

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Фізико-технічний інститут, факультет «Будівництво, архітектура та дизайн»

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти (освітній ступінь))

на тему: «Формування системи оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання»

Виконав: студент VI курсу, групи БАДз-413м
спеціальності (напряму підготовки)
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність» освітньої програми «Економіка
підприємства»

(код і назва напряму підготовки, спеціальності)

Демченко Д.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник Бобровникова Р.Г.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Андросова О.Ф.

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя
2018 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет Фізико-технічний інститут, факультет «Будівництво, архітектура та дизайн»


Кафедра «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Ступінь вищої освіти (освітній ступінь) «магістр»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітня програма «Економіка підприємства»
(код і назва)

Напрямок підготовки _____
(код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

 Завідувач кафедри ПТБД
д.е.н., проф. Ткаченко А.М.
“ ” _____ 2018 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТУ

Демченко Дмитру Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Формування системи оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання»

Керівник проекту (роботи) к.е.н., доцент Бобровникова Раїса Григорівна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.10.2018р. № 245

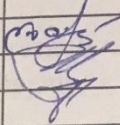
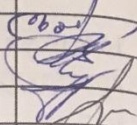
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 05.12.2018р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): нормативно-правові акти, статистичні дані, дані фінансової звітності та літературні джерела за фахом

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). 1. Теоретичні аспекти оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання. 2. Дослідження та оцінка показників роботи персоналу готелю Sheraton 3. Удосконалення системи оцінки основних показників персоналу підприємства. 4. Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

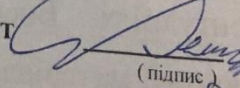
6. Консультанти розділів проекту (роботи)

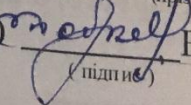
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1-3	Бобровникова Р.Г., к.е.н., доц.		
Охрона праці та БНС	Журавель С.М., ст. викл.		
Нормо-контроль	Гобин Н.А., ст. викл.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Закріплення теми та узгодження завдання	30.09.18	
2	Підбір матеріалу	05.10.18	
3	Теоретичні аспекти оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання	20.10.18	
4	Дослідження та оцінка показників роботи персоналу готелю Sheraton	10.11.18	
5	Удосконалення системи оцінки персоналу підприємства	01.12.18	
6	Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях	03.12.18	
7	Подання на кафедру та нормоконтроль	05.12.18	

Студент  Демченко Д.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)  Бобровникова Р.Г.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

ПЗ: 146 с., 7 рис., 12 табл., 37 джерел.

Мета роботи – формування системи оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарської діяльності.

Об'єкт дослідження - основні показники роботи персоналу суб'єкта господарювання.

Проведено аналіз основних показників роботи системи управління персоналом. Результатом проведеного дослідження стало застосування системного підходу до оцінки основних показників персоналу в контексті забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності.

Аналізовані сучасні підходи до оцінювання основних показників роботи персоналу в управлінні готельними підприємствами. Запропонована методика бальної оцінки якості основних показників роботи персоналу, яка орієнтована на диференційований підхід до їхнього розвитку та посадової ротації. Цей підхід дає змогу формування системи оцінювання основних показників роботи персоналу, що забезпечує підвищення якісних характеристик, зростання конкурентоспроможності персоналу та його ефективного використання.

Проведена комплексна оцінка основних показників персоналу готелю Four Points by Sheraton Zaporozhye. Для оцінки основних показників роботи персоналу запропонований такий метод як Assessment Center.

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ, ПЕРСОНАЛ, СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ, СИСТЕМА ОЦІНКИ, РІВЕНЬ КОМПЕТЕНТНОСТІ, МОТИВАЦІЯ, ГОТЕЛЬ, АТЕСТАЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	12
1.1 Характеристики основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання	12
1.2. Сучасні підходи до оцінки основних показників роботи персоналу готельного господарства	23
1.3 Зарубіжний досвід формування оцінки роботи персоналу	52
Висновки до 1 розділу	59
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ SHERATON	60
2.1 Загальна характеристика підприємства	60
2.2 Комплексна оцінка основних показників персоналу готелю Sheraton	65
2.3 Дослідження основних показників роботи по праці та заробітної плати	70
Висновки до 2 розділу	82
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	84
3.1 Побудова системи оцінки основних показників роботи персоналу в готелі Sheraton	84
3.2 Характеристика процесу основних показників системи мотивації персоналу в готелі Sheraton	91
3.3 Рекомендації до удосконалення системи основних показників роботи персоналу в готелі Sheraton	105
Висновки до 3 розділу	117
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ	118

СИТУАЦІЯХ	
4.1 Аналіз потенційних небезпек	118
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки	120
4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці	122
4.4 Заходи з пожежної безпеки	129
4.5 Заходи по забезпеченню безпеки в надзвичайних ситуаціях	131
Висновки до 4 розділу	137
ВИСНОВКИ	138
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	141

ВСТУП

У сучасній економіці ще більше актуалізується проблема оцінки персоналу у зв'язку з підвищенням ролі людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності організації і у зв'язку з необхідністю наявності об'єктивної інформації про стан і перспективи розвитку цих ресурсів. Перед багатьма готельними підприємствами стоять завдання розробки комплексних технологій і якісного інструментарію, що забезпечують проведення ефективної оцінки персоналу, виявлення його професійно-особистісного потенціалу та побудови на цій основі більш досконалих систем стимулювання праці. При цьому нові системи оцінки персоналу повинні успішно долати існуючі сьогодні проблеми оцінки персоналу організацій, у тому числі: невідповідність пропонованих вимог працівникам, суб'єктивізм керівників в оцінках діяльності співробітників; формалізм у проведенні оцінки персоналу та неефективне використання інформації, одержаної в ході оцінки персоналу; недостатнє врахування специфіки конкретної організації, вузьку спрямованість, надмірні ускладненість і трудомісткість, а також недостатню інтегрованість оціночних процедур у системі управління організацією.

У зв'язку з підвищенням виникає необхідність розробки системи оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарської діяльності.

Кадри, якими володіє організація, являють собою важливу частину її реального капіталу. Професійно підготовлений, навчений на конкретному робочому місці, злагоджено працюючий персонал навіть при несприятливих зовнішніх умовах здатний мінімізувати дію негативних факторів та досягати успішних результатів у роботі, а непідготовлений, «слабкий» персонал навіть при сприятливих умовах може розладнати виробничі та бізнес-процеси і зруйнувати організацію. Тому багато сучасних комерційних організацій вкладають значні кошти у формування і розвиток людського капіталу [1].

В даний час питаннями оцінки показників роботи персоналу активно займаються С.М. Апенько, Т.Ю. Базаров, А.В. Бахтаиров, І.В. Бізюкова, Е.А. Борисова, О.А. Васьків, А.Я. Кібанов та ін. У їхніх працях простежується підхід до оцінки персоналу як важливому елементу системи управління персоналом організації, що забезпечує вирішення багатьох кадрових завдань [1,2,3]. Разом з тим необхідно зазначити, що сьогодні явно недостатньо робіт, що розглядають оцінку персоналу організацій з урахуванням специфіки їх діяльності.

З цим, зокрема, пов'язані зростання попиту на консультаційні, рекрутингові та тренінгові послуги, послуги з оцінки персоналу, а також поява у великих комерційних організаціях таких «вузьких» фахівців по роботі з персоналом, як «менеджер з розвитку персоналу», «спеціаліст з навчання персоналу» [2].

Методи оцінки показників роботи персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки діляться на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягненні результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника [3].

Нетрадиційні методи – розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здібності до професійного розви-

тку й освоєння нових професій і знань. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів діяльності) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Вона охоплює дві сфери діяльності працівників: поточну і перспективну [4]. При аналізі поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його посадових обов'язків. При плануванні перспективної діяльності визначаються потреби у розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу. Оцінювання персоналу відповідає об'єктивним потребам як роботодавців, так і працівників, задоволення яких дозволяє узгодити індивідуальні та загальні інтереси [5].

Для того, щоб вірно оцінити елементи об'єкту аналізу, необхідно встановити критерії оцінки, певні стандарти якостей персоналу, рівня та результатів виконання трудових обов'язків. Це завдання розв'язується на другому етапі процесу оцінювання. Критерії оцінювання в організації повинні встановлюватись у відповідності, по-перше, зі стратегічними цілями розвитку, а, по-друге, з вимогами, визначеними в аналізі робіт (їх описі та специфікації) на кожному робочому місці. Встановлення критеріїв проявляється у підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть служити еталонами оцінювання різних якостей працівника, його діяльності, результатів праці [6].

Нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основної одиниці готелю, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі. Оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації. До уваги приймається не стільки успішне виконання сьогоденішніх функцій, скільки здатність до професійного розвитку й освоєння нових професій і навичок.

Один з нових способів контролю роботи персоналу Four Points by Sheraton Zaporozhye, а заодно і виявлення проблемних зон в обслуговуванні

покупців є метод «Таємний покупець» (Mystery Shoppers). В умовах конкуренції якість обслуговування є найважливішим критерієм, за яким клієнти, покупці оцінюють готель. Оцінка якості обслуговування проводиться на підставі попередньо розроблених критеріїв, спеціально розробляються легенди перед відвідуванням «таємним покупцем», і це дає додаткову детальну інформацію про сильних і слабких сторонах обслуговування. За допомогою цього методу можна оцінювати якість обслуговування, техніку продажів, фірмовий стиль, зовнішній вигляд і манери персоналу, їх поведінка в конфліктних ситуаціях. Виходячи з необхідних від працівників якостей, аналізу структури персоналу організації, прагнення керівництва до інновацій можна запропонувати для оцінки персоналу такий метод як Assessment Center.

Оцінка показників роботи персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника вакантній або займаній посаді. Керівництво організації, поряд з грамотно і добре організованою системою підбору на роботу кваліфікованих кадрів, здатних надалі привести готель до процвітання і загальним визнанням, в першу чергу повинне піклуватися про своїх співробітників, роблячи умови праці комфортними і зручними, що позитивно позначається на результатах роботи. Однак, підбір співробітників на роботу є першочерговим завданням формування трудового колективу, і від того, наскільки правильно зазначена робота проведена, залежить майбутнє готелю [7].

Мотивація персоналу в підприємствах сервісного обслуговування завжди була завданням, що складно вирішується керівникам. До сьогодні мотивація на роботі та моральні відносини на підприємстві вважаються головними факторами успіху будь-якого підприємства сфери готельних послуг, які безпосередньо залежать від міжособистісних відносин співробітника готелю та його гостя.

Хоча якість готельних послуг оцінюється в основному за критеріями якості, але всім добре відомо, що незадоволеність гостя якістю наданих пос-

луг безпосередньо залежить від якості обслуговування. Основною причиною повторного прибуття гостей в готель є гарне враження, як від самого готелю, його набору послуг, так і від наданого обслуговування.

Один раз гостя можна залучити набором послуг, інфраструктурою підприємства, дорогим інтер'єром, місцем розташування, рекламою, однак, повертатися гість завдяки буде завдяки професіоналізму співробітників готелю і рівню обслуговування.

Таким чином, мотивація як чинник підвищення якості роботи персоналу є важливою не тільки з точки зору організаційної складової, а й через безпосередній вплив на гостей і на їхні враження від якісного обслуговування.

Метою роботи є розробка системи комплексної оцінки основних показників роботи персоналу готельного підприємства. Для досягнення визначеної мети необхідне вирішення наступних завдань: розглянути існуючі основні показники оцінки роботи персоналу як елемент управління; оцінити відповідні основні показники роботи персоналу готельного підприємства та визначити фактори, які впливають на формування оцінювання показників роботи персоналу.

Об'єктом дослідження є основні показники роботи персоналу суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти оцінювання основних показників роботи персоналу.

Основні результати дослідження апробовані в щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2018» і в конференції «Сучасні проблеми енерго-ресурсосбереження в будівництві, містобудуванні та житлово-комунальному господарстві», які проходили в ЗНТУ.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1 Характеристики основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання

Будь-який суб'єкт господарювання не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності, основою забезпечення якого є оцінка стану управління персоналом як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці.

Оцінка показників роботи персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на підприємстві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці.

Наразі, на жаль, відсутній єдиний підхід до оцінки стану управління персоналом суб'єктів господарської діяльності. Одні автори під поняттям «оцінка персоналу» розуміють «цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам до посади або робочого місця».

Інша група авторів вважає, що «оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань».

На наш погляд, перше визначення є більш повним та конкретно окреслює напрями оцінювання персоналу, а друге визначення більше орієнтоване

на оцінку результатів праці, а не самого працівника. На жаль, обидві наукові течії при здійсненні оцінки персоналу не враховують низку питань, пов'язаних з впливом персоналу на стан системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності, що й вказує на актуальність дослідження.

Виходячи з вищевикладеного нами було запропоновано термін «оцінка роботи персоналу з позицій економічної безпеки», під яким слід розуміти цілеспрямований процес визначення впливу відповідності якісних та кількісних характеристик персоналу вимогам до посади чи робочого місця на стан системи економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Основні показники, які використовують в практичній діяльності суб'єкта господарювання для здійснення оцінки показників роботи персоналу, пропонуємо згрупувати в три групи:

- показники оцінки особистих якостей;
- показники оцінки професійної поведінки;
- показники оцінки результативності праці.

Особисті якості працівника оцінюються шляхом використання методів, направлених на всебічну оцінку самої особи, її психологічного та емоційного стану, а також надійності як працівника даного суб'єкта господарювання. Наприклад, джерелознавчий (біографічний); метод стандартних оцінок; інтерв'ювання; анкетування; соціологічне опитування; експертні оцінки; надійність претендента на посаду тощо [1].

Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства. Процес оновлення колективу в результаті руху персоналу називається змінністю (оборотом) кадрів. Вибуття обумовлюється різноманітними як об'єктивними (скорочення виробництва, досягнення пенсійного віку, призов на військову службу, вступ до навчального закладу), так і суб'єктивними причинами (перехід на роботу, що краще задовольняє потреби працівника; особисті чи сімейні обставини).

Мобільність - це здатність і готовність працівників до професійних і територіальних переміщень. Професійна мобільність передбачає готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. На рівні підприємства розрізняємо внутрішню і зовнішню мобільність.

Внутрішня мобільність характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі тощо) і є, безумовно, позитивним процесом, оскільки полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

Зовнішня мобільність означає рух персоналу між даним підприємством та зовнішнім ринком праці. Певною мірою вона необхідна й позитивна, оскільки забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями, а також працевлаштування працівників, що поривають трудові зв'язки з даним підприємством. Однак надто висока зовнішня мобільність (що виражається показниками обороту і плинності кадрів) майже напевно є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства і завдає йому неабияких збитків.

Підприємство, прагнучи до найвищої продуктивності праці, заінтересоване в стабільному колективі і вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень.

Справді, плинність персоналу спричинює чимало економічних втрат, серед яких можна виділити прямі втрати, викликані неукомплектованістю робочих місць виконавцями. Крім того, як правило, продуктивність праці працівників, що мають намір покинути підприємство, знижується у зв'язку зі зміною їх ціннісних орієнтацій. Продуктивність праці в групі працівників, що недавно прийшли на підприємство, також нижча, ніж у середньому по підприємству, через тимчасову непристосованість до нової робочої ситуації й у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Доведено, що в мобільному колективі менше передумов ефективної праці, ніж у стабільному, оскільки відсутні загальні норми поведінки, не сформована система взаємних обов'язків і вимог, розмита неформальна структура. Реакція такого колективу на управлінські впливи погано прогнозується, отже, управління ним ускладнюється.

Висока плинність кадрів знижує ефективність витрат на навчання працівників, тому що у разі їх звільнення ефект від навчання виникає або поза підприємством, що вклало в навчання кошти, або взагалі не виникає, якщо звільнення пов'язане зі зміною професії.

Водночас не можна розглядати проблеми, пов'язані зі зміною місця роботи, тільки в негативному плані. Так, зміна місця роботи може сприяти підвищенню ефективності праці, якщо нова робота більшою мірою відповідає інтересам і здібностям працівника. Крім того, зміна змісту праці знижує її монотонність, а зміни в складі трудового колективу можуть поліпшити соціально-психологічний клімат.

Неоднозначність оцінки результатів руху персоналу змушує говорити не про необхідність абсолютного обмеження цього руху, а про розумне його регулювання, тим більше що, як показує практика, прямі адміністративні спроби перешкоджати руху персоналу мають сумнівний успіх.

Будь-яке підприємство є відкритою системою, і його персонал перебуває у постійному русі. Має місце плинність кадрів - зміна працівників у результаті звільнень за їх власною ініціативою або в результаті розірвання трудового договору з ініціативи адміністрації. Постійно відбувається демографічний рух кадрів - переміщення працівників, викликані віковими змінами.

Чинники, що викликають рух персоналу, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і найчастіше важко піддається кількісній оцінці.

За рівнем керованості ці чинники можуть бути розділені на три групи:

- чинники, що виникають на самому підприємстві (розмір заробітної плати, умови праці, рівень автоматизації праці, перспективи професійного зростання тощо);

- особистісні чинники (вік працівників, рівень їх освіти, досвід роботи, професійна придатність, вимоги до місця роботи тощо);

- чинники зовнішні стосовно підприємства (економічна ситуація в регіоні, сімейні обставини, поява нових підприємств та ін.).

У свою чергу, у кожній з цих груп можна виокремити чинники, що вирізняються за силою і характером їх впливу на мобільність працівників.

Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними показниками обороту і плинності.

Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період. Вони відображають рух- персоналу в абсолютному виразі, тобто кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень.

Оборот із прийняття - це загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період (за розподілом з навчальних закладів, переведених із інших організацій, за направленнями служби зайнятості, на запрошення самого підприємства тощо).

Оборот зі звільнення - це загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення. Залежно від причин оборот зі звільнення буває необхідним або надлишковим.

Необхідний оборот зі звільнення обумовлений об'єктивними причинами - досягненням пенсійного віку, станом здоров'я, призовом на військову службу тощо. Найчастіше такі звільнення просто і точно прогнозуються, а отже, їх негативні наслідки пом'якшуються завчасною підготовкою.

Надлишковий оборот зі звільнення, або плинність кадрів, обумовлений суб'єктивними причинами (звільненням за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни).

При вирішенні завдань управління рухом персоналу насамперед варто мати на увазі, що інтенсивність і спрямованість цього руху в основному визначаються плинністю кадрів, що є найменш передбачуваною і найважче регульованою частиною за: загального потоку переміщень працівників.

Чисельність працівників, що змінилися, - це менша величина з чисельності прийнятих і звільнених. Тобто, якщо за певний період звільнилося працівників більше, ніж було прийнято, то чисельність працівників, що змінилися, дорівнює чисельності прийнятих працівників, і навпаки.

Чисельність працівників, що пропрацювали весь період, - це різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених з числа тих, що працювали на початок періоду. Цей показник характеризує сталість колективу за певний період.

Абсолютні показники руху персоналу прості, наочні і необхідні в економічній роботі з кадрами. Однак вони дають певну інформацію лише порівняно з відповідними показниками попередніх періодів або аналогічних підприємств, а також у співвідношенні із загальною кількістю персоналу організації. Ми не можемо оцінити абсолютного показника плинності кадрів, наприклад, 100 осіб, доки не знатимемо, яким він був у попередньому періоді, який він на аналогічних підприємствах, яку частку він становить у середньообліковій чисельності працівників. Тобто абсолютні показники самі по собі не містять аналітичної інформації і мають значення передусім для порівняння та для розрахунку відносних показників.

Відносні показники руху характеризують частку працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень, у загальній кількості персоналу підприємства (відсоток, коефіцієнти) і містять важливу аналітичну

інформацію. Рух персоналу характеризується такими відносними показниками:

Рівень плинності кадрів оцінюється співвідношенням чисельності працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни (Чзв), та середньооблікової чисельності працівників (Чсо), у відсотках. Нормальним вважається рівень плинності кадрів до 5% за рік. У великих організаціях таке співвідношення може бути визначене для підприємства в цілому і для окремих категорій працівників або окремих підрозділів:

$$ПК=(Чзв/Чсо) \cdot 100\% \quad (1.1)$$

Інтенсивність обороту із прийняття - це співвідношення загальної чисельності працівників, прийнятих за певний період (Чпр), та середньооблікової чисельності працівників за цей період (Чсо):

$$Іоп=Чпр/Чсо \quad (1.2)$$

Щоб виявити причини плинності кадрів та резерви її скорочення, треба мати повну і своєчасну інформацію про мотиви звільнень працівників. Для вивчення структури мотивів звільнень звичайно використовується анкетне опитування. Попередження реальних звільнень працівників має ґрунтуватися не лише на аналізі мотивів звільнень, що вже відбулися, а й на даних про мотивацію потенційної плинності - готовності працівників до зміни місця роботи.

Існує можливість обмеження реальної плинності кадрів шляхом раціонального регулювання внутрішньофірмових переміщень працівників (внутрішньої мобільності персоналу). Чіткі перспективи таких переміщень, у тому числі і просувань по службі, підвищують заінтересованість працівників, посилюють їх прихильність до підприємства.

Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу.

Основною проблемою економічної теорії і господарської практики є аналіз співвідношення результатів і витрат, що в загальному розумінні називаємо ефективністю.

Витрати визначаються обсягом (вартістю) використаних економічних ресурсів. Як відомо, економічні ресурси заведено поділяти на три великі групи: робоча сила (трудоий потенціал, людський капітал); компоненти природних ресурсів (земля та сировина); компоненти засобів виробництва (фізичний капітал). Відповідно окремо визначається ефективність використання робочої сили, природних ресурсів або капіталу.

Результати характеризуються обсягами та вартістю виробленої і реалізованої продукції, розмірами доданої вартості, прибутку, а також показниками конкурентоспроможності, якості життя, екології тощо. Найчастіше результати виражаються обсягами продукції або розміром прибутку. Якщо у розрахунку ефективності результати визначаються обсягом продукції, то ми одержимо показники, які називаються продуктивністю, а якщо розміром прибутку, то такі показники ефективності називаються рентабельністю (прибутковістю).

Узагальнюючим показником ефективності використання робочої сили є продуктивність праці, що, як і всі показники ефективності, характеризує співвідношення результатів та витрат, у даному випадку - результатів праці та витрат праці.

Продуктивність праці показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто зростання продуктивності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення трудовитрат.

У широкому розумінні зростання продуктивності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаход-

ження можливості працювати краще, виробляти більше якісніших благ при тих самих або й менших затратах праці.

Зростання продуктивності праці забезпечує збільшення реального продукту й доходу, а тому воно є важливим показником економічного зростання країни. Оскільки збільшення суспільного продукту в розрахунку на душу населення означає підвищення рівня споживання, а отже, і рівня життя, то економічне зростання стає однією з головних цілей держав з ринковою системою господарювання.

Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних чинників. Підвищення продуктивності праці є безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва.

Зростання продуктивності праці полягає в тому, що частка затрат живої праці в продуктах зменшується, а частка затрат минулої праці (втіленої в засобах виробництва) - збільшується, але так, що загальна сума праці в кожній одиниці продукту зменшується.

На рівень продуктивності праці на підприємстві впливають рівень екстенсивного використання праці, інтенсивність праці та техніко-технологічний стан виробництва.

Рівень екстенсивного використання праці показує ступінь її продуктивного використання та тривалість протягом робочого дня при незмінності інших характеристик. Чим повніше використовується робочий час, чим менше простоїв та інших втрат робочого часу і чим триваліший робочий день, тим вищий рівень екстенсивного використання праці і відповідно продуктивності праці. Однак зростання продуктивності праці за рахунок екстенсивних характеристик має чіткі межі: законодавче встановлену тривалість робочого дня і робочого тижня. Якщо протягом законодавче встановленої тривалості робочого часу останній цілком витрачається на продуктивну працю, то це і є верхня межа рівня екстенсивного використання праці.

Інтенсивність праці характеризує ступінь її напруженості і визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу. Підвищення інтенсивності праці також має свої межі, а саме: фізіологічні та психічні можливості людського організму. Нормальна інтенсивність праці означає таку витрату життєвої енергії людини протягом робочого часу, яку можна повністю поновити до початку наступного робочого дня при реально доступній для цієї людини якості харчування, медичного обслуговування, використання вільного часу тощо.

Отже, рівень екстенсивного використання праці та інтенсивність праці — це важливі фактори зростання продуктивності праці, які, однак, мають чіткі обмеження, тобто не можуть використовуватися безкінечно.

Джерелом зростання продуктивності праці, яке не має меж, є техніко-технологічне вдосконалення виробництва під дією науково-технічного прогресу. За кілька останніх десятиріч у розвинених країнах рівень екстенсивного використання праці зменшився більше ніж удвічі, інтенсивність праці не зростала, а продуктивність збільшилася в кілька разів, що проявилось у значному зростанні добробуту і рівня споживання всіх верств працюючого населення. Тобто саме за рахунок науково-технічного прогресу продуктивність праці зростає так швидко, що дає можливість виробляти все більше споживчих благ меншою кількістю праці.

Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин ми маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Виробіток - це прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу, і розраховується за формулою:

$$B = \frac{V}{T}, \quad (1.3)$$

де B - виробіток;

V - обсяг виробництва продукції (робіт, послуг);

T - затрати праці на випуск відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Трудомісткість - це обернений показник рівня продуктивності праці, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг), і розраховується за формулою:

$$TM = \frac{T}{V} \quad (1.4)$$

Для планування й аналізу праці на підприємстві розраховуються різні види трудомісткості.

Технологічна трудомісткість (T_T) визначається витратами праці основних робітників. Розраховується для окремих операцій, деталей, виробів.

Трудомісткість обслуговування (T_O) визначається витратами праці допоміжних робітників, що зайняті обслуговуванням виробництва.

Виробнича трудомісткість (T_B) складається з технологічної трудомісткості та трудомісткості обслуговування, тобто показує витрати праці основних і допоміжних робітників на виконання одиниці роботи.

Трудомісткість управління (T_Y) визначається витратами праці керівників, професіоналів, фахівців, технічних виконавців.

Повна трудомісткість продукції (T_{II}) відображає всі витрати праці на виготовлення одиниці кожного виробу. Вона визначається за формулою

$$T_{II} = T_T + T_O + T_Y = T_B + T_Y. \quad (1.5)$$

1.2 Сучасні підходи до оцінки основних показників роботи персоналу готельного господарства

Оцінка професійних якостей персоналу ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Така оцінка передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних уданій галузі [1,2].

Оцінка результативності праці окремого працівника, структурного підрозділу та підприємства в цілому здійснюється за великою кількістю показників. Єгоршин А.П. перелічує низку показників, що відображають соціальну ефективність праці. На думку автора, до найбільш вагомих можна зарахувати такі, як середня заробітна платня, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу, втрати робочого часу [2].

Шекшня С.В. пропонує проводити оцінку ефективності управління персоналом за допомогою визначення таких показників, як продуктивність праці, втрати на робочу силу, структура та динаміка персоналу. Автор підкреслює, що у процесі проведення оцінки необхідно здійснювати порівняння показників як і з зовнішнім середовищем, так і з динамікою цих показників на підприємстві [3].

Коваленко Т. вказує на три підходи до аналізу ефективності системи управління персоналом, в межах яких наводить показники, що використовуються для оцінки [4]:

- підхід, що передбачає визначення показників диференціальної результативності персоналу (структура персоналу; рівень кваліфікації персоналу; плинність персоналу; рівень трудової та виконавчої дисципліни; використання фонду робочого часу; витрати на одного працюючого; виконання плану соціального розвитку; соціально-психологічний клімат у колективі; якість та надійність праці персоналу);

- підхід, що передбачає визначення показників результативності та якості персоналу (продуктивність праці; питома вага оплати праці в собівартості продукції; відсоток виконання норм виробітку; трудомісткість продукції; фондоозброєність; втрати робочого часу; якість праці; коефіцієнти складності робіт; рівень виробничого травматизму);

- підхід, що передбачає визначення показників результативності діяльності підприємства (обсяг товарної (реалізованої, чистої) продукції; якість продукції; прибуток підприємства; собівартість продукції; рівень рентабельності; коефіцієнти економічної ефективності; термін окупності капвкладень; дивіденди на одну акцію).

З позицій економічної безпеки Ортинський В.Л., Керницький І.С. та Живко З.Б. наводять показники, які дозволяють здійснити оцінку персоналу, а саме: плинність персоналу, стабільність або «відданість» персоналу, рівень дисципліни, відповідності кваліфікації працівників ступню складності виконуваних ними робіт, співвідношення чисельності окремих груп працівників [5].

Герасименко О.М. наводить більш згрупований перелік показників оцінки кадрової безпеки суб'єкта господарювання, а саме: показники чисельного складу персоналу та його динаміки; показники оцінки кваліфікації й інтелектуального потенціалу; показники ефективності використання персоналу; показники якості мотиваційної системи та показники роботи кадрової служби [6].

Отже, автором проведено ґрунтовне дослідження показників оцінки персоналу, що дало змогу систематизувати їх на показники оцінки особистих якостей, професійної поведінки та результативності праці.

Ґрунтуючись на загальній теорії систем, було розроблено системний підхід до оцінки персоналу суб'єкта господарювання. На основі вивчення праць вітчизняних і зарубіжних науковців [8] було згруповано основні елементи системи оцінювання персоналу суб'єкта господарювання, до складу

якої входять: концепція системного оцінювання та процедура оцінки персоналу суб'єкта господарювання (рис. 1.1).

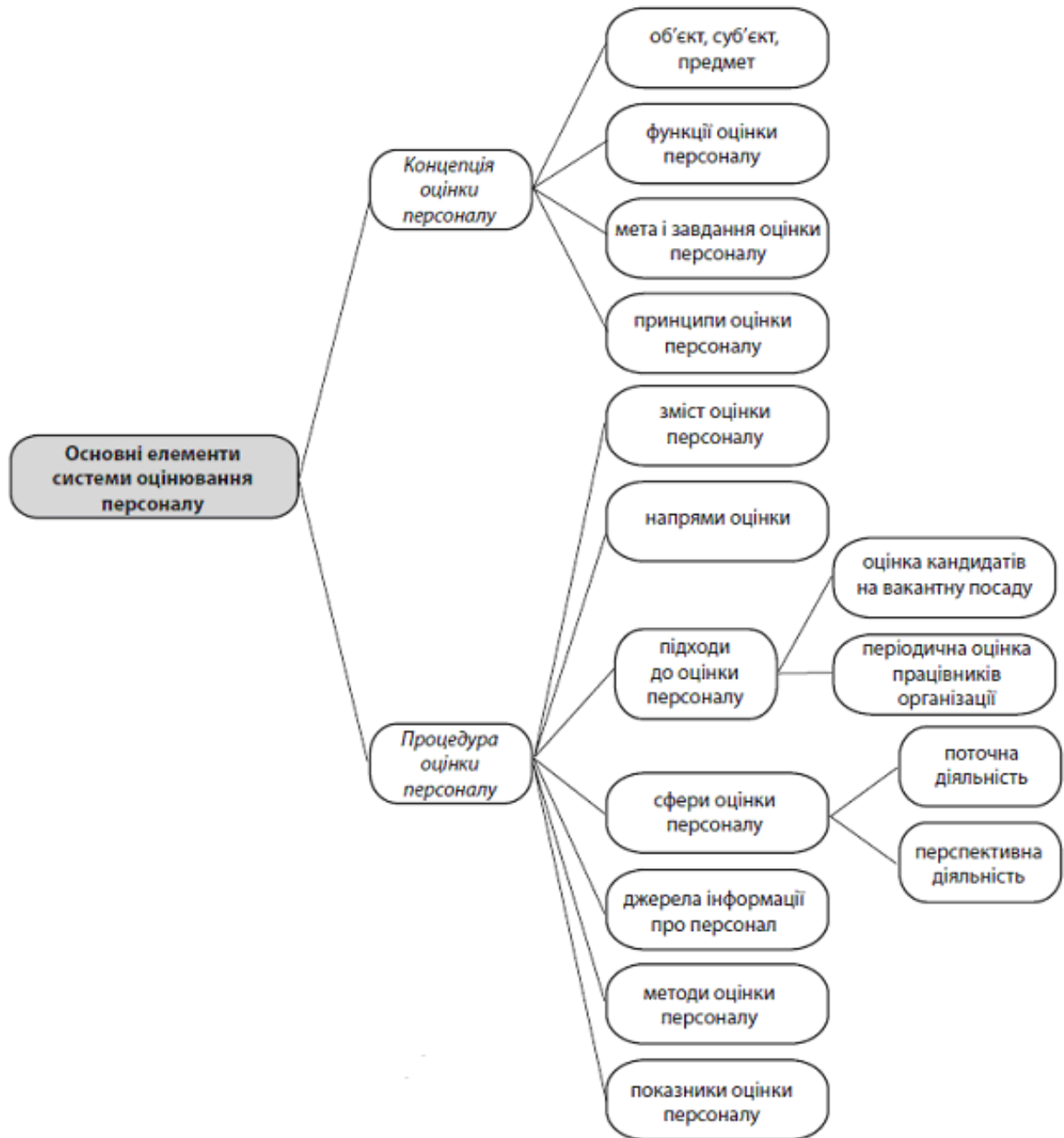


Рисунок 1.1 – Основні елементи системи оцінювання персоналу суб'єктів господарської діяльності

У відповідність із запропонованою концепцією під поняттям «оцінка персоналу» слід розуміти цілеспрямований процес визначення впливу відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу вимогам до посади чи робочого місця на стан системи суб'єкта господарювання. Об'єктами такого

оцінювання виступає персонал суб'єкта господарювання, а суб'єктами – колеги, керівництво, служба управління персоналом, служба економічної безпеки та залучені спеціалісти ззовні. Предмет оцінки – відповідність якісних і кількісних характеристик вимогам до посади чи робочого місця, а також вимогам щодо забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Сучасні науковці зазначають, що основними функціями оцінки роботи персоналу є [1, 3]:

- адміністративна – прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці); інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

- мотиваційна (стимулююча) – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку;

- орієнтуюча – усвідомлення кожною людиною через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки себе, свого стану та поведінки, отримання можливості визначити напрями і способи подальшої діяльності.

Вважаємо за необхідне додати до вищезазначених контрольну функцію, суть якої полягає у моніторингу якісних і кількісних характеристик персоналу з позицій економічної безпеки суб'єкта господарювання. На нашу думку, із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу доцільно виділити основну – покращити управління діяльністю суб'єкта господарювання.

Були систематизовані основні завдання оцінки роботи персоналу, а саме:

- визначення рівня компетентності спеціалістів;
- здійснення перестановки кадрів з урахуванням компетентності та потенціалу працівників;
- планування кар'єри та просування працівників по службі; одержання психологічного портрету працівників організації;

- проведення ефективного підбору потрібних спеціалістів; вивчення специфіки міжособистісних відносин і психологічного клімату в колективі;
- визначення міри задоволення і зацікавленості працівників в організації; пошук засобів для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробка ефективної системи мотивації трудової діяльності; забезпечення зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом;
- встановлення прихованих конфліктів, що загрожують економічній безпеці підприємств; виявлення загроз економічній безпеці підприємств з боку персоналу.

Оцінка роботи персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов дотримання таких принципів [9]: об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів протягом цього періоду; гласності – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження; оперативності – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення; демократизму – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих; єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади; простоти, чіткості та доступності процедури оцінки, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного); результативності – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки; підтримки престижності оцінки – за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу. Ніщо так не вбиває систему оцінок, як незастосування її в практиці.

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі. Процедура оцінки значною мірою залежить від її цілей і можливостей одержати необхідні матеріали для проведення самої оцінки. Процедuru оцінки можна класифікувати за декількома напрямками (рис. 1.2). Оцінка персоналу є складовою про-

цесу відбору й розвитку персоналу. У даний час існує два підходи до оцінки: оцінка кандидатів на вакантну посаду; періодична оцінка працівників організації. Вітчизняна та зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме: аналіз анкетних даних; одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи; проведення співбесіди; випробувальний термін. З позицій забезпечення економічної безпеки пропонуємо додати п'ятий напрям – оцінку надійності кандидата на вакантну посаду, яка може здійснюватись як працівниками служби управління персоналу та/ або служби економічної безпеки суб'єкта господарювання, так і зовнішніми спеціалістами.

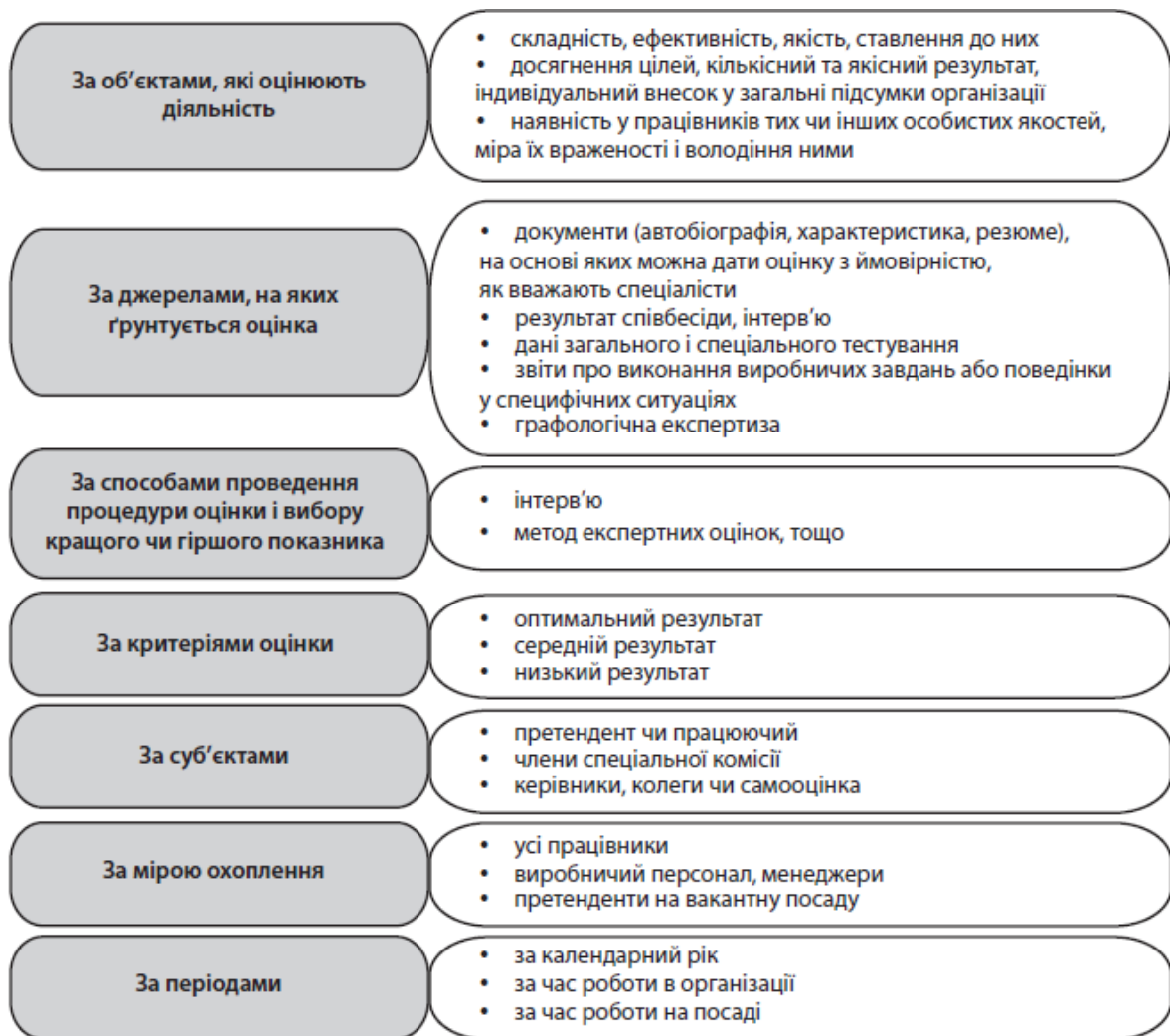


Рисунок 1.2 – Класифікація напрямів оцінки показників роботи персоналу суб'єкта господарювання

Дослідження наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів свідчить про те, що оцінка працівників найбільш повною мірою охоплює дві сфери діяльності суб'єкта господарювання – поточну і перспективну [9,10]. При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротатії, переміщенні та навчанні персоналу, вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенційні можливості працівника. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Періодична оцінка працівників підприємства проводиться за двома напрямками: оцінка результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів; аналіз динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат. При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників. Одна із основних проблем оцінки персоналу – це проблема збору та обробки інформації про працівника або претендента на вакантну посаду.

Фахівці-практики наводять такі основні групи методів збирання інформації:

- вивчення документів та інших письмових джерел – включає вивчення об'єктивних даних про працівників (вік, освіта, стаж роботи, послужний список) і результатів їх праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядженні матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці – у матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому;

- бесіди й опитування – передбачає отримання усної інформації від самого працівника, а також від інших осіб;

- спостереження – це отримання інформації про працівника час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівників, виконання завдань.

Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим етапом є визначення методів, які б дозволили виявити наявність елементів змісту оцінки; вимірювання величини того чи іншого елемента за допомогою конкретних показників.

Було систематизовано методи оцінки персоналу, наведених вітчизняними науковцями [11,12,13] і згруповано їх у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінки показників работ персоналу

Об'єкт дослідження	Характеристика методів	Найменування методу
За характером дослідження	Традиційні	Грунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег
	Нетрадиційні	Розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами та здатність працювати в групі
За напрямом дослідження	Оцінка особистих якостей	Джерелознавчий (біографічний); метод стандартних оцінок; інтерв'ювання; анкетування; соціологічне опитування; експертні оцінки; надійність претендента на посаду
	Оцінка результатів	Тестування; ділова гра; аналіз конкретних ситуацій; захист бізнес-плану; самозвіт; оцінка методом комітетів; метод незалежних судів; метод 360°; метод групових дискусій; комплексна оцінка праці; атестація персоналу
За способом обробки інформації	Якісні	Біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення
	Кількісні	Методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника (бальний і метод коефіцієнтів)
	Комбіновані	Методи експертної оцінки, тестування

Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи:

- особисті якості;
- професійна поведінка;
- результативність праці.

Особисті якості працівника оцінюються шляхом використання методів, наведених у табл. 1.1, направлених на всебічну оцінку самої особи, її психологічного та емоційного стану, а також надійності як працівника даного суб'єкта господарювання [1- 8].

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам. Така оцінка передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних уданій галузі. Оцінка результативності праці окремого працівника, структурного підрозділу та підприємства в цілому здійснюється за великою кількістю показників. До найбільш вагомих можна зарахувати такі, як середня заробітна платня, рівень трудової дисципліни, плинність персоналу, втрати робочого часу.

Запропонований системний підхід до оцінки персоналу дозволить здійснити всебічну оцінку окремих працівників суб'єкта господарювання.

Досить популярним на сьогодні є використання комбінованого підходу, орієнтованого на результат з системою оцінки, заснованої на компетенціях.

Поняття «компетенції» останнім часом набуло великої популярності у спеціалістів управління персоналом. Деякі дослідники визначають компетенцію як «базову характеристику людини» або як «навичку або здібність, яка дає змогу ефективно виконувати завдання керівництва».

Найчастіше такий підхід широко використовується для визначення стандартів ефективності роботи менеджерів . Більшість відомих компаній світу визначають певні компетенції, за допомогою яких ілюструється ефек-

тивність роботи в організації, і потім використовують їх у процесах відбору, навчання та розвитку персоналу. Як правило, визначаються основні компетенції, які є детермінуючими для успіху в роботі. Особливістю компетенцій є їх спрямованість на майбутнє.

Оцінка на основі компетенцій дає змогу провести порівняння існуючих компетенцій працівників з ідеальними, враховуючи прогрес та залучення персоналу в ті сфери, де є змога покращити та підвищити ефективність їх роботи. Така оцінка орієнтована на розвиток та мотивацію працівників, яких оцінюють [14].

Однією з найбільш ефективних форм організації готельного бізнесу в умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки, посилення конкуренції, змін у підприємницькому середовищі є мережа, виникнення якої пов'язане з поглибленням інтеграційних процесів, розвитком «інформаційного суспільства», необхідністю отримання конкурентних переваг на ринку. Формування дієвих механізмів та інструментарію управління підприємствами готельного господарства забезпечує максимізацію їх прибутків, оптимізацію портфелю напрямів діяльності, стійке функціонування, підвищує їх безпеку при зміні зовнішніх умов, оскільки саме ефект масштабу може виявлятися не тільки в традиційній формі – у площині удосконалення якості послуг, інтеграції ресурсів та окремих напрямів спільної діяльності, але й у руслі створення позитивного іміджу, формування корпоративної культури та соціальної відповідальності. У комплексі заходів ефективного розвитку готельних мереж лежить створення унікальної готельної пропозиції та впровадження високих стандартів обслуговування за рахунок консолідування діяльності, що може відбуватись лише за умов підвищення якості спільної трудової діяльності працівників. Ефективне впровадження інноваційних технологій та методів управління персоналом має ґрунтуватися на здійсненні комплексної оцінки персоналу з метою забезпечення його дієвості, результативності та якості.

Необхідність конструктивного наукового переосмислення підходів щодо формування комплексної оцінки персоналу готельних мереж обумовлена:

по-перше, вимогами корпоративних стандартів якості, які передбачають використання конкретних, визначених у часі спільних цілей; по-друге, потребою прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації про ефективність кадрових процесів; по-третє, потребою керівництва підприємства у забезпеченні інформацією про якість діяльності персоналу для оптимізації використання та розвитку кадрового потенціалу.

Теоретико-методологічні основи оцінки персоналу активно досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями, як А. Алавердов, М. Альберт, І. Ансофф, Д. Богиня, І. Булеєв, В. Веснін, О. Грішнова. Науково-методичне підґрунтя щодо управління персоналом у системі управління якістю присвячені дослідження О. Криворучко, Н. Михайлова, О. Момот, В. Панкова, В. Петюха, Г. Скударя, Є. Шубенкова, В. Шинкаренка. Теоретичні підходи до оцінки персоналу у готельному господарстві частково обговорювались О. Агаміровою, О. Бейдиком, А. Булгаковою, С. Гончаровою, В. Квартальновим, М. Кабушкіним, Л. Калініною, Г. Паперяном, Т. Пічутіною.

Результатом їх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів щодо організації та проведення оцінки персоналу. У той самий час не сформований системний підхід до оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу, що вимагає більш поглибленого та комплексного дослідження цієї проблеми. Крім того, подальшого розвитку потребує розробка інструментарію оцінювання персоналу, який би максимально враховував галузеву спрямованість суб'єкта господарювання, у тому числі підприємств готельного господарства. Разом з тим, сучасні інтеграційні процеси в готельному господарстві обумовлюють необхідність розгляду класичних концепцій та методів оцінки персоналу через призму їх адаптації до умов функціонування об'єднань підприємств.

Однією з найважливіших функцій управління персоналом є об'єктивна оцінка кількості та якості затраченої праці, яка сприятиме підвищенню і продуктивності праці. Необ'єктивна, формальна чи упереджена оцінка породжує у значній кількості працівників байдуже ставлення до праці, незацікавленість

як в індивідуальних, так і в спільних, загальних результатах праці. Тобто на етапі оцінки має виконуватись три основних завдання: сприяти підвищенню ефективності і якості праці; слугувати об'єктивною основою при визначенні розмірів матеріального винагородження; підвищувати соціальну активність та відповідальність працівників. Комплексна оцінка спрямовується на вдосконалення організації праці; виявлення мотивів, що спонукають до високопродуктивної праці; створення обґрунтованої системи матеріального та морального стимулювання як окремого працівника, так і колективу в цілому при підборі, розстановці, просуванні по посаді у відповідності до кількості та якості затраченої праці на основі індивідуальних характеристик працівників.

У наукових дослідженнях акцентується увага переважно на двох основних методах оцінки персоналу: прямий, за результатами праці, і опосередкований - через ділові і особисті якості працівника [6,8]. Найбільш складною є пряма оцінка, або оцінка результативності, яка залежить від встановлених стандартів виконання роботи і критеріїв результативності.

Дієвістю прямих оцінок для реалізації мотиваційної функції досягається через:

- організаційну можливість кількісного вимірювання результативності роботи;
- наявність: регламентації результативності для кожного робочого місця; механізму оцінки; зворотного зв'язку, тобто обов'язковості обговорення результатів оцінки;
- прийняття обґрунтованих рішень за результатами оцінки.

Опосередкована оцінка персоналу спрямована на оцінку ділових і особистісних якостей працівників, які є чинниками впливу на якість виконання роботи. Вимоги до процедури опосередкованої оцінки включають обґрунтований вибір критеріїв, методів і суб'єктів оцінки, «зворотний зв'язок», прийняття обґрунтованих рішень стосовно працівника за результатами оцінки. Адекватність оцінки має велике мотивуюче значення для працівника у зв'язку з оплатою, кар'єрою та ін. Самостійне мотивуюче значення оцінки

полягає у задоволенні потреб у визнанні, повазі і самоповазі. Інструментами оцінки персоналу мають бути: доречність, чутливість, надійність, прийнятність і практичність [8,10]. Для підвищення мотиваційного ефекту оцінки персоналу, необхідні не тільки проектування організаційних параметрів і технології для формальної оцінки трудової діяльності, але і створення механізмів, які зв'язують результати оцінки із системами винагород, кар'єри, розвитку персоналу.

Ключовим питанням оцінки персоналу є вибір методичного інструментарію забезпечення найбільшої об'єктивності оцінювання.

Дослідження вітчизняної та закордонної практики оцінки персоналу дозволило виокремити такі найпоширеніші методики: письмова або усна характеристика; оцінка за допомогою шкал; графоаналітичний метод; метод альтернативних характеристик; оцінка через поведінкові реакції та інциденти; метод самооцінки; оцінка у спеціальних центрах; оцінка на основі конкретно доведених цілей; методи комплексної оцінки ділових і професійних якостей.

Письмова або усна характеристика, як правило, складається оцінювачем, який добре знає працівника. Недоліком цього методу є складність зіставлення характеристик, оскільки вони різняться за змістом і обсягом та ракурсами характеристик.

Оцінка за допомогою шкал менш глибока, ніж письмова характеристика, однак більш придатна у співставленні. Для здійснення процесу оцінки в даному випадку розробляється шкала оцінки. Це може бути загальна, придатна для усіх критеріїв шкала, або окрема для кожного критерію. Значна увага вказаному методу оцінювання приділяється в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема О.Єгоршина, Є.Маслова, Дж.Обер-Кріє [7-9] та інших. Варто вказати на головний недолік методу: числові значення показника надають оцінювачеві можливість для інтерпретації. При оцінці це можна назвати помилками "поблажливості" або "суворості". Окрім цього, деякі оцінювачі мають схильність давати судження або за екстремальними значеннями ("пра-

гнення до екстремуму"), або за середніми значеннями ("прагнення до середини"). Тому, для зниження суб'єктивізму при використанні вказаного методу, можна запропонувати спосіб, що структурує наданий повний опис дій чи якостей, оцінений в балах, у відповідності до отриманого числового значення за шкалою. Чим більший обсяг і вищий ступінь конкретизації опису відрізків шкали, тим вища якість даного методу і об'єктивність оцінки.

Одним з найбільш простих і розповсюджених методів оцінки є графоаналітичний. Прикладом його можуть слугувати "метод профілю зрілості працівника", "криві посадових кар'єр" тощо. За цими методиками оцінки спочатку будується графік залежності досліджуваного параметра від різних факторів (наприклад, від віку, стажу, посадового окладу), а потім за побудованим графіком емпіричним шляхом визначають алгоритм залежності.

Метод альтернативних характеристик передбачає розробку абстрактної моделі характеристик, які мають визначену вагу і не пов'язані з поведінкою конкретного працівника і оцінюються за спеціальною таблицею в реальній кількості балів, що відображають цінність працівника. Об'єктивність оцінки підвищується за рахунок того, що оцінювачу невідомі цінності характеристик. Даний метод доцільний для застосування при оцінці цінностей працівників, які виконують подібні стандартні функції.

Оцінка через поведінкові реакції (інциденти), як правило, проводиться на основі недовірок чи зривів у роботі, які мали місце протягом певного періоду часу. Широкого розповсюдження цей метод не отримав через складнощі застосування фінансового і процедурного характеру. Тим паче, що за межами оцінки залишаються позитивні досягнення працюючих - успіхи на переговорах, ініціативність, самостійність у вирішенні питань тощо.

Основною перевагою використання методу самооцінки працівника є те, що поглиблюється розуміння характеристик роботи, зростає відповідальність виконавця внаслідок його участі в процесі оцінювання і знижується рівень протиріч і непорозумінь між підлеглими і керівниками після оцінки, зростає обсяг інформації про працівника. Головне в самооцінці – це пошук раціона-

льного взаємозв'язку себе з певною діяльністю і виявлення власних можливостей щодо її здійснення. Раціональна самооцінка є організуючим фактором діяльності, особливо в ситуаціях, коли працівникові доводиться приймати рішення без вказівок або допомоги керівника вищого рангу, в умовах дефіциту ресурсів, часу чи інформації. Практика показує, що для самооцінки можна використовувати майже усі інші методи. На це спрямовані методики Є. Шарпатової та Т. Базарова [10-11], що збільшують інформаційну наповненість процесу трудової діяльності.

За методом упорядкування рангів порівняння працівників здійснюється лише за окремими значеннями шкали. В межах аналітичної оцінки за кожним показником складається ранговий ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка розраховується додаванням окремих рангів. За дослідженнями Л. Ленда [12] рангові оцінки - найбільш розповсюджений метод оцінки в США. Близько 62% великих підприємств використовують рангові оцінки, 20% - описові характеристики, 18% - оцінку за цілями. Серед великих підприємств 51% - рангові оцінки, 23% - описові характеристики, 17% - оцінку за цілями.

Загалом методи, які використовуються для оцінки персоналу, можна узагальнити та згрупувати у 4 блоки, методи: із застосуванням кількісних (бальних) показників оцінки; ранжування; ситуативної оцінки; інші, критерії оцінки яких можуть різнитися між собою (вільна характеристика, історико-біографічний метод, управління за цілями тощо) .

Зведена характеристика методів оцінки персоналу подана в табл. 1.2.

Оскільки жоден із зазначених методів не є універсальним, слід підкреслити, що проблема оцінки персоналу є масштабною, складною та невирішеною. Вирішення проблеми оцінки персоналу потребує розробки комплексного підходу, визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму при оцінюванні.

Таблиця 1.2 – Методичні засади оцінки персоналу підприємств

Види методів	Характеристика	Вихідні дані
1	2	3
Співбесіда (інтерв'ю)	Бесіда з працівником з метою отримання додаткової інформації в режимі "питання-відповідь"	Висновок про професійні, особисті та ділові якості працівника
Біографічний	Отримання інформації про працівника на основі аналізу особистої заяви, кадрових даних, автобіографії, листка з обліку кадрів, особової справи, документів про освіту, характеристики, рекомендацій.	Офіційний висновок про особисті дані, сімейний стан, освіту, досвід роботи тощо
Спостереження	Отримання інформації про працівника на основі безпосередньої реєстрації фактів, процесів, поведінки, тощо які відбуваються в умовах реального часового простору	Фотографія робочого дня, хронометраж або звіт про результати спостереження
Тестування	Форма оцінювання знань, вмінь, навичок та психологічних якостей на основі спеціальних завдань з розшифровкою їх за допомогою ключів	Професіограма, психологічний портрет працівника
Самооцінка	Оцінка працівником самого себе, своїх можливостей, якостей, діяльності, становища в певній соціальній групі чи підприємстві	Інформація про самовизначення працівника
Ділова гра	Розбір навчального прикладу в ході якого працівники отримують ролі в діловій ситуації і розглядають наслідки прийняття рішень	Модель ділової поведінки, управлінське рішення
Експертні оцінки	Результати роботи кваліфікованих фахівців в процесі якої надається об'єктивна оцінка персоналу	Кваліфікований аргументований висновок
Екзамен (залік, захист бізнес-плану, проекту, диплома)	Контроль знань і вмінь, який передбачає попередню підготовку оцінюваного працівника з певного кола питань, проблем або з певної дисципліни, і виступ передекзаменаційною комісією.	Екзаменаційний лист, бізнес-план, проект, диплом, присвоєння кваліфікації.
Експертиза (графологічна, фізіологічна, фізіономічна, психологічна)	Спеціалізований аналіз особистості на основі фізіологічних особливостей людини, почерку, біографії та індивідуальних анкет	Психологічний портрет працівника
Соціологічні оцінки	Незалежне анкетне опитування, з метою оцінки персоналу	Анкета, діаграма якостей.
Аналіз спеціальних завдань	Оцінка працівників на основі виконання спеціальних проектів	Проект
Таємний гість	Анонімна оцінка персоналу на основі досвіду спеціально підготовленого споживача	Звіт споживача
Критичний інцидент	Оцінка поведінки працівника в критичній ситуації та визначення рівня стресостійкості	Логічний висновок
Атестація	Процедура визначення кваліфікації практичних навичок та ділових якостей працівника та встановлення їх відповідності певній посаді	Протокол

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Ранжирування	Порівняння працівників за визначеними критеріями за допомогою експертів рангів (місця) серед інших працівників в сукупності отриманих оцінок	Ранговий список
Метод 360 градусів	Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими і споживачами оцінюваного	Спеціальна форма оцінки
Грейдинг	формування універсальної ієрархії посад (рангів) для всіх працівників підприємства; система оцінювання, що дозволяє встановити належне винагородження персоналу на засадах відповідної цінності для організації різних ділянок роботи (посад) і особистісної цінності працівника	Ієрархія посад
Встановлення стандартів та нормативів	Порівняння роботи працівника з відповідними вимогами, які визначають ступінь відповідності між досягнутими та нормативними показниками праці	Стандарти обслуговування, вимоги до працівників

Розробка механізмів об'єктивної оцінки персоналу є невід'ємною частиною системи управління матеріальним стимулюванням персоналу. Це забезпечить відродження справедливості у розподілі трудових і матеріальних благ, регламентування поведінки працівників, виявлення причин, що перешкоджають всебічному розвитку трудового потенціалу кожного працівника.

Сучасні підходи до формування механізму комплексної оцінки якості персоналу в основі мають враховувати критерії компетентності як найважливішої системоутворюючої властивості. При цьому кінцевим результатом повинна бути компетентнісна структура персоналу підприємства як основа її конкурентоспроможності.

Концептуальною основою оцінки має бути функціональний або змістовний (семантичний) підхід. У першому випадку оцінка професійної компетентності ґрунтується на функціях, які реалізуються у процесі діяльності персоналу та їх взаємозв'язку із загальними функціями управління якістю на підприємстві. Змістовний підхід до оцінки якості персоналу передбачає, що пе-

персонал підприємства демонструє достатньо високий рівень професійної діяльності у розрізі загальної, спеціальної і специфічної (внутрішньоорганізаційної) компетентності.

Комплексну оцінку якості праці персоналу підприємства готельної мережі доцільно здійснювати на основі поєднання оцінки результатів роботи працівників та їх компетентності. Сутність комплексної оцінки полягає у визначенні впливу наявного потенціалу працівника (комплексу знань, навичок, практичного досвіду, здібностей та індивідуальних характеристик) на досягнення результатів і виконання ним встановлених норм. Таким чином здійснюється реалізація одного з головних законів діалектики – переходу кількісних показників (набір компетенцій) у якісні (компетентність і результативність діяльності). При цьому під оцінкою компетентності працівника розуміємо оцінку ефективності його роботи на даній посаді, здатність виконувати встановлені завдання, тобто оцінку ефективності використання працівником необхідних для даної посади компетенцій.

При цьому рівень оплати праці працівника здійснюватиметься за результатами комплексної оцінки якості праці, що ґрунтується як на оцінці результатів його роботи, так і на визначенні рівня компетентності, яка має безпосередній вплив на ці результати. Подібну модель оплати в наукових дослідженнях характеризують як «модель оплати, орієнтовану на індивідуальний вклад» [4].

Модель оплати, орієнтованої на вклад, може бути ефективно застосована у межах розробленої диференційної структури оплати з широкими її діапазонами, за якої просування за межі полос залежить як від компетентності, так і від показників роботи. При цьому персональна винагорода формуватиметься на основі результатів роботи, компетентності і мотиваційних стимулів щодо розвитку компетенцій, ефективності діяльності, кар'єри.

Оплата за вклад означає оплату за отримані результати та компетентність, а також за показники роботи, отримані у минулих і майбутніх періодах (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Комплексна модель формування оплати праці працівника

Оплата, орієнтована на вклад, діє, використовуючи змішану модель управління показниками роботи – оцінюючи вхідні і вихідні фактори (компетенції та результати), і дозволяє зробити висновок про призначення рівня оплати конкретному працівнику на певній посаді, враховуючи при цьому як показники роботи у минулому, так і майбутні показники, що будуть досягнуті завдяки компетентності працюючих.

Аналіз існуючих методів оцінки персоналу дозволив виявити, що при вирішенні цієї важливої задачі в якості перспективного доцільно використовувати підхід, заснований на бально-факторній оцінці відповідно до сформованих індивідуально для кожної категорії персоналу матриць та шкал показників якості з описом на кожному рівні виявлення.

Запропонована методика якості персоналу включає набір показників, які оформлені у вигляді матриці, мають оцінку у балах і розподіл балів по рівнях виявлення кожного фактора. Рівні виявлення оформлені у вигляді шкал з описами. Максимальна кількість балів, яку можна набрати за даним фактором, визначається на основі вагових коефіцієнтів, що отримуються експертним шляхом (методом ранжування).

Таким чином, оцінка якості персоналу із застосуванням балів за різними показниками передбачає аналіз компетентності та результатів праці персоналу виходячи з цих еталонів з урахуванням стажу роботи та її інтенсивності, співставлення результатів аналізу з описами рівнів, і ідентифікація рівня і балова оцінка за кожним показником, а також, отримання сукупної, відносно

окремих оцінок за показниками, оцінки якості праці працівника. При цьому модель оцінки якості персоналу, яка включає як загальні фактори компетентності, які використані при оцінці посад у загальній моделі компетенцій для всіх груп персоналу підприємства, так і специфічні – індивідуальні для конкретної групи персоналу згідно виконуваних функціональних обов'язків і ролей, а також показники стажу роботи та її інтенсивності.

Розподіл факторів компетентності по групах персоналу підприємства готельного господарства можливо в загальному вигляді здійснювати таким чином:

- перша група - керівники і професіонали;
- друга група - фахівці і робітники, технічні службовці і молодший обслуговуючий персонал;
- третя група - персонал, який має прямі контакти зі споживачами.

Вибір факторів компетентності здійснюється експертним шляхом з урахуванням важливості та впливу факторів на досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства.

Наступним етапом є розробка матриці оцінки якості для персоналу першої групи (керівників і професіоналів). В основі пропонованої оцінки якості персоналу знаходиться структура критеріїв компетентності певної групи персоналу, яка доповнюється показниками оцінки результативності та інтенсивності праці, стажем роботи на підприємстві.

Оцінка якості персоналу першої групи здійснюється за чотири бальною шкалою для показників 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9 – від 1 до 4-х балів (виявлення показників на рівні А не оцінюється (0 балів) - рівень стажерів) та за п'яти бальною шкалою для показників 4, 6, 10 – від 0 до 4-х балів з урахуванням встановлених експертами оцінок вагомості кожного показника (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Матриця оцінки якості першої групи персоналу

№ з/п	Показники	Оцінка вагомості показника, бали	Розподіл оцінки показника в балах по рівнях виявлення				
			A*	B	C	D	E
			0	1	2	3	4
1	Рівень кваліфікації (освіти)	13	**	13	26	39	52
2	Стаж роботи у підприємстві	10	**	10	20	30	40
3	Робоча роль	6	**	6	12	18	24
4	Результативність роботи	16	0	16	32	48	64
5	Інтенсивність праці, додаткова відповідальність	12	**	12	24	36	48
6	Ефективність вирішення проблем	9	0	9	18	27	36
7	Міжособистісні комунікативні навички	9	**	9	18	27	36
8	Ефективність керівництва	9	**	9	18	27	36
9	Ініціативність та виявлення творчого підходу в діяльності	8	**	8	16	24	32
10	Дисциплінованість і самоконтроль	8	0	8	16	24	32
	Разом	100	0	100	200	300	400

* при отриманні працівником оцінки А(0) по одному або більше показникам (за виключенням показників 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9) розглядається питання про накладання штрафних санкцій або звільнення його з посади.

** виявлення показника на даному рівні не оцінюється (рівень стажера).

Оцінка якості стажерів здійснюється по закінченню терміну стажування. Оцінка показників 4, 6, 10 може бути незадовільною і мати негативний характер. У цьому випадку розглядається питання про накладання штрафних санкцій або звільнення працівника з посади.

На основі аналізу виявлення факторів компетентності та інших показників якості серед першої групи персоналу підприємства сформовано шкалу з описом стандартів та інших індикаторів оцінки для кожного рівня виявлення показника (таблиця 1.4). Аналогічні таблиці розробляються і до інших груп персоналу.

Таблиця 1.4 – Проектування показників якості першої групи персоналу за рівнями

Рівні	Опис рівня	Оцінка показника з урахуванням вагомості, бали
1	2	3
1. Рівень кваліфікації (освіти). Оцінюється рівень формальної професійної підготовки, необхідної для виконання конкретних трудових функцій, що формується в результаті поєднання знань, умінь і досвіду практичної діяльності. Формально підтверджується загальновизнаним державним свідоцтвом, сертифікатом або дипломом		
A	Не оцінюється	**
B	II-й або III-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «бакалавра» або «дипломований спеціаліст», наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями	13
C	III-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «магістр», вільне володіння спеціальними методиками і технологіями	26
D	III-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «магістр», поглиблені спеціальні знання і базові у суміжних галузях, а також додаткові знання в галузі управління організацією та персоналом	39
E	IV-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «магістр», наявність наукового ступеня, поглиблені спеціальні знання і базові у суміжних галузях, а також додаткова освіта в галузі управління організацією та персоналом	52
2. Стаж роботи у підприємстві		
A	0-6 місяців	**
B	До 2-х років	10
C	Від 2-х до 5-и років	20
D	Від 5-и до 10-и років	30
E	Більше 10-и років	40
3. Робоча роль		
A	Стажер	**
B	Адепт (який розвивається)	6
C	Досвідчений	12
D	Наставник (провідний спеціаліст)	18
E	Лідер	24
4. Результативність роботи. Оцінюється рівень виконання планових завдань, здатність бачити стратегічні перспективи, ефективність використання ресурсів		
A	Незадовільна. Рівень виконання плану менше 80%. Перевитрата ресурсів. Несумлінне (іноді халатне) ставлення до виконання посадових функцій і обов'язків, неухважність	0

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
В	Потребує покращення. Рівень виконання плану – 80-99%. Незначна перевитрата ресурсів. Недостатньо сумлінне ставлення до виконання посадових функцій і обов'язків	6
С	Задовільна. 100% виконання плану. Сумлінне ставлення до виконання посадових функцій і обов'язків	12
Д	Добра. Перевиконання плану. Сприяння заощадженню ресурсів. Сумлінне ставлення до виконання посадових функцій і обов'язків, наполегливість уважність до деталей у роботі	18
Е	Відмінна. Перевиконання плану. Суттєве заощадження ресурсів. Працівник є прикладом для інших у сумлінному ставленні до виконання посадових функцій і обов'язків, наполегливості і уважності до деталей у роботі	24
5. Інтенсивність праці, додаткова відповідальність. Оцінюється рівень інтенсивності праці, наявність додаткової відповідальності		
А	Не оцінюється	**
В	Середня інтенсивність праці для даної посади серед аналогічних підприємств галузі	12
С	Інтенсивність праці вище середньої для даної посади серед аналогічних підприємств галузі	24
Д	Середня інтенсивність праці для даної посади серед аналогічних підприємств галузі, наявність додаткової зони відповідальності, яка перевищує встановлені посадові обов'язки	36
Е	Інтенсивність праці вище середньої для даної посади серед аналогічних підприємств галузі, наявність додаткової зони відповідальності, яка перевищує встановлені посадові обов'язки	48
6. Ефективність вирішення проблем. Оцінюється ефективність вирішення робочих проблем, конфліктних ситуацій		
А	Низька. Регулярно не може самостійно вирішити робочі проблеми, створює конфліктні ситуації	0
В	Невисока. Часто не може самостійно вирішити робочі проблеми	9
С	Середня. Вирішує проблеми з середньою ефективністю. Іноді звертається за допомогою	18
Д	Вище середнього. Часто ефективно вирішує проблеми	27
Е	Висока. Завжди ефективно вирішує проблеми	36
7. Міжособистісні комунікативні навички. Оцінюється рівень навичок ділового спілкування, здібності до переконання, ефективного проведення переговорів, рівень контактів поза межами підприємства, вміння працювати у команді		
А	Не оцінюються	**
В	Потребують покращення	9
С	Задовільні і повністю відповідають вимогам до посади	18
Д	Добрі	27
Е	Відмінні	36
8. Ефективність керівництва персоналом. Оцінюються організаторські здібності, вплив, ефективність індивідуального підходу до мотивації працівників, чіткість постановки завдань та контроль за виконанням, ефективність виправлення помилок, гнучкість та демократизм, розвиток персоналу		

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
A	Не оцінюється	**
B	Потребує покращення. Спостерігається підвищена плінність кадрів (для професіоналів – немає прямого керівництва персоналом, відповідальність за певну ділянку роботи)	9
C	Задовільна і повністю відповідає вимогам до посади. Плінність кадрів середня	18
D	Добра. Стабільна робота персоналу	27
E	Відмінна. Стабільна робота персоналу. Високі оцінки якості (вище середнього рівня C) більшості підлеглих	36
9. Ініціативність та виявлення творчого підходу в діяльності. Оцінюється рівень ініціативи, підприємливість, здатність до самостійних і активних дій, пропозиція творчих рішень щодо удосконалення напрямів діяльності		
A	Не оцінюється	**
B	Невисокий рівень ініціативності	8
C	Середній рівень ініціативності	16
D	Високий рівень ініціативності, демонструє здатність до самостійних і активних дій, іноді пропонує творчі рішення щодо удосконалення напрямів діяльності підприємства чи виробничого підрозділу	24
E	Високий рівень ініціативності, демонструє здатність до самостійних і активних дій, часто пропонує творчі рішення щодо удосконалення напрямів діяльності підприємства чи виробничого підрозділу	32
10. Дисциплінованість і самоконтроль. Оцінюється рівень дотримання внутрішнього порядку і робочої дисципліни, морально-етична поведінка, чесність, порядність, дипломатичність, толерантність		
A	Незадовільні. Часто спізнюється на роботу, порушує робочу дисципліну, не підтримує корпоративну культуру щодо зовнішнього вигляду та стилю поведінки на роботі, зафіксовані випадки непорядного ставлення до колег, антиморальної поведінки, неналежної експлуатації засобів матеріально-технічного забезпечення, крадіжки, тощо	0
B	Потребують покращення. Наприклад, іноді спізнюється на роботу або іноді не підтримує корпоративну культуру	8
C	Задовільні і повністю відповідають вимогам до посади	16
D	Добрі. Є прикладом для інших працівників колективу	24
E	Відмінні. Визначений як один з кращих працівників підприємства	32

Матриця оцінки якості другої групи персоналу фахівці і робітники, технічні службовці і молодший обслуговуючий персонал представлена у табл. Оцінка якості персоналу третьої групи також здійснюється за чотири бальною шкалою для показників 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10 – від 1 до 4-х балів (виявлення показників на рівні А не оцінюється (0 балів) - рівень стажерів) та за п'яти бальною шкалою для показників 2, 5, 9, 11 – від 0 до 4-х балів з урахуванням встановлених експертами оцінок вагомості кожного показника. За результа-

тами анкетного опитування оцінюється рівень позитивних відгуків споживачів як відсоток суми позитивних відповідей споживачів (задовільна та відмінна оцінка). Він розраховується як середньоарифметичне значення по результатах опитування споживачів.

Таблиця 1.5 – Матриця оцінки якості другої групи персоналу

№ з/п	Показники	Оцінка вагомості показника, бали	Розподіл оцінки показника в балах по рівнях виявлення				
			A*	B	C	D	E
			0	1	2	3	4
1	Рівень кваліфікації (освіти)	12	*** -	12	24	36	48
2	Стаж роботи у підприємстві	10	*** -	10	20	30	40
3	Робоча роль	7	*** -	7	14	21	28
4	Якість виконання роботи*	16	0	16	32	48	64
5	Інтенсивність праці, додаткова відповідальність	12	*** -	12	24	36	48
6	Міжособистісні комунікативні навички	9	*** -	9	18	27	36
7	Сприяння навчанню інших працівників	10	*** -	10	20	30	40
8	Ефективність використання ресурсів	7	0	7	14	21	28
9	Ініціативність та виявлення творчого підходу в діяльності	8	*** -	8	16	24	32
10	Дисциплінованість і самоконтроль	9	0	9	18	27	36
	Разом	100	0	100	200	300	400

* При отриманні працівником оцінки А (0) по одному або більше факторам (за виключенням показників 1, 2, 4, 6, 8) розглядається питання про накладання штрафних санкцій або звільнення його з посади.

** Якість виконання роботи працівника контролюється лінійним керівником шляхом вибіркового контрольних оцінок результатів роботи за 5-баловою шкалою (від 0 до 4 балів), які періодично фіксуються у відповідному журналі протягом місяця.

*** виявлення показника на даному рівні не оцінюється (рівень стажера).

Оцінку якості персоналу першої групи – керівників вищої ланки

п'ятого, шостого рівня структури посад здійснює генеральний директор.

Оцінка якості праці генерального директора здійснюється у вигляді індивідуального звіту, який затверджується власником (головою правління і т.д.) підприємства. Важливим етапом визначення рівня якості є формування діапазонів балів з множини чисельних даних (суми загальних балових оцінок якості різних працівників), які можна побудувати, обираючи певні інтервали (кроки), які дорівнюють певній кількості відсотків або балів. За результатами оцінки підраховується загальна сума балів, розмір якої визначає належність до певного рівня якості персоналу та оплати праці у межах визначеного діапазону оплати згідно сформованої сітки посадових окладів (табл. 1.6). Діапазони балів середніх (серед прийнятних) рівнів якості (С і D) запропоновано встановити більш широкі (100 балів) як найбільш масових, тобто за якими очікується оцінка більшої чисельності персоналу підприємства. За даними наукових джерел близько 60% персоналу підприємств за результатами оцінки мають середні показники якості (рівень С), близько 15% працівників належать до тих, що потребують розвитку, стільки ж - до ефективних; по 5% - до високоефективних і недостатньо ефективних для займаної посади [1]. Таким чином, середній рівень оцінки якості персоналу (рівень С) відповідає компетентному працівнику, який завжди досягає встановлені цілі і стандарти, відповідає очікуванням від здійснюваної ролі, отримує базовий оклад на рівні С відповідно до діапазону оплати посади, яку обіймає. Наступні рівні оцінки якості персоналу – D та E характеризують працівників з високою компетентністю, які завжди досягають встановлені цілі і стандарти і відповідають очікуванням від виконуваної ролі, або перевищують їх та отримують базові оклади на рівнях D та E відповідно діапазону оплати. Наступні рівні оцінки якості персоналу – D та E характеризують працівників з вищою за середню компетентність та висококомпетентних працівників, які завжди досягають встановлені цілі і стандарти і відповідають звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді або часто перевищують їх. Такі працівники отримують базові оклади на рівнях D та E відповідно згідно діапазону оплати займаних

посад. Недостатньо компетентним працівникам, які отримали загальну оцінку якості на рівні В, призначається відповідно базовий оклад. При цьому визначають потреби у розвитку і напрями їх задоволення.

При прийомі на роботу працівник отримує найнижчий рівень оплати для своєї посади (рівень А), а після стажування за результатами атестації рівень оплати його праці може бути підвищений.

Характеристику некомпетентного отримує працівник у разі оцінки якості праці на рівні А, що відбувається коли за будь-яким показником якості виставляється оцінка 0. При цьому розглядається питання про накладання штрафних санкцій, переведення на іншу посаду або звільнення.

За результатами оцінки якості праці на основі компетентнісного підходу здійснюється прийняття обґрунтованих рішень стосовно працівника, визначають потреби у розвитку персоналу і напрями їх задоволення, складають індивідуальні плани розвитку компетентності і кар'єри, здійснюють ротацію персоналу.

За умови отримання найвищої оцінки якості D працівник має підстави (наприклад, на конкурсній основі) претендувати на перехід на посаду більш високого рівня з середнім рівнем оплати С. Такий контингент співробітників автоматично попадає в резерв на висування. Навіть при незначному збільшенні окладу, це є потужним моральним стимулом, оскільки підвищує статус працівника на підприємстві.

Описана модель оцінки персоналу дозволяє: підвищити мотивацію продуктивної та якісної праці; мати ефективний інструмент планування кар'єри; знизити вплив суб'єктивного чинника при оцінці працівника; сприяти формуванню повноцінного кадрового резерву; стимулювати процес створення організації, що сама навчається, оскільки в оцінці якості передбачено присвоєння більш високих балів за умови сприяння та участі у навчанні інших працівників.

Таблиця 1.6 – Пропозиції щодо формування шкали загальних оцінок якості персоналу готельної мережі

Показники	Рівні оцінки якості та характеристика персоналу				
	A	B	C	D	E
Діапазон загальних оцінок якості, кількість балів	0 – 99	100 – 150	151 – 250	251 – 350	351 – 400
Загальна характеристика рівня оцінки якості	Неприйнятний	Потребує розвитку	Середній	Ефективний	Високоєфективний
Описова характеристика рівня оцінки якості	Часто здійснює помилки і не досягає встановлених цілей і стандартів, не відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі. Зазвичай це рівень стажерів. Працівник некомпетентний для даної посади	Часто досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді потребує допомоги та припускається помилок. Працівник недостатньо компетентний для даної посади	Завжди досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі. Працівник компетентний для даної посади	Завжди досягає встановлених цілей і стандартів і відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді перевищує їх. Працівник з високою компетенцією для даної посади	Часто перевищує встановлених цілей і стандартів, послідовно і дуже вправно виконує функціональні обов'язки понад звичайних очікувань. Висококомпетентний працівник

Запропонована методика бальної оцінки якості персоналу, диференційований підхід до їхнього розвитку та посадової ротації дають змогу забезпечувати підвищення якісних характеристик, зростання конкурентоспроможності персоналу та його ефективного використання [11].

З цим, зокрема, пов'язані зростання попиту на консультаційні, рекрутингові та тренінгові послуги, послуги з оцінки персоналу, а також поява у великих комерційних організаціях таких «вузьких» фахівців по роботі з персоналом, як «менеджер з розвитку персоналу», «спеціаліст з навчання персоналу».

Стандарти виконання наводять вимоги до роботи на рівні, прийнятні або неприйнятні для поведінки працівника. Вони відіграють критичну роль у системі «аналіз роботи – оцінка виконання» (рис. 1.4).

Оцінку діяльності персоналу виробляють за двома напрямками:

- облік результатів праці (пряма оцінка);
- аналіз ділових та особистих якостей працівника, що впливають на ці результати (непряма оцінка).

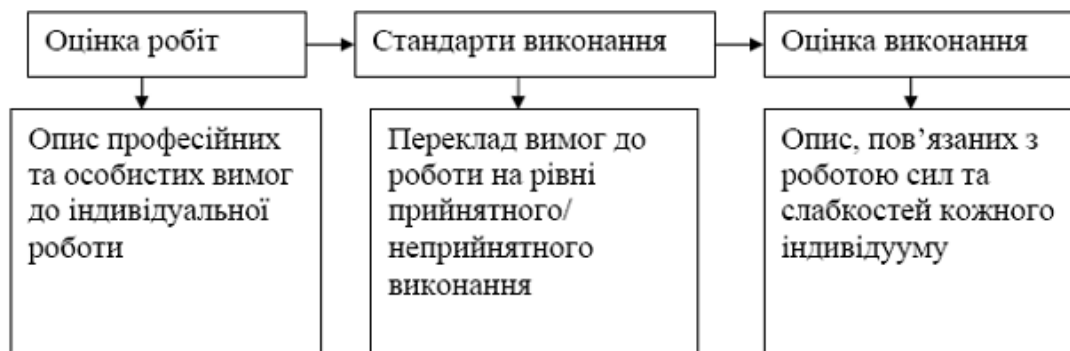


Рисунок 1.4 – Ставлення стандартів виконання до аналізу роботи [13]

Для того, щоб процедура оцінки результатів праці була ефективною, вона повинна [14]:

- встановити стандарти результативності праці для кожного робочого місця;
- встановити процедуру оцінки результативності праці (коли, як часто і хто проводить оцінку, критерії і методи оцінки);
- спонукати осіб, що проводять оцінку, на те, щоб вони збирали інформацію про результативності праці працівників;
- обговорення результатів оцінки з працівником;
- ухвалити рішення і задокументувати оцінку.

Показниками використання робочих кадрів є коефіцієнт плинності, який визначається діленням чисельності звільнених з причин плинності на середньоспискову чисельність працівників на той же період, і коефіцієнт прийому кадрів, розраховується як відношення кількості працівників, прийн-

ятих на роботу до середньоспискової чисельності працівників за той же період [12].

1.3 Зарубіжний досвід формування оцінки роботи персоналу

У країнах з розвинутою ринковою економікою системи атестації працівників мають різні назви: "річна атестація державних службовців", "оцінювання результатів діяльності", "оцінювання службовців з погляду досягнення накреслених цілей" та ін. При цьому системи атестації включають такі елементи: регулярні співбесіди, оцінювання досягнутих результатів, підбиття річних підсумків роботи, атестацію за рік, управління вибором цілей, визначення завдань тощо [12].

У процесі підготовки до проведення атестації персоналу велику увагу приділяють створенню "моделей" фахівців і керівників. Зазвичай їх основу становить харизматична теорія, згідно з якою конкретну посаду може обійняти лише та людина, яка має певний перелік рис. Виділення якостей – критеріїв, потрібних для успішної професійної діяльності, було й залишається об'єктом вивчення багатьох представників сучасних зарубіжних шкіл і наукових напрямів.

Атестація й оцінювання персоналу в зарубіжних країнах передбачає жорстку регламентацію та формалізацію всіх етапів і процедур і насамперед самих оцінних форм, що забезпечені докладними інструктивними матеріалами [12]. Служби персоналу контролюють реалізацію загальних принципів проведення атестації та оцінювання персоналу на практиці.

Наприклад, на державній службі в Англії процес атестації тісно пов'язаний із заповненням звітної анкети, що складається з восьми друкованих сторінок. Анкета містить такі частини:

– особисті дані (ім'я, прізвище тощо);

- мета й опис роботи за минулий рік;
- опис роботи на наступний рік;
- пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації;
- наміри чи пропозиції щодо службового переведення;
- думка працівника, який підлягає атестації, про підготовлений на нього звіт і, за бажанням, про особу, яка підготувала цей звіт;
- деталізація та оцінка особистісних якостей;
- оцінка можливостей просування по службі;
- думка особи, яка затверджує звіт, про працівника, який атестується, і про звіт про нього;
- підтвердження працівника, який контролює атестацію, що атестація пройшла відповідно до встановлених правил.

У США також використовуються різні методи атестації персоналу. Один з найпоширеніших складається з оцінювання державних службовців за 15 критеріями з комбінацією цифрових і текстових шкал. Кожний з використовуваних 15 елементів має п'ять ступенів.

Після оцінювання за окремими критеріями безпосередній керівник оцінює роботу службовця (задовільно, досить задовільно або незадовільно), потім вищий керівник і, нарешті, організована для певної сфери державної служби комісія. На завершення визначається підсумкова оцінка. Така атестація проводиться раз на рік, і працівник, який підлягає атестації, підписує документ про річне оцінювання. Цим він підтверджує факт ознайомлення з його змістом.

Незадоволеність сучасних компаній традиційними методами атестації персоналу зумовила пошук ними нових підходів до оцінювання працівників. Виокремлюють кілька напрямів розвитку нетрадиційних методів атестації персоналу.

Заслуговує на увагу сертифікація персоналу в США. Наприклад, транснаціональна компанія "Cisco Systems", що розробляє і продає мережне обладнання, визначила критерії і показники оцінювання знань, умінь та

навиків працівників і направила запит на розробку тесту компанії "Pearson VUE". Сертифікати "Cisco" – це професійні сертифікати персоналу у сфері інформаційних технологій для роботи з продукцією "Cisco Systems". Іспити приймаються центром тестування "Pearson VUE". Для працівників існує п'ять рівнів сертифікації: Entry, Associate, Professional, Expert, Architect, а також окрема сертифікація Specialist. Вищий ступінь – Architect (CCAg) [33].

Атестація персоналу – це формалізоване оцінювання кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої ухвалюються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників. На практиці найбільшого поширення набула атестація керівників і фахівців з вищою освітою.

В організаціях із сучасним менеджментом персоналу центральне місце в атестаційному процесі належить атестаційній співбесіді керівника з працівником, який підлягає атестації. Під час бесіди обговорюються результати роботи працівника за минулий період, оцінюються її результати як керівником, так і самим працівником, затверджується план роботи працівника на наступний рік і перспективу.

В Україні ухвалено нормативно-правові документи, що регламентують проведення атестації та оцінювання персоналу. Серед них закони України "Про професійний розвиток працівників", "Про державну службу", "Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності", "Про загальну середню освіту", "Про службу в органах місцевого самоврядування", а також нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та інших центральних органів виконавчої влади тощо.

На підставі всебічного розгляду виконання основних обов'язків, професійного рівня працівника, його ділових та особистісних якостей атестаційна комісія ухвалює рішення про відповідність або невідповідність працівника обійманій посаді або виконуваній роботі. У разі прийняття

рішення про невідповідність працівника обійманій посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією.

Проведенню атестації персоналу притаманні істотні вади. Обґрунтоване вивчення професійних, ділових та особистісних якостей працівників часто підміняється розробленням формальних характеристик, що доповнюються лише їх біографічними та анкетними даними. У цьому зв'язку заслуговує на увагу досвід проведення атестації лікарів.

Сертифікація персоналу – процедура підтвердження відповідності, за допомогою якої незалежний акредитований орган із сертифікації персоналу в письмовій формі робить висновок про те, що працівники сертифікованої організації відповідають професійним стандартам (кваліфікаційним вимогам).

Сертифікат відповідності – документ, який підтверджує, що продукція, системи якості, системи управління якістю, системи екологічного управління, персонал відповідають установленим вимогам конкретного стандарту чи іншого нормативного документа, визначеного законодавством. Сертифікація персоналу може бути обов'язковою та добровільною, міжнародною, національною й регіональною.

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є поширене використання заохочувальних доплат за нововведення [13].

Більшість західноєвропейських готелів формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової послуги. Так, у німецькій фірмі «Сіменс» діє норматив, згідно з яким не менше 25% обсягу продажу має припадати на нову продукцію. Дотримання цього нормативу та фактичне підвищення частки нової продукції в загальному обсязі продажу є підставою для створення фонду стимулювання нововведень.

Широко використовується преміювання за створення нової послуги у відомій компанії «Фіат» - Ризик-відповідальність-винагорода, при цьому використовується так звана система «відкладних премій». Це означає, що за створення нової послуги встановлюються премії для трудового потенціалу, залученого до процесу нововведень, але оплата їх відкладається на фіксований термін. Після закінчення цього терміну попередньо встановлений розмір премії коригується на коефіцієнт від 0 до 1,4 - залежно від «поведінки» нової продукції на ринку.

У Франції працівникам багатьох готелів, залежно від якості та ефективності праці, нараховується щорічна премія, яка виплачується лише через п'ять років. Протягом цього часу винагорода зберігається на банківському рахунку, проценти на неї не підлягають оподаткуванню, що створює додаткову зацікавленість у роботі на підприємстві [13].

Пріоритет якісних показників підтверджується перевагою оплати розумової праці над фізичною.

Так, заробітна плата працівників розумової праці в середньому перевищує заробіток робітників: у ФРН - на 20%, Італії і Данії - на 22%, Люксембурзі - на 44%, Франції і Бельгії - на 61% [14].

Індивідуалізація заробітної плати з урахуванням оцінювання конкретних заслуг працівника.

Використання нетрадиційних методів матеріального стимулювання трудового потенціалу: участь найманих працівників у прибутках готелю, в успішному функціонуванні фірми, безоплатна передача акцій чи продаж їх за ціною, нижчою від ринкової, накопичення коштів на спеціальних рахунках.

Так, премії-бонуси сягають 18-20% від середньомісячної заробітної плати трудового потенціалу, в США кількість внутрішніх акціонерів перевищує 2 млн. осіб, у Франції створено індивідуальні ощадні фонди із особистих коштів працівників і відрахувань підприємців, за рахунок цих фондів працівникам продають на пільгових умовах акції, встановлюють доплати до пенсії.

Кожній економічній системі, кожній країні властивий свій мотиваційний механізм розширеного відтворення трудового потенціалу, який, поряд із загальнолюдськими (потреби, інтереси), містить і специфічні елементи. З усього розмаїття моделей систем мотивації праці можна виділити найпоширеніші - японську, американську, французьку, німецьку, шведську і польську.

Японська модель характеризується більш високими темпами зростання продуктивності праці щодо зростання рівня життя населення. Існування такої моделі ґрунтується на високому рівні розвитку національної самосвідомості, пріоритеті інтересів нації, фірми над інтересами конкретної людини, готовності населення йти на самообмеження заради добробуту усієї країни.

Система стимулювання праці трудового потенціалу будується з урахуванням професійної майстерності, віку, стажу, результативності праці. Помітною особливістю японської моделі є застосування окремими організаціями системи довічного найму, що ґрунтується на традиційному японському патерналізмі. Така система оплати праці включає помісячну зарплату, дві премії на рік і одноразову допомогу під час виходу на пенсію.

Американська модель мотивації праці трудового потенціалу побудована на системі всебічного заохочення підприємництва і збагачення найактивнішої частини населення. Малозабезпеченим групам населення створюється прийнятний рівень життя за рахунок перерозподілу частини національного доходу на їхню користь.

В основі системи мотивації праці трудового потенціалу в США лежить оплата праці у вигляді модифікованої погодинної системи оплати праці, що доповнюється нормуванням і різними формами преміювання.

Німецька модель мотивації праці виходить із того, що в центрі уваги держави та фірми перебуває людина з її інтересами як вільна особа, що водночас визнає свою відповідальність перед суспільством, тобто розуміє інтереси суспільства і чітко визначає своє місце у виробництві та суспільстві.

Соціальна справедливість і солідарність - помітні риси соціальноринкової економіки Німеччини [15].

Французька модель характеризується більшою різноманітністю економічних важелів, які включають стратегічне планування і стимулювання конкуренції та гнучку систему оподаткування. Оцінка праці трудового потенціалу має багатофакторний характер, що стимулює якість праці.

Шведська модель мотивації праці трудового потенціалу побудована на принципах солідарної заробітної плати (однакова оплата за однакову працю незалежно від результатів роботи підприємства, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати). Така політика, з одного боку, стимулює постійне оновлення основного капіталу, а з другого - веде до структурної перебудови економіки, скорочення або і ліквідації збиткових виробництв

Польська модель спрямована на підвищення ефективності виробництва за одночасного обмеження доходів населення і надання соціальної допомоги малозабезпеченим верствам населення, що сприяє подоланню кризових явищ в економіці та організації виробництва конкурентоспроможної продукції. Така модель мотивації праці трудового потенціалу стала можливою внаслідок встановлення в суспільстві національної єдності усіх політичних групувань і готовності населення країни йти на певні жертви заради майбутніх економічних і соціальних здобутків [15].

Висновки до 1 розділу

Грунтуючись на загальній теорії систем, було розроблено системний підхід до оцінки персоналу суб'єкта господарювання. На основі вивчення праць вітчизняних і зарубіжних науковців [8] було згруповано основні елементи системи оцінювання персоналу суб'єкта господарювання, до складу

якої входять: концепція системного оцінювання та процедура оцінки персоналу суб'єкта господарювання.

На сьогодні, реалізація потенціалу людини є одним з найбільш перспективних напрямів формування та ефективного розвитку переваг підприємства.

Загалом, вибір підходу до оцінки персоналу є досить вагомим фактором при побудові ефективної, сучасної системи оцінки персоналу на підприємстві.

Кадри, якими володіє організація, являють собою важливу частину її реального капіталу. Професійно підготовлений, навчений на конкретному робочому місці, злагоджено працюючий персонал навіть при несприятливих зовнішніх умовах здатний мінімізувати дію негативних факторів та досягати успішних результатів у роботі, а непідготовлений, «слабкий» персонал навіть при сприятливих умовах може розладнати виробничі та бізнес-процеси і зруйнувати організацію. Тому багато сучасних комерційних організацій вкладають значні кошти у формування і розвиток людського капіталу.

Усе це переконує в тому, що зарубіжний досвід матеріальної мотивації трудового потенціалу заслуговує на увагу та широке практичне застосування. Необхідно зважити на те, що в Україні склалися свої традиції, власний досвід матеріального стимулювання трудового потенціалу, тому найбільш прийнятним є поєднання вітчизняного та зарубіжного досвіду в цій сфері.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ SHERATON

2.1 Загальна характеристика підприємства

Four Points by Sheraton - приватний готель європейського класу. Розташований в самому центрі міста Запоріжжя, у діловій та культурній частині Запоріжжя. Знаходиться всього в 15 хвилинах ходьби від мерії та 5 хвилинах ходьби від набережної річки Дніпро, а також в 30 хвилинах їзди від Міжнародного аеропорту Запоріжжя (OZH) та в 1 годині їзди від Міжнародного аеропорту «Дніпро»(DNK).

Характеристики готелю:

- 164 номери (Номер Classic, Tower, Comfort, Tower Balcony, Comfort Suite, Terrace, Mega Terrace, Президентський люкс);
- Four Points by Sheraton Four Comfort™ Bed з гіпоалергенними подушками;
- 42 дюймовий LCD телевізор з дистанційним управлінням і супутниковими каналами;
- Кава-машина;
- WI-FI;

З липня 2012 року бізнес-центр Запоріжжя класу «А» Khortitsa Palace.

Бізнес-центр KHORTITSA PALACE є частиною готельно-офісного комплексу. Крім БЦ до складу комплексу входить бізнес-готель під управлінням міжнародного бренду.

- Загальна площа: 19 000 м².
- Площа БЦ 5 700 кв. м (GLA — 3700).
- Площа готелю: 10 500 м² (167 номерів).
- Поверховість: цоколь, +17 рівнів. Висота поверху — 3 м
- Паркінг 2000 м².

Інфраструктура готелю: 2 ресторани; бар, кафе; фітнес-центр, СПА»;

конгрес-хол / банкетний зал; переговорні кімнати; магазини; готель **** під керуванням відомим міжнародним брендом.

З 08:00 і до 00:00 в готелі працює чудовий ресторан на 2 зали. Тут подають блюда національної і європейської кухні, ресторан можна розділити на 2 зали за бажанням замовника. Також цілодобово на першому поверсі готелю функціонує лобі-бар який порадує широким вибором напоїв і легких закусок. Для оновлення сил и повноцінного відпочинку в готелі відкрито SPA-центр. Цілодобово до послуг турецький хамам, фінська сауна та римська парна.

У кожній сауні є басейн з протічечією, вбудованим шийно масажером та водоспад для контрастних процедур. Відпочинок доповняють послуги готелю, фіто-бару, ресторану.

До послуг відвідувачів 2 сучасних конференц-залів, що надають широкі можливості для проведення переговорів і зустрічей, презентацій і конференцій. Одним з немаловажних переваг готелю є наявність великої, цілодобово охоронюваної стоянки на 60 одиниць транспорту перед готелем.

В готелі: доставка їжі та напоїв в номер, цілодобова стійка реєстрації, індивідуальна реєстрація заїзду / виїзду, факс / ксерокопіювання, сімейні номери, місця для куріння.

До складу майна підприємства входять основні фонди й оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відбивається в самостійному балансі. Передане підприємству у повне господарське ведення майно утворить статутний фонд.

Готельний комплекс має право:

- робити послуги фізичним особам, організаціям згідно укладених договорів;
- здавати юридичним і фізичним особам в оренду, надавати в тимчасове користування кімнати – готельні номери;
- це дозволяє зробити фірму стійкою – прибутковою й конкурентоздатною, а також забезпечити її подальший розвиток.

Якість і культура обслуговування, інформованість, насиченість програм, ненав'язлива сервісу і т. д. - це один з напрямів обслуговування. Одним з важливих властивостей туристичного продукту є гостинність. Тому готельно-ресторанному комплексу при спілкуванні з клієнтами використовує наступні засоби, які впливають на гостинність в готелі:

а) якісна інформація як місцевих, так і регіональних ринків про можливості відпочинку, пізнання і розваг, про те, що туристів чекають і до зустрічі з ними готуються;

б) створення позитивного образу туристичної місцевості, підприємств, обслуговуючих потенційних споживачів (реклама, участь в телепередачах, присвячених туризму, добродійна діяльність і ін.);

в) неприховане прагнення обслуговуючого персоналу до надання туристам знаків уваги (обслуговування за принципом все для клієнта);

г) уважне відношення тих, хто надає готельні послуги, до прохань і побажань клієнта (що ми можемо ще для вас зробити?);

д) турбування про полегшення орієнтації туристів в отриманні послуг (інформація усередині готелю, про об'єкти в путівниках і буклетах на зрозумілому туристу язиці і ін.);

е) доброзичливе відношення до туристів, яке повинне бути зведене в принцип обслуговування.

Всі ці принципи закладені в технологію обслуговування. Тому в готельно-ресторанному комплексу на перший план ставляться особові інтереси туриста, душевне до нього відношення.

Організаційну структуру готельного комплексу приведена на рис.2.1. В даному готелі працює 5 менеджерів, з них 3 менеджер з бронювання, менеджер туристичного відділу, менеджер з реклами. Керівником даного відділу є директор. В безпосередньому підпорядкуванні в директора знаходиться менеджер туристичного відділу та менеджер з реклами. Менеджеру туристичного відділу підпорядковуються менеджери з бронювання.

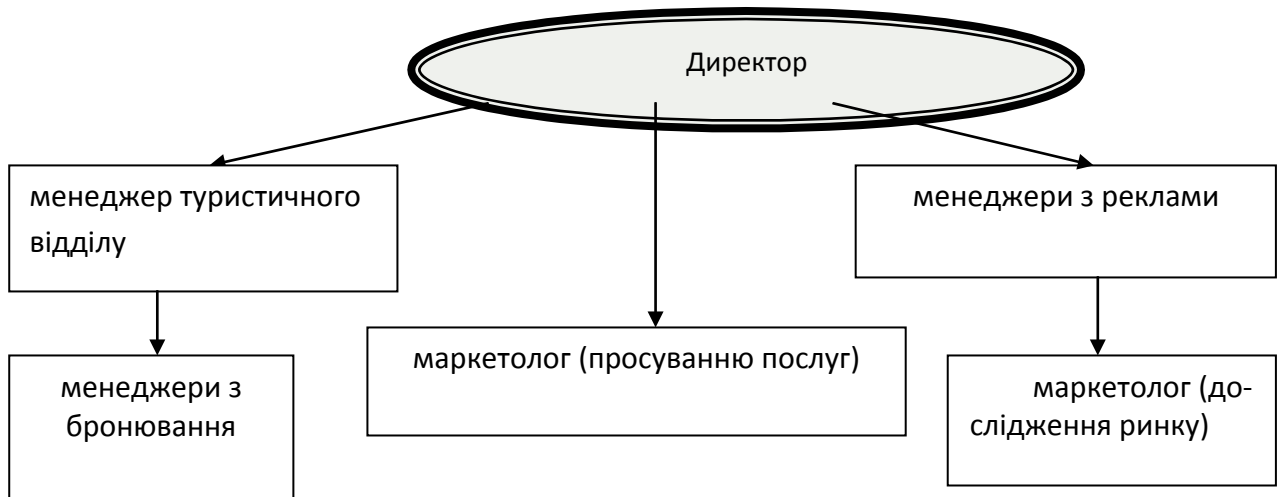


Рисунок 2.1 – Організаційна структура готельного комплексу

Права і обов'язки директора визначаються виходячи із потреб клієнтів. На ньому лежить відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень. Підрозділи являються функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають загальну ціль – задоволення потреб клієнтів.

В обов'язки менеджера туристичного відділу входить здійснювати контроль за роботою менеджерів з бронювання, консультує відвідувачів з питань наявності вільних номерів, виконує доручення директора та ін. Обов'язками менеджерів з бронювання є: робота з клієнтами по телефону, електронній пошті; здійснення бронювання номерів; робота з туристичними фірмами; підготовка рахунків та інших супровідних документів.

Особливу увагу хочу приділити обов'язкам менеджера з реклами. Крім питань реклами він займається також частково функції маркетолога, вивчаючи попит і пропозицію, на конкретні туристичні послуги, складаючи ціни на новий проект, рекламуючи свої послуги і так далі. Також він відповідає за розміщення рекламного обігу на телебачення, в газетах, Internet.

Вивчення споживачів готельних послуг проводилося за допомогою спеціально розробленої анкети. Анкетне опитування здійснювався в ході вибіркового обстеження. Обсяг вибірки - 50 осіб. Дані анкетного опитування оброблені за допомогою комп'ютерних технологій.

В результаті застосування методів простий угруповання і класифікації були отримані наступні дані (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Вивчення клієнтів готелю

Характеристики клієнтів	Чисельність від загального обсягу вибірки, %
1. Стать:	
чоловіча	84%
жіноча	16%
2. Вік:	
менше 30 років	22%
30 - 50 років	67%
старше 50 років	11%
3. Рід діяльності:	
Службовець	53%
Бізнесмен	34%
Студент	13%
4. Рівень освіти:	
Середня	6%
Середня спеціальна	37%
Вища	47%
Інша	10%
4. Мета поїздки:	
туризм	16%
спортивний відпочинок	23%
бізнес	17%
відрядження	44%
5. Рівень доходу::	
мінімальний розмір заробітної плати	18%
від 2 до 5 мінімальних розмірів зарплати	62%
інше	20%

Більшість клієнтів, що зупиняються в готелі є чоловіками у віці від 30 до 50 років. За родом діяльності більшість клієнтів є службовцями з вищою освітою. Рівень доходу клієнтів можна охарактеризувати як середній.

Метою поїздки найчастіше є відрядження.

На підставі опитування клієнтів готелю були виявлені наступні побажання щодо вдосконалення діяльності готелю:

- впровадити інформаційні технології;

- розширити комплекс послуг: наприклад, впровадження послуг харчування, Інтернет і т.п.;
- удосконалити систему оплати послуг (впровадження оплати за картками, за допомогою Інтернет);
- підвищити професіоналізм персоналу.

2.2 Комплексна оцінка основних показників персоналу готелю Sheraton

Проведемо комплексну оцінку персоналу готелю «Four Points By Sheraton Zaporozhye», формування кадрової політики готелю та атестацію персоналу. Наведемо вплив оцінки персоналу на показники роботи організації, а також механізм застосування нових методів оцінки персоналу та підвищення якості персоналу в результаті оцінки.

SWOT - аналіз - це аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, результати якого можуть використовуватися при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед організацією.

SWOT - аналіз готельно-ресторанного комплексу представлено в таблиці 2.2.

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- Рівень популярності на ринку готельних послуг недостатньо високий, тому готельно-ресторанному комплексу можна порекомендувати проведення активної рекламної діяльності (наприклад, розміщення реклами в газетах та Інтернеті), підвищити стимулювання споживачів введенням знижок для постійних клієнтів.

Таблиця 2.2 –SWOT – аналіз готельно-ресторанного комплексу

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - Адекватні фінансові ресурси; - Висока кваліфікація персоналу готелю; - Хороша репутація у споживачів; - Невисока орендна плата; - Низькі ціни; надаються готельні послуги відповідають держстандартам. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність технологічного обладнання; - Відсутність реклами; - Залежність від головного підприємства; - низька швидкість обслуговування клієнтів.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення комплексу послуг; - Впровадження інформаційних технологій в діяльність готелю; 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість появи готелю в безпосередній близькості про досліджуваної;
<ul style="list-style-type: none"> - Використання Інтернет ресурсів; - Розширення рекламної діяльності, ПР-кампаній; - Зростання числа в'їзних туристів в місто і область; - Розвиток інфраструктури поблизу готелю - здача приміщень в оренду. 	<ul style="list-style-type: none"> - Неприятлива політика уряду; - Зростаюче конкурентний тиск; - Зміна потреб і смаку покупців; - Відсутність фінансування; - Неприятливі демографічні зміни; - зростання забруднення середовища.

- Для отримання додаткового доходу готелю може здавати деякі номери в оренду. У зв'язку з тим, що готель розташовується віддалено від центру міста, вартість оренди невисока. Це може залучити організації для оренди приміщень.

- Для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадження інформаційних технологій, так як в даний час готель що не використовує в своїй діяльності ІТ не зможе довго залишатися конкурентоспроможною. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою Інтернет клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі. Впровадження програми по автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування клієнтів, що сприятливо відіб'ється на іміджі готелю.

- Кадрова політика готельно-ресторанному комплексі повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським

працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

Практично у всіх співробітників готельно-ресторанного комплексу великий досвід роботи. Стиль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий.

Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування.

В результаті проведеного SWOT - аналіз були виявлені переваги і недоліки в роботі готельно-ресторанному комплексу «Avalon palace», усунувши недоліки, готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» стане більш конкурентоспроможним.

На 2017 рік штатного склад готельно-ресторанного комплексу виглядає наступним чином (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Штатний розклад готельно-ресторанного комплексу

№ з/п	Посада	Ставка
1.	Директор	1
2.	Завідуюча	1
3.	Бухгалтер-касир	1
4.	Завгосп	1
5.	Адміністратор	4
6.	Покоївка з виконанням функцій адміністратора, комірник камери схову	4
7.	Повар	1
8.	Швея	0,5
9.	Покоївка	2
10.	Офіціант	8
11.	Монтажник сан. технічних систем і устаткування	0,5
12.	Електрик	0,5
13.	Двірник	1
14.	Помічник повара	1

З урахуванням суміщення ряду посад загальна чисельність співробітників готелю на 2017 рік склала 24 людини.

Більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше 7 - 10 років. Середній вік персоналу – 35 - 45 років.

Персонал готельно-ресторанного комплексу переважно жіночий.

Стиль управління персоналом готельно-ресторанного комплексу - демократичний:

- відзначається прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально;
- інформування підлеглих про стан справ у колективі;
- постійний контакт з підлеглими;
- доброзичливе ставлення до підлеглих.

Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку із закінченням строку трудового договору.

З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.

Для адміністраторів і покоївок існує графік змінності, 12 годинний робочий день з 9.00 до 9.00. За місяць старшим адміністратором складається графік змінності.

Особливості режиму робочого часу і часу відпочинку:

- Працівникові встановлюється повний робочий день.
- Особливості режиму робочого часу: змішаний режим роботи відповідно до графіка змінності.

Тривалість робочого тижня - 36 годин.

Працівникові надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток: Основний відпустку - 28 календарних днів;

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації.

Система оплати праці в готельно-ресторанного комплексу - погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Основні категорії мотивів і стимулів, використовуваних керівництвом в готельно-ресторанного комплексу для мотивування співробітників представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Мотиви і стимули

№ з/п	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
3	Моральна винагорода	Грамоти моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами
	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
4	Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

З метою визначення на емоційному рівні сформованих відносин у колективі, було вирішено провести діагностику соціально-психологічного клімату трудового колективу готельно-ресторанного комплексу

Для обчислення результатів даної діагностики обстежуваний персонал, а саме 10 осіб, був прийнятий за 100%, по причому кожного розглянутого твердженням, було вираховано процентне співвідношення позитивних / негативних відповідей до загальної кількості обстежуваних. Всі позитивні і негативні відповіді опитаних підсумовували, нейтральні відповіді брали за «0».

Таким чином, на основі отриманих даних, можна зробити висновок про те, що клімат в досліджуваній готелі вельми сприятливий.

Отримані результати можна представити графічно (рис. 2.2).

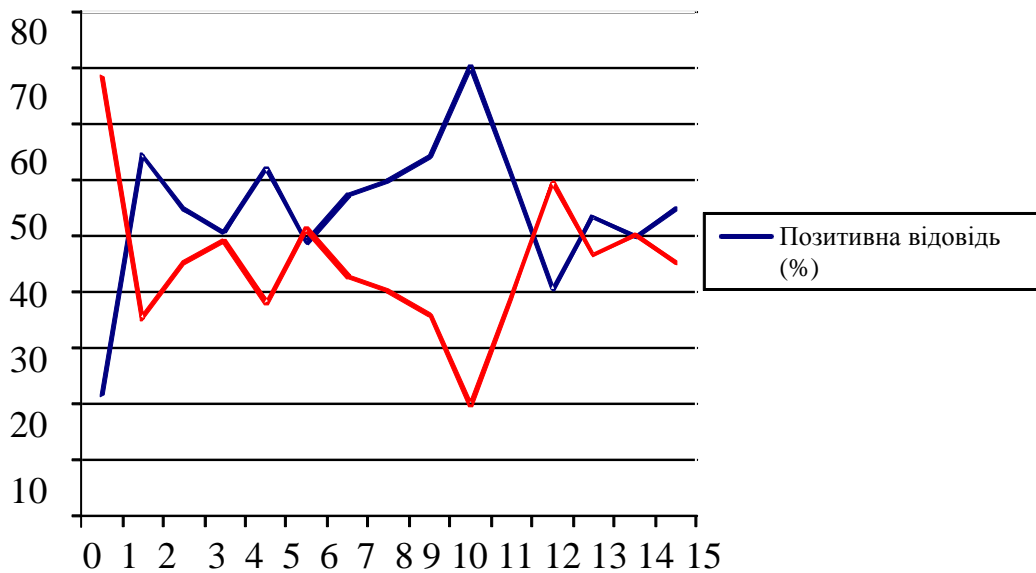


Рисунок 2.2 – Соціально-психологічний клімат колективу готелю

Кількість позитивних емоційних чинників всередині трудового колективу в значній мірі переважає над негативними. Різниця між ними становить приблизно 10%, що є досить вагомим аргументом, враховуючи, що вибірка опитаних склала 10 осіб, тобто 55% опитаних, вважає психологічну обстановку в колективі сприятливою.

2.3 Дослідження основних показників роботи по праці та заробітної плати

Для оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу застосовують систему узагальнюючих, окремих і допоміжних показників продуктивності праці. До узагальнюючих показників належать середній виробіток у звітному періоді, середньоденний і середньогодинний виробіток продукції (надання послуг) на одного робітника, а також середній виробіток продукції (надання послуг) на одного працюючого у вартісному вираженні.

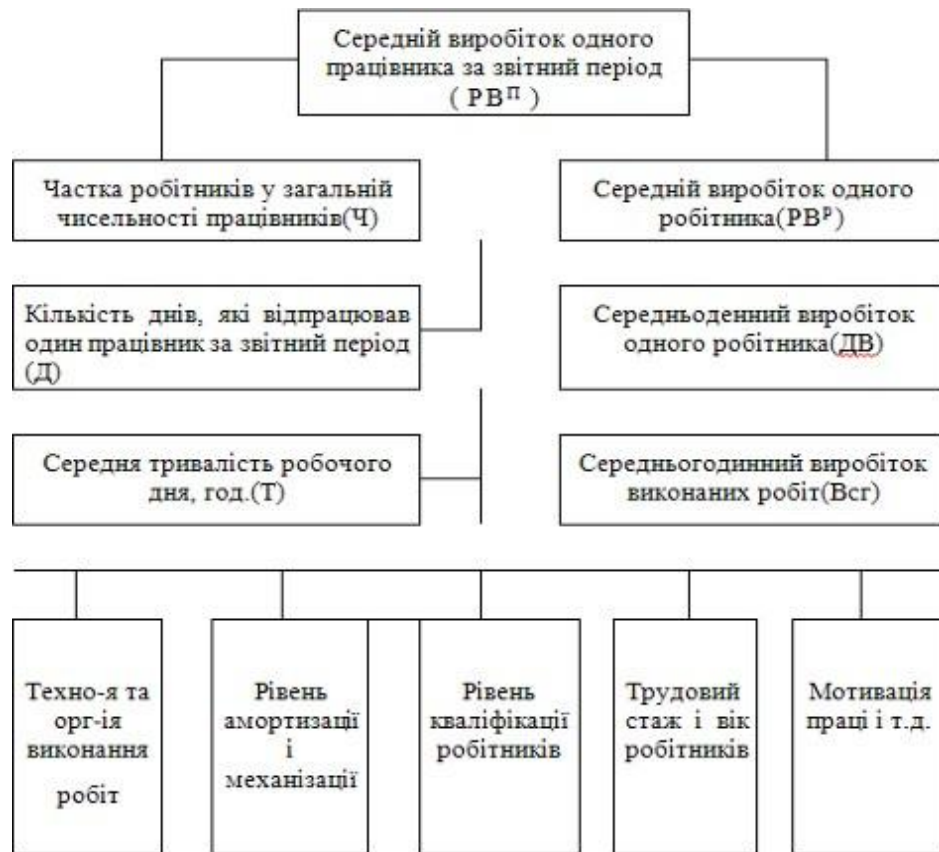


Рисунок 2.3 – Структурно-логічна факторна модель продуктивності праці

Як видно із рисунка 2.3, найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток з надання послуг на одного працівника. Його величина залежить не лише від виробітку робітників, а й від частки останніх у загальній чисельності обслуговуючого персоналу, а також від кількості днів, які вони відпрацювали, і від тривалості робочого дня. Звідси середньорічний виробіток одного працівника дорівнює добутку таких факторів:

$$RVП = Ч \cdot Д \cdot Т \cdot Всг, \quad (2.1)$$

де Ч – частка робітників у загальній чисельності працівників;

Д – кількість днів, які відпрацював один робітник у звітному періоді; Т – середня тривалість робочого дня, год.;

Всг – середньогодинний виробіток з надання послуг [12].

Розрахунок впливу цих факторів на зміну рівня середнього виробітку

обслуговуючого персоналу ($\Delta P_{B\Pi}$) проведемо способом абсолютних різниць [21]:

1) вплив зміни частки робітників у загальній чисельності працівників на середній виробіток обслуговуючого персоналу ($\Delta P_{B\text{ч}}$):

$$\Delta P_{B\text{ч}} = \Delta \text{Ч} \cdot P_{B\text{пл}}, \quad (2.2)$$

де $\Delta \text{Ч}$ – абсолютне відхилення частки робітників у загальній чисельності працівників, (чол.);

$P_{B\text{пл}}$ – плановий виробіток робітника за звітний період, (тис.грн.);

2) вплив зміни кількості днів, які відпрацював один робітник за звітний період, на середній виробіток обслуговуючого персоналу ($\Delta P_{B\text{д}}$):

$$\Delta P_{B\text{д}} = \text{Чф} \cdot \Delta \text{Д} \cdot \text{ДВ}_{\text{пл}}, \quad (2.3)$$

де Чф – фактична частки робітників у загальній чисельності працівників, (чол.);

$\Delta \text{Д}$ – абсолютне відхилення днів, які відпрацював один робітник за звітний період, (дні);

$\text{ДВ}_{\text{пл}}$ – плановий середньоденний виробіток робітника, (тис.грн.);

3) вплив зміни тривалості робочого дня на середній виробіток обслуговуючого персоналу ($\Delta P_{B\text{т}}$):

$$\Delta P_{B\text{т}} = \text{Чф} \cdot \text{Дф} \cdot \Delta \text{Т} \cdot \text{Всг.пл}, \quad (2.4)$$

де Дф – фактична кількість днів, які відпрацював один робітник за звітний період, (дні);

$\Delta \text{Т}$ – абсолютне відхилення середньої тривалості робочого дня, (год.);

Всг.пл – плановий середньогодинний виробіток одного робітника, (грн.);

4) вплив зміни середньогодинного виробітку на середній виробіток обслуговуючого персоналу ($\Delta P_{BГВ}$):

$$\Delta P_{BГВ} = Чф \cdot Дф \cdot Тф \cdot \Delta B_{сг}, \quad (2.5)$$

де $Tф$ – фактична середня тривалість робочого дня, (год.);

$\Delta B_{сг}$ – абсолютне відхилення середньогодинного виробітку одного робітника, (грн.);

$$5) \quad \Delta P_{BП} = \Delta P_{Bч} + \Delta P_{Bд} + \Delta P_{Bт} + \Delta P_{BГВ}. \quad (2.6)$$

Розв'язок:

$$\Delta P_{Bч} = 3,19/100 \cdot 52 = +1,66 \text{ тис.грн.};$$

$$\Delta P_{Bд} = 53,19/100 \cdot (+6) \cdot 0,416 = + 1,33 \text{ тис.грн.};$$

$$\Delta P_{Bт} = 53,19/100 \cdot 131 \cdot (53,43/1000) (+0,76) = +2,83 \text{ тис.грн.};$$

$$\Delta P_{Bв} = (53,19/100) \cdot 131 \cdot 7,76 \cdot (-0,28/1000) = -0,15 \text{ тис.грн.};$$

$$\Delta P_{BП} = (+1,66) + (+1,33) + (+2,83) + (- 0,15) = 5,67 \text{ тис.грн.}$$

З проведених розрахунків середній виробіток працівника у звітному періоді всередньому вищий від від планового на 6 тис.грн.(32 - 26). Він зріс у зв'язку зі збільшенням частки робітників у загальній чисельності обслуговуючого персоналу, кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого часу.

Аналогічно аналізують зміни середнього виробітку робітника за звітний період, що залежить від кількості днів, які відпрацював один робітник за рік, середньої тривалості робочого дня і середньогодинного виробітку:

$$P_{BП} = Д \cdot Т \cdot B_{сг}. \quad (2.7)$$

Обчислимо вплив цих факторів за способом абсолютних різниць:

$$\Delta P_{Bд} = \Delta D \cdot T_{пл.} \cdot ГВ_{пл.}; \quad (2.8)$$

$$\Delta P_{Bд} = +6 \cdot 7 \cdot 59,43 = +2496,06 \text{ грн.};$$

$$\Delta P_{Bт} = D_{ф.} \cdot \Delta T \cdot ГВ_{пл.}; \quad (2.9)$$

$$\Delta P_{Bт} = 131 \cdot (+0,76) \cdot 59,43 = +5916,85 \text{ грн.};$$

$$\Delta P_{BГВ} = D_{ф.} \cdot T_{ф.} \cdot \Delta ГВ; \quad (2.20)$$

$$\Delta P_{BГВ} = 131 \cdot 7,76 \cdot (-0,28) = -284,64 \text{ грн.};$$

$$P_{BП} = \Delta P_{Bд} + \Delta P_{Bт} + \Delta P_{BГВ}; \quad (2.21)$$

$$P_{BП} = 2496,06 + 5916,85 + (-284,64) = 8128,27 \text{ грн.}$$

Отже, на позитивні зміни середнього виробітку робітника за звітний період впливають такі фактори, як: кількість днів, які відпрацював один робітник за звітний період та середня тривалість робочого дня. Відповідно середній виробіток робітника збільшився на 8412,19 грн.

На основі проведених розрахунків побудуємо таблицю 2.6 з загальненням результатів факторного аналізу.

Таблиця 2.6 – Узагальнення результатів факторного аналізу

Фактор	$\Delta P_{BП}$ тис. грн.	$\Delta P_{BП}$ тис. грн.
Частка робітників	-	+1,66
Кількість днів, які відпрацював один працівник за звітний період	+2,50	+1,33
Тривалість робочого дня	+5,92	+2,83
Зміни середньогодинного виробітку робітників	-0,29	-0,15
Усього	+8,13	+5,67

Велике значення для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельно-ресторанного комплексу в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньої

чисельності обслуговуючого персоналу у звітному періоді):

$$R_{\Pi} = \frac{ПВОД}{СЧОП}, \quad (2.10)$$

де R_{Π} – рентабельність персоналу;

ПВОД – прибуток від операційної діяльності;

СЧОП – середня чисельність обслуговуючого персоналу у звітному періоді. Зв'язок цього показника з рівнем продуктивності праці можна подати так:

$$R_{\Pi} = \frac{П}{ЧВП} = \frac{П}{ЧД} \cdot \frac{ЧД}{ВП} \cdot \frac{ВП}{ЧВП} = P_{об} \cdot Ч_{нп} \cdot РВ, \quad (2.11)$$

де R_{Π} – рентабельність персоналу;

П – прибуток від надання послуг;

ЧВП – середньооблікова чисельність обслуговуючого персоналу;

ЧД – чистий дохід від наданих послуг;

ВП – вартість надання послуг в діючих цінах;

$R_{об}$ – рентабельність обслуговувань;

$Ч_{нп}$ – частка наданих послуг у загальному обсязі їх виконання;

РВ – середній виробіток у звітному періоді одного працівника в поточних цінах.

Схематично цей взаємозв'язок можна подати, як на рисунку 2.4.

За даними моделі можна визначити, як змінився прибуток на одного працівника за рахунок:

а) продуктивності праці (середнього виробітку):

$$\Delta R_{\Pi} = \Delta РВ \cdot Ч_{нп}(пл.) \cdot Р_{об}(пл.); \quad (2.12)$$

$$\Delta R_{\Pi} = (+16,98) \cdot (92,41/100) \cdot (51,48/100) + 8,08 \text{ тис.грн.};$$

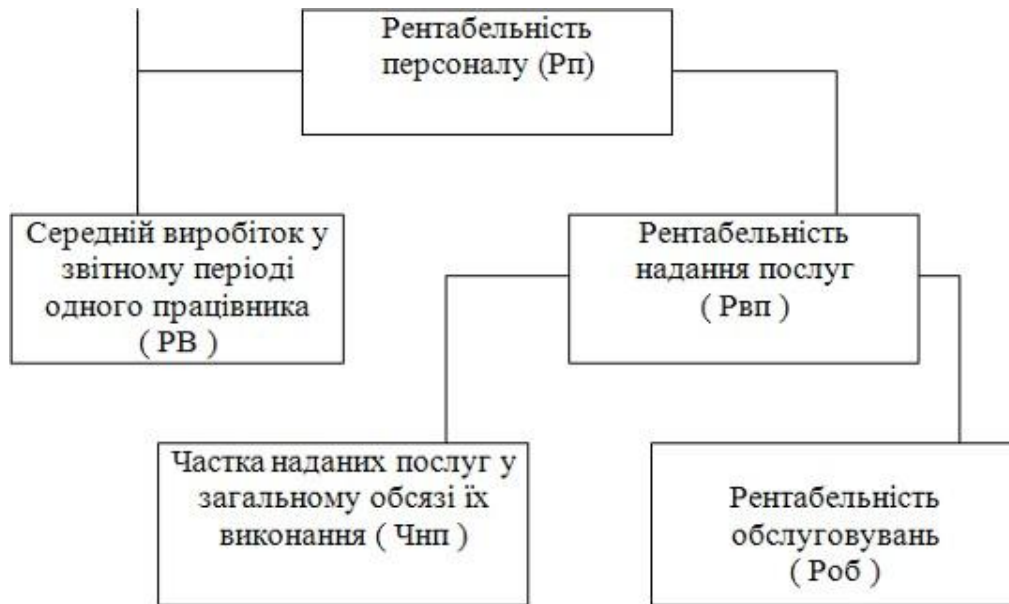


Рисунок 2.4 – Структурно-логічна факторна модель рентабельності персоналу готелю

б) частки наданих послуг у загальному їх обсязі:

$$\Delta R_{\text{п}} = \text{PB}(\text{факт.}) \cdot \Delta \text{Чп} \cdot \text{Rob}(\text{пл.}); \quad (2.13)$$

$$\Delta R_{\text{п}} = 42,98 \cdot (-14,68/100) \cdot (51,48/100) = -3,25 \text{ тис. грн.};$$

в) рентабельності обслуговувань:

$$\Delta R_{\text{п}} = \text{PB}(\text{факт.}) \cdot \text{Чп}(\text{факт.}) \cdot \Delta \text{Rob} \quad (2.14)$$

$$\Delta R_{\text{п}} = 42,98 \cdot (77,72/100) \cdot (+3,62/100) = +1,21 \text{ тис. грн.}$$

$$\sum \Delta R_{\text{п}} = \Delta R_{\text{п}}(\text{а}) + \Delta R_{\text{п}}(\text{б}) + \Delta R_{\text{п}}(\text{в}); \quad (2.15)$$

$$\sum \Delta R_{\text{п}} = +8,08 - 3,25 + 1,21 = 6,04 \text{ тис. грн.}$$

Ця модель, також, дає змогу ув'язати фактори зростання продуктивності праці з темпами зростання рентабельності персоналу. Для цього зміну середнього виробітку звітної періоду послуги за рахунок і-го

фактора (табл. 2.2) треба помножити на базову частку наданих послуг у загальному їх обсязі і на базовий рівень рентабельності обслуговувань [33].

Фактори зміни середнього виробітку у звітному періоді: частка робітників у загальній чисельності персоналу:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{V_{\text{чр}}} \cdot \text{Чнп(пл.)} \cdot \text{Роб(пл.)}; \quad (2.14)$$

$$\Delta P_{\Pi} = (+1,66) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = +0,79 \text{ тис.грн.};$$

кількість днів, які відпрацював один робітник за рік:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{V_{\text{д}}} \cdot \text{Чнп(пл.)} \cdot \text{Роб(пл.)}; \quad (2.15)$$

$$\Delta P_{\Pi} = (+1,33) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = +0,63 \text{ тис.грн.};$$

середня тривалість робочого дня:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{V_{\text{т}}} \cdot \text{Чнп(пл.)} \cdot \text{Роб(пл.)}; \quad (2.16)$$

$$\Delta P_{\Pi} = (+2,83) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = 1,35 \text{ тис.грн.};$$

середньогодинний виробіток:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{V_{\text{гв}}} \cdot \text{Чнп(пл.)} \cdot \text{Роб(пл.)}; \quad (2.17)$$

$$\Delta P_{\Pi} = (-0,15) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = -0,07 \text{ тис.грн.};$$

зміна рівня відпускних цін:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{V_{\text{ц}}} \cdot \text{Чнп(пл.)} \cdot \text{Роб(пл.)}; \quad (2.18)$$

$$\Delta P_{\Pi} = (42,98 - 32) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = + 5,22 \text{ тис.грн.)}$$

$$\sum \Delta P_{\Pi} = 16,65 \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = + 7,92 \text{ тис.грн.}$$

Отже, з проведених розрахунків видно, як змінився прибуток на одного

працівника (+7,92 тис.грн.) за рахунок факторів, що формують рівень середнього виробітку обслуговуючого персоналу у звітному періоді.

Від'ємний результат (- 0,07 тис.грн.) впливу окремого фактору можна розцінювати, як не використаний резерв підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

Також в даній організації з персоналом проводиться наступна робота:

- використовується біографічний метод, тобто при прийомі на роботу збирається папка з наступними документами: особиста заява, автобіографія, документи про освіту, характеристика;

- з кандидатами проводиться особиста співбесіда;

- під час двох місячного випробувального строку проводиться соціологічне опитування працівників різних категорій, що добре знають оцінюваного працівника;

- під час випробувального терміну працівник отримує від свого безпосереднього керівника ряд завдань, про якість виконання яких керівник звітує перед генеральним директором;

- якщо після закінчення випробувального терміну працівник показує себе, як кваліфікований фахівець і керівництво вважає, що його можна прийняти на роботу, то начальник відділу кадрів заповнює на нього всі необхідні документи;

- якщо працівник не витримав випробувального терміну або не підходить за інших причин, перед ним вибачаються і проводиться розрахунок.

З вищесказаного можна зробити висновок, що методи оцінки персоналу в готелі Sheraton застосовуються тільки для новачків, у вже сформованому колективі оцінка персоналу не проводиться.

Аналіз забезпеченості робочою силою та її використання проводиться в тісному зв'язку з аналізом обсягу виробництва продукції, продуктивності праці, трудомісткості та використання робочого часу.

Основними показниками використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та

освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства.

Зміни особового складу працівників підприємства відображаються в первинних документах: наказах та розпорядженнях про приймання, переведення, звільнення, надання відпусток.

Аналіз чисельності і структури працівників починається з оцінки їх відповідності трудомісткості виробничої програми та встановлення відхилень фактичної чисельності проти розрахункової чи проти минулого періоду.

Розрахункову чисельність працівників (особовий склад) визначають за планово-нормативними розрахунками самого підприємства; фактичну чисельність беруть за даними облікового складу, які наявні в службі (відділі) кадрів.

Працівники підприємства за характером участі у виробничому процесі розподіляються на працівників основної діяльності, які зайняті безпосередньо виготовленням продукції, і невиробничий персонал, що зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах.

До працівників основної діяльності (ПОД) відносять такі категорії працівників: робітники, учні, інженерно-технічний персонал, службовці, молодший обслуговуючий персонал (МОП) і персонал охорони.

Для аналізу трудових ресурсів використовується інформація звітних форм 2-ПВ «Звіт із праці», 1-п «Звіт підприємства з продукції», 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також дані планово-нормативної, облікової та оперативної інформації зі звітів підрозділів підприємства, інші оперативні дані.

Кожне підприємство має прагнути того, щоб забезпечувати виконання намічених планових завдань з обсягу виробництва продукції з меншою чисельністю за рахунок підвищення продуктивності праці робітників.

Поряд з аналізом наявності та руху чисельності працівників важливо вивчити структуру персоналу основної діяльності (ПОД) і визначити рівень її оптимальності. Для цього порівнюють фактичну питому вагу кожної категорії персоналу в його загальній кількості з необхідною, протягом кількох періодів і визначають відхилення.

Дальше поглиблення аналізу структури чисельності персоналу треба проводити виходячи з того, що для високопродуктивної праці підприємство має бути забезпечене основними й допоміжними робітниками, кваліфікація яких відповідає б потребам виробництва. Відтак вивчають співвідношення між основними й допоміжними робітниками, тенденцію зміни цих співвідношень, і якщо вони не на користь основних робітників, то керівництву підприємства необхідно з'ясувати причини утримання понадпланової чисельності допоміжних робітників і розглянути можливість їхнього скорочення за рахунок механізації й автоматизації виробничих процесів, поліпшення організації допоміжних робіт.

Успішне виконання виробничої програми залежить від забезпечення виробництва кадрами найбільш важливих професій та кваліфікацій працівників. Для цього фактична кількість робітників за професіями та рядами порівнюється з потребою в них для виконання обсягу робіт дільниці, цеху й підприємства в цілому. Потрібна кількість робітників обчислюється діленням величини трудомісткості робіт за кожним їх видом на плановий фонд часу праці одного робітника.

Основним джерелом даних для аналізу використання фонду робочого часу є статистична форма 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу (за квартал, півріччя, 9 місяців, рік)». Додатково залучаються для аналізу дані табельного обліку, плановий (номінальний) баланс робочого часу, дані оперативного та вибіркового обліку (фотографії, самофотографії робочого дня окремих робітників, хронометраж операцій і робочих процесів, моментні спостереження в цехах і на дільницях).

Аналіз використання робочого часу доцільно проводити у двох напрямках:

- виявлення втрат робочого часу;
- виявлення непродуктивного використання робочого часу.

Використання робочого часу для всіх категорій робітників аналізується за допомогою таких двох показників:

- середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період (місяць, квартал, рік);
- середня тривалість робочого дня (зміни).

Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником за звітний період, характеризує тривалість робочого періоду в днях (дні виходів на роботу). На цей показник впливають такі фактори: втрати робочого часу, в тому числі прогули; невиходи з дозволу або з ініціативи адміністрації; масові невиходи на роботу (страйки); кількість днів чергової відпустки; кількість вихідних і святкових днів, кількість днів тимчасової непрацездатності, відпустки у зв'язку з навчанням.

Тривалість робочого дня (зміни) робітника залежить від таких факторів: величини нормативно встановленого робочого тижня; часу надурочної роботи; часу простою протягом робочої зміни, що зафіксований в обліку; неповного робочого часу (скорочений робочий день, тиждень); часу інших скорочень робочого дня (зміни), передбачених законодавством (для матерів-годувальниць, підлітків).

Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів і годин одним працюючим і одним робітником, а також за інтенсивністю використання робочого часу. Під час аналізу необхідно визначити відхилення фактичних показників від планових або від аналогічних показників минулих періодів і встановити конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз необхідно проводити щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу і щодо підприємства в цілому за звітний період і в динаміці.

Наявність надурочних годин роботи певною мірою компенсує втрати робочого часу, оскільки випуск продукції збільшується. Але це не впливає на показник годинної продуктивності праці, бо одночасно зі збільшенням випуску продукції збільшуються й затрати праці.

Під час проведення аналізу слід звернути особливу увагу на внутрішньозмінні простой. Вони спричиняються недоліками в організації виробництва й управління, простоями обладнання, машин і механізмів, браком сировини і матеріалів, низькою трудовою дисципліною.

Належить зазначити, що розрахунок втрат робочого часу не повністю відображає реальну картину, оскільки до розрахунку не потрапляють втрати робочого часу тривалістю 15—20 хвилин (а інколи й більше) з вини робітників, які не документуються. Тому фактично завищується відпрацьований час. Величину таких втрат визначають способом вибіркового спостережень і опитувань робітників, фотографією робочого дня тощо.

На підприємстві мають місце й приховані втрати робочого часу, пов'язані з виготовленням бракованої продукції, виправленням браку, порушенням нормальних умов праці або з потребою додаткових затрат праці через використання нестандартних матеріалів. Величину цих втрат можна визначити за доплатними листками, що їх виписують робітникам за виконання таких робіт, або за кількістю забракованих виробів, а також за нарядами на оплату з відмітною діагональною рисою, за актами, повідомленнями, відомостями про браковану продукцію.

Висновки до 2 розділу

Проведена комплексна оцінка показників роботи персоналу готелю Sheraton формування кадрової політики готелю та атестація персоналу. Наведено вплив оцінки персоналу на показники роботи організації, а також меха-

нізм застосування нових методів оцінки персоналу та підвищення якості персоналу в результаті оцінки.

Продуктивність праці – це найважливіший якісний показник використання трудових ресурсів підприємства і головний фактор зростання обсягів виробництва продукції.

Заходи, щодо забезпечення раціонального використання коштів на заробітну плату та посилення матеріального стимулювання праці:

- забезпечення виконання плану товарообороту;
- дотримання штатно-кошторисної дисципліни;
- підвищення ефективності використання праці;
- удосконалення форм оплати праці;
- упровадження у виробничо-торговельний процес техніки та сучасних технологій;
- правильне використання фонду оплати праці;
- скорочення зайвої чисельності працівників та обслуговуючого персоналу;
- стимулювання високої якості праці, рівня кваліфікації;
- підвищення рівня планування показників із праці та заробітної плати.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Побудова системи оцінки персоналу в готелі Sheraton

В лютому 2016 р. було проведено тестування співробітників by Sheraton. В загальному вигляді персонал готелю має гарну організацію та всі працівники володіють певною силою волі (рис. 3.1).

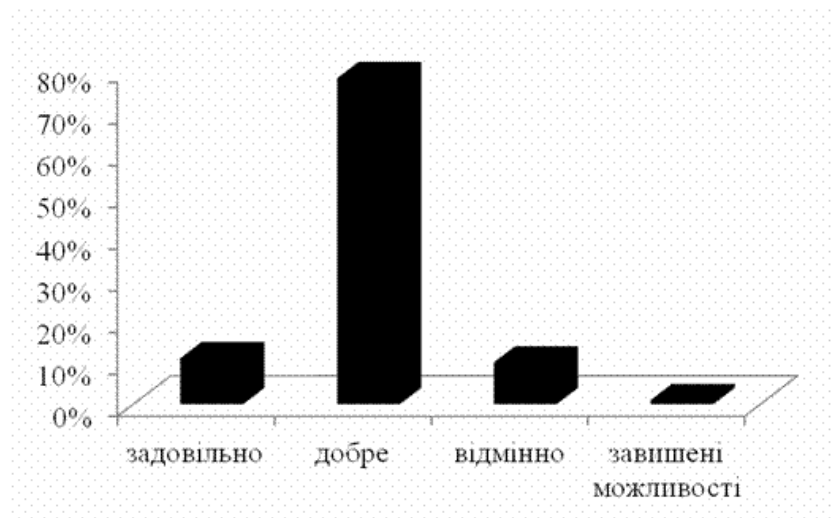


Рисунок 3.1 – Загальний показник відповідей на тести само оцінювання людини

Слід зазначити, що в Sheraton є всі необхідні передумови для достовірної оцінки та науково-обґрунтованого відбору керівників, які володіють ефективним стилем роботи, і ці передумови широко використовуються. Це мотивований інтерес до керівної посади і достатні розумові здібності. Найбільш достовірною і перспективною комбінованою оцінкою якостей керівників і претендентів на керівні посади в процесі їх атестації.

Розроблені посадові інструкції, правила поведінки, стандарти, які допомагають у роботі персоналу, направляють його. Тому працівники знають і виконують свою роботу таким чином, щоб клієнт був обслужений швидко і максимально якісно. В готелі Sheraton на першому місці завжди стоїть клієнт,

а адміністрація і керівництво всіляко сприяє нормальній роботі колективу. Робота кожного співробітника спрямована на те, щоб як можна краще обслужити клієнта. Керівництво ж допомагає начальникам підрозділів в обслуговуванні клієнта, розробляє системи, які дозволяють краще організовувати обслуговування, а керівники служб допомагають рядовим службовцям в обслуговуванні клієнта [6].

Основний принцип відбору персоналу в готелі Sheraton – «Потрібний чоловік – в потрібний час – на потрібному місці». Реалізація цього принципу вимагає системного підходу. Кожен менеджер відділу готелю сам визначає необхідність поповнити штат і або самостійно підбирає і відбирає, відповідні йому кадри, або відправляє замовлення у Відділ кадрів.

Для залучення кадрів в готелі Sheraton використовуються наступні методи: метод підбору за допомогою співробітників; кандидати, які самі себе виявили, залучення кадрів через оголошення у пресі, виїзд в навчальні заклади, інтернет.

В готелі Sheraton була проведена атестація персоналу з використанням програмного модуля (ПМ) «Атестація», розробленого фірмою ТОВ «IDLab». При проведенні атестації в готелі Sheraton визначили два типи критеріїв: спільні (однакові для всіх) і спеціальні (окремі для кожного напрямку діяльності готелю). Нормою, якої потрібно відповідати, є середня оцінка по більшості критеріїв 8 балів. Крім бальної оцінки, кожен критерій має певною вагою. Ця величина відображає значимість кожного критерію порівняно з іншими. Найбільш важливим для готелю параметрами присвоюється вага 5, менш значущі – 4, 3, 2, можливо, і 1. В результаті середня оцінка працівника за критерієм множиться на вагу. Отримані результати по кожному з критеріїв сумуються і складають підсумковий атестаційний бал (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Загальні критерії та їх вага, прийнята в готелі Sheraton

Критерій	Вага	Примітка по оцінці
Лояльність до компанії, виконання її цілей, виконання принципів корпоративної культури	5	0 – не лоялен, 1–4 – слідує цілям умовно, 5–7 – як правило, виконує, 8 – виконує завжди, 9–10 – є носієм та пропагандистом корпоративної культури
Підвищення кваліфікації, готовність до навчання	5	0 – не звертає уваги на підвищення свого професійного рівня, 1 – 4 – вчиться в процесі роботи і тільки в силу виробничої необхідності, 5 – 7 – вчиться у вільний час, 8 – вчиться завжди, сам шукає шляхи підвищення кваліфікації, 9 – 10 – активно навчається, відкритий для нових задач, постійно реалізує можливості навчання
Адаптація до нових методів (технологій) роботи	4	0 – стійке небажання переходити на нові методи роботи, 1 – 4 – перехід формальний, 5 – 7 – перехід необхідний, 8 – швидкий необхідний перехід, 9 – 10 – швидкий перехід, з власними доповненнями та вдосконаленням
...
Самопрезентація, підтримка іміджу компанії в очах клієнтів та партнерів, стиль, зовнішній вигляд	2	0 – мурзилка, 10 – денди!
Всього:	100	

Основними завданнями аналізу є:

- відшукання резервів економії і підвищення ефективності використання живої праці і витрат на її оплату;
- виявлення резервів підвищення ефективності затрат праці;
- забезпечення раціонального використання грошових коштів, направлених на виплату заробітної плати;
- контроль за раціональним використанням коштів на заробітну плату;
- впровадження в практику роботи підприємства передового досвіду наукової організації праці;
- перевірка співвідношення між темпами росту продуктивності праці і середньою заробітною платою;

- визначення шляхів оптимізації і підвищення ефективності витрат;
- підготовка аналітичних матеріалів для удосконалення організації оплати праці на підприємстві;
- нормування праці та планування витрат.

У ході аналізу чисельності торговельного персоналу необхідно:

- дати об'єктивну оцінку загальної чисельності персоналу і чисельності в розрізі категорій (груп, професій, посад);
- виявити міру забезпеченості торговельного підприємства окремими категоріями працівників;
- вивчити якісний склад персоналу;
- проаналізувати використання робочої сили, її рух;
- визначити резерви і шляхи оптимізації чисельності підприємства;

Основним завданням аналізу коштів, що направлені на оплату праці, є визначення шляхів оптимізації і підвищення ефективності цих витрат, підготовка аналітичних матеріалів для удосконалення організації оплати праці на підприємстві, нормування праці та планування витрат.

Інформаційною основою аналізу є матеріали статистичної звітності:

- Форма № 1-ПВ «Звіт з праці»;
- Форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу»;
- Форма № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад і професійне навчання»;
- Форма № 3-ПН «Звіт про наявність вільних робочих місць (вакантних посад)»;
- Форма № 1-ПВ (умови праці) «Звіт про стан умов праці, пільги й компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці»;
- Форма № 1-ПВ (заборгованість) «Звіт про стан заборгованості по виплаті заробітної плати»;
- штатний розклад підприємства;
- інформація про фактичну укомплектованість кадрів;
- колективний договір підприємства;

- Положення про оплату праці та преміювання;
- інші внутрішні нормативні документи з питань організації та оплати праці, типові форми договорів підряду та контракту;
- матеріали обліку використання праці та нарахування заробітної плати;
- рішення про додаткове стимулювання, його форми та розміри.

Аналіз чисельності, складу та руху робочої сили. Результати господарської діяльності залежать передовсім від ефективності використання живої праці — найбільш активного і, власне, вирішального фактора виробництва. Забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Слід зауважити, що з переходом до ринкової економіки аналіз трудових ресурсів набирає більшої ваги, оскільки робоча сила має вартісну оцінку, є конкурентною на ринку праці. Економічні й соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, формують сферу глибоких аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства.

Одним із найважливіших завдань економічного аналізу є контроль за правильним і ефективним використанням трудових ресурсів.

Аналіз забезпеченості підприємства робочою силою здійснюється способом порівняння фактичної чисельності працівників за категоріями із розрахунковими (плановими) показниками і з показниками, що були досягнуті в минулому періоді. Це дає можливість визначити рівень виконання плану (завдання), а також динаміку показників.

Методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основної одиниці готелю, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі. Оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації. До уваги приймається не стільки успішне виконання сьогоднішніх фун-

кцій, скільки здатність до професійного розвитку й освоєння нових професій і навичок.

Один з нових способів контролю роботи персоналу Sheraton , а заодно і виявлення проблемних зон в обслуговуванні покупців є метод «Таємний покупець» (Mystery Shoppers). В умовах конкуренції якість обслуговування є найважливішим критерієм, за яким клієнти, покупці оцінюють готель. Оцінка якості обслуговування проводиться на підставі попередньо розроблених критеріїв, спеціально розробляються легенди перед відвідуванням «таємним покупцем», і це дає додаткову детальну інформацію про сильних і слабких сторонах обслуговування. За допомогою цього методу можна оцінювати якість обслуговування, техніку продажів, фірмовий стиль, зовнішній вигляд і манери персоналу, їх поведінка в конфліктних ситуаціях.

Створення системи оцінки показників роботи персоналу, заснованої на інноваційних сучасних методах, при відборі дозволило б найбільш раціонально та ефективно відбирати найбільш мотивованих кандидатів для роботи в готелі Sheraton.

Побудова нової системи оцінки в готелі Sheraton буде включати в себе наступні кроки (рис. 3.2).

Виходячи з необхідних від працівників якостей, аналізу структури персоналу організації, прагнення керівництва до інновацій можна запропонувати для оцінки персоналу такий метод як Assessment Center. Центр оцінки застосовний і в сфері мотивації персоналу організації, причому за двома напрямками. По-перше, сама участь у Assessment Center може використовуватися як нагорода, заохочення за роботу (наприклад, часто керівник відбирає для участі у Центрі оцінки тільки найкращих працівників, оскільки проведення Центру оцінки зазвичай дорого обходиться організації). По-друге, працівник, оцінений у ході Assessment Center, як успішний, з великим потенціалом для розвитку, може бути додатково винагороджений організацією [7].

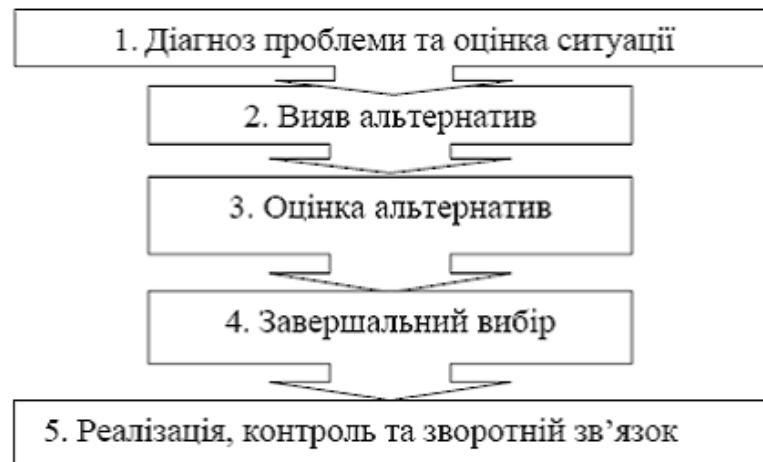


Рисунок 3.2 – Етапи прийняття управлінського рішення по вибору системи оцінки персоналу в готелі Sheraton

Недоліком застосування методу Assessment Center полягає в тому, що він може зажадати великих витрат часу і ресурсів. Також бажано залучення експертів, консультантів, ігротехніків з боку – що може бути пов'язано з ризиком витоку інформації, це може становити загрозу для організації.

Переваги методу Assessment Center в оцінці персоналу порівняно з іншими методами оцінки на основі проведеного аналізу літературних джерел, вивчення думок фахівців, практики застосування даного методу, можна виділити наступні:

- можна уникнути емоційної напруженості, негативних емоцій, зазвичай пов'язаних з оцінкою;
- Assessment Center, може замінити собою інші методи оцінки, так як при проведенні Assessment Center немає необхідності залучати клієнтів до оцінки (цю роль може зіграти і колега);
- Assessment Center дозволяє виявити потенціал співробітника, його особистісні характеристики, звичайну поведінку в колективі тощо, тобто замінює собою методи анкетування, психологічного тестування, складання особистісного портрета тощо;

- можна штучно створити критичну, стресову, складну ситуацію, тому що при використанні інших методів складно оцінити поведінку в нестандартних ситуаціях;

- дозволяє виявити соціально-психологічні проблеми в колективі такі, які не можуть бути виявлені при інших методах оцінки;

- можливість вирішення реальних проблем Sheraton через гру, тобто Assessment Center може переслідувати, на відміну від інших методів, кілька цілей.

Оцінка персоналу Four Points by Sheraton Zaporozhye здійснюється для визначення відповідності працівника вакантній або займаній посаді.

Керівництво організації, поряд з грамотно і добре організованою системою підбору на роботу кваліфікованих кадрів, здатних надалі привести готель до процвітання і загальним визнанням, в першу чергу повинне піклуватися про своїх співробітників, роблячи умови праці комфортними і зручними, що позитивно позначається на результатах роботи. Однак, підбір співробітників на роботу є першочерговим завданням формування трудового колективу, і від того, наскільки правильно зазначена робота проведена, залежить майбутнє готелю.

3.2 Характеристика процесу основних показників системи мотивації персоналу в готелі Sheraton

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація являє собою сукупність усіх мотивів, які мають вплив на поведінку людини.

Мотивація (англ. «motivation») трудової діяльності персоналу готельно-

го комплексу – це процес спонукування людини або групи людей до досягнення цілей організації і включає в себе мотиви, інтереси, потреби, захоплення, мотиваційні установки або диспозиції, ідеали і т. п. У широкому розумінні мотивація іноді визначається як детермінація поведінки взагалі.

До мотивів трудової діяльності персоналу готельного підприємства відноситься комплекс спонукань, що діють з повною силою на протязі тривалого періоду часу, а також обов'язок, прагнення виконати доручене завдання, надавати допомогу колезі тощо.

Мотивація передбачає:

- стимулювання за допомогою зовнішніх факторів (матеріальне та моральне стимулювання);
- мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань до праці.

Основними задачами мотивації є наступні:

- формування в кожного співробітника розуміння сутності і значення мотивації в процесі праці;
- навчання персоналу і керівного складу психологічним основам спілкування у готельному підприємстві;
- формування в кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації.

Якість виконання роботи безпосередньо пов'язане з мотивацією. Тому менеджери готельних підприємств прагнуть підвищити мотивацію, щоб підвищити якість роботи, і намагаються вибрати кращого виконавця на основі виявленої мотивації .

Значне місце в діяльності менеджерів готельного підприємства належить методам переконання, тому вони є важливими для вивчення й застосування. Вміння враховувати методи переконання (психологічні фактори) й за їх допомогою цілеспрямовано впливати на працівників допомагає керівникові сформувати колектив із спільними метою й завданнями. Соціологічні дослідження підтверджують, що успіх діяльності керівника на 15% залежить від його фахового рівня й на 85% - від уміння працювати з людьми. Знаючи осо-

близькості поведінки, характер кожного працівника, можна прогнозувати його поведінку в необхідному для колективу напрямі. Кожній групі людей, кожному колективу притаманний певний психологічний клімат. Тому суттєвою умовою створення й розвитку трудових колективів є дотримання в них принципів психологічної сумісності. Недостатня увага до соціальних і психологічних аспектів управління є основою нездорових взаємовідносин у колективі, що може призвести до різкого зниження продуктивності праці (до 15%). До мотивів трудової діяльності персоналу готельного комплексу відносяться комплекс спонукань, що діють з повною силою на протязі тривалого періоду часу, а також обов'язок, прагнення виконати доручене завдання, надавати допомогу колезі тощо.

Одним із самих важливих моментів при виконанні стратегії будь-якого підприємства є розробка техніки мотивації, що створює у персоналу відчуття відповідальності і успіху за виконання роботи.

Застосовуючи техніки мотивації, необхідно підкреслювати відповідальність всіх і кожного шляхом використання концепції стимулювання.

Глибокі зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів щодо стимулювання мотивації праці. При цьому завдання полягає в приведенні в дію можливостей працівника, пов'язаних з його майстерністю, освітою та фаховою підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагнеНа сьогодні професійне навчання працівників є одним з основних завдань ефективного менеджменту персоналу в багатьох великих готельних стрНа сьогодні професійне навчання працівників є одним з основних завдань ефективного менеджменту персоналу в багатьох великих готельних структурах. Комплексний підхід до навчання персоналу формується на основі потреб розвитку, а також необхідності виконання працівниками своїх поточних посадових обов'язків. Специфіка роботи працівників готельного бізнесу вимагає від них знань традицій, культури і поведінки споживачів, а також тенденцій розвитку світового ринку готельних послуг. Персонал

сьогодні є найважливішим ресурсом готельного господарства, яким необхідно правильно керувати. Одним із сучасних підходів до підготовки працівників є концепція безперервного навчання на основі навчально-тренінгового центру. Сучасне управління персоналом переконує, що безперервне навчання сприяє удосконаленню професіоналізму. Кожна особа, безперервно навчаючись, може краще виконувати свою роботу. Це сприяє саморозвитку, а досягнуті результати приносять моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Підвищення професіоналізму приносить людям велике задоволення, і вони стають сприйнятливими до нових ідей, а це сприяє їх творчому розвитку.

Тренінги - це ефективне професійне навчання з надання готельних послуг за оригінальними програмами з актуальною тематикою, що дають персоналу нові ідеї, методи, підходи у вирішенні стратегічних і оперативних завдань; підвищенні якості обслуговування; надають допомогу у вирішенні питань і проблем, що виникають у процесі роботи з управління персоналом, маркетингом, комунікаціями, продажами і фінансами. Також тренінги є одним з методів підготовки кадрів, що має важливе значення для систематичного навчання і дозволяє вирішувати важливі питання і проблеми у підготовці персоналу готелю.

Тренінг - це набір засобів, цілеспрямованих змін психологічних феноменів людини чи групи людей з метою гармонізації професійних та особистих дій людини. Тренінг має ряд додаткових значень, зокрема:

- планомірний підхід, що передбачає відпрацювання певних навиків в поєднанні з посиленням мотивації працівника щодо вдосконалення роботи;
- процес, у ході якого один тренує іншого щодо основ його діяльності шляхом інтенсивного навчання, демонстрації і практичної роботи;
- щоденне навчання і керівництво з метою підвищити ефективність виконавської діяльності.

Ці визначення тренінгу включають декілька важливих тез управління людськими ресурсами:

- планомірне відпрацювання навиків;
- інструктаж, демонстрація, практична робота;
- мотивація до поліпшення продуктивності і якості праці;
- прагнення до підвищення ефективності роботи.

Основні якості хороших тренерів - це: зацікавлення в своїх людях і ролі "тренера"; пошук потенційних можливостей для розвитку персоналу; розвиток педагогічних навиків; виховання терпіння і такту особливо важливих для індустрії гостинності; володіння вербальними і невербальними комунікаціями.

Виконання ролей наставника, консультанта і тренера - основна діяльність менеджера середньої ланки у розвитку людських ресурсів.

Тренінг може бути реактивним і проактивним. Реактивний тренінг викликаний певною актуальною, проблемою у сфері надання послуг. Проактивний тренінг, як правило, здійснюється в межах корпоративної стратегії, відповідно до планів готельного бізнесу з питань трудових ресурсів. Такий тренінг зорієнтований на майбутнє і може бути зумовлений розробкою нових послуг, удосконаленням менеджменту, впровадженням нових бізнес-процесів, виходом на нові ринки тощо.

Навчальні програми, що проводяться на базі навчально-тренінгового центру готельного господарства, мобілізують знання і досвід персоналу, створюють і розвивають дух співробітництва.

Фахівці навчально-тренінгового центру мають уважно спостерігати за змінами, що відбуваються у світі у готельній справі, і систематично досліджувати світовий досвід, переймати і швидко засвоювати нові технологічні методи і процеси як надання готельних послуг, так і навчання персоналу.

В залежності від типу готельних структур формуються різні типи і види навчально-тренінгових центрів і програм, спрямованість яких враховує різні рівні сервісу, наприклад:

- вищий рівень послуг - готелі, що розраховані на прийом гостей, які представляють вищі політичні, управлінські кола, видатних особистостей, добре забезпечених людей;

- середній рівень послуг - такі готелі розраховані на найбільший сегмент подорожніх;

- обмежений рівень послуг - призначені для прийому осіб з невеликим статком. Теоретично тренінги можна розділити на комунікативні (або психологічні) і спеціалізовані. Комунікативні тренінги надають досвід спілкування у готелі. До них відносяться тренінги з техніки спілкування з гостем, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, методів вирішення конфліктів тощо. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей у готелі виходять з конкретної маркетингової стратегії розвитку готельного бізнесу і системи взаємодій між підрозділами.

Структура організації тренінгу повинна дозволяти вносити гнучкість і корективи в управління операційною системою готельної структури у зв'язку зі зміною методів, задач, цілей, масштабів діяльності, появою нових видів послуг.

Процес навчання працівників готельного бізнесу повинен проходити постійно. Безперервність процесу навчання досягається плануванням навчання працівників на кожне півріччя і щотижневим проведенням занять із працівниками кожного відділу. Кожен відділ готелю повинен мати свій план навчання, розрахований на півріччя та певний час проведення занять. Наприкінці півріччя необхідно проводити іспити зі спеціальних дисциплін. Підсумки іспитів і заліків враховуються при підсумковій атестації працівників наприкінці кожного року. уктурах. Комплексний підхід до навчання персоналу формується на основі потреб розвитку, а також необхідності виконання працівниками своїх поточних посадових обов'язків. Специфіка роботи працівників готельного бізнесу вимагає від них знань традицій, культури і поведінки споживачів, а також тенденцій розвитку світового ринку готельних послуг.

Персонал сьогодні є найважливішим ресурсом готельного господарства, яким необхідно правильно керувати. Одним із сучасних підходів до підготовки працівників є концепція безперервного навчання на основі навчально-тренінгового центру. Сучасне управління персоналом переконує, що безперервне навчання сприяє удосконаленню професіоналізму. Кожна особа, безперервно навчаючись, може краще виконувати свою роботу. Це сприяє саморозвитку, а досягнуті результати приносять моральне задоволення. З іншого боку, метою навчання є підготовка до більш відповідальної роботи і просування по службі. Підвищення професіоналізму приносить людям велике задоволення, і вони стають сприйнятливими до нових ідей, а це сприяє їх творчому розвитку.

Тренінги - це ефективне професійне навчання з надання готельних послуг за оригінальними програмами з актуальною тематикою, що дають персоналу нові ідеї, методи, підходи у вирішенні стратегічних і оперативних завдань; підвищенні якості обслуговування; надають допомогу у вирішенні питань і проблем, що виникають у процесі роботи з управління персоналом, маркетингом, комунікаціями, продажами і фінансами. Також тренінги є одним з методів підготовки кадрів, що має важливе значення для систематичного навчання і дозволяє вирішувати важливі питання і проблеми у підготовці персоналу готелю.

Тренінг - це набір засобів, цілеспрямованих змін психологічних феноменів людини чи групи людей з метою гармонізації професійних та особистих дій людини. Тренінг має ряд додаткових значень, зокрема:

- планомірний підхід, що передбачає відпрацювання певних навиків в поєднанні з посиленням мотивації працівника щодо вдосконалення роботи;
- процес, у ході якого один тренує іншого щодо основ його діяльності шляхом інтенсивного навчання, демонстрації і практичної роботи;
- щоденне навчання і керівництво з метою підвищити ефективність виконавської діяльності.

Ці визначення тренінгу включають декілька важливих тез управління людськими ресурсами:

- планомірне відпрацювання навиків;
- інструктаж, демонстрація, практична робота;
- мотивація до поліпшення продуктивності і якості праці;
- прагнення до підвищення ефективності роботи.

Основні якості хороших тренерів - це: зацікавлення в своїх людях і ролі "тренера"; пошук потенційних можливостей для розвитку персоналу; розвиток педагогічних навиків; виховання терпіння і такту особливо важливих для індустрії гостинності; володіння вербальними і невербальними комунікаціями.

Виконання ролей наставника, консультанта і тренера - основна діяльність менеджера середньої ланки у розвитку людських ресурсів.

Тренінг може бути реактивним і проактивним. Реактивний тренінг викликаний певною актуальною, проблемою у сфері надання послуг. Проактивний тренінг, як правило, здійснюється в межах корпоративної стратегії, відповідно до планів готельного бізнесу з питань трудових ресурсів. Такий тренінг зорієнтований на майбутнє і може бути зумовлений розробкою нових послуг, удосконаленням менеджменту, впровадженням нових бізнес-процесів, виходом на нові ринки тощо.

Навчальні програми, що проводяться на базі навчально-тренінгового центру готельного господарства, мобілізують знання і досвід персоналу, створюють і розвивають дух співробітництва.

Фахівці навчально-тренінгового центру мають уважно спостерігати за змінами, що відбуваються у світі у готельній справі, і систематично досліджувати світовий досвід, переймати і швидко засвоювати нові технологічні методи і процеси як надання готельних послуг, так і навчання персоналу.

В залежності від типу готельних структур формуються різні типи і види навчально-тренінгових центрів і програм, спрямованість яких враховує різні рівні сервісу, наприклад:

- вищий рівень послуг - готелі, що розраховані на прийом гостей, які представляють вищі політичні, управлінські кола, видатних особистостей, добре забезпечених людей;

- середній рівень послуг - такі готелі розраховані на найбільший сегмент подорожніх;

- обмежений рівень послуг - призначені для прийому осіб з невеликим статком. Теоретично тренінги можна розділити на комунікативні (або психологічні) і спеціалізовані. Комунікативні тренінги надають досвід спілкування у готелі. До них відносяться тренінги з техніки спілкування з гостем, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, методів вирішення конфліктів тощо. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей у готелі виходять з конкретної маркетингової стратегії розвитку готельного бізнесу і системи взаємодій між підрозділами.

Структура організації тренінгу повинна дозволяти вносити гнучкість і корективи в управління операційною системою готельної структури у зв'язку зі зміною методів, задач, цілей, масштабів діяльності, появою нових видів послуг.

Процес навчання працівників готельного бізнесу повинен проходити постійно. Безперервність процесу навчання досягається плануванням навчання працівників на кожне півріччя і щотижневим проведенням занять із працівниками кожного відділу. Кожен відділ готелю повинен мати свій план навчання, розрахований на півріччя та певний час проведення занять. Наприкінці півріччя необхідно проводити іспити зі спеціальних дисциплін. Підсумки іспитів і заліків враховуються при підсумковій атестації працівників наприкінці кожного року. нням до творчості й самореалізації.

Отже, щоб глибоко розуміти поведінку працівників та впливати на неї належним чином, менеджерам готельно-ресторанного бізнесу потрібно володіти теорією й методами мотивації в повному обсязі, вміти визначати причи-

ни низької продуктивності праці та ефективно мотивувати працівників до її підвищення .

У готельних підприємствах велика частина робіт вимагає високої мотивації, коли зусилля і особистий характер справді мають велике значення. Теорії мотивації поділяються на дві великі категорії: одні стосуються того, що саме мотивує, інші – того, як відбувається процес мотивації. Більшість теорій описують мотивацію як внутрішнє спонукання – щось на зразок механізму прийняття рішення, що включає волю: рішення не просто приймається, але також здійснюється якась дія у зв'язку з цим. І стає очевидним, що в мотивуванні людей існує величезний елемент випадковості.

Працівників необхідно мотивувати для того, щоб працівники працювали інтенсивніше і енергійніше, з кращою якістю .

Ідея про взаємозв'язок професійного вибору та мотивації до виконання роботи повинна бути цікавою для менеджерів готелів.

Мотивування трудової діяльності персоналу готельного комплексу включає в себе матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів.

У залежності від стимулюючої сфери, вони можуть бути поділені на мотиви матеріального і морального порядку.

Моральне мотивування можна поділити на:

- ідейно-політичні (стимули, що діють в усьому суспільстві);
- моральні стимули, що викликають певні відносини у даній групі людей (почуття колективізму, товарищкості, взаємодопомоги в процесі роботи та ін.).

Велику групу мотивів трудової діяльності персоналу готельного комплексу становлять спонукання, які стимулюються самим змістом трудового процесу: почуття задоволення від творчого напруження сил, естетичне задоволення від добре зробленої речі та ін. – тобто змістовні мотиви праці.

Стимул також розглядається як спонукання до дії, спонуковуюча причина поведінки, але, на відміну від мотиву, спонукання викликається зовнішніми факторами, які поділяються на матеріальні (винагороди за працю) і моральні стимули: визнання заслуг індивіда, справедливе відношення до нього, створення у людини почуття особистої причетності до успіхів організації, творчі, психологічні та ін.

Моральні стимули трудової діяльності персоналу готельного комплексу можуть викликати й негативні наслідки: кар'єризм, користолюбство і т. п. У той же час матеріальні стимули здатні породжувати високоморальні спонукання, бажання працювати більше, якісніше, надавати допомогу іншим.

Справа в тому, що у різних людей у різному співвідношенні знаходяться рухомі сили і регулятори поведінки: інстинкт; інтереси; потреби.

Спонуковує ті чи інші дії людини прагнення до самозбереження, гордість, честолюбство, амбіція, допитливість, симпатії, потяг до влади, комфорту тощо.

Мотивація трудової діяльності персоналу готельного комплексу виникає із незадоволених потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час.

У процесі мотивування повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямку. При умові правильних дій з боку керівництва можна активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, забезпечити реалізацію потенціальних інтелектуально-творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого.

Система мотивації готелю Sheraton готель сформована в рамках системи управління та лінійно-функціональної організаційної структури. Система управління побудована на певних методах адміністрування, які укладаються відповідно рівня оплати праці виконуваних працівником посадових обов'яз-

ків і досягненням необхідних результатів. Тому в системі стимулювання взаємопов'язані такі поняття як трудова мотивація і результати виконаної роботи. В якості критерію для оцінки результатів виступає завантаження готелю.

Аналіз завантаження показує, що найбільша кількість проживаючих в готелі було у жовтні, вересні і травні 2016 року – понад 96%. Найменший відсоток завантаження припадає на такі місяці як лютий, березень. Підвищення завантаження в період з квітня по травень, супроводжується з діловою активністю громадян, роботодавці направляють співробітників на підвищення кваліфікації та на різні семінари в цей період. Зниження рівня завантаження залежить від безлічі факторів, особливо від недостатньої рекламної активності. У число факторів, що впливають на зниження завантаження входить також зниження результатів праці працівників готелю.

У готелі Sheraton, як говорилося вище, результат праці пов'язаний з мотивацією персоналу, керуючий готелю використовує різні підходи до різних груп працівників, так як в готелі працюють різного віку, з різним рівнем освіти та досвіду роботи. Для того, щоб зрозуміти ефективність такого підходу необхідно провести аналіз структури персоналу готелю Sheraton готель. Активність молодих працівників доповнюється досвідом і зрілістю людей старшого віку. Освітній рівень працівників готелю також відповідає займаним посадам. Даний склад працівників вимагає різних підходів у їх мотивації. Для мотивації працівників готелю використовуються адміністративні, економічні та соціальні методи стимулювання.

До економічних методів відноситься матеріальне стимулювання, що включає в себе оплату праці, яка складається з посадового окладу та премії. Понаднормова робота і робота у святкові дні оплачується в подвійному розмірі. Також працівникам виплачується матеріальна допомога у зв'язку з похоронами і важкими матеріальними умовами.

До соціальних методів мотивації відноситься оплата навчання працівників при підвищенні кваліфікації та дотримання гарантій, встановлених законодавством про жінок-матерів.

До адміністративних методів відносяться стягнення, попередження, догани, штрафи.

Працівники готелю Sheraton найбільшою мірою потребують визнання їх соціального статусу з боку оточуючих і колег, а також у спілкуванні і в усвідомленні своєї соціальної корисності суспільству.

Працівники схильні до неформальних відносин на роботі і головне для них підтримка з боку колективу, співпраця і хороший клімат у колективі. Висока заробітна плата в даному питанні не самий мотивуючий фактор, але має особливе значення.

Найменш важливий фактор «Комфорт», це свідчить про те, що для працівників умови праці та оснащеність є необхідними інструментами і є основним мотивуючим фактором в роботі.

Таким чином, в готелі працюють люди двох мотиваційних спрямованості. Перші це люди, для яких найбільш важливі внутрішні мотиви, які передбачають розвиток особистості. Для ефективної роботи людям цієї спрямованості необхідно мати можливість для самовираження, інтерес до роботи і почуття корисності суспільству. Працівники, що входять в цю категорію людей мають вищу або незакінчену вищу освіту, віком до 30 років.

Про причину незадоволеності відповідали тільки ті працівники, які оцінили свій ступінь задоволеності як середню і низьку, тобто 82 відсотка від загального числа опитаних, у кількісному відношенні - 43 людини. За даними опитування було виявлено, що більша частина - 30% незадоволені заробітною платою, 28% хотіли б мати можливість професійного зростання, 26% вважають, що їх здатності набагато більша, ніж вимагає робота і 16% хочуть мати більш шановану посаду це пов'язано з обмеженням кар'єрного росту через невеликого числа рівнів управління.

У співробітників готелю також є потреба у підвищенні кваліфікації, але у роботодавця не виходить задовольняти бажання всіх співробітників.

У готелі оплачується навчання персоналу, але через спрощеної організаційної структури і як говорилося вище неможливістю постійного кар'єрного зростання, у працівників немає гострої необхідності в навчанні.

Багато відзначили, що в готелі добре налагоджений процес роботи, створені всі умови для роботи, всі співробітники оснащені всіма необхідними інструментами та інвентарем. У готелі Sheraton своя форма, яка видається кожному співробітнику. Робоче місце у всіх працівників чисте, підтримується порядок. Інформація надається швидко і чітко, персонал завжди готовий з радістю допомогти гостю.

У конфліктних ситуаціях працівники служби прийому та розміщення зберігають спокій. Тон спілкування поважний. У колективі між працівниками розбіжностей не спостерігалось, за відсутності гостей обстановка в колективі є дружньою, проте лише офіційно - діловою.

У готелі дві офіційні мови - українську та англійську, багато працівників також вільно володіють російською мовою. У готелі Sheraton серед гостей дуже багато іноземців, не всі співробітники добре володіють англійською мовою, це створює певні труднощі в процесі роботи. Такий рівень не дозволяє в повному обсязі дати іноземному гостю необхідну йому інформацію.

Зустрічаються випадки, коли персонал готелю не дотримуються вимог стандартів у роботі, які встановлені керівництвом, не надають послуги тієї якості, яку очікують гості.

Результатом розрізненості в роботі персоналу є той факт, що дуже часто не всі співробітники готелю розуміють і однаково бачать, наскільки добре повинна бути виконана їхня робота, відповідно до встановлених стандартів.

В готелі Sheraton основною проблемою є висока плинність кадрів серед обслуговуючого персоналу, що пояснюється наступними причинами:

- працівники незадоволені розміром заробітної плати;
- робота не приносить почуття корисності і важливості;
- кар'єрний ріст довгий і обмежений.

Плинність кадрів призводить до економічних втрат, зниження ефективності роботи і створює труднощі організаційного, кадрового, психологічного характеру.

В результаті з'являються складності в мотивації персоналу. Результати аналізу показують, що в системі мотивації готелю Sheraton є як позитивні сторони, так і негативні.

Недостатньо приділяється уваги матеріального стимулювання, а також особистісному зростанню співробітників. Тому необхідні заходи щодо вдосконалення існуючої системи мотивації.

Необхідно створити таку систему мотивації, яка була б спрямована на формування прихильності працівників до підприємства і системи цінностей, які спрямують працю працівників на підвищення результатів роботи підприємства, а також на підвищення рівня їх матеріального достатку і розвитку кар'єри.

3.3 Рекомендації щодо удосконалення системи основних показників роботи персоналу в готелі Sheraton

Аналіз стану системи стимулювання та мотивації праці в готелі Sheraton свідчить про, що на підприємстві відсутня ефективна системи стимулювання праці. Для покращення ситуації є необхідним впровадження міжнародного досвіду стимулювання та мотивації праці в готельному господарстві.

Для розробки програми мотивації було проведено аналіз існуючої системи мотивації в готелі Sheraton, за допомогою, якого були визначені фактори, що впливають на формування мотивації персоналу різних служб готелю, побажання персоналу, а також вдалося дізнатися більше про взаємини працівників готелю між собою і про умовах їх праці.

У ході дослідження були виявлені недоліки в існуючій системі мотивації у готелі. У зв'язку з цим необхідно розробити програму мотивації, яка усуне ці недоліки, а саме:

- Змінити підхід до системи освіти в готелі для підвищення рівня освіти працівників готелю;
- Провести зміни форми оплати праці для зменшення плинності кадрів;
- Сформуванати систему нематеріальної мотивації, спрямовану на поліпшення соціально - психологічного клімату.

Вивчивши фактори мотивації персоналу, стало зрозуміло, що акцент в програмі необхідно робити на підвищення професіоналізму ключового персоналу з подальшим його заохоченням.

Навчання є важливим інструментом при закріпленні бажаного ставлення до справи, до організації, а також допомагає зрозуміти працівникам, яку поведінку очікує від них організація і, що буде заохочуватися і вітатися.

Тільки 53% працівників готелю Sheraton мають вищу освіту, тому необхідність у підвищенні рівня освіченості очевидна. У готелі Sheraton навчання оплачується, тому кожен працівник за своїм бажанням може піти вчитися. Основний недолік даної форми мотивації в тому, що немає певної програми навчання, працівник може вибрати на свій розсуд будь-яку установу, в тому числі і ту, яка не спеціалізується на туристській сфері.

У процесі роботи співробітники готелю знаходяться під постійним тиском з боку керівництва, тому необхідно створити такі умови, які будуть надавати позитивний вплив на персонал.

Підвищуючи свою кваліфікацію, здобуваючи більше знань і навичок, працівники готелю будуть впевненіше себе почувати на ринку готельних послуг, як усередині готелю, так і за його межами.

Таким чином, необхідно ввести навчальні програми для працівників готелю, що дозволяють безперервно в роботі підвищувати їх професійний рівень.

Основною проблемою працівників є недостатнє знання англійської мови, що дуже сильно впливає на враження гостей про готель. Тому було б доцільно створити курси англійської мови безпосередньо всередині готелю. Для цього можна запросити фахівців в готель, виділити приміщення для проведення занять. Проводити курси повинні кваліфіковані викладачі. Процес навчання повинен бути безперервним і стати частиною роботи.

Важливим у проведенні подібного роду заходів є мотивація співробітників для навчання. Співробітники повинні знати, як досягти досконалості в роботі і прагнути до цього.

Тому керівництву готелю необхідно так взаємодіяти зі співробітниками, щоб вони отримували оцінку своєї роботи, відчували підтримку вищої ланки в підвищенні їх рівня кваліфікації морально і фінансово.

Також для вдосконалення поведінки персоналу можна вдатися до допомоги освітніх установ, які реалізують навчальні програми додаткової професійної освіти в галузі туризму.

За допомогою тренінгів, співробітники самостійно зможуть проаналізувати роботу один одного, виявити недоліки та вжити спроби щодо їх ліквідації.

Після закінчення занять необхідно буде проводити оцінку результатів навчання, отриманих навичок. Для початку така оцінка повинна проводитися після кожного заняття, а після завершення програми, через 5-6 місяців для того, щоб побачити більш реальну картину.

Перевага оцінки результатів полягає в тому, що інформація повинна збиратися з різних джерел і ефективність проведених заходів буде оцінюватися практичним шляхом, а не теоретичним.

Оцінюватися повинні реакція на навчання, зміни в роботі після навчання, застосування навичок, досягнуті результати і ступінь задоволеності працівників навчанням. Оцінка проводиться за допомогою спеціальних тестів бізнес - тренером.

Також головний показник якості навчання - задоволеність гостей послугами готелю. У кожному номері є анкети, заповнюючи які гості оцінюють якість послуг за різними критеріями - від якості прибирання та стану готелю в цілому до доброзичливості та уваги з боку персоналу.

Для ефективної роботи мало проведення тільки тренінгів та курсів з підвищення кваліфікації. Необхідно проводити комплекс заходів з підвищення культури поведінки і якості обслуговування.

Персонал готелю повинен вчасно отримувати інформацію про все що відбувається в готелі. В даному випадку необхідно щоранку проводити збори, на яких обговорюватимуться поточні проблеми, ставитися завдання на день, прийматимуться рішення щодо вдосконалення роботи. Можна проводити щомісячні збори, на яких обговорюватимуться найзначніші події місяця.

Також не варто забувати про матеріальну мотивацію співробітників. Основним і найпоширенішим способом для мотивування персоналу до роботи є система винагороди. Так керівництво готелю підкреслить важливість кожного співробітника, що в наслідок принесе чималий прибуток готельному підприємству.

Для розвитку системи мотивації в готелі Sheraton необхідно застосування нових форм матеріальної мотивації для зменшення плинності кадрів.

В якості матеріальної мотивації в готелі Sheraton використовуються:

- Система почасово-преміальної оплати праці;
- Матеріальна допомога;
- Безкоштовне харчування (побічно матеріальна мотивація);
- Видача уніформи (побічно матеріальна мотивація);
- Оплата навчання (побічно матеріальна мотивація).

В цілому працівники готелю задоволені існуючими матеріальними умовами. Але висока плинність кадрів підтверджує, що працівники не орієнтовані на довгострокову роботу. Готелі Sheraton потрібні працівники, заціка-

влені не тільки в досягненні термінових цілей, а й більш віддалених, стратегічних цілей.

Така ситуація спонукає вдатися до підвищення заробітної плати за вислугу років. Це дозволить керівникові закріпити на місцях активних і відданих працівників.

Винагорода за вислугу років виплачується зазвичай з фонду заробітної плати у вигляді відсотків від окладу на рік при тривалості безперервного стажу роботи на даному підприємстві від 1 до 2 років і вище. Вислуга років впливає на доходи і визначає статус працівника, а також допомагає утримати працівника. У зв'язку з цим пропонується один раз на рік здійснювати виплату винагороди за вислугу років за рахунок коштів фонду нерозподіленого прибутку.

Пропонуємо також змінити процес виплати премій працівникам готелю. В існуючій системі оплати праці премії співробітникам виплачуються у вигляді фіксованих відсотків - 30% від окладу. Пропонуємо замінити діючу форму оплати на бонусну систему преміювання. Премії не повинні бути чимось само собою зрозумілим. Таким чином, заохочення працівників повинно проводитися в разі досягнення працівником заздалегідь обумовлених результатів. Бонусна система є одним з кращих способів збільшення мотивації та скорочення плинності кадрів.

Для зниження плинності кадрів доцільно створити мотиваційні карти на кожного працівника готелю, в яких будуть прописані мотиваційні заходи необхідні для певного співробітника.

Мотиваційні карти - це індивідуальні схеми, які не можуть бути однакові для всіх. Одних мотивує можливість кар'єрного росту - такі працівники не підуть, якщо будуть впевнені, що після атестації їх чекає підвищення.

Інших мотивує наявність соціальної програми, наприклад, можливість, відправляти дітей у літній табір або безкоштовні абонементи в басейн. Третім важливий дух змагання, таких людей потрібно мотивувати публічним заохоченням за певні заслуги.

Для визначення «якості набору», тобто приблизної оцінки рівня запрошуваних та найманих працівників, можна використовувати наступний математичний метод обчислення:

$$ЯН = (+ РЯ + ПП ЗП) : Ч, \quad (3.1)$$

де ЯН - якість набраних працівників, %

РЯ - усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи набраними працівниками;

ПП - відсоток нових працівників, просунулися по службі протягом одного року;

ЗП - відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року

Ч - загальне число показників, врахованих при розрахунку.

Створення умов, сприятливо впливають на адаптацію нових співробітників.

Адаптація нових співробітників у колективі - одна з важливих задач, яку необхідно вирішувати керівництву організації. Процес взаємного пристосування працівника і організації, що базується на прийнятті чи неприйнятті першим нових професійних та організаційних умов роботи, повинен бути пов'язаний як зі стратегічним плануванням в організації, так і з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінки та розвитку персоналу і, звичайно ж, зі сформованою корпоративною культурою компанії. З метою створення сприятливих умов співробітникам для адаптації керівництву готелю, пропонується комплексосновних факторів, що впливають на цей процес. Знання цих факторів допоможе керівництву орієнтуватися в створенні сприятливої атмосфери.

Організаційна адаптація заснована на розумінні та прийнятті новим співробітником свого організаційного статусу, структури організації та існуючих механізмів управління. Необхідно зробити новому співробітнику

короткий екскурс в історію розвитку готелю, розповісти про постійних клієнтів, дати ознайомитися з положенням про організаційну структуру готельного підприємства. Видати на руки посадову інструкцію і / або професіограму. Професіограма є документ, що містить основні професійні вимоги, на які має бути орієнтоване розвиток професійних якостей людини в ході оволодіння їм професією або заміщення посади. У професіограмі відбиваються професійні вимоги, сформульовані на основі аналізу професійної діяльності найбільш успішно працюючих фахівців. Як правило, професіограма містить:

- а) модель співробітника (професійні, ділові, особисті якості);
- б) модель посади (функції, обов'язки, завдання, відповідальність і т.д.).

Соціально-психологічна адаптація - це прийняття нових норм взаємовідносин, поведінки в даній організації, пристосування до нового соціуму. Рекомендується познайомити нового співробітника і обговорити з ним місію підприємства, розповісти йому про традиції, які існують в готелі, познайомити його з колегами, з якими він буде пов'язаний технологічно.

Професійна адаптація - це поступове доопрацювання професійних навичок і навичок співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні. Коло даних навичок повинен бути окреслений в посадовій інструкції, яку працівник отримує на руки. Рекомендується розробити і довести до його відома критерії успішності проходження випробувального терміну.

Приведемо доцільність удосконалення структури управління за допомогою наступних пропозицій:

- Скорочення чисельності персоналу за проектом:

$$\Delta\text{ЧП} = \text{ЧПб} \cdot \Delta\text{ЧП}\%, \quad (3.2)$$

де $\Delta\text{ЧП}$ – абсолютне скорочення чисельності працівників управління за

проектом, осіб;

ЧПб – базова чисельність працівників, осіб;

$\Delta\text{ЧП}\%$ – відносне скорочення чисельності за проектом, коефіцієнт.

$$\Delta\text{ЧП} = 24 \cdot 0,35 = 9 \text{ осіб.}$$

-Економія заробітної плати за рахунок скорочення працівників управління:

$$\Delta\text{ЗП} = \text{ЗП}_M \cdot \Delta\text{ЧП} \cdot K_M, \quad (3.3)$$

де $\Delta\text{ЗП}$ – річна економія заробітної плати, грн.;

ЗП_M – середньомісячна зарплата одного працівника, грн.;

$\Delta\text{ЧП}$ – абсолютне скорочення чисельності працівників управління за проектом, осіб;

K_M – кількість місяців у році.

$$\Delta\text{ЗП} = 4\,850 \cdot 4 \cdot 12 = 232 \text{ тис. грн.}$$

- Економія за рахунок скорочення нарахувань на зарплату:

$\Delta\text{Нзп} = \Delta\text{ЗП} \cdot K_{\text{нар}}$, де $\Delta\text{Нзп}$ – економія нарахувань на зарплату, грн.;

$\Delta\text{ЗП}$ – річна економія заробітної плати, грн.;

$K_{\text{нар}}$ – коефіцієнт нарахувань на фонд заробітної плати.

$$\Delta\text{Нзп} = 232 \cdot 0,37 = 85,84 \text{ тис. грн.}$$

Використання сучасних технологій в сфері послуг – обов'язкова умова їх конкурентоспроможності з одного боку, а з іншого – природа неспроможна нейтралізувати негативний вплив цих процесів на довкілля. Тому виникає необхідність запровадження екологічно чистих технологій, зокрема транспорту.

Таким чином, в роботі пропонується використання екологічно чистого транспорту (електромобілів) в природоохоронних та рекреаційних зонах, а також пошук шляхів мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище при здійсненні рекреаційної та екскурсійної діяльності.

На основі зазначеного вище було поставлено за мету переобладнати

Електроавтобус ND–11 місткістю 11 осіб на пневмокар, а також розрахувати економічний ефект переобладнання транспортного засобу. Прийнято рішення здійснити заміну електричної системи управління на пневмопривід, бо це дало б змогу збільшити пробіг та зменшити час заправки, а також здійснювати пасажироперевезення в паркових зонах з урахуванням екологічних вимог [20].

Все більшого поширення серед відпочиваючих набувають екологічні екскурсії. На основі проведеного дослідження необхідно зазначити, що використання модернізованих транспортних засобів з автономним джерелом живлення – пневмокарів – має значний екологічний та економічний ефект при здійсненні пасажироперевезень під час екскурсій природоохоронними парковими зонами та зонами відпочинку. Основними результатами проведених досліджень еколого-економічних особливостей використання екологічно чистого транспорту в зонах відпочинку є створення транспортного засобу, який мав би мінімальний негативний вплив на довкілля, з одночасним урахуванням економічних показників його роботи.

Необхідною умовою щодо підвищення конкурентоспроможності готелів є розширення асортименту послуг, що надаються клієнтам. Даний фактор впливає на високий рівень видатків, які зменшують розмір отриманого прибутку. Висока ціна за готельний номер суттєво зменшує конкурентоспроможність українських готелів, та як наслідок - кількість споживачів. Разом з тим зменшується попит іноземних туристів у зв'язку з обмеженою пропозицією послуг, які надаються, низьким рівнем надання послуг, а також незручним місцезнаходженням та не досі розвинутою інфраструктурою.

Оскільки попит на спортивні розваги є постійним і мало залежить від сезонності, то питання заняття клубом частини сегменту ринку розваг є лише питанням створення переваг над іншими конкурентами, що вже знаходяться на цьому ринку.

Говорячи про конкуренцію, необхідно відзначити, що доцільно

віднести до числа конкурентів клубу фірми, що надають послуги, аналогічні послугам клубу. Детальний аналіз конкурентів в нашому випадку проводиться за наступними позиціями: місце розташування, час роботи, якість і стиль інтер'єру, якість музики, наявність, вартість спортивних ігор, ціни в барі, наявність реклами.

Приміщення для більярдного залу площею 200 кв. м знаходиться на цокольному поверсі готелю та воно потребує ремонту оскільки використовувалось зовсім в інших цілях, а саме як склад. При аналізі ціноутворення необхідно враховувати:

- собівартість послуг,
- ціни конкурентів на аналогічні послуги або послуги замінники,
- унікальність даної послуги,
- ціну, яка визначається попитом на дану послугу.

При створенні іміджу престижного (модного клубу) необхідно підтримувати ціни на відносно високому рівні, але вони не повинні бути вище ніж у конкурентів. Цінова політика готелю повинна будуватися на принципі висока якість - висока ціна. Для максимального використання можливостей клубу необхідно розглянути можливість введення знижок, пільгового часу тощо.

Середнє завантаження одного столу складає чотири години на добу в будні дні і вісім - в найкращий час (п'ятниця, вихідні, свята). Відрізняється і вартість гри: в середньому в будні дні годину гри обійдеться в 55 грн., а у вихідні - близько 90 грн.

Якщо більярдний клуб буде працювати 209 днів (будні дні) на рік по 4 години, то загальна кількість відпрацьованих годин складе – 836 та 156 по 8 годин то загальна кількість відпрацьованих годин складе – 1248.

Додатковий дохід буде отримано від роботи бару у розмірі 50 % від доходів більярдного залу. Таким чином, загальний дохід роботи більярдного клубу за рік складе – 168480 грн. цей проект розраховано на 5 років, таким чином загальний дохід за 5 років складе – 842400 грн. Термін окупності

складе – 4,3 роки.

Результати розрахунку економічного ефекту та терміну окупності наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Економічний ефект від впровадження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю в умовах екологізації сфери послуг

Захід	Витрати, тис. грн.	Запланований дохід, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн.	Термін окупності, років
1. Застосування екскурсійного пневмотранспорту	90	150,58	60,58	0,74
2. Організація роботи більярдного залу з урахуванням зростаючих запитів клієнтів до екологічності готелю	736,12	842,4	106,28	4,3

Таким чином, можна стверджувати, що запропоновані заходи в готелі фінансово виправдані і економічно обґрунтовані, що стосується не лише цих двох проектів, а й взагалі багатьох інновацій, які запровадив готель за всі роки своєї діяльності.

Інноваційні програми розширення клієнтської бази:

- «Спецпропозиція до Дня Святого Валентина» - організація тематичного танцювального вечора чи бал-маскараду до Дня всіх закоханих, та «Спецпропозиція до Дня Святого Валентина-2», яка пропонує при бронюванні номера додаткові послуги у подарунок (SPA-послуги, ванна з ефірними маслами та пелюстками троянд, пізній сніданок, екскурсія романтичними місцями). Перевагами для власників готелю є: додатковий дохід; можливість зробити готель помітним для тих, хто шукає оригінальний спосіб провести свято; спроба бути не схожим на інші готелі; залучення туристів та привертання уваги до свого закладу місцевих жителів; оригінальність ідей. Переваги для клієнтів: задоволення споживачів, які шукають розноманітність; можливість весело та оригінально провести свято;

отримання нових вражень.

- Знижки до свят – створення спеціальних акцій до різних свят. Можна застосовувати знижки різних розмірів залежно від дати свята (14 % - 14 лютого, 8 % - 8 березня). Застосовуючи такий підхід, готель привертає до себе увагу та розширює клієнтську базу (всі готелі).

- Акція «Виграй знижку» – клієнти можуть виграти певний відсоток знижки на додаткові платні послуги, граючи в дартс. Цей метод стимулює гостей придбати додаткові послуги, розважає та мотивує виграти найвищу знижку (всі готелі).

- Організація екскурсій для студентів спеціальностей «Готельно-ресторанна справа» та «Туризм» дає можливість залучати нових молодих спеціалістів, налагоджувати зв'язки з університетами, поширювати інформацію про заклад. Для студентів це створює можливість зайти місце для проходження виробничої практики та у майбутньому отримати роботу (всі готелі).

- Співпраця з навчальними закладами щодо розроблення наукових досліджень – передбачає замовлення у ВНЗ плану розвитку готельного підприємства (всі готелі).

- Підписання угод про співпрацю з туристичними операторами допоможе налагодити потік туристичних груп та індивідуальних туристів до готелю.

- Створення двосторонніх ділових стосунків із туристичними інформаційними центрами, театрами, кінотеатрами та концерт-холами буде сприяти поширенню інформації про готель, а також розширить пропозицію розваг для клієнтів (всі готелі).

На відміну від світових тенденцій розвитку, не всі українські готелі характеризуються високим інноваційним потенціалом. Це пов'язано перш за все з високою вартістю інноваційних розробок та відсутністю адаптації готельного підприємства до інновацій.

Висновки до 3 розділу

Таким чином, відділу кадрів готелю Sheraton необхідно проаналізувати побажання кожного працівника і відповідно до результатів створити мотиваційні карти.

Крім матеріальної мотивації необхідно розробити систему нематеріального стимулювання. Нематеріальна мотивація дозволяє працівнику відчувати його соціальну та професійну значущість і служить доповненням до матеріальної мотивації. У готелі Sheraton існує нематеріальна мотивація у вигляді подарунків на свята.

За результатами проведеного аналізу для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в готелі цього недостатньо. Тому пропонується ввести разову винагороду за рішенням керівництва. Даний тип нематеріальної мотивації вважається традиційним.

Обґрунтовано найбільш ефективні напрями вдосконалення конкурентоспроможності, а саме можливість застосування екскурсійного пневмотранспорту та обладнання більярдного залу з урахуванням зростаючих запитів клієнтів до екологічності готелю. Також було розглянуто особливості організації більярдного клубу, а саме: план розташування столів для російського більярду та американського пулу; залучення кваліфікованого персоналу (маркерів, офіціантів, барменів, працівників охорони). У клубах організація гри в більярд є основною послугою, а послуги ресторану і бару - додатковими, хоча, як свідчить практичний досвід, їхні доходи перевищують доходи від гри в більярд. Поєднання більярдної гри з послугами ресторанного господарства має позитивне значення, особливо при організації клубної гри.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Для виконання трудових обов'язків в сфері економіко-гуманітарної діяльності з урахуванням положень нормативних вимог з безпеки праці, та для практичної реалізації теми: «Формування системи оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання», передбачається застосування основних заходів з охорони праці на робочих місцях в адміністративних приміщеннях.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Обладнання, яке використовується можна умовно розділити на дві групи:

- обладнання, яке безпосередньо забезпечує робочий процес (наприклад, комп'ютерна та різноманітна периферійна техніка при роботах в офісі);
- обладнання, яке підтримує комфортні умови праці (наприклад, опалювальні прилади, кондиціонери, іонізатори повітря для забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в приміщеннях).

До основних небезпечних факторів трудового процесу відносяться:

- Ураження електричним струмом, у наслідок несправності електрообладнання, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- підвищенні нервово-психічні навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження наснаги на працю та стресових станів;

- захворювання кістково-м'язового апарату, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітних (в тому числі і рентгенівських) випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

- дискомфортний рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також при спілкуванні працівників, що призводить до роздратування та зниження працездатності;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітрообмін та опалювальних систем, які можуть викликати загальні захворювання;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей;
- «синдром професійного вигорання», через рутинну роботу та однотипні завдання, що можуть призвести до стресових ситуацій, депресій та психічних розладів.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожеженобезпечної зони П-ІІа, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75*

(2001) «ССБТ. Изделия электротехнические. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до І класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПА-ОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів».

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$).

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті

психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

З метою запобігання виникненню «синдрому професійного вигорання», зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, передбачені перерви у роботі - 15 хвилин кожні дві години, а також спеціально обладнане приміщення - кімната відпочинку. Також запропоновано періодична участь в семінарах та конференціях, де надається можливість зустрітися з новими людьми і обмінятися досвідом.

4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами еле-

ктронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами $A \times B \times H = 16 \times 8 \times 3,4$ м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_n = 300$ лк.

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot \left[\frac{L}{h} \right]}, \text{ шт.}, \quad (4.1)$$

де B - ширина приміщення, м;

H - висота приміщення, м;

h_p - висота робочої поверхні, м;

\bar{L}/\bar{h} - числове значення коефіцієнта світильника;

$$N_p = \frac{8}{(3,4 - 0,8) \cdot 1,4} = 3, \text{ шт.}$$

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника L_{\max} :

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м,} \quad (4.2)$$

де B - ширина приміщення, м;

N_p - кількість рядів світильників у приміщенні, шт;

$$L_{\max} = \frac{8}{3} = 2,67, \text{ м.}$$

2. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}, \quad (4.3)$$

де A - довжина приміщення, м;

B - ширина приміщення, м;

H - висота приміщення, м;

h_p - висота робочої поверхні, м;

$$i = \frac{16 \cdot 8}{(3,4 - 0,8) \cdot (16 + 8)} = 2,05.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 54 \%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де E_H - рівень нормованого загального освітлення, лк;

A - довжина приміщення, м;

B - ширина приміщення, м;

k_3 - коефіцієнт запасу (для кабінету $k_3 = 1,4$);

z - коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η - коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\hat{O}_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 16 \cdot 8 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,54} = 109511, \text{ лм}.$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні N_{ca}^* :

$$N_{\hat{n}\hat{a}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт.}, \quad (4.5)$$

де A - довжина приміщення, м;

B - ширина приміщення, м;

L_{\max} - максимально припустима відстань між рядами світильників, м;

$$N_{св}^* = \frac{16 \cdot 8}{2,67^2} = 18, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_\Sigma}{N_l^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де Φ_Σ - сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

N_l^* - загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_l^* = N_{св}^* \cdot n, \text{ шт.}, \quad (4.7)$$

де n - кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l^* = 18 \cdot 2 = 36, \text{ шт};$$

$$\Phi_l^* = \frac{109511}{36} = 3042, \text{ лм.}$$

8. Знаходимо коефіцієнт m - співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l :

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}, \quad (4.8)$$

$$m = \frac{3042}{2600} = 1,17.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні $N_{св}$:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де N_{ce}^* - умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

m - співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи;

$$N_{ce} = 18 \cdot 1,17 = 21, \text{ шт.}$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{ce} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де N_{ce} - оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n - кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l = 21 \cdot 2 = 42, \text{ шт.}$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}, \text{ лк}, \quad (4.11)$$

де Φ_l - фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_l - фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η - коефіцієнт використання світлового потоку;

A - довжина приміщення, м;

B - ширина приміщення, м;

k_3 - коефіцієнт запасу;

z - коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{2600 \cdot 42 \cdot 0,54}{16 \cdot 8 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 299, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 299 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 21 світильника типу ЛПО.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках;

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу - температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зо-

ны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень» і становить: n+=1500-30000 (шт. на 1см³); n- = 3000-5000 (шт. на 1см³). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

4.4 Заходи з пожежної безпеки

Горінням називається складний фізико-хімічний процес взаємодії горючої речовини та окислювача, який супроводжується виділенням тепла та випромінюванням світла.

Процес горіння призводить до пожежі.

Пожежа - неконтрольоване горіння поза спеціальним вогнищем, що розповсюджується в часі і просторі.

Комплекс протипожежних заходів для офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ розроблений згідно вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів - А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки - простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони П-Па до якої належить приміщення.

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи:

- згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6». Яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика;

- оскільки офісне приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 128 м², тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», затверджених наказом МВСУ 15.01.2018 № 25 та зареєстрованих в МІОУ 23.02.2018 р. за № 225/31677 для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-5 у кількості 3 штуки. Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника - ВП-5. Відстань між вогнегасниками та місцями можливих загорянь не перевищує 10 м.

4.5 Заходи по забезпеченню безпеки в надзвичайних ситуаціях

Порядок проведення і забезпечення евакуації робітників, службовців промислового об'єкта та населення.

Евакуація проводиться за рішенням Кабінету Міністрів України і здійснюється органами виконавчої влади. Рішення на проведення екстреної евакуації можуть прийняти начальники цивільного захисту (ЦЗ) об'єкта, району, міста. Підготовча й організаційна робота з проведення евакуації покладається на штаби ЦЗ і евакооргани.

Одержавши розпорядження про проведення евакуації, штаби ЦЗ об'єктів народного господарства разом з евакуаційними комісіями:

- уточнюють чисельність робітників, службовців і членів їхніх родин, що підлягають розосередженню й евакуації, номери залізничних ешелонів, автомобільних колон і пішохідних маршрутів, виділених об'єкту за планом; терміни прибуття на збірний евакуаційний пункт;

- оповіщають і організовують збір робітників, службовців і членів їхніх родин;

- надають допомогу збірні евакуаційні пункти (ЗЕП) відносно реєстрації і посадки тих, кого евакуюють, на транспорт, а також у формуванні і відправленні піших колон;

- допомагають місцевим органам у районах розосередження й евакуації розміщувати прибуваюче населення.

Начальники ЗЕП з одержанням розпорядження про початок проведення евакуаційних заходів:

- приводять ЗЕП у готовність до прийому евакуйованих;
- встановлюють зв'язок з начальниками станцій, портів, пристаней і пунктів посадки, а також зі штабами 0,0 об'єктів, приписаних до даного ЗЕП;
- уточнюють порядок відправлення робітників та службовців підприємств, установ і організацій, номери виділених залізничних ешелонів (автоколон, суден), час їхньої подачі і відправлення, номери пішохідних маршрутів, склад піших колон і вихідні пункти.

В міру прибуття населення начальники ЗЕП разом із представниками штабів ЦЗ об'єктів і ЖЕКів здійснюють його прийом і реєстрацію, розподіляють по вагонах (автомобілях, кораблях), формують піші колони, інформують штаб ЦЗ й евакуаційну комісію міста про хід евакуації.

Про початок евакуації населення оповіщається через підприємства, навчальні заклади, домоуправління й органи міліції.

Ідучи на ЗЕП, кожен повинен узяти із собою паспорт, військовий квиток, документи про освіту, трудову книжку чи пенсійне посвідчення, свідоцтво про народження дітей, необхідний запас продуктів (на 2-3 дні), білизну, постіль та інші необхідні речі з урахуванням тривалого перебування в замиській зоні.

Дітям дошкільного віку необхідно покласти в кишені чи пришити до одягу записки із зазначенням прізвища, імені, по батькові і місця проживання чи роботи батьків.

Перед виходом з квартири необхідно відключити електроживлення, закрити вікна і кватирки, перекрити вентиля в системі опалення і водопоста-

чання, відключити газ, зачинити квартиру, здати ключі представнику домоуправління.

На ЗЧЕП ті, кого евакуюють, проходять реєстрацію, групуються по вагонах залізничного ешелону або по автомашинах автоколони і у призначений час виводяться до пунктів посадки на транспорт.

На пунктах посадки адміністрація станції (платформи, пристані) разом із представниками об'єктів організовує посадку людей у вагони (автомашини, кораблі) і підтримує необхідний порядок. Посадку проводять старші по вагонах (автомашини, кораблях). Після посадки, а потім у дорозі, евакуйованим не дозволяється без особливої необхідності виходити з вагонів (автомашин, кораблів).

Після прибуття ешелону (автоколони) на пункт висадки ті, кого евакуюють, за розпорядженням начальника ешелону (автоколони) вивантажуються і прямують на прийомний евакопункт, де проходять реєстрацію, розподіляються по населених пунктах і йдуть до них. Діти, інваліди і старі, а також речі тих, кого евакуюють, перевозяться місцевим транспортом.

Ті, кого евакуюють пішки також проходять реєстрацію на ЗЧЕП, після чого зводяться в піші колони по 500-1000 осіб, сформовані підприємствами (установами, організаціями, Беками). Начальники піших колон призначаються керівниками цих підприємств. Начальнику колони видається схема маршруту, яка є основним документом, що регламентує рух. Для зручності управління колона розбивається на групи по 50-100 осіб, у них призначаються старші, котрі перевіряють склади своїх груп, не допускають у колону сторонніх і стежать, щоб не було відстаючих.

У призначений час колони виводяться на вихідні пункти і прямують вказаними маршрутами. Розрахункова швидкість руху 3-4 км/год. Між колонами встановлюється дистанція до 500 м. Через кожні 1-1,5 години руху передбачається малий привал тривалістю 15 хв., а на початку другої половини добового переходу великий привал на 1-2 год.

Добовий перехід закінчується з приходом у проміжні пункти евакуації (ППЕ). На ППЕ організується облік прибулих, тимчасове розміщення їх у житлових приміщеннях чи у наметах, забезпечення їжею та водою і подальшим відправленням до місця розселення.

Від ППЕ в залежності від обстановки і транспортних можливостей ті, кого евакуюють, можуть перевозитися транспортом сільського району чи транспортом, що звільнився від попередніх евакуаційних перевезень. Ті, хто підлягає розміщенню в прилеглих до ППЕ районах, до кінцевих пунктів можуть відправлятися і пішки.

Транспортне забезпечення розосередження та евакуації включає: вивезення населення, установ і організацій у райони евакуації, вивезення матеріальних цінностей; перевезення робочих змін з районів евакуації в місто на підприємства і назад.

Штаб цивільного захисту (ЦЗ) об'єкта одержує від вищестоящого штабу виписку із плану евакуаційних заходів, в котрій зазначено, які транспортні засоби виділяються об'єкту, їх місткість, час подачі, місце посадки, час відправлення, місце і час висадки.

Перевезення автотранспортом плануються й організуються начальником автотранспортної служби міста, який розробляє план перевезень, узгоджує його з начальником ЦЗ міста і доводить до виконавців розпорядження, у якому вказується:

- порядок та терміни устаткування транспортних засобів для перевезень;
- маршрути руху і терміни прибуття транспортних засобів;
- порядок забезпечення автомобільного транспорту паливно-мастильними матеріалами і запасними частинами;
- порядок і місце ремонту транспорту.

Для перевезення людей виділяються автобуси, легкові та вантажні автомашини, у тому числі і самоскиди; вантажні автомашини і самоскиди обладнуються сидіннями.

На базі автотранспортних підприємств міста створюються автоколони у складі 20-30 автомобілів, призначаються начальники автоколон, а на машинах - старші автомашин. При плануванні роботи автоколон бажано передбачати, щоб кожна здійснювала перевезення на одному маршруті. При розрахунках автотранспорту, необхідного для перевезення тих, кого евакуюють, виходять з пасажиромісткості машин.

З одержанням розпорядження про початок розосередження й евакуації автоколони прибувають на збірні евакуаційні пункти (ЗЕП) і подаються для посадки людей. По закінченні посадки виходять на свої маршрути і доставляють людей у призначені пункти висадки, потім повертаються на ЗЕП для виконання наступних рейсів. Управління автотранспортними перевезеннями на маршруті здійснюється диспетчерськими пунктами, які організуються по одному на кожному маршруті.

Матеріальне забезпечення включає, головним чином, постачання евакуйованого населення продовольством і предметами першої необхідності. Організація його покладається на заступника начальника об'єкта з матеріально-технічного забезпечення, що спільно зі службами ЦЗ міського та сільського районів підготує необхідні умови для постачання матеріальними засобами робітників та службовців об'єкта і членів їх родин у замиській зоні, а також організує харчування працюючої зміни на об'єкті.

Забезпечення продовольством та предметами першої необхідності у замиській зоні організується через місцеві торгові організації, мережі громадського харчування і побутового обслуговування.

Міські підприємства торгівлі, громадського харчування і побутового обслуговування одночасно з розосередженням і евакуацією населення вивозяться в замиську зону і використовуються для розширення і збільшення пропускної здатності сільських мереж.

Харчування працюючих змін підприємств, які продовжують виробничу діяльність у місті, організується в наявних на об'єктах їдальнях.

Постачання їдалень продуктами здійснюється службою торгівлі і харчування міста (міського району), яка створює необхідні для цього запаси продовольства в межах установлених норм.

На пішохідних маршрутах для забезпечення евакуйованих слід передбачати організацію рухомих пунктів харчування і водопостачання, а в зимовий час - і пунктів обігріву.

Постачання питною водою у замиській зоні здійснюється в основному з артезіанських колодязів, шахтних, трубчастих та інших закритих джерел.

Медичне обслуговування евакуйованого населення здійснюється через існуючу мережу лікарень, поліклінік і медпунктів сільської місцевості, розширювану за рахунок міських лікувальних установ, що вивозяться. Для збільшення персоналу лікарень і поліклінік залучаються лікарі й інші медпрацівники з числа евакуйованих.

На період проведення евакуаційних перевезень населення медична служба ЦЗ виділяє на пункти збору і посадки медичний персонал. Для надання медичної допомоги в дорозі на кожен залізничний ешелон, автоколонну чи пішу колону виділяються медпрацівники, переважно з числа евакуйованих; у проміжних пунктах евакуації (ППЕ) й у пунктах висадки медичними службами сільських районів створюються медпункти.

На підприємствах, що продовжують виробничу діяльність у місті, медичне обслуговування працюючих змін організовується начальниками медичних служб об'єктів. Лікарська допомога забезпечується медичними установами, що залишаються в місті, стаціонарне лікування проводиться в лікарнях замиської зони.

Інфекційні хворі, а також підозрілі на захворювання і контакти, які вони мали з ними, негайно ізолюються й евакуюються спеціальним транспортом у найближчу інфекційну лікарню з дотриманням суворого протиепідемічного режиму.

Інженерне забезпечення розосередження й евакуації включає: забезпечення утримання і ремонту доріг, бруківки дорожніх споруд, устаткування

пунктів посадки і висадки, колонних шляхів на пішохідних маршрутах, побудову пішохідних переходів на водних перешкодах, обладнання укриттів для населення на шляхах евакуації й у районах розміщення. Відповідальність за стан колонних шляхів і доріг покладається на начальника ЦЗ, по території якого вони проходять.

Висновки до 4 розділу

У розділі розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть вплинути на здоров'я працівників економіко-гуманітарної сфери під час виконання робочих обов'язків в адміністративному приміщенні.

Заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці, заходи з пожежної безпеки (в приміщенні офісу класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-5, також встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6», яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.) та заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях, а саме порядок проведення і забезпечення евакуації робітників, службовців промислового об'єкта та населення.

ВИСНОВКИ

В роботі аналізовані сучасні підходи до оцінки показників роботи персоналу в управлінні готельними підприємствами. Запропонована методика балової оцінки якості роботи персоналу, диференційований підхід до їхнього розвитку та посадової ротації дають змогу забезпечувати підвищення якісних характеристик, зростання конкурентоспроможності персоналу та його ефективного використання.

Проведена комплексна оцінки показників роботи персоналу готелю Sheraton. Необхідно відзначити той факт, що дане підприємство є великою компанією. На такому підприємстві необхідно при прийомі на роботу проводити тестування кандидатів, а потім кожні три роки повинна проводитись атестація співробітників для визначення їх професійних знань і умінь. Тільки після цього можна буде з упевненістю говорити про професійний підбір кадрів, і виключення фактів зарахування на роботу некомпетентних людей, які мають поверхневе уявлення про готельний бізнес.

У розглянутому отелі в даний час коефіцієнт «плинності» кадрів мінімальний, що пов'язано зі стабільністю підприємства і достатнім досвідом роботи основної кількості співробітників. Але, незважаючи на викладене, кадровий підрозділ періодично проводить атестацію свого персоналу, так як адміністрація прагне створити професійний колектив, здатний пропонувати послуги на рівні світових стандартів.

Однією з найважливіших форм мотивації праці на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є матеріальне стимулювання. Система матеріальних стимулів праці ґрунтується на різноманітних спонукальних мотивах, які доповнюють один одного й підпорядковані меті щодо створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Матеріальне стимулювання реалізується насамперед через зміцнення та розвиток особистісних матеріальних стимулів. Основною формою яких є

оплата праці. Оплата праці працівників готельно-ресторанного бізнесу складається з основної заробітної плати й додаткової. Основна заробітна плата працівника визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами. Рівень додаткової оплати праці встановлюється згідно з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Враховуючи структуру робочої сили та зміст праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільно використовувати наступні принципи матеріального стимулювання:

- зростання заробітної плати залежно від підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств;
- диференціація заробітної плати залежно від певної групи працівників, умов праці та трудових досягнень;
- можливість підвищення заробітної плати за виконання особливих видів робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних у процесі надання послуг;
- перспектива зростання заробітної плати на кожному робочому місці;
- матеріальні стягнення;

Отже, вдосконалення механізму мотивації праці персоналу підприємств індустрії гостинності пролягає через застосування різних видів стимулювання, в тому числі матеріальних, використовуючи заходи похвали, непередбачуваних і нерегулярних заохочень, поваги і уваги до працівників, формуючи у них почуття переможців

На основі проведеного аналізу структури готелю і діючої на підприємстві системи мотивації можна зробити висновок, що існуючі методи мотивації працюють і отримують відгук з боку персоналу. Умови, створені на підприємства, носять тільки позитивний характер.

Працівники задоволені умовами праці, безкоштовним харчуванням, формою, яка надається за рахунок готелю, сформованими відносинами в колективі. Але також існують чинники, якими працівники незадоволені.

Основні напрями, які можна запропонувати для розвитку системи мотивації в готелі:

- застосування нових форм оплати праці, системи винагород, різних пільг і премій;
- розширення факторів, що формують сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі;
- розвиток системи кар'єрного і професійного зростання, а також вдосконалення програм освіти.

На підприємстві є реальні можливості поліпшення фінансових результатів від реалізації додаткових послуг. Значним резервом збільшення доходів у готельному господарстві є збільшення обсягу й розширення набору додаткових послуг.

Обґрунтовано найбільш ефективні напрями вдосконалення конкурентоспроможності, а саме можливість застосування екскурсійного пневмотранспорту та обладнання більярдного залу з урахуванням зростаючих запитів клієнтів до екологічності готелю.

Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готелю» в умовах екологізації сфери послуг. Розраховано економічний ефект і термін окупності запропонованих заходів, який свідчить про їх економічну доцільність.

У розділі охорони праці розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть вплинути на здоров'я працівників економіко-гуманітарної сфери під час виконання робочих обов'язків в адміністративному приміщенні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Купер, Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 156 с.
2. Оценка персонала. Управленческие работники [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=277>.
3. Разработка корпоративных стандартов работы персонала [Электронный ресурс]. -Харків, 10-11 листопада 2017 р. 61 / Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=550>.
4. Опанасюк, Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – № 1. – 2012. – С. 134-140.
5. Квалификационные требования к работникам туристских предприятий [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://prohotel.ru/forum/index.php?/topic/4510-kvalifikatsionnye-trebovaniia-k-rabotnikam-turi/>.
6. Комплексная оценка персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kompleksnaya-ocenka-personala>.
7. Куклина, Т.С. Конкурентоспособность гостиничных услуг / Т.С. Куклина // Украина – Болгария – Европейский союз: Современное состояние и перспективы: II междунар. науч.-практ. конф., 12 – 18 сентября 2013 г.: тезисы докладов. – Варна. – Херсон, 2013. – С. 276-279.
8. Балабанова, Л.В. Управління персоналом. Підручник / Л.В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
9. Бычкова, А.В. Управление персоналом: учебное пособие / А.В. Бычкова – Пенза: Из-во Пензинского гос. ун-та, 2005. – 200 с.
10. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека

журнала "Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. — 368 с.

11. Опанасюк, Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – № 1. – 2012. – С. 134 – 140.

6. Колот, А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2005. – 337 с.

7. Методология управления трудовыми ресурсами: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.

8. Половинко, В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: моногр. / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова / В.С. Половинко. – М.: Информ-Знание, 2002. – 484 с.

9. Кузнецова, Н.М. Основы экономики готельного та ресторанного господарства. - Навч. посібник, Київ, 1997.

10. Мальська, М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / Марта Мальська, Ігор Пандяк ; М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 470 с.

11. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти : навчальний посібник / Христо Роглев [та ін.]; ред. Георгій Мунін; Мукачівський державний університет. - К. : Кондор, 2011. - 442] с.

12. Семенча, І.Є. Методика оцінки рівня компетентності керівника/ І.Є. Семенча // Вісник КНУТД. – 2005. - №2. – С. 56-64.

13. Васильченко, В.С. Управління трудовим потенціалом / В.С. Васильченко, Л.М. Гриненко, О.А. Грішнова та ін. - К. : КНЕУ, 2005. - 403 с.

14. Доронина, М.С. Управление мотивацией : научное издание /М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2006. – 240 с.

15. Галіченко, О.В. Підходи до визначення категорії "мотивація" [Електронний ресурс]/ О.В. Галіченко. – Режим доступу: http://archive.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/vsna/ekon/2010_5_1/Galichenko.pdf.

16. Барський, Ю.М. Формування сучасної системи трудових показників / Ю.М. Барський, М.В. Саган // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 17–23.
17. Гізатулін, А. Особливості розробки системи моніторингу трудових ресурсів на підприємстві /А. Гізатулін, О. Новікова // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 146–154.
18. Доронина, М.С. Управление мотивацией : научное пособие / М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. – Х. : ХНЭУ, 2006. – 240 с.
- 19 Круль, Г. Я. Основи готельної справи. : навч. посіб. / Г. Я. Круль. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.
20. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : моногр. / Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Босовська М. В., Полтавська О. В. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 728 с.
21. Полтавська, О. В. Управління якістю готельних послуг як стратегічний чинник розвитку туризму / О. В. Полтавська, М. В. Босовська // Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : колект. моногр.; за ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – С. 293–335.
22. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посіб. / Мунін Г. Б., Змійов А. О., Зінов'єв Г. О. та ін. ; за ред. члена кор. НАН України, д. е. н., проф. С. І. Дорогунцева. – К. : Ліра-К, 2005. – 520 с.
23. Методичні вказівки до виконання дипломної роботи для студентів спеціальності 076 "Підприємництво, торгівля та біржова діяльність" денної та заочної форми навчання / Укл.: Ткаченко А.М., Запоріжжя: ЗНТУ, 2018, - 36 с.
24. Бобровникова, Р.Г. Формування системи оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання [Електронний ресурс] / Р.Г. Бобровникова, Д.О. Демченко// Тиждень науки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 16–20 квітня 2018 р./ Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.– С. 707– 709.

25. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

26. НПАОП 40.1-1.01-97. Правила безпечної експлуатації електроустановок. [На заміну НАОП 1.1.10-1.01-85 ; чинний з 1997-10-06]. К.: Держнаглядохоронпраці, 1997. 97 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці).

27. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці).

28. Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом [Текст] : ДСТУ Б В.2.5-82:2016. – На заміну ДБН В.2.5-27-2006 ; чинний від 2017-04-01. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 109 с. – (Державний Стандарт України).

29. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу. [На заміну ГН 3.3.5-8.6.6.1-2002 ; чинний від 2014-05-30]. К. : МОЗ України, 2014. 37 с. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14>. (Державні санітарні норми та правила).

30. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (Державні санітарні правила та норми)

31. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

32. 90/270/ЕЭС. О минимальных требованиях безопасности при работе с дисплейным оборудованием. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель. : Совет Европейских сообществ, 1990. Режим доступу:

<http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/>. (Директива; Міжнародний документ)

33. Жидецький В. Ц. Практикум із охорони праці [Текст] : навч. посібник / В. Ц. Жидецький В. С. Джигирей, В. М. Сторожук [та ін.]; ред. В. Ц. Жидецький; Українська акад. друкарства, Український держ. лісотехн. ун-т. – Львів : Афіша, 2000. – 352 с. : іл., табл. – ISBN 966-7760-09-X

34. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України).

35. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми).

36. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. (Правила).

37. Демиденко Г. П. [и др.]. Повышение устойчивости работы объектов народного хозяйства в военное время : учебное пособие. К. : Вища шк. Головное изд-во, 1984. 232 с.