

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

НУ "Запорізька політехніка"
(повне найменування інституту, факультету)

Підприємство, торгівля та біржової діяльності
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Рослідження основних показників роботи персоналу

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи 412м

Спеціальності 076 Підприємство та торгівля
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Мук Д.Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник Ткаченко А.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Іванова М.І.

(прізвище та ініціали)

2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет БАР
Кафедра ПТБД
Місця вищої освіти Магістр
Спеціальність 076 Біджесменство та торгівля
(код і найменування)
Тренінгова програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ПТБД
Ткаченко А. М.
« _____ » _____ 20 _____ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Прізвище, ім'я, по батькові студента(ки) Міхеєв Роман Романович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проекту (роботи) Вдосконалення основних показників роботи персоналу

Підпис викладача, який затвердив проект (роботу) Ткаченко Алла Михайлівна доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від « 28 » вересня 20 23 року № 374

Затверджені наказом закладу вищої освіти від « 01 » листопада 20 23 р.

Вхідні дані до проекту (роботи) Нормативні та законодавчі акти України, звітні дані установи, літературні джерела

Міст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розв'язати):
1) Теоретичні аспекти оцінювання основних показників роботи персоналу судів господарювання. 2) Вдосконалення основних показників роботи персоналу готелю. 3) Удосконалення системи оцінювання показників роботи персоналу установи.

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

Консультації розділів проекту (роботи)

7. Дата видачі завдання « 28 » вересня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Студент(ка)

Керівник проекту (роботи)

(ПОДПИС

(ПЛДТН С

Wyn D.P

(призвие та инициали)

Ткаченко А. И.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

ПЗ: 127 с., 7 рис., 12 табл., 52 джерел.

Мета роботи – дослідження системи оцінки показників роботи персоналу установи .

Об'єкт дослідження - провідні показники роботи персоналу установи.

Проаналізовано провідні показники роботи системи керування персоналом. Наслідком дослідження стало вживання системного підходу до оцінки фундаментальних показників діяльності трудівників в контексті забезпечення економічної захищеності установи.

Аналізовано нинішні підходи щодо оцінки першорядних показників діяльності трудівників в керуванні готельними установами. Обґрунтовано методичні підходи щодо бального оцінювання якості стрижневих показників діяльності трудівників, котра орієнтовна на диференційований підхід щодо їх розвитку. Такий підхід дає змогу своєчасного формування системи оцінювання провідних показників роботи персоналу, та забезпечує підвищення певних якісних характеристик, зростання конкурентоспроможності трудівників та ефективного їх використання.

Проведена комплексна оцінка основних показників персоналу готелю Four Points by Sheraton Zaporozhye. Задля оцінювання першорядних показників діяльності трудівників запропоновано використання методу Assessment Center.

КОЛЕКТИВ, ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ, УСТАНОВА, СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ, МОТИВАЦІЯ, СТУПІНЬ КОМПЕТЕНТНОСТІ, ГОТЕЛЬ.

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 оцінювання провідних показників роботи персоналу готельної установи	23
1.3 Зарубіжна практика оцінювання роботи персоналу	52
Висновки до 1 розділу	59
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ	60
2.1 Загальна характеристика установи	60
2.2 Комплексна оцінка основних показників персоналу готелю	65
2.3 Дослідження провідних показників по праці та заробітній платі	70
Висновки до 2 розділу	82
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ УСТАНОВИ	84
3.1 Побудова системи оцінки основних показників роботи персоналу в готелі	84
3.2 Характеристика процесу системи мотивації персоналу готелю	91
3.3 Рекомендації по удосконаленню основних показників роботи персоналу	105
Висновки до 3 розділу	117
Висновки	118

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 Т.Ю. Базаров, А.В. Бахтаиров, І.В. Бізюкова, О.А. Васьків, А.Я. Кібанов тощо. У їхніх працях простежується підхід до оцінки персоналу як важливого елементу системи управління персоналом організації, що забезпечує вирішення багатьох кадрових завдань [1,3]. 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» [1, 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 [1,3].

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 розвитку 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 [2, 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 [5,6].

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 [4, 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 сьогоденних 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 конку-

ренції 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 [7,8].

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 послуг 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.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ПРОВІДНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Характеристика провідних прикмет роботи персоналу установи

Безумовно кожна установа не може сподіватися на довгостроковий розвиток без продуктивного керування персоналом та організації їх роботи, основою забезпечення котрого є оцінювання стану керування колективом як початкова для удосконалення персоналу, його мотивуванню і належної оплати праці.

Оцінювання показників роботи персоналу аналізується як частка керування і як система атестації людей, котра застосовується в установі в тій чи інакшій варіації. Безумовно це неодмінний прийом дослідження якісного складу усього кадрового потенціалу суб'єкта господарювання, його слабких і сильних сторін, а теж підніжжя для покращання персональних трудових хистів трудівника і зростання його фахової компетенції. Адже наслідки оцінювання розкривають принципи кожного трудівника і перспективу його руху, і є помітним мотиваційним чинником покращення його трудової поведінки і належного відношення до роботи.

Наразі, на превеликий жаль, не має цілісного підходу до оцінювання стану керування колективом суб'єктів господарювання. Деякі науковці під дефініцією «оцінювання персоналу» тямлять, що це є «планомірний хід визначення стосовно відповідності якісних рекомендацій для колективу (здатностей, мотивів, вмінь) канонам до місця роботи або ж до певної робочої посади».

Друга група науковців припускає, що «оцінювання кожного члена колективу полягає у формулюванні думки про те, котрою мірою будь-який трудівник досягає передбачуваних наслідків у роботі та відповідає тим канонам, котрі виникають з його посадових обов'язків».

Варто зазначити, що попереднє формулювання є скорше більш комплексним та реально обкреслює вектори оцінки роботи кожного члена колекти-

ву, а інше формулювання є більш орієнтованим на оцінювання результатів роботи загалом, а не певного трудівника. Наразі, обидві зазначені наукові альтернативи при виконанні оцінювання працюючих не зважають на ряд проблем, котрі пов'язані з впливом членів трудового колективу на ситуацію в системі економічної захищеності промислового підприємства, що в цілому вказує на актуальність даної теми дослідження.

Спираючись на вище викладене більш доцільним є використання дефініції «оцінювання діяльності персоналу виходячи з позицій економічної захищеності», під яким варто розуміти плановий хід формулювання впливу щодо відповідності кількісних та якісних рекомендацій персоналу спираючись на вимоги до певного робочого місця чи посади на становище системи економічної захищеності промислового підприємства.

Фундаментальні свідчення, котрими користуються в прикладній роботі промислового підприємства задля реалізації оцінювання основних показників роботи членів трудового колективу, варто об'єднати в наступні гурти:

- показники оцінювання індивідуальних рис;
- показники оцінювання фахової діяльності;
- показники оцінювання ефективності роботи.

Індивідуальні якості трудівника варто оцінювати за допомогою використання методів, котрі направлені на скрупульозне дослідження самої людини, її емоційного та психологічного стану, а також встановлення надійності як безпосереднього працівника цієї установи. Зокрема, біографічний (джерелознавчий); метод уніфікованих оцінок; анкетування; інтерв'ювання; експертні оцінки; соціологічне опитування; надійність певного кандидата на дану посаду і тому подібне[1].

Рух персоналу певного суб'єкта господарювання пов'язаний з наймом нових і звільненням працівників котрі раніше працювали, а також з руханнями всередині суб'єкта господарювання. Процес певного оновлення в даному колективі в результаті руху працюючих називається оборотом (змінністю) персоналу. Вибуття зазвичай обумовлюється різними як об'єктивними

(досягнення пенсійного віку, скорочення виробництва, вступ до навчального закладу, призов на військову службу), так і певними суб'єктивними причинами (особисті чи сімейні ситуації, перехід на роботу, значно кращою мірою задовольняє нагальні потреби конкретного працівника;).

Дефініція мобільність характеризується як готовність здатність працівників до територіальних і професійних переміщень. Наразі професійна мобільність передусім передбачає повну готовність працюючого при необхідності швидко змінити робоче місце та опанувати нову для цієї людини професію. На рівні суб'єкта господарювання можна виокремити зовнішню та внутрішню мобільність.

Отже внутрішня мобільність передусім характеризується рухом трудівників всередині суб'єкта господарювання (внутрішнім набором на вакантні керівні посади, ротацією кадрів, взаємозамінністю працівників безпосередньо у трудовому процесі) та є, бажаним процесом, так як поліпшує пристосування організації до деяких змінних умов сучасної конкуренції.

Наразі зовнішня мобільність свідчить, що рух працівників між даним суб'єктом господарювання та зовнішнім ринком праці. Варто зазначити, що вона є позитивною та необхідна оскільки дає можливість поповнення установи новими співробітниками з новітніми знаннями та прогресивними, а також швидке працевлаштування людей, котрі закінчують трудові відносини з даним суб'єктом господарювання. В той же час надто прогониста зовнішня мобільність (котра характеризується показниками плинності та обороту персоналу) передусім є наслідком прорахунків кадрової служби суб'єкта господарювання та завдає йому значних втрат.

Суб'єкт господарювання, має прагнення до як найвищої рентабельності праці, зацікавлений в функціонуванні стабільного колективу і з економічних міркувань вживає заходи стосовно обмеження небажаних звільнень персоналу.

Насправді, плинність працівників спричиняє значні економічні втрати, серед котрих слід виокремити прямі втрати, котрі викликані певною

неукомплектованістю наявних робочих місць. Окрім того, зазвичай, ефективність праці працюючих, котрі мають намір звільнитися з фірми, доволі знижується з риводу зміни їхньої ціннісної орієнтації. Ефективність праці в тому гурті трудівників, котрі нещодавно влатувались на промислове підприємство, теж є значно нижчою, а ніж у осередньому по фірмі, через явну нетривалу непристосованість до сьогоденного практичного стану й у зв'язку з питаннями пов'язаними з суспільним пристосуванням.

Безумовно, в мобільному колективі значно менше передумов продуктивної праці, а ніж у доволі стабільному, оскільки тут не має потреби дотримуватись загальних норм поведінки. Наразі належним чином не сформован підхід щодо функціонування взаємних вимог і обов'язків, розмита неформальна структура. Варто наголосити, що реакція колективу на впливи менеджерів майже не прогножуються.

Прогониста плинність кадрів персоналу дещо знижу продуктивність затрат на навчання трудівників, адже у разі їх звільнення результат від навчання з'являється або позаустанвою, котра понесла затрати пов'язані з навчанням, або ж в цілому не виникає, якщо це пов'язано зі зміною сфери діяльності.

Водночас не варто розглядати питання котрі пов'язані з переміною місця роботи, тлише в негативному аспекті. Зокрема, переміна місця чи сфери діяльності може допомогати підвищенню продуктивності праці, коли нова діяльність більшою мірою відповідає здібностям і зацікавленням трудівника. Окрім того, така зміна змісту праці значно знижує її певну монотонність, а зміни в складі певного трудового колективу в цілому можуть покращити соціальний та психологічний клімат.

Неоднозначність оцінювання результатів руху працюючих змушує зтверджувати не про доцільність повного обмеження такого руху, а про певне його регулювання, , як показує практичний досвід , прямі управлінські спроби щодо перешкоджання руху трудівників мають доволі сумнівний успіх.

Кожен суб'єкт господарювання є відкритою системою, а його працівники перебувають у безперервному русі. Передусім має місце певна плинність працівників: зміна персоналу в результаті звільнень виходячи з їх власних бажань, або ж в результаті припинення трудових відносин з ініціативкерівництва. Часто відбувається демографічний рух персоналу-переміщення трудівників, пов'язаних з віком.

Фактори, котрі викликають рух трудівників, різні, мають різноманітні джерела, потужність їх впливу різнопланова, мінлива і доволі част складно піддається кількісному оцінюванню.

За рівнем керованості дані фактори можна поділити на такі групи:

- фактори, виникають безпосередньо на фірмі (обсяг зарплати, умови праці, наявний рівень автоматизації ручної праці, можливість професійного зростання);
- персональні фактори (вік трудівників, їх освіта, професійна придатність, практичний досвід, вимоги до певного місця роботи);
- фактори зовнішні стосовно суб'єкта господарювання (сімейні обставини, ситуація в населеному місці, поява нових організацій).

У кожній з вище зазначених груп можна виокремити фактори, котрі вирізняються за характером і силою їхнього впливу на мобільність трудівників.

Рух трудівників характеризується відносними та абсолютними показниками плинності та обороту.

Абсолютними критеріями є оббіг із прийому; оббіг зі звільнення; чисельність трудівників, чисельність працівників, що прапрацювали весь період, чисельність котра звільнилась;. Такі показники відображають рух-трудівників в абсолютному виразі, себто кількість трудівників, що підпали під зовнішні професійні переміщення.

Обіг із прийому - це загальна кількість трудівників, прийятих в дану установу за певний проміжок часу (переведених із других підприємств, за

розподілом зуніверситетів, за направленнями зі служби зайнятості, на запрошення даного суб'єкта господарювання).

Оббіг зі звільнення - це суцільна чисельність трудівників, котрі звільнилися з цієї установи за визначений період, згрупована за мотивами звільнення. Виходячи з причин оббіг зі звільнення є або ж необхідним або ж надмірним.

Необхідний оббіг зі звільнення зазвичай обумовлений певними об'єктивними обставинами - станом здоров'я, досягненням пенсійного віку, пов'язаний з військовою службою та інше. Найбільш часто подібні звільнення елементарно та цілковито точно передбачаються, а через це, їхній від'ємний результат послаблюються заранньою підготовкою.

Зазвичай надлишковий оббіг зі звільнення, або плинність трудівників, обумовлено деякими суб'єктивними резонами (звільненням за особистим бажанням, а також за недотримання трудової дисципліни).

Наразі при рішенні задач з керування рухом трудівників передусім слід мати на увазі те, що потужність і направленість даного переміщення передусім характеризується плинністю трудівників та є найменш очікуваною і майже не регульованим фрагментом за: фронтального потоку руху трудівників.

Чисельність персоналу котрий змінився, є меншою величиною з кількості прийнятих і звільнених працівників. Себто, якщо за якийсь проміжок часу звільнилося трудівників більше, а ніж прийнято, то тоді обсяг трудівників, котрі звільнилися, рівняється кількості прийнятих трудівників та навпаки.

Загальна кількість трудівників котрі пропрацювали весь період визначається як різниця поміж обліковою кількістю на початок даного періоду та обсягом звільнених осіб з числа тих котрі обіймали посаду на початок періоду. Даний показник повною мірою характеризує належну сталість цього колективу.

Абсолютні показники руху трудівників є доволі наочними, простими і потрібні в корисній роботі з людьми. В той же час вони дають чітку інфор-

мацію тільки відносно до належних ознак останніх періодів або ж подібних установ і у співвідношенні із фронтальною кількістю трудівників фірми.

Дуже складно дати оцінку абсолютного показника щодо плинності працівників, зокрема до тих пір поки не будемо знати, котрим він був у підготовчій стадії, який він в подібних установах, котру частку він являє собою у середньообліковій кількості трудівників. Себто абсолютні значення самі по собі не мають аналітичних даних і відіграють роль передусім задля порівняння, а також для та для розрахунку певних відносних результатів.

Відносні результати руху характеризують частку трудівників котрі зазнали певних зовнішніх фахових переміщень, у загальній чисельності трудівників установи (коефіцієнти, відсоток) і містять суттєві аналітичні дані. Рух трудівників характеризується наступними відносними показниками:

Плинність трудівників оцінюється виходячи із співвідношення чисельності трудівників котрі звільнилися з даної установи згідно з власним рішенням або ж з ініціативи керівництва за порушення дисципліни (Чзв), та середньооблікової чисельності трудівників (Чсо), у процентах. Допустимим рахується рівень плинності трудівників до 5 відсотків за рік. На великих підприємствах зазначене співвідношення може бути встановлене для фірми та окремих підрозділів загаломі:

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

Варто зазначити, що інтенсивність обертання із прийняття це є співвідношення фронтальної чисельності трудівників, прийнятих за конкретний проміжок часу (Чпр), та середньооблікової кількості трудівників за дану фазу (Чсо):

$$Іоп=Чпр/Чсо \quad (1.2)$$

Для того щоби викрити мотиви плинності трудівників та можливості її зменшення, варто мати комплексне та вчасне інформування щодо причин звільнень трудівників.

Для того щоби вивчити структури наявних мотивів стосовно звільнень варто використовувати анкетне опитування. Задля попередження певних звільнень трудівників має бути ґрунтовний аналіз не лише мотивів стосовно звільнень, котрі мали місце, але й на дані стосовно мотивації вірогідної плинності - готовності працівників щодо зміни роботи.

Зазвичай є вірогідність стосовно обмеження фактичної плинності персоналу шляхом здійснення раціонального регулювання внутрішньовиробничих переміщень трудівників (внутрішньої мобільності працівників). Зрозумілі вектори таких переміщень, а також і просувань по службовій драбині, підвищують зацікавленість трудівників, мотивують їхню прихильність досубекта господарювання.

Основою керування рухом трудівників є встановлення певних закономірностей щодо процесу плинності персоналу. Знання таких закономірностей дуже допомагає визначити найбільш ефективніші вектори адміністративного впливу.

Головною проблемою теорії та виробничо-господарської практики є дослідження співвідношення витрат і результатів, котрі в зазвичай називають продуктивністю.

Затрати визначаються вартістю (обсягом) використаних наявних економічних ресурсів. Загально відомо, що прийнято економічні ресурси поділяти на такі групи: трудовий потенціал (робоча сила, людський капітал); земля та сировина (складові природних ресурсів); фізичний капітал (складові виробничих засобів). Таким чином окремо визначається продуктивність використання персоналу, капіталу або природних ресурсів.

Результати зазвичай характеризуються об'ємами та собівартістю виготовленої та реалізованої готової продукції, обсягами доданої вартості, доходу, а також показниками конкурентоздатності, екології, якості життя та інш.

Найбільш часто результати виражаються показниками обсягу продукції або розміром доходу. Коли ж у розрахунку продуктивності результати окреслюються об'ємом готової продукції, тоді отримаємо показники, котрі називаються ефективністю, а якщо ж обсягом прибутку, тоді показники продуктивності називаються прибутковістю (рентабельністю).

Узагальнюючим показником продуктивності використання трудового потенціалу є ефективність праці, котрий як і інші показники продуктивності, представляє співвідношення витрат та результатів, а наразі- витрат праці та результатів.

Ефективність праці показує стосовно співвідношення об'єму вироблених нематеріальних або матеріальних, а також кількості затраченої на це живої праці. Себто зростання ефективності праці свідчить про більшення об'єму збільшення трудовитрат або вироблених благ.

У просторовому розумінні зростання ефективності праці говорить про постійне зростання економічної діяльності, беззаперечне встановлення можливості краще працювати, виготовляти значно більшу кількість сучасних благ при менших або ж тих самих затратах людської праці.

Зростання ефективності праці дає можливість збільшувати дохід, а також обсяги готової продукції, а тому є вкрай важливим чинником економічного зростання держави. Оскільки збільшення обсягів суспільного продукту при встановленні цього показника на душу населення свідчить рівня споживання, а значить, і рівня життя людей. Економічне зростання безумовно стає однією з пріоритетних цілей кожної країни з сучасною системою господарювання.

Кожен суб'єкт господарювання характеризується наявністю певного рівня ефективності праці, котрий може, а бо ж зростати або ж знижуватись в наслідок впливу різноманітних факторів. Підвищення ефективності праці є необхідною умовою розвитку та прогресу виробничої сфери.

Зростання ефективності праці полягає в тім, що частина затрат живої праці в готовій продукції зменшується, а відсоток затрат раніше витраченої

праці (котра втілена в засобах виробництва) – зростає, але таким чином, що загальна сума витраченої праці в кожній одиниці готового продукту знижується.

На загальний рівень ефективності праці впливають наявний рівень екстенсивного використання живої праці, технічний та технологічний стан виробництва, а також інтенсивність праці.

Екстенсивний рівень використання живої праці показує ступінь її ефективного використання та тривалість впродовж всього робочого дня при незмінності других характеристик. Чим більш повною мірою використовується весь робочий час, чим буде менше простоїв та інших непродуктивних втрат робочого часу і чим буде більш тривалим робочий день, тим буде більш прогонистим рівень екстенсивного використання живої праці і відповідно і показників продуктивності праці. Варто зазначити, що зростання ефективності праці за рахунок використання екстенсивних характеристик має доволі чіткі межі: нормативно-правове встановлення тривалості робочого часу та робочого дня. Якщо законодавче встановлення обсягу робочого часу зазвичай витрачається на впровадження продуктивної праці, то слід сказати що це є верхня границя рівня щодо екстенсивного використання живої праці.

В цілому інтенсивність праці характеризує міру її напруженості і характеризується кількістю розумової та фізичної енергії трудівника, котра витрачена за одиницю часу. Суттєве підвищення інтенсивності живої праці має свої межі, а саме: психологічні та фізіологічні можливості людини. Нормальна інтенсивність живої праці свідчить про такі затрати життєвої енергії трудівника впродовж робочого дня, котру можна повною мірою поновити до наступного початку робочого дня при доступній для цієї людини високої якості медичного обслуговування, харчування, використання вільного часу та інш.

Таким чином, рівень екстенсивного використання живої праці та інтенсивність праці — це важливі чинники зростання ефективності праці, котрі

, мають доволі чіткі обмеження, себто вони не можуть використовуватись безкінечно.

Передусім джерелом зростання ефективності праці, котре не має обмежень, є технічне та технологічне вдосконалення сучасного виробництва під дією наукового та технічного прогресу. За останні десятиріччя у розвинених державах рівень екстенсивного використання живої праці знизився понад ніж у двічі, інтенсивність живої праці не зростала, а ефективність зросла в декілька раз, що зазначалось на значному підвищенні добробуту та міри споживання всього працюючого населення. Себто саме за рахунок наукового та технічного прогресу ефективність живої праці зростає так стрімко, що дає змогу виготовляти все більше матеріальних благ меншою кількістю живої праці.

Залежно від зворотнього чи прямого співвідношення цих величин можна вирахувати маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Виробіток - це прямий показник ефективності живої праці, котра вираховується кількістю готової продукції (послуг, робіт), виготовленої одним трудівником розраховується за формулою:

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

Де: В - виробіток;

V - обсяг виробництва продукції (робіт, послуг);

T - витрати живої праці на виробництво певного обсягу продукції (послуг, робіт).

Трудомісткість – це є зворотній показник продуктивності праці, що зазвичай характеризується загальною кількістю часу, витраченого на виготовлення одиниці продукції (послуг робіт), і визначається за формулою:

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

Задля аналізу та планування праці на промисловому підприємстві обліковуються різноманітні види трудомісткості:

технологічна трудомісткість (T_T) включає витрати живої праці основних виробничих трудівників для окремих деталей, операцій, виробів.

трудомісткість обслуговування (T_O) включає витрати живої праці допоміжних трудівників, котрі зайняті обслуговуванням виробничого процесу.

виробнича трудомісткість (T_B) включає витрати трудомісткості обслуговування та технологічної трудомісткості, тобто показує затрати живої праці основних і допоміжних трудівників на виконання одиниці роботи.

трудомісткість керування (T_Y) визначається затратами праці посадовців, фахівців, професіоналів, технічних виконавців.

повна трудомісткість готової продукції (T_{Π}) містить всі витрати живої праці на виготовлення кожного виробу та визначається за формулою

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

1.2 Сучасні підходи до оцінювання провідних показників роботи персоналу готельної установи

Оцінювання фахових якостей колективу базується на розгляді результатів діяльності і відповідності щодо компетентності професіонала функціональним обов'язкам, а також посадовим канонам. Подібний погляд передбачає формулювання оговорених та узгоджених мірил умінь, знань і навичок трудівників. Вона відбувається з неодмінним притягненням фахівців, компетентних у цій сфері [1,2].

Розуміння результативності праці окремого працівника, структурного підрозділу та підприємства в цілому здійснюється за широкою кількістю ознак. Зокрема Єгоршин А.П. перераховує ряд ознак, котрі віддзеркалюють соціальну продуктивність роботи. На міркування науковця, до найбільш змістовних доцільно зачислити оттакі, рівень трудової урівноваженості, як осередкова заробітна плата, утрати робочого часу, плинність в колективі [2].

Шекшня С.В. радить проводити оцінювання продуктивності керування трудівниками спираючись на визначення оттаких ознак, як утрати на робочу силу, ефективність праці, побудова та переміщення в колективі. Науковець наголошує, що у ході проведення оцінювання потрібно виконувати зіставлення ознак як із переміщенням цих ознак в організації, так із зовнішнім оточенням [3].

Коваленко Т. підтверджує щодо доцільності використання трьох підходів до розгляду продуктивності системи керування трудівниками, в межах котрих приводить ознаки, котрі використовуються задля цього оцінювання [4]:

- підхід, що передбачає визначення прикмет диференціальної результативності трудівників (побудова ієрархії в колективі; ступінь кваліфікації трудівників; плинність кадрів; ступінь виконавчої та трудової врівноваженості; вживання фонду практичного часу; затрати на кожного працюючого; виконання плану суспільного піднесення; соціального та психологічного клімату в колективі; доброякісність та надійність труда членів колективу);
- підхід, котрий передбачає визначення ознак продуктивності та якості роботи трудівників (питома вага заплати в собівартості готової продукції; фондоозброєність; продуктивність труда; процент здійснення норм виробітку; трудомісткість готової продукції; утрати практичного часу виконання обов'язків; доброякісність труда; коефіцієнти наявної складності робіт; ступінь виробничого травматизму);

- підхід котрий передбачає формулювання свідчень ефективності роботи суб'єкта господарювання (об'єм товарної (чистої, реалізованої) продукції; доброякісність готової продукції; дохід фірми; собівартість готової продукції; ступінь продуктивності; коефіцієнти економічної продуктивності; строк окупності капітальних вкладень; дивіденди котрі припадають на одну акцію).

З точки зору економічної захищеност Керницький І.С., та Ортинський В.Л., та Живко З.Б. упроваджують ознаки, котрі дають змогу виконати оцінювання трудівників, а саме: стабільність або «відданість» трудівників, плинність трудівників, рівень дотримання дисципліни, наявність належного фаху трудівників ступеню наявної складності виконуваних персоналом робіт, співвідношення чисельності порізнених гуртів трудівників [5].

Герасименко О.М. приводить дещо більш розширений перелік ознак оцінювання кадрової захищеності фірми, а саме: ознаки кількісного складу трудівників та його переміщення; ознаки оцінювання кваліфікації й розумового потенціалу; ознаки продуктивності використання трудівників; ознаки якості заохочувальної системи та ознаки діяльності кадрової служби [6]. Таким чином, автором здійснено розгорнуте дослідження ознак оцінювання трудівників, котре дозволяє упорядкувати їх на ознаки оцінки приватних прикмет, фахової поведінки та належної продуктивності труда.

Грунтуючись на загальній теорії вчень наявних систем, в роботі обґрунтовано системний підхід щодо оцінювання результатів роботи колективу фірми. На основі дослідження робіт зарубіжних та вітчизняних науковців [8] згруповано фундаментальні частини порядку оцінювання трудівників установами, до складу котрої увіходять: замисел системної оцінки та належна процедура оцінювання колективу підприємства (рис. 1.1).

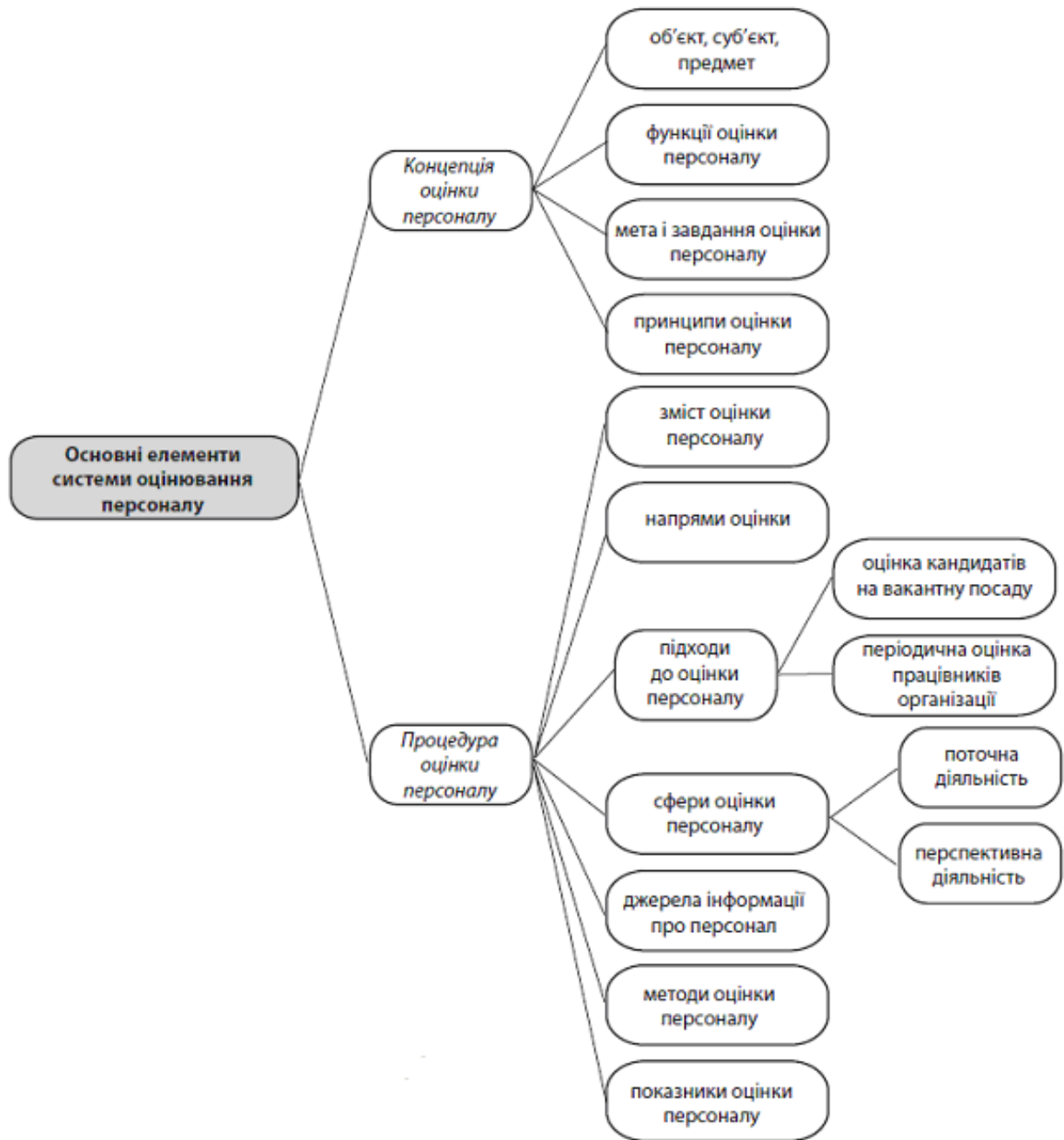


Рисунок 1.1 – Основоположні частки порядку оцінки працівників установи

Відповідно із представленою концепцією під філософією «оцінкатру-
дівників» варто розуміти планомірний хід визначення впливу стосовно від-
повідності кількісних та якісних характеристик трудівників канонам щодо
робочого місця або ж посади на становище системи установи. Предметами
подібної оцінки виступає колективфірми, а особистостями – керівництво,
колеги, служба керування колективом, служба економічної захищеності, а
також ззовнішні залучені професіонали. Предмет оцінювання – відповідність

кількісних і якісних рекомендацій канонам котрі висуваються до робочого місця чи посади, а також правилам стосовно забезпечення економічної захищеності фірми.

Сучасні науковці вважають, що основоположними функціями стосовно оцінювання роботи трудівників є [1, 3]:

- управлінська – прийом кадрових ухвал на постійній та неупередженій основі (динаміку руху, розстановки працівників та їхня оплата праці); інформативна – забезпечення управлінців потрібною інформацією щодо якісного та кількісного та складу трудівників;
- стимулююча (мотиваційна) – орієнтація трудівників на покращання діяльності трудової сфери в необхідному для установи векторі;
- орієнтуюча – усвідомлення кожним членом колективу через оцінювання з боку громади та за допомогою самооцінки, особистого стану та поведінки, одержання шансів формулювання способів та векторів наступної діяльності.

Варто наголосити, що до вищезазначених доцільно додати контрольну функцію, сутність котрої полягає у здійсненні моніторингу кількісних та якісних характеристик трудівників з позицій економічної захищеності фірми.

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 процесу відбору й розвитку персоналу. У даний час існує два підходи до оцінки: оцінка кандидатів на вакантну посаду; періодична оцінка працівників органі-

зації. 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.

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, ротації, 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.

За об'єктами, які оцінюють діяльність	• складність, ефективність, якість, ставлення до них • досягнення цілей, кількісний та якісний результат, індивідуальний внесок у загальні підсумки організації • наявність у працівників тих чи інших особистих якостей, міра їх враженості і володіння ними
За джерелами, на яких ґрунтується оцінка	• документи (автобіографія, характеристика, резюме), на основі яких можна дати оцінку з ймовірністю, як вважають спеціалісти • результат співбесіди, інтерв'ю • дані загального і спеціального тестування • звіти про виконання виробничих завдань або поведінки у специфічних ситуаціях • графологічна експертиза
За способами проведення процедури оцінки і вибору кращого чи гіршого показника	• інтерв'ю • метод експертних оцінок, тощо
За критеріями оцінки	• оптимальний результат • середній результат • низький результат
За суб'єктами	• претендент чи працюючий • члени спеціальної комісії • керівники, колеги чи самооцінка
За мірою охоплення	• усі працівники • виробничий персонал, менеджери • претенденти на вакантну посаду
За періодами	• за календарний рік • за час роботи в організації • за час роботи на посаді

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

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 елементу 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 робіт 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 значної 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 організовуючим 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, 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 навиків та ділових якостей працівника та встановлення їх відповідності певній посаді	Протокол

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 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).

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



Рисунок 1.3 – Комплексна модель формування оплати праці працівника

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 використувати 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

B	Потребує покращення. Рівень виконання плану – 80-99%. Незначна перевитрата ресурсів. Недостатньо сумлінне ставлення до виконання посадових функцій і обов’язків	6
C	Задовільна. 100% виконання плану. Сумлінне ставлення до виконання посадових функцій і обов’язків	12
D	Добра. Перевиконання плану. Сприяння заощадженню ресурсів. Сумлінне ставлення до виконання посадових функцій і обов’язків, наполегливість уважність до деталей у роботі	18
E	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		
A	Не оцінюється	**
B	Середня інтенсивність праці для даної посади серед аналогічних підприємств галузі	12
C	Інтенсивність праці вище середньої для даної посади серед аналогічних підприємств галузі	24
D	Середня інтенсивність праці для даної посади серед аналогічних підприємств галузі, наявність додаткової зони відповідальності, яка перевищує встановлені посадові обов’язки	36
E	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		
A	Низька. Регулярно не може самостійно вирішити робочі проблеми, створює конфліктні ситуації	0
B	Невисока. Часто не може самостійно вирішити робочі проблеми	9
C	Середня. Вирішує проблеми з середньою ефективністю. Іноді звертається за допомогою	18
D	Вище середнього. Часто ефективно вирішує проблеми	27
E	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		
A	Не оцінюються	**
B	Потребують покращення	9
C	Задовільні і повністю відповідають вимогам до посади	18
D	Добрі	27
E	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		
A	Не оцінюється	**
B	Потребує покращення. Спостерігається підвищена плінність кадрів (для професіоналів – немає прямого керівництва персоналом, відповідальність	9

	за певну ділянку роботи)	
C	Задовільна і повністю відповідає вимогам до посади. Плинність 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, підприємливості, 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 A 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 результатами анкетного опитування оцінюється рівень позитивних відгуків споживачів як відсоток суми позитивних відповідей споживачів (задовільна та від-

мінна 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-бальною 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 ін-

дивідуального 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 ви-

значають 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 балової 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).

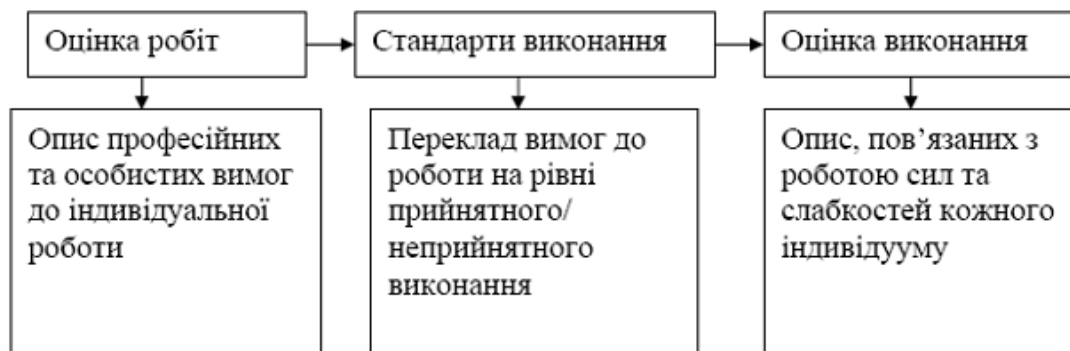


Рисунок 1.4 – Ставлення стандартів виконання до аналізу роботи [13]

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 Зарубіжна практика оцінювання 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 (ССАг) [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 досліджено 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 не підготовлений, «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 ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ

2.1 Загальна характеристика установи

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 (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 протічєєю, 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 мові 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.

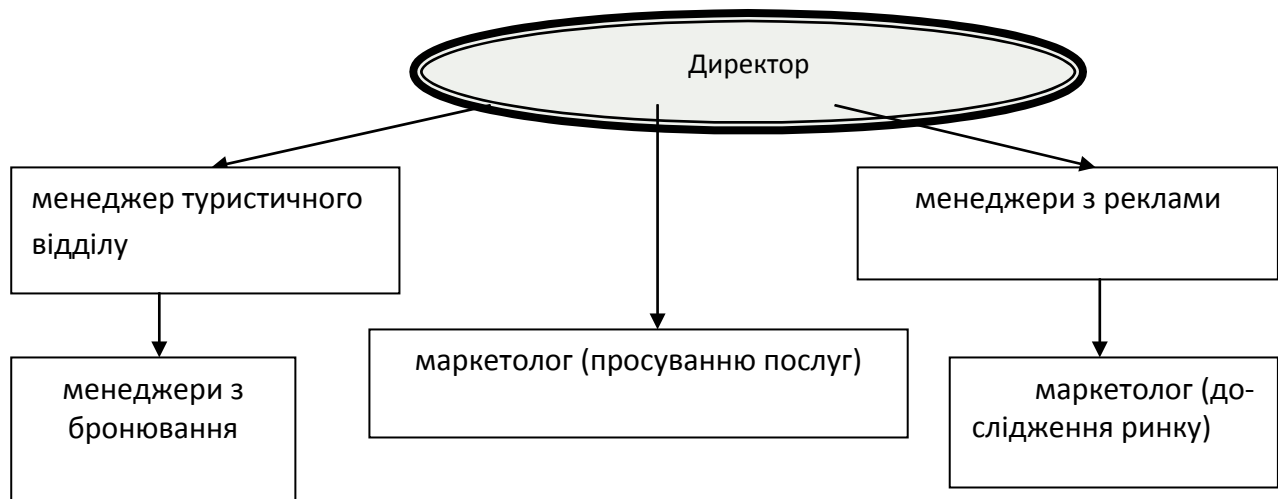


Рисунок 2.1 – Організаційна структура готельного комплексу

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 провідних показників персоналу готелю

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:
- Адекватні фінансові ресурси; - Висока кваліфікація персоналу готелю; - Хороша репутація у споживачів; - Невисока орендна плата; - Низькі ціни; надаються готельні послуги відповідають держстандартам.	- Відсутність технологічного обладнання; - Відсутність реклами; - Залежність від головного підприємства; - низька швидкість обслуговування клієнтів.
Можливості:	Загрози:
- Розширення комплексу послуг; - Впровадження інформаційних технологій в діяльність готелю;	- Можливість появи готелю в безпосередній близькості про досліджуваної;
- 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.	- Несприятлива політика уряду; - Зростаюче конкурентний тиск; - Зміна потреб і смаку покупців; - Відсутність фінансування; - Несприятливі 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 комплексу 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 2020 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 2021 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).

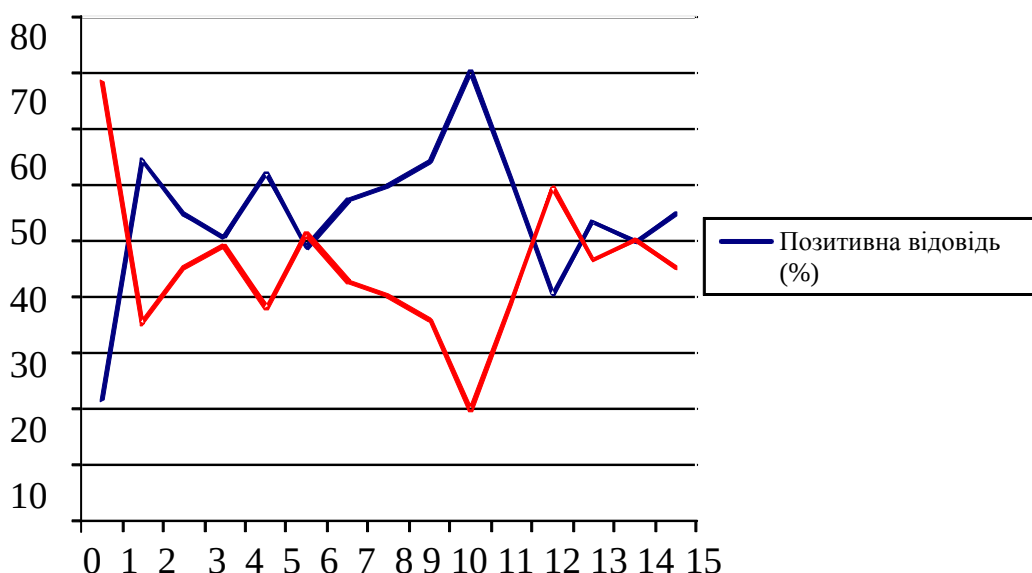


Рисунок 2.2 – Соціально-психологічний клімат колективу готелю

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 провідних показників по праці та заробітній платі

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.

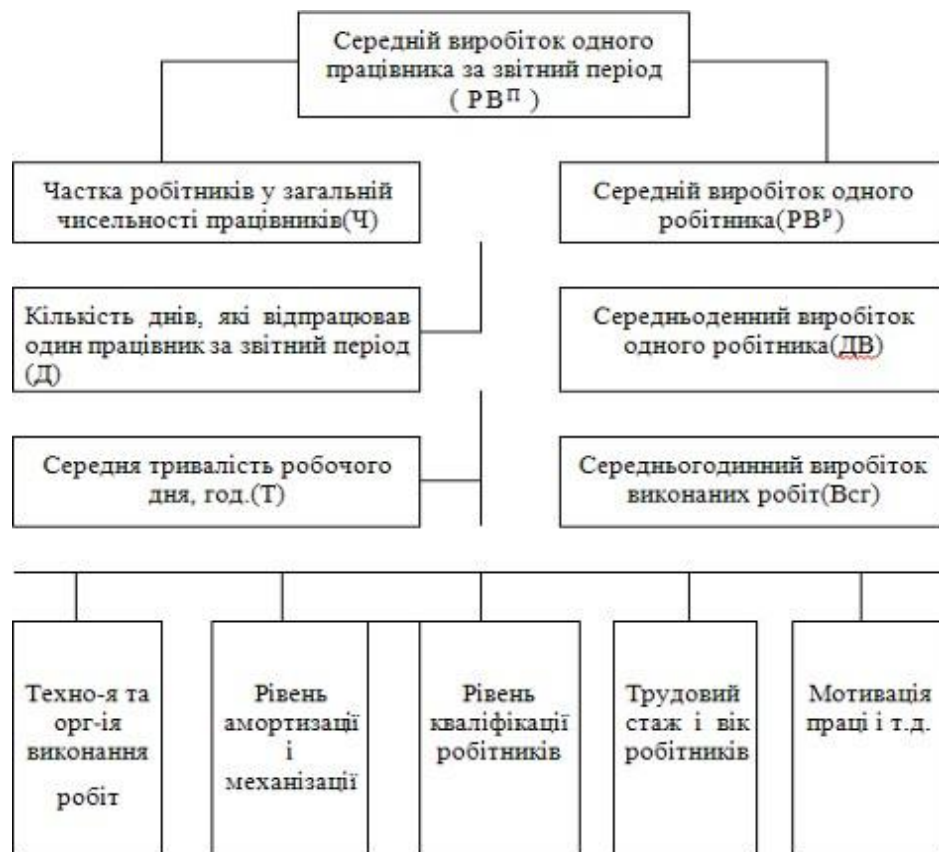


Рисунок 2.3 – Структурно-логічна факторна модель продуктивності праці

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:

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

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 (ΔPVP) проведемо способом абсолютних різниць [21]:

1) вплив зміни частки робітників у загальній чисельності працівників на середній виробіток обслуговуючого персоналу (ΔPBC):

$$\Delta PBC = \Delta C \cdot PBP_{пл}, \quad (2.2)$$

де ΔC – абсолютне відхилення частки робітників у загальній чисельності працівників, (чол.);

$PBP_{пл}$ – 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 (ΔPBD):

$$\Delta PBD = Cф \cdot \Delta D \cdot DB_{пл}, \quad (2.3)$$

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

ΔD – абсолютне відхилення днів, які відпрацював один робітник за звітний період, (дні);

$DB_{пл}$ – плановий середньоденний виробіток робітника, (тис.грн.);

3) вплив зміни тривалості робочого дня на середній виробіток обслуговуючого персоналу (ΔPBT):

$$\Delta PBT = Cф \cdot Dф \cdot \Delta T \cdot Bсг.пл, \quad (2.4)$$

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

ΔT – абсолютне відхилення середньої тривалості робочого дня, (год.);

$Bсг.пл$ – 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 $Тф$ – 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 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:

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

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

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

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

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

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

$$P_{BР} = \Delta P_{BД} + \Delta P_{BТ} + \Delta P_{BГВ}; \quad (2.21)$$

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

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	$\Delta P_{BР}$ 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;

Роб – рентабельність обслуговувань;

Чнп – 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):

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

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

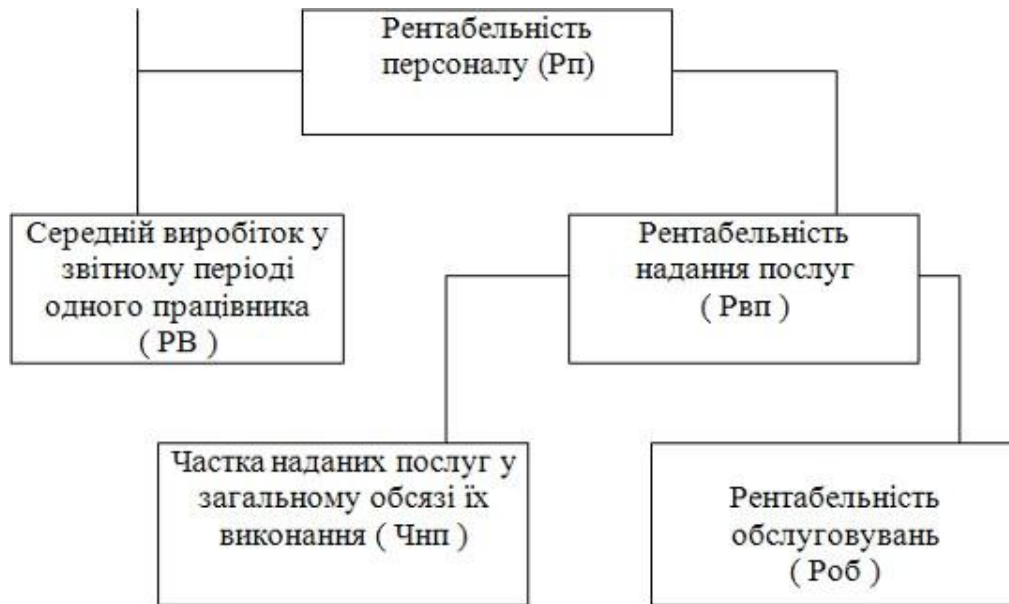


Рисунок 2.4 – Структурно-логічна факторна модель рентабельності персоналу готелю

б) частки наданих послуг у загальному їх обсязі:

$$\Delta R_{\text{п}} = R_{\text{В}}(\text{факт.}) \cdot \Delta \text{Чнп} \cdot R_{\text{об}}(\text{пл.}); \quad (2.13)$$

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

в) рентабельності обслуговувань:

$$\Delta R_{\text{п}} = R_{\text{В}}(\text{факт.}) \cdot \text{Чнп}(\text{факт.}) \cdot \Delta R_{\text{об}} \quad (2.14)$$

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

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

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

Ця модель, також, дає змогу ув'язати фактори зростання продуктивності праці з темпами зростання рентабельності персоналу. Для цього зміну середнього виробітку звітного 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:

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

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

кількість днів, які відпрацював один робітник за рік:

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

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

середня тривалість робочого дня:

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

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

середньогодинний виробіток:

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

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

зміна рівня відпускних цін:

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

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

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

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 відповідала 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 механізм 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 ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ УСТАНОВИ

3.1 Побудова системи оцінки персоналу в готелі

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

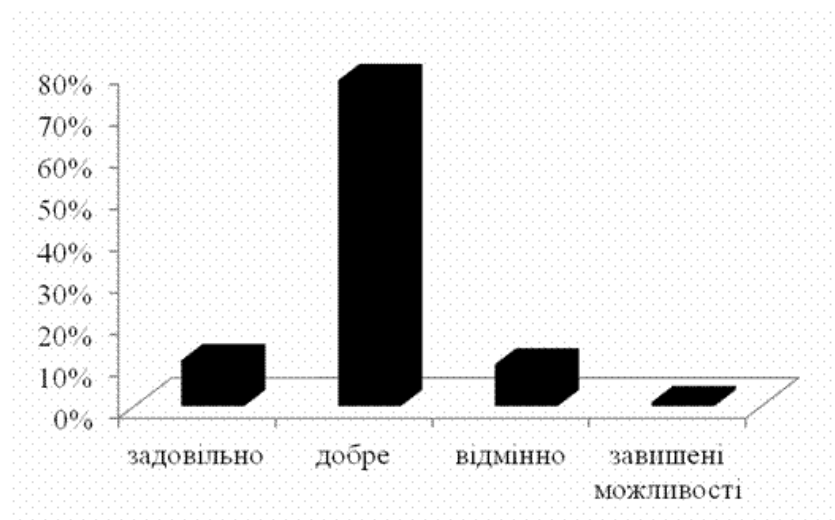


Рисунок 3.1 – Загальний показник відповідей на тести само оцінювання людини

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:

- відшукування 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 сьогоденних 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].

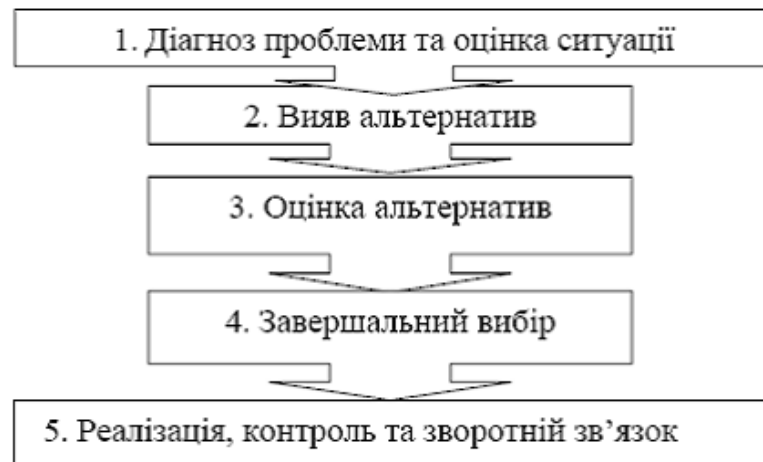


Рисунок 3.2 – Етапи прийняття управлінського рішення по вибору системи оцінки персоналу в готелі Sheraton

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 системи мотивації персоналу готелю

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 готельного комплексу – це процес спонукування людини або групи людей до дося-

гнення 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 особливості 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 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.

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 необхід-

но 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. 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 причини 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, товарищескості, 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, честолубство, 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'язків 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 по удосконаленню основних показників роботи персоналу

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 освіченості працівників готелю;
- Провести зміни форми оплати праці для зменшення плинності кадрів;
- Сформувати 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 про-

ведення 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, зацікавлені 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:

$$\Delta ЗП = ЗП_{\text{м}} \cdot \Delta ЧП \cdot K_{\text{м}}, \quad (3.3)$$

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

$ЗП_{\text{м}}$ – середньомісячна зарплата одного працівника, грн.;

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

$K_{\text{м}}$ – кількість місяців у році.

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

- Економія за рахунок скорочення нарахувань на зарплату:

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

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

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

$$\Delta Н_{\text{зп}} = 666 \cdot 0,37 = 85,84 \text{ тис. грн.}$$

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 ідеї. 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.

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. Костенко Т.Д., Підгора Є.О. Рижигов В.С. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. – К.: ЦУЛ, 2005. – 400 с.
10. Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства. – К.: МАУП, 2003. – 304 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, 2015. – 337 с.
7. Методология управления трудовыми ресурсами: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Харьков, 2008. – 352 с.
8. Половинко, В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: моногр. / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова / В.С. Половинко. –К.: 2008. – 484 с.
9. Кузнецова, Н.М. Основы економіки готельного та ресторанного господарства. - Навч. посібник, Київ, 2007.
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. – 2015. - №2. – С. 56-64.
13. Васильченко, В.С. Управління трудовим потенціалом / В.С. Васильченко, Л.М. Гриненко, О.А. Грішнова та ін. - К. : КНЕУ, 2014. - 403 с.
14. Доронина, М.С. Управление мотивацией : научное издание /М.С. Доронина, Е.Г. Наумик, О.В. Соловьев. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2012. – 240 с.
15. Галіченко, О.В. Підходи до визначення категорії "мотивація" [Електронний ресурс]/ О.В. Галіченко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.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, 2012. – 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. Левченко Ю. Г. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Ю. Г. Левченко, Н. А. Шекмар // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 32. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>.
25. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах / В. Ф. Братченко // Персонал. – 2014. – № 3. – С. 5-10.

27. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посібник [Електронний ресурс] / І. В. Ковальчук. – К.: Знання, 2008. – 679 с. – (Вища освіта XXI століття). – Режим доступу : <http://pidruchniki.ws>.
28. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві / Є. В. Маслов // Персонал. – 2013. – № 8. – С. 32-36.
29. Олексенко Р. І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання / АгроСвіт. – 2010. – № 14. – С. 41.
30. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи / О. Осипова // Освіта і бізнес. – 2000. – № 16. – С. 43-46.
31. Пушкарьов М. М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій / М. М. Пушкарьов. – К., 2014. – С. 23-35.
32. Пожуєва, Т.О. Дослідження основних показників роботи суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / Т. О. Пожуєва, А. О. Демченко// Тиждень науки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 16-20 квітня 2018 р.
33. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Б. Є. Грабовецький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с. – Режим доступу : <http://pidruchniki.ws>.
- 37 Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / [А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова, Д. Є. Салавеліс]. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – 343 с.
- 38 Янковий Р. В. Підвищення продуктивності та результативності праці персоналу на підприємстві / Р. В. Янковий, Н. В. Попович // Економіка: реалії часу. Економіка промисловості та організація виробництва. – 2013. – № 1(6). – С. 27–29.
- 39 Синяєва Л. В. Роль сучасного суспільства в управлінні продуктивністю праці / Л. В. Синяєва, А. В. Ярчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 4(28). – С. 207–212.

- 40 Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці / О. В. Коваленко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 2. – С. 84–91.
- 41 Киш Л. М. Порівняльний аналіз продуктивності праці управлінського персоналу / Л. М. Киш, В. М. Поліхун // Причерноморські студії (Економіка та управління підприємствами). – 2017. – Випуск 13-2. – С. 94–98.
- 42 Морщенок Т. С. Продуктивність праці: економічна сутність та фактори її підвищення на підприємстві / Т. С. Морщенок, І. Л. Луц // Вісник Запорізького національного університету. – 2014. – № 2(22). – С. 63–71.
- 43 Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання [Електронний ресурс] / М. В. Семикіна. – Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/70.pdf.
- 44 Гетьман О. О. Продуктивність праці: поняття і види [Електронний ресурс] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/14051003/ekonomika/produktivinst_pratsi_ponyattya_vidi.
- 45 Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Роксолана Муха // Галицький економічний вісник (Загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання). – Т. : ТНТУ, 2015. – Том 48. – № 1. – С. 82–93.
- 46 Костенко Т. О. Сутність та соціально-економічне значення підвищення продуктивності праці в сучасних умовах / Т. О. Костенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2013. – Випуск 28, т.1. – С. 297–304.
- 47 Головачук Т. І. Наукові підходи до визначення сутності продуктивності праці [Електронний ресурс] / Т. І Головачук, А. О. Смірнова. – Режим доступу : http://chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v2/NV-2013-V2_2.pdf
- 48 Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч.-метод. посібник [Електронний ресурс] / За заг. ред. проф. Є. П. Качана. – Режим доступу : http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/489/1/econ_praci_i_soc_vidnosyn.pdf

- 49 Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник / І. М. Бойчик. – К.: Кондор-Видавництво, 2016. – 378 с.
- 50 Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навч. посіб. / Н. М. Яркіна. – К.: Ліра-К, 2015. – 498 с.
- 51 Аналіз господарської діяльності [текст] : навчальний посібник / [за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової]. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.
- 52 Чернушкіна О. О. Продуктивність праці: тенденції та перспективи зростання / О. О. Чернушкіна // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 147–151.