

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління готельним та ресторанным бізнесом»

на тему : **«Формування стратегії управління персоналом в готелі
«Geneva»**

Виконавець

студентка факультету міжнародної економіки

Бурдіяк Ганна Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Нездоймінов С.Г.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА-2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ	6
1.1.Теоретичні основи управління персоналом в сфері готельної індустрії.....	6
1.2.Наукові підходи до визначення сутності управління персоналом у готельному господарстві	19
1.3.Методи управління персоналом у готельному господарстві.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «GENEVA»	29
2.1Загальна характеристика підприємства і аналіз організаційної структури управління	29
2.2.Аналіз виробничої діяльності готелю «Geneva».....	35
2.3.Стан організації праці та управління персоналом в готелі	39
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ «GENEVA»	49
3.1...Розробка загальних принципів і методики проведення атестації персоналу в готелі «Geneva».....	49
3.2.Механізм оцінювання персоналу в готелі «Geneva».....	56
ВИСНОВКИ	81
Список використаних джерел	83

ВСТУП

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. В даний час персонал вважається одним з тих факторів, які приносять організації вирішальний успіх. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виділення з більшого числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва - персоналом підприємства.

Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання в готельному бізнесі. Управління людьми має важливе значення для всіх організацій. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві. Управління персоналом можна застосувати не тільки до сфер матеріального виробництва, а й до всіх видів зайнятості.

Проблеми управління персоналом готельних підприємств відображено в роботах Балабанової Л.В., Борисової О.А., Весніна В.Р., Волгіна В.В., Воробйової О.К., Гончарова В.М., Десслера Г., Єгоршина О.П., Захарової О.В., Кібанова А.Я., Колот А.М., Крушельницької О.В., Кулапова М.М. Однак проблемам підвищення ефективності управління персоналом в сфері готельного господарства в зазначених роботах приділено недостатню увагу. В останні роки з'явився цілий ряд змістовних робіт українських економістів С.А. Александрова, Т.В. Вакуленко, П. В. Журавльов та інших, де дається ретельний науковий аналіз тенденцій в управлінні персоналом в готельних підприємствах України.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що персонал є найважливішим фактором успіху готелю.

Метою даної роботи є дослідження практики управління та розробка пропозицій щодо формування стратегії управління персоналом в готельному підприємстві «Geneva».

Предметом дослідження є теоретично-методологічні й практичні аспекти процесу управління персоналом підприємств готельного господарства.

Об'єктом дослідження є формування основних напрямків стратегії управління персоналом в готелі «Geneva».

Для досягнення мети в роботі були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити зміст та сутність поняття «персонал» та «управління персоналом»;
- розглянути наукові підходи щодо визначення сутності «управління персоналом» в готелі;
- розглянути методи управління персоналом у готельному господарстві;
- надати характеристику підприємства і проведено аналіз організаційної структури управління;
- провести аналіз виробничої діяльності готелю «Geneva»;
- розглянути стан організації праці та управління персоналом в готелі;
- розробити загальні принципи і методика проведення атестації персоналу в готелі «Geneva»;
- запропонувати механізм оцінювання персоналу в готелі «Geneva».

Дана магістерська робота надає можливість на прикладі готелю «Geneva», простежити механізм формування стратегії управління персоналом.

При написанні магістерської роботи використовувались як загальнонаукові методи дослідження – аналіз, спостереження, синтез, систематизація, класифікація, фінансовий аналіз, так і специфічні: метод експертної оцінки.

Інформаційна база дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувалися монографії, наукові статті, нормативно-правові акти України, внутрішня статистична та бухгалтерська звітність готелю «Geneva».

Дана кваліфікаційна робота надає можливість на конкретному прикладі готелю «Geneva», простежити механізм формування стратегії управління персоналом.

Окремі результати дослідження були представлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства» у м. Житомир 8-9 листопада 2018 року та опубліковані у вигляді тез на тему «Формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу в умовах конкуренції».

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 88 сторінок, 30 таблиць і 11 рисунків, список використаних джерел з 62 найменувань.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом є процесом безперервним та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення якості життя. Мета управління персоналом полягає у формуванні, розвитку і реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації.

Проведене дослідження дозволило зробити висновки, основні з яких такі:

1. Розглянуто наукові підходи щодо визначення поняття «персонал» та «управління персоналом». Визначено, що управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків в діяльності готельних підприємств і вважається основним критерієм її економічного успіху. З'ясовано головну особливість управління персоналом в готельному бізнесі, а саме спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці. Наведено найбільш поширені в індустрії гостинності типи організаційних структур. Розглянуто функція мотивації та її вплив на управління персоналом. Проаналізовано роль кар'єрного зростання і його вплив на управління персоналом. З'ясовано важливість атестації та що при її проведенні виробляються цілі персонального зростання співробітника і відбувається їх узгодження з загальними цілями готелю. Розглянуто класичні методи управління персоналом в готельному господарстві, та визначено, що з усіх методів управління, у науковій літературі найменш досліджено соціально-психологічні методи.

2. Визначено загальну характеристику готельного підприємства «Geneva». Проаналізовано організаційну структуру управління, та виявлено її переваги та недоліки. Досліджено структуру кадрів готелю, визначено середньооблікову чисельність працівників, показники продуктивності праці персоналу готелю.

3. Проведено аналіз динаміки кадрів готельного підприємства «Geneva», розраховано показники інтенсивності руху кадрів, а саме коефіцієнт обороту кадрів за надходженням, коефіцієнт обороту кадрів за вибуттям, коефіцієнт плинності кадрів. Проведено аналіз заробітної плати працівників готелю, для цього

було використано данні з форми № 3 “Звіт про рух грошових коштів. При проведенні ретельного аналізу було з'ясовано одну з причин зміни чисельності персоналу в різні періоди часу, розраховано показники продуктивності праці персоналу.

4. Розглянуто систему матеріального заохочення покоївок та адміністраторів. Проаналізовано склад та динаміку фонду заробітної плати за 2016 – 2017 рр., та виявлено, що з кожним роком витрати на персонал збільшуються, але при цьому працює система мотивації персоналу, яка допомагає утримати кваліфікованих співробітників в готелі. Вивчивши відгуки і проаналізувавши оцінки споживачів у онлайн-системі бронювання «Booking» в готелі «Geneva», виявлено резерви менеджменту персоналу в готелі. У завершальному розділі кваліфікаційної роботи було визначено, що одним із заходів, що сприяють підвищенню професійних якостей персоналу готелю «Geneva», є удосконалення проведення його атестації. Детально розглянуто дві її складові: оцінка праці та оцінка персоналу.

5. Розроблено послідовність проведення атестації щодо оцінювання персоналу готелю, яка складається в кілька етапів: підготовка, сама атестація і підведення підсумків. Рекомендовано основні критерії методики оцінки професійних компетенцій фахівця готельного підприємства «Geneva», як складової формування стратегії управління персоналом готелю «Geneva».

6. Запропоновано адаптовану модель взаємозв'язку критеріїв оцінки працівників між собою, з цілями і завданнями готелю, а також діями, спрямованими на стратегічний розвиток трудового потенціалу персоналу організації.

7. Побудовано схему структури ступеневої моделі компетенцій співробітника готелю «Geneva» та взявши її за основу, запропоновано методичку оцінки рівня розвитку компетенцій.

8. Розроблено алгоритм оцінювання рівнів розвитку потенціалу працівника готелю. Сукупність оцінок працівників демонструє рівень розвитку трудового потенціалу персоналу в цілому, що надає керівництву готелю основу для формування стратегії управління персоналом готелю «Geneva».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Роглев Х.Й. Основы готельного менеджменту / Х.Й. Роглев. – К.: Кондор, 2005. – 468 с.
2. Лойко О.Г. Туризм и гостиничное хозяйство. Организация управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tourlib.net/books_tourism/lojko8-1.htm
3. Яковлев Г.А. Экономика гостиничного хозяйства . Учебное пособие. - М. : Издательство РДЛ, 2006. - 328 с.
4. Некрасова Э.О. Повышение эффективности работы персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://delovoymir.biz/povyshenie_effektivnosti_raboty_personala.html
5. Дирін С. П. Корпоративна культура: як її формувати. // Управління корпоративною культурою, 2010 №3, с. 159.
6. Єфімов С. Л. Готельний бізнес: управління персоналом. М .: Радіо, 2008, с. 73
7. Полотай Б.Я. (2016). Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm
8. Батичко Г.І. Формування корпоративної культури як чинник підвищення ефективності діяльності ПАТ “МК “Азовсталь” / Г.І. Батичко, В.О. Кудлай // Інтелект XXI. - 2013. - №1-2. - С.29-41 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int XXI 2013 1-2 6.pdf>.
9. Чернишов Д.А., Корпоративна культура як інструмент готельного менеджменту. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/v/12-6-korporativnaya-kultura-kak-instrument-gostinichnogo-menedzhmenta>
10. Галанець В.Г. Мотивація, стимулювання та оцінка персоналу: навч. посібник / В.Г. Галанець. – Львів: Львівський національний аграрний університет. – 2008. – 224 с.
11. Виханский О.С, Наумов А.І. «Менеджмент» М .: Гардарика, 1998, с.45.

12. Захаров, М.І. Управління трудовими ресурсами: Навчальний посібник / М.І. Захаров. - М.: ПРИОР, 2005, с. 98.

13. Опанасюк, Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/27941>

14. Мугалова Ж.А. Атестація персоналу як один з важливих елементів. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/attestatsiya-personala-kak-odin-iz-vazhnyh-elementov-upravleniya-organizatsiey>

15. Савченко В. А. Атестація персоналу та формування резерву керівників як чинники ефективного використання людських ресурсів / В. А. Савченко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2012. – Спец. вип.: Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. – Т. 2. – С. 346-357.

16. Громов В.Б. Практичний журнал з управління людськими ресурсами. Директор з персоналу / Управление персоналом как важная составляющая эффективности производства. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.hr-director.ru/upravlenie-personalom>

17. Мустяца М.І. Особливості управління персоналом готельних підприємств. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/28_NII_2012/Economics/5_117524.doc.htm

18. Свірень М. М. Навчальна програма дисципліни “Менеджмент персоналу” (для магістрів). — К.: ДП «Вид. дім. «Персонал», 2009. — 29 с.

19. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. - 276 с.

20. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

21. Коллінз Дж., Порос Дж. Побудовані навечно. Успіх компаній, що володіють баченням. СПб., 2004.-196 с.

22. Блейк Р.Р., Мутон Дж. С. Научные методы управления: Пер. с англ. — К., 1992.
23. Щокін Г.В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту. - К., 1999.- 220 с.
24. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.
25. Управління персоналом: [навч. посіб] / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : ЦУЛ, 2006. – 504 с.
26. Братченко В. Ф Управління персоналом організації в сучасних умовах // Персонал, № 3, 2006.- 219 с.
27. Ципкин Ю. А. Управління персоналом: посібник для вузів. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
28. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: Учеб.курс. - Київ: Ніка - Центр: Ельга, 1999. - 198 с.
29. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. –К. : Центр навчальної літератури, 2006. –504 с.
30. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації. Практикум: учеб. пособие. - М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
31. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. – [3-те вид., випр. і доп.] / М. І. Мурашко.– К.: Т-во „Знання”, КОО, 2008. – 435 с.
32. Чикуркова А. Д. Стратегія управління / А. Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко Д. Г., 2010. – 428 с.
33. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації. - М.: «Бізнес-школа» Інтел-Синтез », 2007. – с. 296.
34. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пос. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – [2-е изд., перераб. и доп.]– К.: МАУП, 2005. – 752 с.
35. Базаров Т.Ю. Управління персоналом: підручник для вузів / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрьомін. -М. : ЮНИТИ, 2005. - 423 с.

36. Виссема Х. Менеджмент в підрозділах фірми (підприємництво та координація у децентралізованій компанії) / Х. Виссема: пров. з англ. - М .: ИНФРА-М, 2005.-288с.
37. Мейтланд Дж. Керівництво з управління персоналом в малому бізнесі. / Пер. з англ.; Під ред. І. І. Елесеєва. - М .: Аудит: ЮНИТИ. 2006
38. Єгоршин А. П. Управління персоналом. - 4-е изд., Испр. / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НІМБ, 2003. - 720 с.
39. Герчикова І.А Менеджмент: Підручник: [Для екон. спец. вузів] / Ірина Герчикова,. -2-е изд., Перераб. і доп .. -М .: Банки і біржі, 1995. -478 с.
40. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences>
41. Geneva Rezort Hotel. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://hotel-geneva.com.ua/ru/>
42. Гостиница Geneva Rezort. [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://www.hotelscombined.com/Hotel/Geneva_Resort_Hotel.htm?gclid=EAIaIQobChMI9Jztrper3gIVkMmyCh1-bgMYEAAyAAEgLKX_D_BwE&gclid=aw.ds
43. Удосконалення організаційної структури управління об'єктом. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://mydocx.ru/8-62891.html>
44. Типи організаційних структур управління у готелях. [Електронний ресурс]-Режим доступу: https://pidruchniki.com/18421120/turizm/tipi_organizatsiynih_struktur_upravlinnya_gotelyah
45. Герасименко В. Г. Організація надання туристичних послуг: навч. посібник/ В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк. – Одеса: Атлант, 2014. – 244 с.
46. Котлер Ф. Маркетинг. Гостинність і туризм: навч. для вузів / Котлер Ф., Боуэн Д., Мейкенз Д. ; пер. з англ. під ред. Р. Б. Ноздревой. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 787 с.

47. Аналіз показників виробничої програми готелю. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://lektsii.com/1-107131.html>

48. Відомості про готелі України на Booking.com [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://booking.com>.

49. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Аналіз діяльності підприємств туристської індустрії» (для студентів 4 і 5 курсів усіх форм навчання, освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки 6.140101 – Готельно-ресторанна справа, 6.140103 – Туризм) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Н. М. Влащенко. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 29 с.

50. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностики фінансово-господарської діяльності підприємств / О.І.Гадзевич –К.: Кондор, 2004.–180 с.

51. Парушіна, Н.В. Система ефективного управління та контролю оплати праці і дотримання трудового законодавства в організаціях [Текст] / Н.А. Литнева, Н.В. Парушіна // Фундаментальні дослідження. - 2014.- № 12-7.- С. 1498-1502.

52. Парушіна, Н.В. Система показників економіки праці в управлінні кадровим потенціалом організації [Текст] / Н.А. Литнева, Н.В. Парушіна // Вісник Орловського державного аграрного університету. 2012. -Т. 35.- № 2. -С. 131-135.

53. Соломатіна, А. Механізм стратегічного управління персоналом в страхових компаніях [Текст] / А. Соломатіна / Кадровик. Кадровий менеджмент (управління персоналом). - 2012 №5. - С. 91 - 100

54. Биков, Р.А. Ризик в системі оплати праці працівників організації [Текст] / Р.А. Биков, Н.А. Литнева Н.А. // Вісник Орловського державного аграрного університету, 2012. - Т. 35. - № 2. - С. 117-122.

55. Судакова Е.С. Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика. Интернет-журнал Науковедение [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://naukovedenie.ru>

56. Погодина Т.В. Формирование и развитие персонала корпорации на основе оценки его трудового потенциала: дис. канд. экон. наук. М., 2009.

57. Нездоймінов С.Г, Бурдіак Г.В. Формування корпоративної культури підприємств готельного бізнесу в умовах конкуренції. Тези I Міжнародної науково-практичної конференції (8-9 листопада 2018 р.). – Житомир, 2018. – 751 с.

58. Nezdoyminov, S. G. Investment vectors of regional tourism infrastructure development // Scientific bulletin of Polissia. – 2016. – 4 (8). – P. 196 – 201.

60. Nezdoyminov S. Regional Trends of the Tourist Flow in Ukraine / S. Nezdoyminov, O. Shykina // International Journal of Innovative Studies in Sociology and Humanities. – 2016. - № 1 (1). – P. 12-18. С.14.

61. Герасименко В.Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / В.Г. Герасименко, Г.К. Бедрядіна, С.С. Галасюк та інші / за заг. ред. В.Г. Герасименко. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 262 с.

62. Лебедєв І. В. Соціальні технології сучасного менеджменту // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. - Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. Ч.1. – К. : КНЕУ, 2012. - С. 362 -375.