії трьом співробітникам за відзначені в ній відгуки-подяки. За порушення корпоративних правил і трудової дисципліни (розпорядку) накладалися штрафи в розмірі, визначеному внутрішніми документами фірми. За звітний період були зареєстровані стягнення у вигляді штрафів за спізнення і нез'явлення на роботу із неповноважних причин, а також штрафи за зростання рекламацій з боку клієнтів. За результатами поточної атестації один співробітник був понижений в посаді, одному співробітнику була знижена заробітна платня, двом підвищена. За незадовільне виконання посадових обов'язків оголошені догани трьом співробітникам, двох співробітників було позбавлено щорічних премій, що розраховуються за результатами року.

**Визначити:** 1. Які з перелічених методів є складовими елементами: а) системи моральної/матеріальної мотивації; б) системи заохочувального/примусового стимулювання; в) які потреби задовольняються даною системою мотивації.

2. Які з представлених методів спрямовані на підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, які - на результати в довгостроковому періоді?

3. Якими є переваги та недоліки запропонованої системи мотивації? Що доцільно вдосконалити в представлений системі мотивації?

*Самостійна робота: Проаналізуйте основні стилі управління персоналом з точки зору ефективності їх впливу на мотивацію працівників. Наведіть приклади ефективної та неефективної мотивації (Використайте додаткові джерела інформації).*

## **Практична робота № 6**

**Тема: Процес навчання працівників туристичної організації.**

Мета: визначення цілей та етапів трудової кар'єри; отримання навиків планування руху персоналу.

*Питання для обговорення:*

1. Організація процесу планування трудової (ділової) кар'єри.
2. Професійна кар'єра та кар'єра в організації.
3. Планування й організація професійно-кваліфікаційного просування робітників.

4. Навчання персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства:

- а) професійна підготовка та розвиток кадрів;
- б) первинна професійна підготовка кадрів;
- в) підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;
- г) система безупинного навчання персоналу.

*Практичні завдання:*

*Методичні рекомендації:* Кар'єрограма - інструмент управління кар'єрою, графічний опис. Кар'єрограма складається з 2 частин. Одна частина містить перелік посад, збудованих в послідовний ланцюжок по висхідній лінії, які фахівець може займати протягом всього свого кар'єрного шляху з вказівкою термінів заняття посад в роках. Кар'єрограма в конкретній організації ув'язується з стратегічними та тактичними напрямками діяльності організації. Друга частина практичної роботи включає характеристику видів навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з зазначенням навчальних закладів, факультетів, курсів. Самостійне навчання також входить в другу частину кар'єрограми. Рішення про організацію руху персоналу приймається передусім, виходячи з планів розвитку підприємства, потенціалу працівника, результатів оцінки його діяльності, розроблених планів розвитку кар'єри. Також враховуються вікові особливості працівника, термін перебування на посаді, сімейний стан.

**Завдання 1.** Розробити кар'єрограму для студента 4-го курсу, який працює помічником спеціаліста з маркетингових досліджень у великому видавництві. Видавництво випускає навчальну та науково-популярну літературу. До посадових обов'язків студента входить проведення анкетування, опитувань, збір інформації за вказівкою спеціаліста. Видавництвом прийнята стратегія зростання, а саме: розглядаються питання випуску нових енциклопедій, купівлі ліцензій за рубежом, активного виходу на регіональні ринки, пошук нових оптових клієнтів, активізація рекламної діяльності, проведення книжкової пропаганди, пряма співпраця з навчальними закладами; формування авторського середовища серед викладачів ВНЗ, впровадження нових методів маркетингових досліджень та прогнозування; дослідження проблем ціноутворення; оновлення настільно-видавничих систем. Слід продумати, в яких проектах може брати участь студент; опанування яких знань та вмінь йому необхідне. Перспективний термін – 5 років. Більш детально-проробляються перші 2 роки. Проект кар'єрограми розробляється у вигляді таблиці 3.

*Таблиця 3.*

План розвитку кар'єри працівника			
Цілі	Етап кар'єри	Зобов'язання з боку працівника	Зобов'язання з боку адміністрації

*Самостійна робота: 1. Підготуйте приклади успішної кар'єри управлінських кадрів організації (фірми, підприємства). Які чинники, на вашу думку, сприяли успішному кадровому просуванню у даному випадку? 2. На прикладі окремої туристичної фірми підготуйте інформацію щодо діючої системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників.*

### **Практична робота № 7**

**Тема: Аналіз роботи менеджера та персоналу туристичної організації.**

**Мета:** отримання навиків прийняття рішень з планування навчання персоналу та оцінки його ефективності.

*Питання для обговорення:*

1. Конкурентоспроможність персоналу та її особливості в туризмі.
2. Критерії та показники конкурентоспроможності працівників туристичної сфери.
3. Оцінка персоналу туристичної організації. Методи оцінки.
4. Атестація персоналу.
5. Інтенсивність та продуктивність роботи менеджера з персоналу.

*Практичні завдання:*

*Методичні рекомендації:* З метою розвитку компетенцій застосовують три типи корпоративного навчання:

1) Формуюче навчання необхідне для підвищення кваліфікації працівників, щоб повною мірою відповідати: - посадовим вимогам; - новим технологіям; - новим завданням, що з'явилися в результаті організаційних змін; - вимогам галузевої і корпоративної специфіки при адаптації нових працівників.

2) Розвиваюче навчання використовується для розвитку професійних здібностей і компетенцій з метою: - забезпечення готовності до підвищення за посадою; - вдосконалення виробничих процесів в конкретній галузі; - участі в інноваційних проектах; - створення потенціалу професійного зростання.

3) Підтримуюче навчання необхідне для: - уникнення втрати мотивації і зупинки в професійному зростанні на посаді; - збереження сформованих компетенцій і потенціалу професійного зростання в ситуації затримки призначення підготовленого співробітника на нову посаду; - актуалізації професійних компетенцій і підвищення функціонального настрою на виконання поточної діяльності і конкретних завдань, що мають особливі вимоги безпеки і відповідальності.

**Завдання 1.** Запропонуйте програми тренінгу з використанням даних типів корпоративного навчання.

*Самостійна робота: Підготуйте матеріал щодо системи атестації працівників на прикладі туристичної фірми (підприємства).*

## **Практична робота № 8**

**Тема: Тайм-менеджмент як інструмент управління персоналом.**

Мета: визначимо зміст та призначення тайм-менеджменту в управлінні персоналом.

*Питання для обговорення:*

1. Управління часом.
2. Зміст та призначення тайм-менеджменту.
3. Основні технології тайм-менеджменту.
4. Інтенсивність та продуктивність роботи.
5. Робочий час.

*Практичні завдання:*

1. Запропонуйте напрями покращення використання робочого часу підприємства туристичної галузі.
2. Розробити завдання, цілі туристичної фірми з урахуванням раціонального розподілу робочого часу.

*Самостійна робота: В чому полягають основні наукові напрями раціонального використання робочого часу? Підготуйте приклади принципів і методів раціоналізації робочого часу.*

## **Практична робота № 9**

**Тема: Інформаційні технології в управлінні персоналом.**

Мета: сутність інформатизації підприємства туристичної галузі.

*Питання для обговорення:*

1. Інформатизація управління підприємством.
2. Сучасні програмні продукти для інформатизації управління персоналом.
3. Автоматизоване робоче місце фахівця з управління персоналом.

*Практичні завдання:*

1. Запропонуйте інформаційні технології вирішення завдань управління туристичними підприємствами.
2. Запропонуйте алгоритм вирішення проблеми вибору інформаційних технологій управління на підприємствах.

*Самостійна робота: Підготуйте інформацію щодо використання сучасних програмних продуктів для інформатизації процесу управління персоналом на туристичних підприємствах.*

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Атестаційний лист

Прізвище імя по-батькові працівника		Посада	
Вага,%	Фактор	Оцінка	Коментар
30	Якість роботи	В	
10	Планування	Д	
25	Організація	Д	
15	Керівництво	Д	
10	Комунікація	НО	
10	Ставлення до роботи		
100	Підсумкова оцінка	Д	
Примітка В – відмінно Д – добре НО – нижче очікуваного Н незадовільно  Загальний висновок.			

#### Список рекомендованої літератури:

##### Основна

1. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. Практикум. М.: Дашков и Ко, 2007.- 180 с.
2. Александрова С. А. Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства: конспект лекцій / С.А. Александрова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 86 с.
3. Мальська М. П. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика [текст] Навч. посіб. / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун, І.З. Жук - К.: Центр учбової літератури, 2013. - 234 с.
4. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. – Харків: Фактор, 2008. – 544 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 695 с.
6. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
7. Школа І.М. Менеджмент туризму: підручник / І.М. Школа, О.П. Корольчук. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2011. – 464 с.
8. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: учебно-методич. пособие. – К.: МАУП, 2002.-832 с.

