

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Виконав: студент II курсу, групи МТЕ-410м

Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

ТРЕТИНКО Д.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник МАМОТЕНКО Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Міжнародного туризму та економікиКафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесуСтупінь вищої освіти Другий (магістерський) рівеньОсвітньо-кваліфікаційний рівень магістрСпеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

Валентина ЗАЙЦЕВА

«__» _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

ТРЕТИНКО Дар'ї Миколаївни
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Організація управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності
керівник роботи МАМОТЕНКО Д.Ю., к.е.н., доц. затвердженні наказом вищого навчального закладу від від 09 вересня 2022 року № 287.
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 01.12.2022 р.
3. Вихідні дані до роботи в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 1. Теоретичні основи організації управління персоналом на підприємстві гостинності.
 2. Аналіз організації управління персоналом на підприємствах сфери гостинності.
 3. Підвищення ефективності організації управління персоналом для підприємств індустрії гостинності.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи містить: 8 таблиць та 12 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	МАМОТЕНКО Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	11.10.2022
2	МАМОТЕНКО Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	08.09.2022	25.10.2022
3	МАМОТЕНКО Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	16.09.2022	08.11.2022
Нормоконтроль	МАМОТЕНКО Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	02.09.2022	21.11.2022

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01-20.09.2022	виконано
2	Вивчення літературних джерел	21.09-10.11.2022	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.11-31.12.2022	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.01-20.05.2022	виконано
5	Виконання першого розділу	21.05-02.09.2022	виконано
6	Виконання другого розділу	03.09-15.10.2022	виконано
7	Виконання третього розділу	16.10-01.11.2022	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	02-12.11.2022	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	13-15.11.2022	виконано
10	Перевірка роботи керівником	16-20.11.2022	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	21-23.11.2022	виконано
12	Попередній захист магістерської роботи	24-28.11.2022	виконано
13	Подання роботи на кафедру	09.12.2022	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	16.12.2022	виконано

Здобувач

_____ (підпис)

ТРЕТИНКО Д.М.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

МАМОТЕНКО Д.Ю.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Досліджуючи роботу підприємств готельно-ресторанного господарства, яка залежить від здатності задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів, однією з важливих проблем є побудова ефективної системи управління персоналом, оскільки персонал закладу безпосередньо контактує з клієнтами і ця комунікація значною мірою впливає на результат діяльності підприємства. Існує об'єктивна необхідність подальшого вивчення управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності із урахуванням особливостей ведення бізнесу і сучасного стану сфери гостинності. Саме з цих причин обраний напрямок магістерського дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови.

Мета кваліфікаційної дипломної роботи – теоретичне обґрунтування та практичне дослідження організації управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності. **Відповідно до мети поставлені і вирішені такі завдання:**

- визначити поняття, особливості, принципи та методи управління персоналом на підприємствах гостинності;
- проаналізувати діяльність та показники роботи персоналу підприємства «Reikartz hotel & Resorts»;
- надати оцінку ефективності роботи персоналу підприємства «Reikartz hotel & Resorts» ;
- визначити шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства «Reikartz hotel & Resorts».

Об'єкт дослідження – підприємства індустрії гостинності.

Предмет дослідження – організація управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

Методи досліджень. Дослідження ґрунтується на теорії організації

управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності. В дослідженні застосовані як загально-наукові, економічні методи, так і специфічні маркетингові прийоми та засоби досліджень.

Методологічну основу дослідження становлять методи наукової абстракції, індукції та дедукції, логічного аналізу та синтезу, системного підходу тощо. Для вирішення визначених завдань у роботі також застосовуються такі методи, як: монографічний (використовується при вивченні літературних джерел та практики ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства); теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії (використовуються для розкриття сутності поняття «управління маркетинговою діяльністю підприємства»); абстрактно-логічний метод (використовується для здійснення теоретичних узагальнень, формування нових гіпотез, обґрунтування конструктивних висновків та ін).

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, форумів, семінарів, дані статистичної та фінансової звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо організації управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

Кваліфікаційна дипломна робота містить обґрунтовані висновки та рекомендації, що спрямовані на формування ефективної організації управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання одержаних результатів досліджень принципів управління персоналом у сфері гостинності, котрі можливо застосовувати на практиці у діяльності менеджера підприємства. Можливість керівникам підприємства користуватися теоретичними порадами та використовувати їх на практиці у своєму підприємстві для удосконалення управління персоналом. Висновки дослідження та рекомендації щодо удосконалення організації управління

персоналом на підприємствах індустрії гостинності були прийняті до уваги та можуть знайти конкретну реалізацію в частині пропозицій (довідка № 21/11 від 22.11.2022).

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» 25 листопада 2022р., за результатами участі опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (50) й додатків (5 позицій). Загальний обсяг роботи – 99 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 90 сторінках. Робота містить 8 таблиць та 12 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Третинко Д.М. Організація управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності. – Кваліфікаційна дипломна робота.

В роботі досліджено роботу підприємств готельно-ресторанного господарства, зроблено аналіз важливих проблем системи управління персоналом. Проаналізовано чинники які мали значний вплив на індустрію гостинності у 2020 та 2021 роках. Визначено поняття, особливості, принципи та методи управління персоналом на підприємствах гостинності; проаналізовано діяльність та показники роботи персоналу підприємства. Оцінено ефективність роботи персоналу «Reikartz hotel & Resorts» та запропоновані шляхи підвищення ефективності управління персоналом.

Ключові слова: управління, організація, персонал, співробітники, підприємство, гостинність, готельно-ресторанна сфера, удосконалення, кадри.

ANNOTATION

Tretynko D.M. Organization of personnel management at the enterprise of the hospitality industry. – Qualifying work.

The operation of hotel and restaurant enterprises was investigated, the analysis of important problems of the personnel management system was made. Factors that had a significant impact on the hospitality industry in 2020 and 2021 were analyzed. Concepts, features, principles and methods of personnel management at hospitality enterprises are defined; the activity and performance indicators of the company's personnel were analyzed. The effectiveness of the staff of «Reikartz hotel & Resorts» was evaluated and ways of improving the effectiveness of personnel management were proposed.

Key words: management, organization, personnel, employees, enterprise, hospitality, hotel and restaurant sphere, improvement, personnel.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

див. дод. – дивитися додаток

див. рис. – дивитися рисунок

див. табл. – дивитися таблицю

ЗМІ – засоби масової інформації

ін. – інше

кіл-ть – кількість

млн. – мільйон

млрд. – мільярд

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

т.д. – так далі

т.п. – тому подібне

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

тис. грн. – тисяч гривень

у т. ч. – у тому числі

чол. – чоловік

COVID-19 – коронавірусна інфекція

SEO – search engine optimization – пошукова оптимізація сайту

% – відсоток

KPI (Key Performance Indicator)

HRM

GDS (Global Distribution System)

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	14
1.1. Визначення та особливості управління персоналом на підприємствах гостинності	14
1.2. Принципи та методи управління персоналом сфери гостинності	20
1.3. Проблеми в управлінні персоналом в сучасних умовах	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	35
2.1. Дослідження сучасних методів управління персоналом підприємств індустрії гостинності	35
2.2. Організаційно-економічна характеристика та аналіз роботи персоналу підприємства «Reikartz hotel & Resorts»	44
2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу підприємства «Reikartz hotel & Resorts»	59
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	69
3.1. Удосконалення корпоративної культури, як основа успішного управління	69
3.2. Основні положення програми, щодо підвищення ефективності управління	77
3.3. Переваги програми підвищення ефективності	
ВИСНОВКИ	86
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	90
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Досліджуючи роботу підприємств готельно-ресторанного господарства, яка залежить від здатності задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів, однією з важливих проблем є побудова ефективної системи управління персоналом, оскільки персонал закладу безпосередньо контактує з клієнтами і ця комунікація значною мірою впливає на результат діяльності підприємства.

Зрозуміло, що пандемія та подальший економічний спад, спричинений коливаннями попиту, мали значний негативний вплив на індустрію гостинності у 2020 та 2021 роках. Але на сьогодні у суспільстві відбулися зміни, частково через зміну цінностей після гострої фази пандемії. У той час як у 2020 і 2021 роках популярність розміщення, гігієнічних протоколів і безконтактних технологій, які тепер міцно увійшли в повсякденну діяльність підприємств гостинності, різко зросла, з'являються нові тенденції. Підвищена обізнаність сучасних споживачів встановила нові стандарти для підприємств гостинності, які вимагають нової підготовки персоналу.

Основними чинниками конкурентоспроможності підприємств готельної справи стають пропозиція робочої сили, рівень стимулювання (мотивації), організаційна структура та форма праці, які визначають ефективність використання робочої сили. Співробітники готельного підприємства є важливою частиною кінцевого продукту, тому від кваліфікації та обізнаності працівників залежить якість обслуговування в організації підприємства готельної та ресторанної сфери. Тому ефективне управління працівниками є однією з найважливіших функцій підприємств гостинності – це функція управління персоналом.

Проблеми формування і реалізації управління персоналом активно досліджуються українськими економістами, демографами: Долішнім М.І., Злупком С.М., Вовканичем С.Й., Писаренко С.М., Пітюличем М.І., Бондарем І.К., Мікловдою В.П., які розробили теоретичні питання формування якості

соціально-трудового потенціалу. Аспекти кадрової політики розглядалися вченими Пирожковим С.І., Богиня Д.П. Значні досягнення в дослідженні проблем зайнятості та ринку праці викладені в роботах Лібанової Е.М., Онікієнка В.В., Онищенко В.П., Бандури С.І., Саєнка Ю.І. Питання підвищення ефективності виробництва у зв'язку з поліпшенням використання людського фактору розглядалось у працях українських вчених-економістів: Борщевського П.П., Краснової Ю.М., Вєчканової Г.С. Останнім часом над реалізацією завдань з формування різних елементів управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності займається багато науковців, дослідників, практиків; серед них значну активність проявляють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, В. Зайцева, Т. Кукліна, О. Корнієнко, Д. Мамотенко, Т. Шелеметьєва, Н. С. Гресь-Євреїнова та інші.

Зазначені положення обумовили об'єктивну необхідність подальшого вивчення управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності із урахуванням особливостей ведення бізнесу і сучасного стану сфери гостинності. Саме з цих причин обраний напрямок магістерського дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови.

Мета кваліфікаційної дипломної роботи – теоретичне обґрунтування та практичне дослідження організації управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

Відповідно до мети поставлені і вирішені такі завдання:

- визначити поняття, особливості, принципи та методи управління персоналом на підприємствах гостинності;
- проаналізувати діяльність та показники роботи персоналу підприємства «Reikartz hotel & Resorts»;
- надати оцінку ефективності роботи персоналу підприємства «Reikartz

hotel & Resorts» ;

– визначити шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства «Reikartz hotel & Resorts».

Об’єкт дослідження – підприємства індустрії гостинності.

Предмет дослідження – організація управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

Методи досліджень. Дослідження ґрунтується на теорії організації управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності. В дослідженні застосовані як загальнонаукові, економічні методи, так і специфічні маркетингові прийоми та засоби досліджень.

Методологічну основу дослідження становлять методи наукової абстракції, індукції та дедукції, логічного аналізу та синтезу, системного підходу тощо. Для вирішення визначених завдань у роботі також застосовуються такі методи, як: монографічний (використовується при вивченні літературних джерел та практики ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства); теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії (використовуються для розкриття сутності поняття «управління маркетинговою діяльністю підприємства»); абстрактно-логічний метод (використовується для здійснення теоретичних узагальнень, формування нових гіпотез, обґрунтування конструктивних висновків та ін).

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, форумів, семінарів, дані статистичної та фінансової звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо організації управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

Кваліфікаційна дипломна робота містить обґрунтовані висновки та рекомендації, що спрямовані на формування ефективної організації управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання одержаних результатів досліджень принципів управління персоналом у сфері гостинності, котрі можливо застосовувати на практиці у діяльності менеджера підприємства. Можливість керівникам підприємства користуватися теоретичними порадами та використовувати їх на практиці у своєму підприємстві для удосконалення управління персоналом. Висновки дослідження та рекомендації щодо удосконалення організації управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності були прийняті до уваги та можуть знайти конкретну реалізацію в частині пропозицій (довідка № 21/11 від 22.11.2022).

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» 25 листопада 2022р., за результатами участі опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (72) й додатків (5 позицій). Загальний обсяг роботи – 99 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 90 сторінках. Робота містить 13 таблиць та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1 Визначення та особливості управління персоналом на підприємствах гостинності

У теоретичному становленні управління персоналом у сфері гостинності використовується багато термінів для визначення участі людей у діяльності підприємства, таких як: трудові ресурси, людські ресурси, персонал, людський фактор, організаційна поведінка, організація праці, управління персоналом, кадрова політика, кадрова стратегія, кадри, колектив, група, команда, людські відносини, соціальний розвиток тощо.

Зосереджено увагу на головному об'єкті у сфері управління – людях, розкрито всі аспекти та шляхи вирішення проблем управління персоналом організації. Раніше вважалося, що трудові ресурси потрібно використовувати. На місцях враховується лише робоча сила, яка вимірюється у відпрацьованих годинах і заробітній платі

Раніше усі вважали, що потрібно використовувати трудовий ресурс. На підприємствах враховується лише робоча сила людини, яка вимірюється у відпрацьованих годинах і заробітній платі [9].

Науковою основою концепції управління персоналом є роботи німецького соціолога Макса Вебера на тему «бюрократичні організації», в яких людина займає формальну роль, тобто посаду, а управління здійснюється через адміністративні механізми (повноваження, принципи, функції, методи, безособові відносини) [11].

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [6].

З цього випливає, що поняття «управління персоналом» має два основних аспекти:

- функціональний;
- організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі (управління кар'єрою);
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- політика заробітної платні та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи і організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності. Менеджмент персоналу – це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей [32].

Великі зрушення у кадровій роботі викликало впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішення управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «управління людськими ресурсами», яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала

контролюватись вищими посадовими особами організації. Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показано у таблиці 1.1 [7].

Таблиця 1.1 – Ознаки управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
1	2
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективного реалізації кадрової політики
Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці

1	2
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця

Управління людськими ресурсами. Людина починає розглядатися не як посада (елемент структури), а як не відновлюваний ресурс – соціальної організації, об'єднана в трьох основних компонентах (трудова функція, соціальні відносини, статус працівника) як один елемент. Науковим підґрунтям цієї концепції є теорія школи людської взаємодії. Управління людськими ресурсами передбачає, що люди є активами організації, ресурсами, які необхідно ефективно використовувати для досягнення цілей. При такому підході працівники вважаються джерелом невикористаних резервів. Здебільшого термін управління людськими ресурсами трактується як мобілізація працівників шляхом активної діяльності менеджерів [17].

Гуманізоване управління. Відповідно до цієї концепції люди є головним суб'єктом організації та особливим об'єктом управління, який не можна розглядати як своєрідний ресурс. Стратегія і структура організації повинні бути структуровані відповідно до бажань і можливостей особистості. Японські основоположники менеджменту К. Мацусіта, А. Моріта та У. Оучі вважаються авторами цієї концепції. Ця японська концепція менеджменту визнана найефективнішою у світі завдяки головній причині її успіху – вмінню працювати з людьми, заснованого на принципі «людської

особистості», дозволяючи всім працівникам брати участь у діяльності підприємств і компаній [24].

Управління людьми є стратегічною функцією. Управління персоналом є невід’ємною частиною управління, оскільки всі цілі організації досягаються за допомогою людей. Напрямок управління людьми направлений на розробку кадрових стратегій, підбір персоналу відповідно до критерій компанії, виплату винагороди відповідно до якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових конфліктів і створення гармонійної атмосфери на робочому місці, винагорода за роботу в команді, спрямованих на просування компанії.

Підсумувавши підхід до управління персоналом і відокремивши дві зовсім різні категорії людей у суспільному виробництві. По-перше, люди, як ресурс виробничої системи, є найважливішим елементом виробничо-експлуатаційного процесу. Другий – люди як індивіди зі специфічними потребами, мотиваціями, цінностями та стосунками – основний суб’єкт управління. Загалом концепція сучасного управління персоналом базується на принципах і методах адміністративного менеджменту з одного боку, та концепції всебічного розвитку особистості та теорії міжособистісних стосунків з іншого. У сучасному бізнесі кожен працівник є менеджером, якщо він працює відповідно до своєї посади чи знань і несе відповідальність за діяльність, яка впливає на роботу та ефективність бізнесу [26].

Суттєво розрізняються такі поняття, як «кадри», «персонал», «трудові ресурси».

Трудові ресурси – сукупність людей, які працюють на підприємстві гостинності, вкладають свої трудові, фізичні та розумові здібності, знання та вміння. Термін «ресурс робочої сили» використовується для характеристики трудових ресурсів компанії як одного з елементів її ресурсного потенціалу. Як елемент загального ресурсного потенціалу трудовий ресурс взаємодіє з іншими видами ресурсів (матеріальними, фінансовими), існує певна ціна формування, яку підприємство прагне мінімізувати, виконання вимірюється

певною системою кількісних і якісних показників. вимірювання показників певних функцій.

Під терміном «персоналом» розуміється сукупність постійних працівників, які пройшли необхідну професійну підготовку і здійснюють професійну діяльність на підприємстві гостинності. Крім штатних працівників можуть брати участь інші працездатні особи. Усі працівники, які беруть участь у діяльності готельного підприємства через працю, становлять робочу силу підприємства гостинності відповідно до трудових договорів (контрактів, угод) та інших форм, що регулюють трудові відносини між працівниками та підприємствами. Є рушійною силою для вирішення будь-яких завдань, пов'язаних з корпоративною конкурентоздатністю, економічним зростанням і ефективністю праці. Головне завдання підприємства сфери гостинності – йти в ногу з часом, виховувати персонал, який може віддаватися роботі та бути продуктивним.

Тобто поняття «трудові ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу, а «персонал» – це кваліфіковані і некваліфіковані працівників на постійній і тимчасовій основі. В той час як «кадри» основний, кваліфікований склад працівників [10].

Світовий досвід готельно-ресторанних компаній показує, що розуміння та довіра керівництву важливості людського потенціалу є запорукою успішної діяльності.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи, оскільки від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації [13].

1.2. Принципи та методи управління персоналом сфери гостинності

Посилення конкуренції, удосконалення технологій, конкуренція за споживачів і якість продукції змушують компанії по-новому думати про всю складну проблему менеджменту. Змінилися і вимоги до працівників. Головне тут – визнання високого ступеня соціальної відповідальності, яка в основному лежить на керівниках. Сучасні організації добре оснащені для роботи зі швидкими змінами, мінливими технологіями та невизначеністю навколишнього середовища. Сучасний підхід до організацій – це збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних змін і постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Усе це вимагає серйозних змін у принципах, методах і формах роботи з людьми в організаціях [22].

Першочерговою задачею стає організаційні питання управління людськими ресурсами. Потенціал людини, вміння менеджера правильно ставити цілі та ефективно управляти ресурсами стає основним чинником успіху організації. При такому підході працівники вважаються джерелом невикористаних резервів.

У сфері гостинності плинність кадрів є більш поширеною, ніж в інших видах бізнесу, і здебільшого ця плинність відбувається саме у сфері.

Формула коефіцієнта плинності кадрів ($K_{n.кадрів}$) наступна:

$$K_{n.кадрів} = (\text{Кількість звільнених} / \text{Чисельність персоналу}) \times 100\% \quad (1.1)$$

Щоб порахувати окремо активну і пасивну плинність, потрібне уточнення причини звільнення кожного співробітника. Для визначення чи все в порядку на підприємстві або в підрозділі, отриманий результат порівнюють з нормами і цим же показником компанії за відповідний період минулого року.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховують як в цілому по підприємству, так і по окремих підрозділах або рівнями персоналу. Залежно від галузі змінюється період, за який беруть дані. Найчастіше – це рік, але

для підприємств з високою плинністю кадрів розрахунковим періодом може бути півроку або три місяці, а для підприємств з низькою плинністю – два-три роки. Частіше за всього плинність кадрів спостерігається у співробітників без кваліфікації це 50%, працівники з низькою кваліфікацією 25%, рядові співробітники 15%, менеджери середньої ланки 9%, керівники вищої ланки 1%. Плинність кадрів за рівнем персоналу представлена на рисунку 1.1. Плинність кадрів найбільш висока в перші декілька місяців працевлаштування. У індустрії гостинності, наприклад, 45% працівників звільняються протягом трьох місяців після працевлаштування, а 15% – після першого місяця. Цей процес, який часто називають входженням у кризу, є дорогим для компанії та може вплинути на етичний клімат організації, мотивацію працівників і, відповідно, на задоволеність клієнтів [28].



Рис. 1.1 – Плинність кадрів підприємства гостинності, %

Управління персоналом компанії – надзвичайно складний і специфічний процес. Основною складовою всієї системи управління підприємством є персонал. Задоволені співробітники є запорукою продуктивної роботи в будь-якому бізнесі, а тим більше в індустрії

гостинності, де питання управління персоналом є особливо актуальними в сучасну епоху. Керівник повинен розуміти, що люди, які на нього працюють, мають різні здібності, характери та звички, тому він повинен ставитися до працівників як до особистостей. У нас ще багато керівників, які цього не розуміють, тому не дають працівникам реалізувати свій потенціал. Основною особливістю управління персоналом є те, що персонал може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління [33].

Під управлінням персоналом розуміється процес планування, відбору, навчання, оцінки та безперервного навчання працівників з метою раціонального використання працівників і підвищення продуктивності праці. Предметом управління персоналом є вивчення взаємовідносин працівників у виробничих процесах з метою найбільш повного та ефективного розвитку їх потенціалу в умовах діяльності конкретного підприємства. Основною метою управління персоналом є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації праці, спрямоване на розвиток компетентності працівників для вирішення завдань, які стоять перед підприємством та його підрозділами [37].

У теорії менеджменту існує багато способів класифікації людей відповідно до їх професії або посади, рівня управління та категорії працівників. Персонал компанії приблизно класифікується наступним чином (див. рис. 1.2).

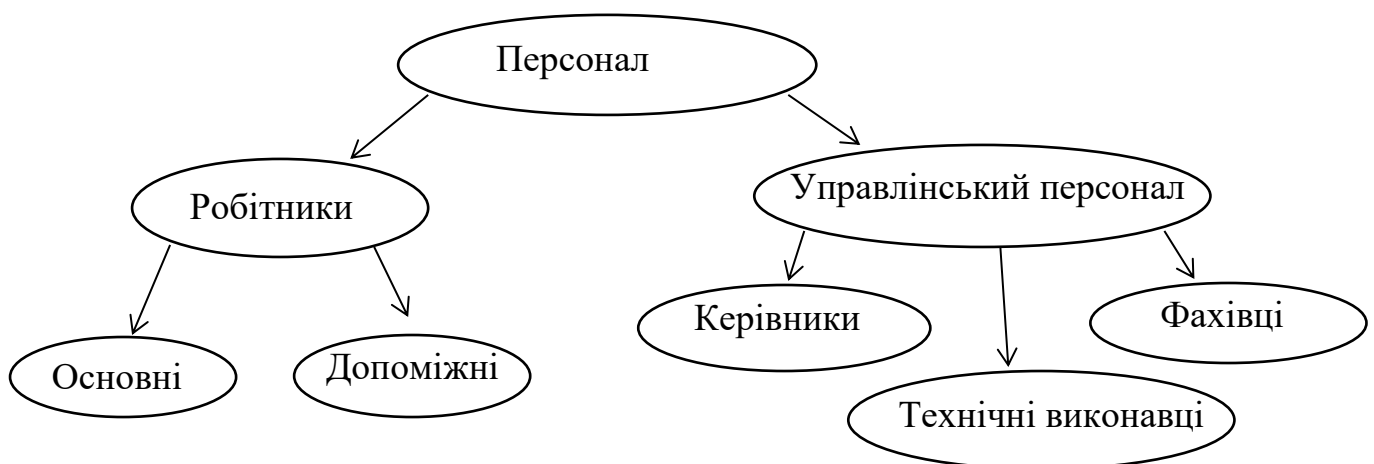


Рис. 1.2 – Класифікація персоналу компанії

Робоча сила підприємства включає як постійних, так і тимчасових працівників, які представляють кваліфіковану та некваліфіковану працю.

Виробничий персонал, переважно фізичні працівники, зайняті трудовою діяльністю в матеріальному виробництві. Найчастіше займаються створенням матеріальних цінностей або наданням різноманітних виробничих послуг. Працівників прийнято поділяти на основних і допоміжних. Співвідношення основних і допоміжних робітників є важливим показником аналізу ефективності виробництва, оскільки роль допоміжних робітників зростає з автоматизацією і механізацією виробничого процесу [40].

Більшість трудової діяльності, яку виконує управлінський персонал в процесі управління виробництвом, є розумовою працею. Вони зайняті обробкою інформації за допомогою інструментів управління технологіями. Основними результатами трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форми, підготовка управлінських рішень, реалізація і контроль за виконанням рішень після їх прийняття. Відповідно, до керівників належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Управлінський персонал можна поділити на керівників та фахівців.

Управління персоналом починається з планування, яке включає оцінку ресурсів, доступних для бізнесу, визначення можливих потреб у трудових ресурсах, дослідження ринку праці та розробку плану залучення талантів для задоволення потреб бізнесу.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. У теорії і практиці управління використовуються три групи методів: адміністративна, економічна і соціальна психологія [34]. Методи управління показані у додатку Б.

1. Адміністративний метод заснований на владі, дисципліні та покаранні, і відомий в історії як «метод батога». Вони засновані на

адміністративному підпорядкуванні об'єктів суб'єктам, заснованому на існуючих адміністративних ієрархіях. Адміністративний підхід фокусується на таких поведінкових мотиваціях, як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття відповідальності, бажання індивіда працювати в організації, культура трудової діяльності. Вони дуже багатогранні і функціонують за допомогою таких механізмів:

- правові норми та акти – державний закон України, укази, постанови, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами та забезпечують їх виконання;
- інструкція, організаційна схема, статут;
- накази, розпорядження, що використовується в процесі управління підприємством.

Основною функцією адміністративних механізмів є забезпечення стабільного правового середовища для діяльності підприємства гостинності, захист конкретного середовища, захист прав і свобод.

2. Економічний підхід, котрий більш відомий як «метод пряника» заснований на використанні економічних стимулів. З їх допомогою здійснюється матеріальне заохочення як колективу, так і деяких працівників. У підприємницькій діяльності — це норми господарської діяльності, система матеріального стимулювання, участь у прибутках і капіталі, преміювання тощо.

3. Соціально-психологічний підхід ґрунтується на застосуванні моральних стимулів до праці та впливі на працівників за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення адміністративного завдання на усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти:

- сформувати колектив і створити нормальну психологічну та творчу атмосферу;
- особисті приклади задоволення культурних і духовних потреб працівників;

– встановлення соціальних норм поведінки та соціальних стимулів для розвитку колективу;

– встановити етичні санкції та стимули, соціальний захист

Основними принципами сучасного управління персоналом готельних підприємств є:

1. Керування вимогами трудового законодавства;
2. Зважати на поточні та майбутні потреби підприємства гостинності щодо працівників, відповідно до поточної ситуації та стратегії розвитку, ситуації на ринку праці та готельних послуг, а також тенденції потоку трудових ресурсів;
3. Створити умови для стабілізації кадрового складу та мінімізації потоку кадрів;
4. Залучити всі зацікавлені сторони, в тому числі профспілки, до співпраці щодо формування та реалізації кадрової політики в загальній стратегії управління якістю підприємств гостинності;
5. Максимально піклуватися про кожного працівника, створювати умови для розвитку його творчих здібностей, забезпечувати повагу до його прав, свобод і поглядів.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.3 [8].

Таблиця 1.3 – Система методів управління персоналом

Завдання	Основне	Методи дослідження
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів. 2. Професійно кваліфікаційні вимоги до працівників.	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки.

Підбір кадрів	1. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів 2. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей. 3. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника. 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання.	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва. 3. Результати трудової діяльності.	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни. 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі. 3. Ефективність кадрової політики.	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда, аналіз результатів роботи.

При оцінці потреби в персоналі необхідно враховувати характер і вид підприємницької діяльності, ефективне завантаження працівників для оптимізації використання коштів, пов'язаних з оплатою праці, можливість

залучення спеціалістів високої кваліфікації та відповідного досвіду роботи на зовнішніх ринках [35].

Ефективне планування робочої сили базується на наступній інформації:

- 1) скільки працівників необхідно, з якою кваліфікацією, коли і де;
- 2) як залучити необхідний персонал і скоротити чи оптимізувати зайвий персонал;
- 3) як краще працевлаштувати людей відповідно до їхніх здібностей, досвіду та внутрішньої мотивації;
- 4) як забезпечити умови для розвитку співробітників;
- 5) які витрати на людські ресурси.

Для визначення необхідної кількості працівників, їх спеціальності та кваліфікаційного складу можна визначити:

- 1) план виробництва;
- 2) норми виробітку;
- 3) планову підвищену продуктивність праці та структуру робіт.

Чим вища якість трудових ресурсів підприємства, тим більша частка працівників, які можуть гарантувати високу продуктивність праці, тобто високоякісні таланти. Тому в сучасних умовах значущість і рівень вимог до відбору талантів значно зростає.

Рекрутинг – це процес психологічного та професійного аналізу якостей людини, що може визначити, чи відповідає він вимогам місця роботи та підбір найбільш підходящого кандидата з наявних претендентів для цього робочого місця, враховуючи його стаж, професійні, особисті якості, можливості, характеристики та переваги для організації. Це досить не легкий і дорогий процес. Процес відбору персоналу відбувається етапами [30] :

1. Перший етап

- здійснюється первинна співбесіда;
- заповнення форми заявки та анкети;

2. Другий етап

- менеджер співбесіди персонал;

- тестування,
- консультації та перевірка послужного списку,
- мед огляд.

Залежно від їх результатів, лінійні керівники або менеджери з персоналу здійснюють остаточне рішення щодо найму. При підборі персоналу необхідно керуватися цими принципами:

1. Зосередьтеся на сильних сторонах людини, а не на слабких, і шукайте ідеального кандидата на посаду і людину, яка найкраще підходить для саме цієї роботи.
2. Відмова в прийомі на роботу нових працівників незалежно від стажу, освіти та особистих якостей, якщо не потрібні працівники.
3. Переконайтеся, що особисті якості претендента відповідають до Вимоги роботи (освіта, статус, досвід, іноді стать, вік, стан здоров'я);
4. Зосередьтеся на людях з високою якістю, але не більше, ніж потрібно це робоче місце.
5. Виберіть визначення критеріїв, їх має бути декілька основний.
6. Освіта, досвід, професіоналізм, тип особистості, фізична підготовка, особливості та потенціал.

Усі кандидати поділяються на три основні групи за придатністю:

1. Умовно придатний до діяльності;
2. Більш відповідний;
3. Невідповідний.

Процес відбору кандидатів та дослідження їх для виконання своїх функціональних обов'язків включає:

1. Аналіз заявок на конкретні роботи, спеціальності та посади спеціаліста та керівника (кваліфіковані за професією або посадою ; На даний момент не відповідає вимогам, але його можна навчити; може бути відмовлено якщо не відповідають вимогам).
2. дослідницькі документи та інформацію з попередніх місць роботи, Анкети, рекомендації людей, які знають кандидата.

3. Співбесіда з кандидатом (досвід роботи на посаді чи професії, за якою він має кваліфікацію) Чим він хоче займатися, чому звільнився з попередньої роботи, що умови праці та винагороду, які він бажає отримати на новому місці) [36].

1.3. Проблеми в управлінні персоналом в сучасних умовах

Готельний бізнес є одним із найрозвиненіших видів бізнесу у світі. Це невід’ємна частина ринкового середовища. Людський фактор у цій сфері та ефективне управління людьми є дуже важливими. Зараз у готельному бізнесі є потреба змін, оскільки на ринку гостинних послуг існує реальна конкуренція. Це ставить нові завдання перед управлінням бізнесом у цій сфері послуг, наприклад, необхідність підвищення ефективності та посилення конкурентних позицій. Конкурентне середовище вимагає підвищення кваліфікації не тільки обслуговуючого персоналу, а й керівників.

Сучасні умови функціонування підприємства висувають зовсім нові вимоги до менеджерів з персоналу, які зумовлюють потребу у підвищеній напруженості праці, вмінні цінувати час, володіти складними організаторськими та психологічними якостями, забезпечувати творчі методи роботи. У зв’язку з цим особливого значення набуває вдосконалення якісного змісту діяльності з управління персоналом [18]. На даний момент індустрія гостинності є однією з галузей світової економіки, що найбільш швидко розвиваються і відіграє величезну роль в національній економіці, оскільки не тільки приносить хороший дохід, але і сприяє створенню нових робочих місць.

Зумовлено потребами надання якісних послуг, зниження витрат, координації персоналу та проведення маркетингових досліджень готельних послуг, впровадження в систему управління вітчизняних готельних підприємств сучасної та ефективної моделі менеджменту, що відповідає світовим стандартам є проблемою сьогодення.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи, оскільки від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та результати їх реалізації [15].

Водночас в Україні склалася ситуація, коли управлінню персоналом у сфері гостинності приділяється недостатньо уваги, стикаючись з низкою проблем, пов'язаних з якістю персоналу:

1. Відсутність профільної освіти.
2. Відсутність необхідних професійних та особистих якостей.
3. Низька адаптивність працівників. Високі психічні та фізичні навантаження, темп роботи, різноманіття функцій, робота в стресовій ситуації. Однак у більшості готелів та ресторанів програми адаптації відсутні, тому виникає інша кадрова проблема – висока плинність кадрів.
4. Проблема підтримки персоналу. Програми з підтримки повинні формуватися на основі аналізу плинності кадрів. Такі програми можуть бути розраховані на основну масу, на найбільш цінних працівників, ключові посади або окремі категорії співробітників.
5. Проблема командоутворення. З одного боку, якість послуги і задоволення клієнтів залежать від індивідуальної роботи кожного співробітника, з іншого – від скоординованості дій усього персоналу й усіх підрозділів готелю та ресторану. Необхідно використовувати такі методи управління персоналом, які дають змогу розвивати індивідуальні здібності співробітників в інтересах закладу.

Усі вищезгадані проблеми мають вплив на застосування трудового ресурсу, адже проблематика все таки є матеріальні стимули, скільки гроші та соціальний пакет можуть залучати та утримувати, але не можуть створити віддачу стопроцентною, та заохотити сприймати цілі підприємства як свої власні. Звичайно, людина прагне привнести своє «Я» незалежно від сфери своєї діяльності та організації, свою особистість у свою діяльність і прагне

виразити чи реалізувати це через процес праці, досягнуті результати, свою роль у колективі [20].

Вирішення деяких визначених проблем можливе за такими аспектами:

1. Формування і реалізація програм розвитку персоналу.
2. Оцінка ефективності роботи і побудова корпоративної системи мотивації співробітників.
3. Застосування системи грейдів, які охоплюють матеріальне стимулювання, оцінку змісту праці, оцінку продуктивності праці, управління кар'єрою тощо.

Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу готельного підприємства є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою. Середня фахова освіта жодним чином не може бути достатнім рівнем для якісної роботи в готелі. Знання, технічна підготовка і компетентність важливі, але головне в індустрії гостинності – це культура і комунікабельність, уміння працівника за короткий проміжок часу спілкування з клієнтом створити в останнього приємне враження про відвідуваний об'єкт і місце.

Досить велика кількість керівників на шляху досягнення прибутку на максимальній потужності, намагання розв'язання матеріально-фінансових проблем, оновленням технічної бази нехтують вдосконалювати своїх підлеглих, створюючи їм не якісні умови для роботи. Це занадто ризиковано, оскільки може призвести до збитків. Перш за все, це втрата цінних, якісних працівників. Якщо керівник дійсно зацікавлений в утриманні працівника, він може прийняти рішення про підвищення, виходячи з рівня, якого він заслуговує. Також можливі такі заходи, як підвищення та привілеї [46].

Щоб запобігти подібним зайвим втратам працівників, підприємству слід розробити заходи щодо розуміння психологічної атмосфери в колективі, задоволеності кожного працівника роботою, умовами праці, відпочинку, задоволеності заробітною платою та іншою інформацією. Для цього, на мою думку, найбільше підходять такі методи, як опитування, анкетування, діалоги

(групові та індивідуальні). Такі заходи важливі для всіх співробітників, а особливо, технічних.

Цінність такого плану дій полягає у можливостях визначити перспективних працівників. Це позитивно, оскільки сприяє розвитку кар'єри, зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці. Використання цих методів допомагає вирішити психологічну проблему в колективі: не всі можуть висловитися прямо, але легше висловитися опосередковано. Тому одним із факторів, який допомагає зменшити проблеми управління персоналом, є системний аналіз кадрової ситуації, планів і проблем на підприємстві. Досвід передового менеджменту показує, що стрижнем формування команди є корпоративна культура. Це допомагає дотримуватися встановлених правил і дотримуватися норм праці. Це сприяє створенню «здорового» психічного клімату в колективі. Злагода між співробітниками робить реалізацію управлінських рішень швидше і легше [33].

Найголовніші системи сучасності мають бути направлені на підвищення конкурентоспроможності, не тільки швидкий, а й довготривалий розвиток, максимізація прибутку. Сьогодні більша частина фахівців, вважають секретом успіху людські ресурси, тому їх цінність неухильно зростає за геометричною прогресією. У результаті системи управління персоналом постійно змінюються, замінюючи стереотипи. В даний час більша частина організацій приймає такий підхід до управління персоналом, згідно з яким капіталовкладення спрямовуються на формування і розвиток самих співробітників. Інвестиції в людські ресурси стають все більш прибутковими і допомагають компаніям виживати на ринку. Тому керівники вважають, що витрати, пов'язані з людьми, – це не марнотратство, а інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

В даний час управління персоналом є невід'ємною частиною управління, економічного і соціального розвитку. Навчання за іншими напрямками. Навчання менеджменту. Основні принципи та методи

управління персоналом готельно-ресторанного господарства буде сприяти їхньому розумінню важливості ефективно та професійно працювати, підвищити популярність кадрових послуг та підвищити ефективність використання трудових ресурсів [40].

Мотивований персонал є головним надбанням підприємства та вигідним його ресурсом.

Люди є рушійною силою будь-якого бізнесу. Результати діяльності підприємства гостинності залежать від спільної роботи його працівників. Працівник із високим рівнем інтелектуальної та професійної компетентності є важливим для бізнесу. Щоб вони могли працювати з максимальною віддачею, виконувати поставлені завдання та спрямовувати зусилля на досягнення спільних цілей, їх необхідно правильно мотивувати. Мотивація співробітників є вирішальним фактором підвищення продуктивності. Фактично, це ключовий фактор успіху бізнесу. У найширшому розумінні під мотивацією розуміють засоби, за допомогою яких люди можуть з ентузіазмом присвятити себе роботі, сумлінно виконувати свої обов'язки, наполегливо працювати на загальні інтереси підприємства та прагнути досягти позитивних результатів. Мотивовані співробітники є основним активом і джерелом прибутку для бізнесу.

Беззаперечно, основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований сервіс на підприємстві, є його персонал – від керівника до найнижчої ланки, оскільки особливість ресторанного продукту полягає у симбіозі матеріальної та нематеріальної складових, де остання відіграє головну роль у створенні позитивної емоції, відчуття задоволеності, прихильності до закладу і, як наслідок, формування лояльності споживача [41].

Іноді ні персонал, ні керівник не розуміє для чого потрібен той клієнтоорієнтований сервіс, тому виникає проблема занепаду підприємства, тому що, як написано вище, що сфера гостинності одна із найбільш конкурентних на світовому ринку, і щоб вирішити цю проблему потрібно дивитися глибше.

Клієнтоорієнтованість – це:

1. Здатність підприємств отримувати додаткові прибутки за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб, тому якщо збільшивши на 5% своїх постійних клієнтів, підприємство може збільшити свій дохід від 25% до 40%.
2. Інструмент для пошуку лояльних клієнтів і формування доброзичливого ставлення.
3. Бізнес–характеристики, які відображають, де інтереси відвідувача вписуються в діяльність компанії.

Клієнтоорієнтованість означає, що бізнес-компанія націлена на інтереси лояльних і потенційних клієнтів. Клієнтоорієнтований підхід – це тип взаємодії з клієнтами, який забезпечує додатковий прибуток і клієнтський трафік завдяки глибокому розумінню та задоволенню потреб клієнтів [19].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

2.1. Дослідження сучасних методів управління персоналом підприємств індустрії гостинності

Управління персоналом в сучасному готельно-ресторанному бізнесі базується на тому, що ті, хто надає послуги в готелях і ресторанах, розглядаються одночасно і як співробітники, і як ефективні інструменти в процесі виконання своїх прямих обов'язків, тому репутація та економіка заклад може як процвітати, так і занепадати. Успішність корпоративної господарської діяльності в готельно-ресторанному бізнесі залежить не тільки від керівників, а й від співробітників, їх знань, умінь, кваліфікації, умінь вирішувати проблеми та вміння реагувати на нестандартні ситуації, які можуть виникати в робочий день. Тому для ефективного функціонування підприємств гостинності необхідно правильно організувати своїх працівників, постійно контролювати їхню діяльність, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах.

Розробка та формування ефективної системи управління персоналом є одним із найефективніших інструментів розвитку ресторану чи готелю в сучасному економічному світі [5].

Управління персоналом включає такі компоненти, як підбір персоналу, контроль за роботою співробітників, а також винагороди або покарання за виконання поставлених завдань для досягнення цілей готелю або ресторану. У сучасних країнах світу, особливо при стрімкому розвитку туризму, одним із критеріїв формування конкурентоспроможності підприємств стане правильне управління працівниками сфери гостинності.

Серед сучасної ринкової економіки і жорсткої конкуренції між підприємствами у запеклій боротьбі можуть вистояти тільки ті компанії, які можуть надавати відмінний сервіс клієнтам. Послуги, що надаються у сфері

гостинності, вимагають від співробітників безпосереднього контакту з клієнтами, що значно підвищує їх професійні здібності, комунікабельність, культуру та креативність у вирішенні ситуаційних проблем із клієнтами.

Управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною управління, оскільки всі цілі організації досягаються за допомогою людей. Співробітники є рушійною силою вирішення будь-яких проблем конкурентоспроможності бізнесу, економічного зростання та ефективності праці. Для того, щоб співробітники компанії могли надавати людям високий рівень обслуговування, компанія повинна мати професійно підготовлений і кваліфікований персонал. Тому з метою розвитку для ефективної роботи компанії розробляють інноваційні підходи до управління людьми.

Є багато методів управління співробітниками, але не дивлячись на це, їх вдосконалення та дослідження ніколи не зупиняється. Адже і люди, і технології постійно розвиваються, тому для ефективного функціонування організації необхідно знайти більше інноваційні способи управління співробітниками [23].

Основа будь-якого новітнього процесу являються саме працівники компанії, бо вони частіше за всього є ідейними натхненниками на створення та використання інноваційних ідей. Так і з'являється запитання в підприємстві, як доречніше керувати співробітниками так, щоб вони могли втілювати свої ідеї в життя, щоб допомогти підприємству розвиватися. Система управління персоналом сприяє ефективній роботі в сфері кадрів і допомагає позбутися можливих недоліків в робочому або виробничому процесі.

Впровадження інновацій у кадрову сферу вимагає від підприємств змін у навчанні та перепідготовці співробітників, працевлаштуванні працівників, інформаційному забезпеченні, психологічній підтримці та мотивації підлеглих. Для вирішення цих проблем існує метод управління персоналом.

Підхід до управління персоналом – це спосіб індивідуального та колективного впливу на працівників з метою координації їх діяльності у

підприємстві. Існує багато традиційних підходів, які можна згрупувати в такі категорії:

Економічні – це економічні критерії діяльності, система матеріального стимулювання, участь у прибутку та капіталі, преміювання, засновані на застосуванні економічних стимулів, з їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників. Центральна роль належить заробітній платі. Вона залишається основним джерелом доходу для переважної більшості працівників, а це означає, що заробітна плата буде найпотужнішим рушієм вищих результатів праці та загальної продуктивності в майбутньому. Існує кілька систем оплати: тарифна система, безмитна система, змішана система (класи);

Адміністративні – засновані на владі, дисципліні та покаранні; засновані на адміністративному підпорядкуванні об'єктів суб'єктам, на існуючих ієрархіях управління; вони зосереджені на таких мотивах поведінки, як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, відповідальності та культурі трудової діяльності, підхід базується на такій системі [16]:

1) законодавча система України (національні закони, постанови, директиви); прийнята у вищій структурі управління система нормативної документації (стандарти, методики, інструкції, положення) [1, 2, 3];

2) система планів, проектів, завдань, розроблених самою організацією (система спрямована на вдосконалення діяльності компанії);

3) Система управління операціями (команди, санкції, заохочення).

Психосоціальні – базуються на використанні моральних стимулів для впливу на працівників за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення адміністративного завдання на усвідомлену відповідальність, внутрішню потребу людини, цього можна досягти шляхом: формування трудового колективу має враховувати характер і тип особистості працівників, створення нормальної психологічної атмосфери та творчої атмосфери, особистий приклад, задоволення культурних і духовних потреб працівників, встановлення соціальних норм поведінки та соціальних стимулів для

розвитку колективу, встановлення моральних санкцій і заохочень, соціальне забезпечення, формувати позитивну психологічну атмосферу в колективі; працівники беруть участь в управлінні, включаючи організацію діяльності компанії та розваги працівників; встановлюють норми соціальної поведінки; визначення санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних і негативних стимулів.

Ці методи використовуються і в наш час, але вони вже не такі ефективні, як вважається. Кожна компанія орієнтована на сталий розвиток, тож необхідно постійно розвивати та модернізувати методи управління персоналом [4].

Інноваційні підходи до управління персоналом показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інноваційні підходи до управління персоналом

Назва	Основний зміст	Характеристика
1	2	3
Рекрутинг	полягає в ретельному відборі претендентів на запропоновану посаду з метою отримання найбільш вигідних співробітників для розвитку компанії	характеризується послідовністю та ефективністю в процесі найму та відбору. У свою чергу, це сприяє більш методичному відбору та найму працівників, виявляючи найкращих кандидатів на робоче місце.
Оцінка продуктивності	це процес встановлення співвідношення еквівалентності між вимогами до роботи та характеристиками працівника	допомагає регулярно оцінювати своїх співробітників з двох точок зору: по-перше, з точки зору результатів, яких вони досягли; по-друге, чому вони змогли зробити те, що вони зробили, і як покращити досягнуті результати

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Навчання персоналу	полягає в підвищенні якості співробітників за допомогою тренінгів і семінарів;	допомагає співробітникам отримати нові знання та навички, які, в свою чергу, допоможуть в інновації виробничих процесів і щоденної роботи
Система винагород	полягає в мотивації людей за допомогою заохочень і винагород;	метод заохочення. Він надає фінансові стимули, нагороди та інше визнання, щоб мотивувати працівників створювати нові ідеї, ризикувати та продовжувати розвиватися
Управління кар'єрою	досягнення цілей для розвитку кар'єри	Характеризується у забезпеченні професійного розвитку працівників шляхом стажування, навчання та підвищення кваліфікації.

Таким чином: підбір персоналу; оцінка ефективності співробітників, навчання співробітників; система винагород і допомога роботодавця в управлінні кар'єрою співробітників, щоб покращити роботу підприємства, підвищити конкурентоспроможність продукції та інноваційну здатність, і в той же час, це також позитивно впливає на співробітників позитивний вплив. Професіонали, які будуть рухати стрімкий розвиток підприємства [43].

Як описано у таблиці, ці методи не тільки інноваційну, а ще й дуже дієві у організації управління персоналом, але навіть у цих методах є деякі недоліки, можна сказати два основних це – економічні витрати та витрати часу, але ці недоліки ніщо на фоні переваг, такі як: постійна оцінка

персоналу, щоб можна було сформулювати характеристики працівників та їхні особистості. Подальші шляхи: професійний розвиток, тобто ми маємо якісну робочу силу, заохочуємо конкуренцію серед працівників, сприяємо розвитку підприємства тощо [47].

Також є декілька інноваційних методів, котрі все полюбилися в сфері гостинності, такі як представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Інноваційні методи у сфері гостинності

«Alter egos»	вирішити будь-яку проблему з точки зору знаменитості	Щоб вирішити конкретну проблему таким чином, її потрібно розглядати з точки зору історичної особи, персонажа книги, видатного експерта в галузі, відомого бізнес-лідера. Застосування цього методу дозволяє використовувати стиль та ідеї відомих людей для прогнозування рішень.
«Сесії запитань»	мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки	Це обговорення деяких заздалегідь сформульованих питань у формі мозкового штурму, повна свобода висловлення думок, без тягара критики.
«Символи»	позначення питання чи проблеми певними символами, максимально відповідними питанню; кожен елемент символу може бути відповіддю на запитання	Відповідно до цього методу керівник задає питання і пропонує групі співробітників придумати аналогію у вигляді якогось символу, максимально відповідного поставленому питанню по суті і якості. На основі списку складених властивостей цього символу команда з'ясувала, як їх використовувати для вирішення проблеми.
«Виклик»	керівник формулює гіпотетичну проблему, а працівник повинен вирішити її без сторонньої допомоги	Відповідно до цього підходу лідери кидають виклик підлеглим, виходячи з їх підсвідомого бажання довести свою здатність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.

Продовження таблиці 2.2

«Метод SCAMPER»	розв'язування задач шляхом підстановки, комбінування, адаптації, модифікації, застосування, усунення, створення протилежностей	Назва методу включає ініціали дій, які повинні бути виконані людьми в організації щодо продукту, послуги або явища. Це приведе вас до багатьох несподіваних ідей щодо модифікації існуючих продуктів чи послуг і створення нових.
«Провокаційний підхід»	пошук прибутку від незвичних, навіть абсурдних ідей	Цей підхід допомагає співробітникам генерувати ідеї, які виходять за рамки стандартних шаблонів мислення, і особливо корисний, коли компанія хоче створити абсолютно новий продукт або почати новий бізнес.
«Рефреймінг»	використовується для вирішення важливих бізнес-завдань	Найпоширеніша форма рефреймінгу полягає в тому, що працівники оцінюють проблему з точки зору різних професіоналів. Менеджери призначають підлеглим виконувати різні ролі в критичній оцінці різних компонентів продукту чи послуги компанії, а також вислуховувати їхню думку та отримувати нові ідеї.
«Інверсія»	(знаходження вірогідного розуміння проблеми при аналізі протилежного завдання)	За цим методом керівник ставить перед підлеглим завдання, протилежне тому, яке він хоче вирішити. Тож ви можете скласти список неприйнятних дій і рішень для певного продукту чи послуги та використати ці знання для їх покращення. Такий підхід дозволяє співробітникам бачити речі, які вони могли б не помітити, коли проблема викладена прямо.

Іншим своєрідним способом пошуку інноваційних ідей є застосування чотирьох умовна назва «лінз сприйняття», кожна з яких представляє новий погляд на бізнес, клієнтів і зовнішнє середовище.

Перша «лінза» – це заперечення стереотипів, які протягом багатьох

років діють у компанії чи взагалі у сфері гостинності в цілому. Більшість проривних інновацій виникають, саме завдяки цьому. Іноді важко відмовитись від установлених правил і порядку, тому існують такі методи подолання стереотипів: виявлення догми (складання переліку найважливіших передумов, які використовує компанія в повсякденній діяльності; виділення їх у списку стереотипів, розуміння чому вони існують, спроба замінити їх на альтернативи), пошук абсурдності (погляд на свій бізнес очима клієнта, це дозволяє знайти дрібниці, які для клієнта є абсолютно абсурдними; в результаті народжується нова ідея для покращення результатів своєї діяльності), прийняття «екстремальних» рішень, пошук можливості для «і» (здатність компанії не ставити клієнта перед вибором, наприклад взяти старіше, але дешевше, чи новіше, але дорожче, а запропонувати йому такий варіант, в якому б клієнт був у вигазі з будь-якого боку).

Друга «лінза» – це ідентифікація та поєднання тенденцій, не лише аналіз тенденцій власної сфери діяльності, а й аналіз тенденцій демографії, технологій, геополітики та інших сфер. Щоб успішно використовувати цю «лінзу», необхідно знати про зміни зовнішнього середовища та визначати їхній вплив на бізнес. Це можна зробити, виконавши наступні дії: піти туди, де немає конкурентів (незалежний аналіз і дослідження певної послуги чи ринку можуть бути прибутковими в майбутньому); посилити слабкі сигнали (завчасно помітити зміни та нові тенденції, слід враховувати та діяти) радикально); досліджувати контекст (детально вивчати зміни та нові тенденції, щоб було зрозуміло, як вони можуть розвиватися); шукати взаємозв'язки (після пошуку та аналізу тенденцій слід знайти зв'язки між ним та поєднати їх).

Третя «лінза» — це активи до робочих місць, поєднання ключових активів і можливостей, кожен з яких може надати нові можливості для розвитку, а не численні підрозділи в бізнесі ізольовано. Наприклад, Walt Disney Company усвідомила, що вона є глобальним постачальником «вимірних розваг» (їхні тематичні парки були активом), і використала цю

здатність для створення мюзиклів і театральних постановок із героями мультфільмів. Це стає можливим після того, як компанія визначає ресурси, які вона має, і використовує їх для створення нового продукту.

Четверта «лінза» – імпліцитні потреби клієнтів, тобто вивчити побажання клієнтів шляхом прямого спостереження (без анкет та опитувань) і намалювати карту клієнтського досвіду (клієнти самі записують свої враження), щоб чітко вказати на недоліки. і переваги), аналогії з інших галузей (використання досвіду ведення бізнесу компаній абсолютно різних сфер діяльності), краудсорсинг (використання «розуму тисяч людей», тобто створення інтернет-форумів і соціальних мереж, де люди самі можуть придумати з новими ідеями та мережею висловлювань думок; однак контент, який надає «натовп», слід фільтрувати, оскільки це може призвести до чогось абсурдного та невдалого).

Тому чотири «лінзи сприйняття» є наріжними каменями для народження нових революційних ідей, проривів і проектів у будь-якій галузі бізнесу та виведення компанії на новий рівень [41].

Для ефективного управління персоналом керівники повинні вміти розпізнавати інноваційний потенціал співробітників і роль особистості в інноваційному процесі, розуміти його мотиваційну установку, вміти формувати і направляти їх відповідно до завдань, які стоять перед підприємствами готельного господарства. Численні дослідження показали, що працівники, орієнтовані на прибуток, менш схильні до творчості. Відома дослідниця Тереза Амбайле розробила «Принцип внутрішньої мотивації для творчості», який стверджує, що люди більш креативні, коли їх мотивують інтерес і задоволення від роботи, а не лише гроші. Тому менеджери повинні вміти переконати працівників у тому, що прагнення якнайшвидше заробити гроші є небезпечним для інноваційного процесу, або взагалі не допускати до процесу працівників, які зацікавлені лише в прибутках.

Різнманітні методи та способи управління людьми та стимулювання їх потенціалу, з одного боку, надають важливі можливості для підвищення

рівня обслуговування готельного господарства та громадського харчування, але з іншого боку, навіть такі пропозиції, плани та методи не можуть повністю запобігти у робочий час виникненню незапланованих кризових ситуацій. Тому пошук шляхів удосконалення управління персоналом у сфері готельного та громадського харчування є актуальним завданням, адже якісний керівник повинен постійно шукати та досліджувати нові методи управління персоналом, здатні розвивати та заохочувати працівників до праці. Таким чином, сучасний процес управління персоналом у сфері готельного та громадського харчування містить усі основні наукові надбання управління працівниками, а також синтез новітніх механізмів взаємодії працівників, активізації та інтеграції інноваційних можливостей працівників. Їх зусилля для досягнення поставлених цілей [35].

2.2. Організаційно-економічна характеристика та аналіз роботи персоналу підприємства «Reikartz hotel & Resorts»

Об'єктом дослідження обрана система управління персоналом відомої мережі Reikartz, на даний момент мережа займає провідну роль у готельно-ресторанній сфері в Україні, навіть під час всесвітньої пандемії COVID-19, коли багато готелів прийшлося зачинити, мережа продовжила розростатися, відкрито 7 готелів та 9 ресторанів, а найбільшою популярності на час пандемії зазнали заміські комплекси. Саме у цей час управлінський склад перекидував усі кадрові сили на комплекси поза містом, для якісного обслуговування клієнтів.

Початком історії національної мережі готелів Reikartz, почалася ще у 2003 році у Львові, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Француа Рейкарц, придбала особняк у центрі Львова на Печатній вулиці. З'явився цікавий та сміливий проект створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts важелем створення мережі було те, що партнери після перемовин зазначили, що в Україні майже відсутні мережеві

готелі європейського рівня 3 та 4 зірки [38].

Першим під ім'ям «Reikartz Карпати» в грудні 2008 року відкрився курортний готель у Жденієво, Закарпаття. Він був обраний в якості «дебюту» мережі Reikartz Hotels & Resorts завдяки розташуванню в одному з найбільш мальовничих регіонів країни.

У серпні 2009 року під управління компанії Reikartz Hotel Management перейшов один з кращих бізнес-готелів Кіровограда і отримав назву «Reikartz Кіровоград». Другим представником готелів бізнес-формату в мережі став «Reikartz Дворжец Львів», розташований в історичному центрі західної столиці України – відкриття елегантного готелю відбулося 1 грудня 2009 року.

На початку 2010 року відкрився другий курортний готель мережі «Reikartz Поляна» в бальнео-кліматичному курорті Закарпатської області, який славиться джерелами цілющої мінеральної води «Поляна Квасова». Пізніше на базі готелю з'явився сучасний SPA&Wellness центр, що спеціалізується не тільки на бальнеології, але також і на грязелікуванні – пропонуючи гостям готелю унікальну можливість пройти комплексну терапію і оздоровлення організму під час комфортного відпочинку.

Навесні 2010 року компанія оголосила гостям і партнерам про те, що в мережу увійшов бізнес-готель «Reikartz Рівер Миколаїв», розташований на мальовничому березі річки у центрі міста. В кінці 2010 року відбулося відкриття ще двох готелів мережі Reikartz Hotels & Resorts – «Reikartz Почаїв» в Тернопільській області, поряд зі Свято-Успенською Почаївською Лаврою та другого готелю мережі в історичному Львові «Reikartz Медіваль Львів».

У лютому 2011 року компанія Reikartz Hotel Management підписала договір про управління бізнес-готелем «Аврора», Кривий Ріг. Готель увійшов в мережу Reikartz Hotels & Resorts і тепер носить назву «Reikartz Аврора Кривий Ріг».

У травні 2011 року відбулося відкриття бізнес-готелю «Reikartz

Дніпропетровськ». Завдяки великому номерному фонду, двом сучасним конференц-залам і зручному розташуванню в самому центрі міста готель представляє безперечний інтерес для ділового співтовариства України. У липні 2011 року компанія оголосила про завершення першого етапу реконструкції готелю «Атлантика» в Севастополі (зараз це тим часово окупована територія). Було проведено поділ корпусу готелю на два окремих готельних об'єкта – з цього моменту тут представлений готель рівня «3 зірки» «Reikartz Севастополь» і готель «Атлантика» рівня «2 зірки». У 2012 р. Reikartz Hotel Management починає з підписання договору на управління новим готелем мережі – «Reikartz Кам'янець-Подільський».

Готель розташований в одному з основних туристичних міст Західної України і є єдиним готелем рівня «4 зірки» в місті. «Reikartz Кам'янець Подільський» знаходиться в історичному центрі на вулиці Старобульварна, поблизу основних туристичних визначних пам'яток і пропонує гостям 38 номерів різних категорій, ресторан, лаунж-бар і сучасний SPA-центр.

Тоді ж у січні 2012 року портфоліо Reikartz Hotel Management поповнилося 2 новими бізнес-готелями – «Reikartz Харків» і «Reikartz Запоріжжя». А місяцем пізніше, у лютому 2012 р., компанія повідомляє про вступ у мережу нового готелю категорії бізнес-клас – «Reikartz Суми» [42]. Також в лютому 2012 року керуюча компанія оголошує про намір почати розвиток в Україні нової мережі двозіркових готелів «Раціотель». Вже в березні Reikartz Hotel Management підписує договір про управління першим готелем нового бренду в Києві, який приймав перших своїх гостей напередодні ЄВРО 2012.

Шістнадцятим об'єктом під управлінням компанії стає 4-зірковий апарт-готель у Києві – «Reikartz Аташе Київ». Першим об'єктом нової мережі стає оздоровчий курорт «Віта Парк Аквадар» в селищі

Маньківка Черкаської області. Протягом того ж місяця в мережу вступає екоготель Ізки (Закарпатська область). З цього моменту курорт носить брендову назву «Віта Парк Ізки».

У травні 2012 керуюча компанія оголосила про завершення будівництва найяскравішого готелю мережі – «Reikartz Маріуполь». На поточний рік також заплановано відкриття готелю «Reikartz Житомир» (осінь 2012). Готелю «Reikartz Одеса» було відкрито у 2013 році. Ще одним доказом динамічного розвитку бренда є відкриття 2 нових готелів протягом червня місяця. На початку червня в мережу Reikartz Hotels & Resorts вступив готель в Івано-Франківську. З цього моменту готель носить назву «Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ» [31].

А в кінці червня, напередодні фінального матчу чемпіонату Євро–2012, перших гостей прийняв перший готель бренду Раціотель – «Раціотель Київ». Динаміку будування готелів представлено на рис.2.1

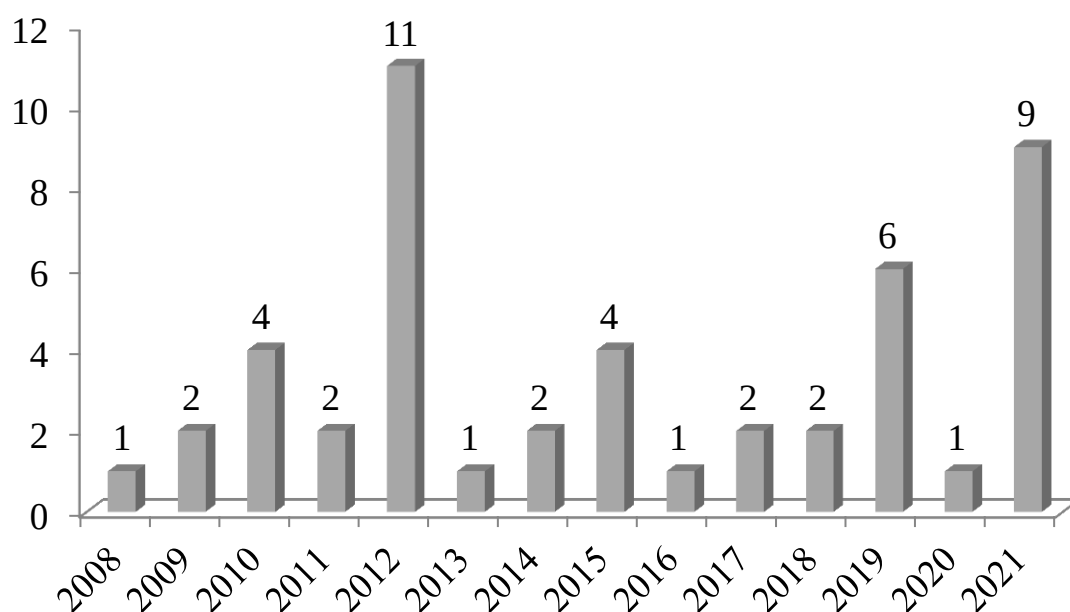


Рис. 2.1 – Динаміка будування готелів мережі Reikartz

На 2022 рік мережа об'єднує у собі 63 бізнес-готелів та курортів в Україні та за кордоном (2 готелі у Швеції, 3 готелі у Німеччині, 2 у Грузії, 4 у Казахстані, 9 в Узбекистані), а також 40 ресторанів. Мережа Reikartz Hotel Group включає готелі 3,3+,4 зірки, та об'єднані всі готелі мережі логотипом

(див. додаток А). Кількість готелів у світі представлено на рис. 2.2

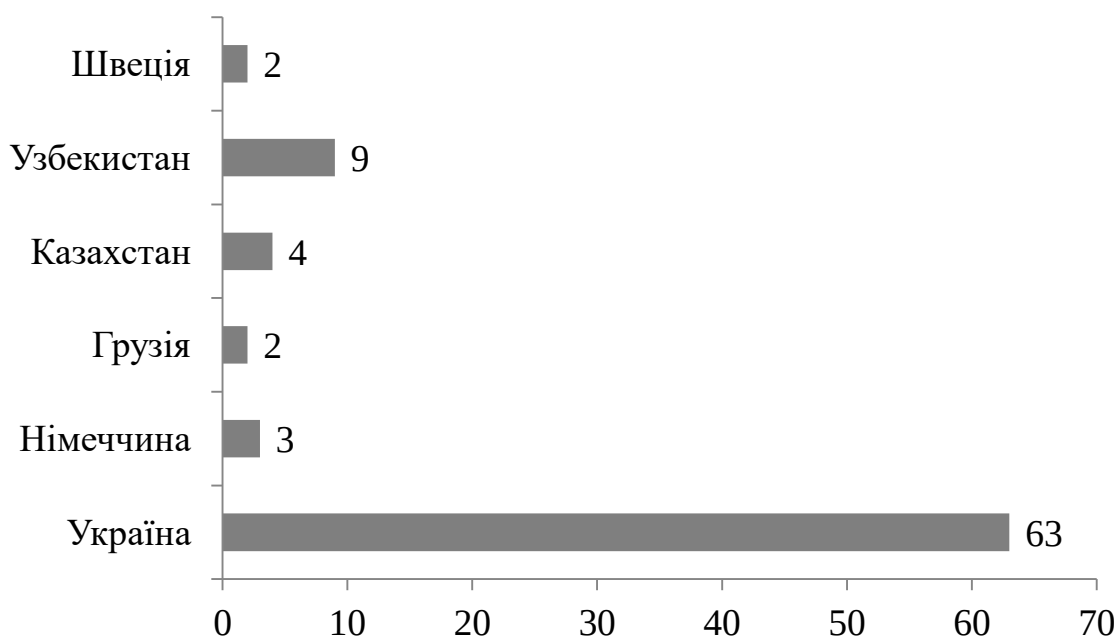


Рис. 2.2 – Кількість готелів мережі Reikartz у світі

Компанія Reikartz Hotel Group об'єднує 5 готельних брендів: Reikartz Hotels & Resorts, Reikartz Collection Hotel, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel

Reikartz Hotels & Resorts – об'єднує 3-х і 4-зіркові готелі у великих містах України та чарівних курортах. Кожен готель цієї мережі відзначається високим рівнем комфорту та сервісу, європейськими стандартами обслуговування та теплим та уважним ставленням до своїх гостей.

Reikartz Collection Hotel — бренд готелів категорії 4+ зірки, розташованих у великих містах і на курортах України. Це виняткові готелі з вищим рівнем комфорту та суворим дотриманням європейських стандартів обслуговування. Індивідуальний сервіс для кожного гостя, з розширеним набором обов'язкових послуг, від вибору подушок до вишуканої шведської лінії. Елегантний текстиль, натуральне дерево, мармурові деталі – все це в поєднанні з центральним місцем розташування та особливою увагою до деталей виділяє новий брендовий готель на українському ринку гостинності. (див. додаток А)

Optima Hotel – найкращий готель для кожного мандрівника. Готелі під

брендом Optima Hotel пропонують гостям найкращі економічні варіанти для різного бюджету. (див додаток А)

Vita Park – мережа оздоровчих курортів, здебільш їх розташування припадає на найкрасивіші та екологічно найчистіші куточки України. Готель пропонує активний відпочинок та оздоровчі програми для всієї родини з використанням найкращих природних матеріалів (див. додаток А).

RAZIOTEL – мережа бюджетних готелів категорії «3 зірки» для ділових гостей. Гасло мережі – «Раціональний готель» – найбільш точно відображає концепцію, так як кожний гість Raziotel живе з твердженням : «Я плачу тільки за те, що мені дійсно потрібно». (див додаток А)

Мережа орієнтується не тільки на обслуговування внутрішнього ринку, а й веде активну діяльність на міжнародному рівні, тому всі дані автоматично вносяться до глобальної системи розподілу GDS (Global Distribution System). Це забезпечує доступ до туристичних агентств і туристів по всьому світу. Керівництво мережі Reikartz використовує активне управління тарифами, тобто привабливі спеціальні пропозиції та конкурентні ціни на всі послуги. Щоб створити постійний зв'язок з клієнтами та забезпечити для них особливі умови, в компанії запущена програма лояльності Reikartz Club [39].

Спеціально для постійних і корпоративних клієнтів Reikartz розроблено 3 програми лояльності, щоб задовольнити навіть найвимогливіших гостей: Reikartz Club, Reikartz Priority Guest і Reikartz Corporate Guest. Кожна програма лояльності пропонує особливі умови та максимальні переваги не лише для туристів, які обирають місцем відпочинку готельні мережі, а й для корпоративних клієнтів, які цінують своєчасність та простоту реєстрації.

Готельна індустрія в Україні знаходиться на етапі активного формування та займає своє місце на ринку готельних послуг. Тому персонал, який безпосередньо займається прийомом та обслуговуванням споживачів, повинен пройти відповідну професійну підготовку, володіти іноземними мовами в необхідному ступені залежно від категорії готелю, дотримуватись правил ділового етикету.

Навчання та перепідготовка персоналу передбачає розробку плану підготовки персоналу для ефективного виконання роботи та сприяння. І прагнуть розвивати здібності людей і підвищувати ефективність роботи. Підготовка персоналу передбачає організацію професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації різного персоналу відповідно до індивідуальних потреб і вимог сучасного готельного господарства.

Всесвітня готельна мережа має чітко визначені та розроблені принципи, правила організації та управління його засобами розміщення, Основні з них: стандарти бренду та корпоративної культури, Стандарти обслуговування гостей, адаптація єдиної системи, навчання та розвиток персоналу тощо.

На сьогоднішній день національна мережева сітка готелів успішно функціонує і розвивається щороку, як внутрішньо, так і зовні, а саме визначає та приймає основні напрями розвитку та покращення своєї роботи, за для покращення умов перебування гостей, які користуються послугами з надання тимчасового розміщування [45].

У керуючій структурі готелю можна виділити такі напрями:

1. Будівництво – технічний супровід стадії будівництва (реконструкції) – як у формі необхідних консультацій, так і комплексне управління цим етапом.
2. Комплектація – повний супровід стадії комплектації. Отримання ексклюзивних умов.
3. від генеральних постачальників – мінімізація витрат.
4. Операційне управління:

Адаптація під готель та впровадження прогресивних технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у наступних сферах: служба прийому і розміщення, хаускіпінг, управління номерним фондом, управління ресторанами і барами, служба безпеки готелю, інженерна служба, закупівлі та постачання тощо.

Постійний контроль за дотриманням стандартів у формі аудиту від КК.

Упровадження системи Servio HMS та ефективного програмного забезпечення типу PMS (Property Management System) для комплексної автоматизації всіх робочих процесів усередині мережі – бронювання, розміщення та розрахунки, управління персоналом і статистикою тощо.

5. Продажі та бронювання:

База постійних корпоративних клієнтів мережі, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz.

Постійний пошук нових клієнтів – організація корпоративних та групових заїздів, орієнтація на бізнес-тренінги, семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеве співтовариство.

Автоматичне внесення даних у глобальні дистриб'юторські системи GDS (Global Distribution System) – вихід на турагентства і туристів у всьому світі. Он-лайн бронювання готелів мережі на сайтах брендів.

Консолідоване і проактивне управління тарифами – привабливі спецпропозиції, конкурентні розцінки на всі послуги готелю. Орієнтація на максимально можливий прибуток від продажів (yield management). Програма лояльності для постійних гостей – Reikartz Club.

6. PR і реклама: пізнаваний в Україні бренд і приваблива для українського ринку філософія позиціонування мережі готелів європейського рівня 3 – 4 зірки; інтернет-сайти www.reikartz.com; реклама всієї мережі в національному масштабі.

7. Бари та ресторани (F & B): єдина стандартизація процесів обслуговування гостей, єдина система автоматизації; мінімізація цін на закупівлю витратних матеріалів та комплектацію; регулярне навчання персоналу служби, стажування в кращих готелях мережі; контроль роботи порт'є службою безпеки та КРУ.

8. Служба прийому та розміщення і Хаускіпінг: підбір і навчання обслуговуючого персоналу і менеджерського складу готелю; стажування в інших готелях мережі і тренінги, спрямовані на впровадження стандартів бренду, покращення якості обслуговування у всіх службах готелю,

підвищення ефективності управління номерним фондом, розвиток хаускіпінгу тощо.

9. Кадровий менеджмент (HR).
10. IT-служба.
11. Фінанси та бухгалтерія.
12. Безпека (безпека об'єктів та інформаційна безпека).
13. Контрольно-ревізійне управління.

Лінійна організаційна структура управління готелем відображає лінійну форму зв'язку між ланками управління, весь комплекс функцій управління та прийняття управлінських рішень зосереджений на лінійних керівниках.

Лінійний керівник несе загальну відповідальність за роботу всього готелю (малий) або його структурних підрозділів (великий). Кожен підлеглий у підрозділі підпорядковується безпосередньо керівнику, через якого приймаються всі управлінські рішення. Начальники (керівники) не мають повноважень віддавати накази обслуговуючому персоналу в обхід своїх безпосередніх керівників – тобто принцип монополії.

На цій основі встановлюється ієрархічна структура системи управління, наприклад: начальник станції-начальник служби-керівник підприємства. Окремі спеціалісти допомагають лінійним керівникам отримувати та аналізувати інформацію та приймати управлінські рішення, але не дають вказівок та вказівок керованим об'єктам (див. рис. 2.3).

Лінійна структура управління характеризується простотою, ясністю, узгодженістю виконавчих дій, оперативністю і водночас меншою гнучкістю в адаптації до змін ринку гостинності. Кожен керівник має широку владу, але обмежену здатність вирішувати проблеми на основі глибоких знань.

У управлінському досвіді лінійні організаційні структури в основному використовуються для невеликих закладів розміщення, які надають основні та другорядні додаткові послуги (однорідні продукти) за відсутності широких партнерських відносин.

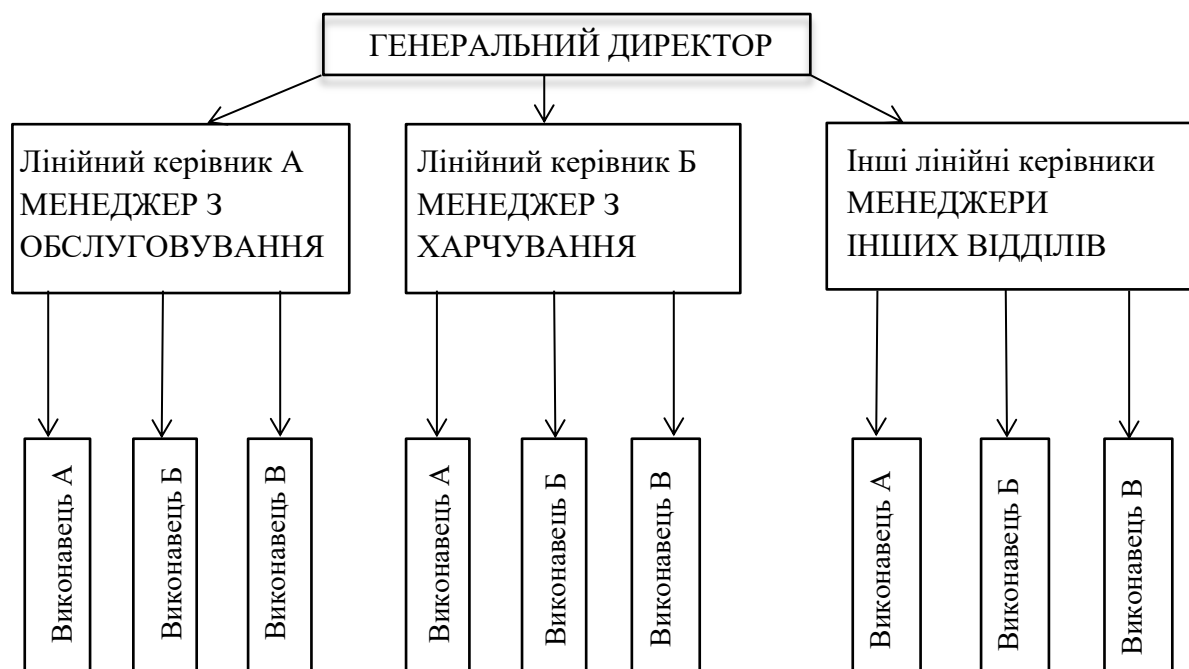


Рис. 2.3 – Ієрархія лінійної структури готелю

Провівши аналіз організаційної злагодженості готелю «Reikartz hotels & Resorts», відмітимо, що навіть у вищій управлінській ланці мережі, всі керівники реалізують функції управління, але їх діяльність хоч і схожа між собою, проте дуже розрізняється. Головні управлінці створюють план роботи для керівників котрі вже відповідають за діяльність менеджерів, і так вже по сходинкам нижче до координації роботи неуправлінського персоналу котрий вже відповідно обслуговує клієнтів. Із цього виходить, що кількість штату на кожному рівні, тобто від керівника до обслуговуючого персоналу, збільшується. Менеджери всіх рівнів управління виконують також виконавчі функції. З підвищенням рівня управління зменшується частка адміністративних функцій. Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають близько 10%, на середньому рівні – 50%, а на нижчих рівнях – близько 70% загального часу менеджера. Компанія ревізує всі етапи роботи, а саме: загальне керівництво будівництвом нового комплексу, будівництво об'єктів, управління роботою готелю, забезпечення продажу та бронювання номерів, моніторинг реклами та PR, моніторинг господарської роботи,

управління персоналом. структурним підрозділом є Департамент безпеки та інформаційної безпеки та Контрольно-ревізійний відділ. Крім того, має власну IT-службу та бухгалтерію.

Операційне управління цією мережею готелів передбачає адаптацію готелю та впровадження передових технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у таких сферах: послуги прийому та розміщення, прибирання номерів, управління ресторанами та барами, послуги безпеки готелю, інженерні послуги, закупівлі і постачання і багато іншого. Особливої уваги заслуговує система обслуговування клієнтів. Постійна корпоративна клієнтура з налагодженою мережею, яка зацікавилася виглядом нового готелю під брендом Reikartz. Крім того, постійний пошук нових клієнтів завдяки організації корпоративних та групових візитів, бізнес-тренінгів, семінарів та корпоративних свят, конференцій та міських заходів, місцевих громад. Компанія орієнтована не тільки на обслуговування внутрішнього ринку, а й веде активну діяльність на міжнародному рівні, тому всі дані автоматично вносяться до глобальної системи розподілу GDS (Global Distribution System). Це забезпечує доступ до туристичних агентств і туристів по всьому світу [21].

Розглянемо систему управління персоналом мережі «Reikarz» (див. рис 2.4).

Впливовіші управлінці готелю, мережі “Reikarz ”, це за частіше є власник та генеральний директор, котрі приймають стратегічні загальні рішення. Ці рішення належать до загальної категорії, такі як : розміри комплексу, розташування будівельних робіт, вибір архітектури та внутрішнього оздоблення, устаткування, відбір кадрів.

Головне управління у готельному комплексі “Reikarz ” здійснює директор, котрий може являтися одним із власників, так і прийнятим на посаду персоналом. Підлеглими директору є усі служби готелю, він спрямовує, контролює та координує їх діяльність для досягнення максимально можливого ефекту в кожній сфері.



Рис. 2.4 – Система управління мережі «Reikarz»

Одним з основних обов'язків директора є контролювання роботи співробітників усіх підрозділів. Також власники або генеральні директори приймають важливі рішення котрі впливають на розвиток комплексу. Стратегією розвитку комплексу може бути : зосередження на обслуговуванні курортів або прийому та послугах для ділових туристів. Генеральний директор це людина котра являється таким собі посередником з однієї сторони між власниками й управлінським персоналом, а з другої сторони зв'язною особою між гостями комплексу. Цю функцію можна охарактеризувати як функцію реалізації загальних завдань у певні рішення щодо управління.

Окрім цього, на генерального директора покладається вирішення питань, пов'язаних із загальним напрямком комплексної діяльності готелю,

такі як : фінансова політика, до якої входить лімітування витрат на утримання співробітників, максимальний розподіл адміністративно-господарських витрат, політику закупівель тощо. Вище керівництво також вирішує, яку систему виставлення рахунків для гостей краще використовувати в комплексі. При великій загрузці директора цими питаннями може займатися трохи нижчі ланки управління.

Керівники основних служб готелю: відділ бронювання, обслуговування, прийому та виставлення рахунків, номерного фонду підпорядковуються безпосередньо директору з розміщення.

У підпорядкуванні фінансового директора: головний бухгалтер, начальник господарської служби, контролер ЕОМ і т.д.

Керує інженерно-експлуатаційним відділом технічний директор, котрий керує старшими майстрами, начальником цеху з ремонту меблів, устаткування, систем опалення та ін.

Завжди директор маркетингової служби керує менеджером у з обслуговування конференцій, менеджером з рекламних послуг та ін.. Виконання маркетингових завдань лягає на плечі різним посадам.

При необхідності прийняття важливих рішень (вибір цільових ринків, вибір туркомпаній-підрядників, закупівля нового обладнання) створюється відповідна комісія, до складу якої входить лише генеральний директор та керівники всіх відділів.

Організаційна система готелю «Reikartz» також повинна відповідати принципу забезпечення контролю. Обов'язковим елементом тут має бути внутрішній і зовнішній аудит. Вимагає від підрозділів внутрішнього та зовнішнього аудиту контролю за законністю впроваджених заходів та їх відповідністю нормам і директивам. Внутрішній порядок і злагодженість у підрозділах готелю забезпечуються внутрішніми нормативними документи (статут, відомчі та службові положення, кваліфікаційні характеристики, посадова інструкція). Кожен працівник повинен розуміти свої обов'язки, володіти певними знаннями та навичками, дотримуватись правил,

викладених у цих та інших документах.

Функції підбіру, навчання, оцінки талантів; регулювання праці та заробітної плати; премії ; притягнення до дисциплінарної відповідальності; запобігання незаконним звільненням – здійснює кадрова служба. Співробітники відділу відбирають персонал та проводять співбесіди, а от кінцеве рішення щодо прийняття на роботу вирішує саме директор того відділу куди будуть спрямовані співробітники.

Підрозділ з охорони праці здійснює такі функції як : проведення технічного інструктажу з техніки безпеки; контроль виплати грошової допомоги по непрацездатності внаслідок виробничого травматизму; раз на місяць навчання та інспектування; контроль складання кошторису.

Навчально-тренінговий відділ готельного комплексу «Reikartz» займається підвищенням кваліфікації, перепідготовкою та стажуванням спеціалістів та обслуговуючого персоналу, навчанням співробітників методам управління якістю, створенням здорової, творчої та дружньої атмосфери в готельному комплексі та ін.

Сегментація ринку готельних послуг є важливим елементом при виборі стратегії маркетингу. Готельне підприємство діє у складних умовах ринку, тому слід уважно ставитися до питань, кого, як обслуговувати, задаватися питаннями про свій імідж, про продукти, про переваги і смаки клієнтів. Але як розпочати дослідження ринку, необхідно усвідомити необхідність його поділу на численні сегменти, оскільки той чи інший продукт неспроможна відповідати запитам всіх споживачів. За допомогою сегментації із загального числа споживачів вибираються певні типи (ринкові сегменти). Сегментація ринку виходить із того, що кожен клієнт має індивідуальні потреби, а всі разом вони утворюють широкий ринок, проте елементи комплексу маркетингу визначаються відповідно до різних сегментів ринку.

Сегментація ринку – процес розподілу ринку різні групи споживачів, кожної з яких можуть вимагатися різні продукти чи маркетингові комплекси (marketing-mix).

Сегмент ринку – це особливим чином виділена частина ринку, група споживачів, продуктів або підприємств, які мають певні загальні ознаки (ознака).

Сегментація є основою визначення цілей, які у майбутньому перетворюються на об'єкти маркетингових досліджень [12].

Таким чином, сегментація являє собою, з одного боку, прийом для знаходження частин ринку, на які орієнтується маркетингова діяльність конкретного туристичного та готельного підприємства, а з іншого боку, це управлінський підхід до процесу прийняття ринкових рішень та основа для вибору оптимальних поєднань елементів комплексу маркетингу.

Критерій сегментації – це спосіб оцінки обґрунтованості того чи іншого сегменту ринку для цієї фірми.

Місткість сегмента – це кількісний параметр, він визначає, скільки послуг і за якою загальною вартістю продано; скільки потенційних споживачів готельних послуг включає сегмент.

Істотність сегмента – наскільки реально можна розглядати ту чи іншу групу споживачів як сегмент ринку, наскільки ця група є стійкою за загальними ознаками.

Доступність сегмента – підприємство має визначити, чи має в своєму розпорядженні достатню кількість каналів розподілу продуктів і послуг, чи відповідають можливості цих каналів ємності сегмента.

Прибутковість сегмента визначається через стандартні методи розрахунку основних економічних та господарських показників. У практиці роботи підприємств готельного бізнесу це прибуток від продажу номерного фонду, прибуток від продажу додаткових послуг, прибуток на вкладений капітал та ін.

Ефективність роботи на даному сегменті. Керівництво компанії, підприємства має вирішити, чи мають вони достатні ресурси та досвід для роботи на обраному сегменті ринку, щоб працювати на ньому з достатньою ефективністю.

Захищеність сегмента від конкуренції. Важливо правильно оцінити свої можливості та вистояти у боротьбі з прямими та непрямими конкурентами на вибраному сегменті. Для цього необхідно визначити, хто може стати конкурентом на обраному сегменті в майбутньому, які його сильні та слабкі сторони, які власні переваги та недоліки, можливості у майбутній конкурентній боротьбі [27].

2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу підприємства «Reikartz hotel & Resorts»

Ефективність роботи персоналу – це їх результативність. Співвідношення обсягу вироблених матеріальних і/або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто зростання ефективності роботи персоналу означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення затрат праці. У широкому розумінні зростання ефективності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісніших благ за тих самих, або і менших затрат праці [14].

Наразі не існує єдиного способу вимірювання продуктивності співробітників. Складність полягає в тому, що процес праці персоналу тісно пов'язаний з процесом виробництва та його кінцевим результатом, соціальною діяльністю в суспільстві, економічним розвитком підприємств. Аналіз наукових концепцій дозволяє виділити три методи оцінки управлінської ефективності табл. 2.3 [29].

Впровадження системи KPI дозволяє вимірювати результати та ставити цілі, а ефективність праці є результатом досягнення цільових показників у рамках ресурсів та можливостей, які створила компанія для людини.

KPI (Key Performance Indicator) – це показник досягнення успіху у певній діяльності чи досягненні певних цілей. Можна сказати, що KPI – це кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів (див. дод. В).

Таблиця 2.3 – Методи оцінки управлінської ефективності

Підхід	Основне	Показники
Перший	Персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні бути критеріальними показниками.	Це такі показники як: прибуток підприємства, витрати на 1 грн. продукції (собівартість), рівень рентабельності, обсяг товарної продукції, обсяг реалізованої продукції, дохід підприємства, культура виробництва, якість продукції, дивіденди на 1 акцію, коефіцієнт економічної ефективності, термін окупності капітальних витрат.
Другий	Оцінки ефективності роботи персоналу: критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності.	До таких показників належать: продуктивність праці, темпи росту продуктивності праці і собівартості продукції, питома вага заробітної плати у собівартості продукції, загальний фонд оплати праці, відсоток виконання норм виробітки, втрати робочого часу, якість праці робочих, механоозброєність праці, фондоозброєність праці, працеемкість продукції, коефіцієнт складності робіт і праці, рівень виробничого травматизму, загальна чисельність персоналу.
Третій	Ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом в колективі, так як. більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.	Це такі показники: плинність персоналу, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавської дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, співвідношення робочих та службовців, використання фонду робочого часу, соціальна структура персоналу, питома вага порушників трудової дисципліни, питома вага злочинів, рівномірність завантаження персоналу, надійність роботи персоналу, витрати на 1 працівника, витрати на управління, рівень витрат, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат в колективі, якість роботи персоналу

Зниження купівельної спроможності позначилося на підприємствах гостинності в період пандемії 2020 р., скорочення штату, оренда приміщення, перенавчання персоналу, відновлення персоналу з початком обороту клієнтів

Світова криза, спричинена пандемією коронавірусу, кардинально змінила сферу гостинності у всьому світі, і Україна не стала винятком. Готельно-ресторанна сфера – одна із галузей, яка отримала чи не найбільший удар через жорсткі обмеження на транскордонні поїздки. Готелі, як і авіалінії зараз, можна сказати, підключені до апаратів штучної вентиляції легень, і їх виживання звелось хіба до ще більшої мінімізації операційних витрат і прийому нечисленного внутрішнього туриста.

В умовах мінливого економічного та регуляторного середовища, готельєри стикаються з жорсткою реальністю різкого занепаду туристичної галузі з мінімальною або ж відсутньою підтримкою уряду, карантинами та незрозумілими економічними наслідками.

Декілька суворих карантинних обмежень на подорожі (у т.ч. на в'їзд іноземців), що запроваджувались у 2020 р., відсутність будь-якої відчутної фінансової підтримки працівників паралізованої галузі, а також глобальні трансформації у поведінці споживачів – все це змінює коротко – та середньострокові очікування управлінців та власників готелів. Далі це призводить до нових хвиль скорочень персоналу, повної зупинки будь-яких інновацій та нових проєктів, що у свою чергу ще більше завдає шкоди галузі [31].

За розпорядженнями уряду усі готелі повинні були імплементувати більш строгі гігієнічні вимоги для зменшення фізичного контакту між людьми. Кожен заклад, який відчув падіння об'ємів бізнесу, вжив тих чи інших заходів задля його оптимізації (див. рисю 2.5):

- 66% оптимізували свої витрати, скоротивши штат;
- 66% знизили ціни на свої послуги – інстинктивний (та не обов'язково дієвий) крок, щоб підтягнути завантаження;
- 63% опитаних вдосконалювали свій продукт та сервіси (ремонт,

репозиціонування, оновлення стандартів роботи та умов з постачальниками, зміна комплектації тощо);

– 33% респондентів впровадили цифрові та маркетингові інструменти – мабуть багато хто відкладав це на пізніше і не вважав критично необхідними у ті добрі часи – до 2020 р.;

– 27% респондентів впровадили альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів під офіси тощо);

– 7% вирішили перепрофілювати частини приміщень, напр., для оренди під гральний заклад, причиною чому були нещодавні законодавчі ініціативи по легалізації та врегулюванню діяльності казино та азартних ігор в Україні.



Рис. 2.5 – Відсоткова кількість готелів котрі вживали заходи оптимізації під час пандемії

Готелі, доходи яких залишились без змін або зросли, не зменшували жодних операційних витрат чи штат; а займалися цифровими та маркетинговими інструментами, та вдосконалювали свій продукт та сервіси [49].

На тлі загального різкого скорочення обсягу бізнесу, деякі дуже вузькі

готельні ніші відчували досить комфортне зростання попиту, такі як заміські готельні комплекси, але ж все таки більша кількість готелів у галузі прийняла радикальні міри (див. рис. 2.6):

- 22% готелів залишили майже без змін свої кадри
- 3% готелям довелося найняти додатковий персонал, щоб справитись із зростаючим попитом;
- 26% готелів прийшлося скоротити к-сть персоналу на 10-20% від загальної к-сті
- 33% скоротили свої кадри на 20-40%
- 13% скоротили кадри на 40-60%
- 3% готелів прийшлося скоротити персонал більш ніж на 60%

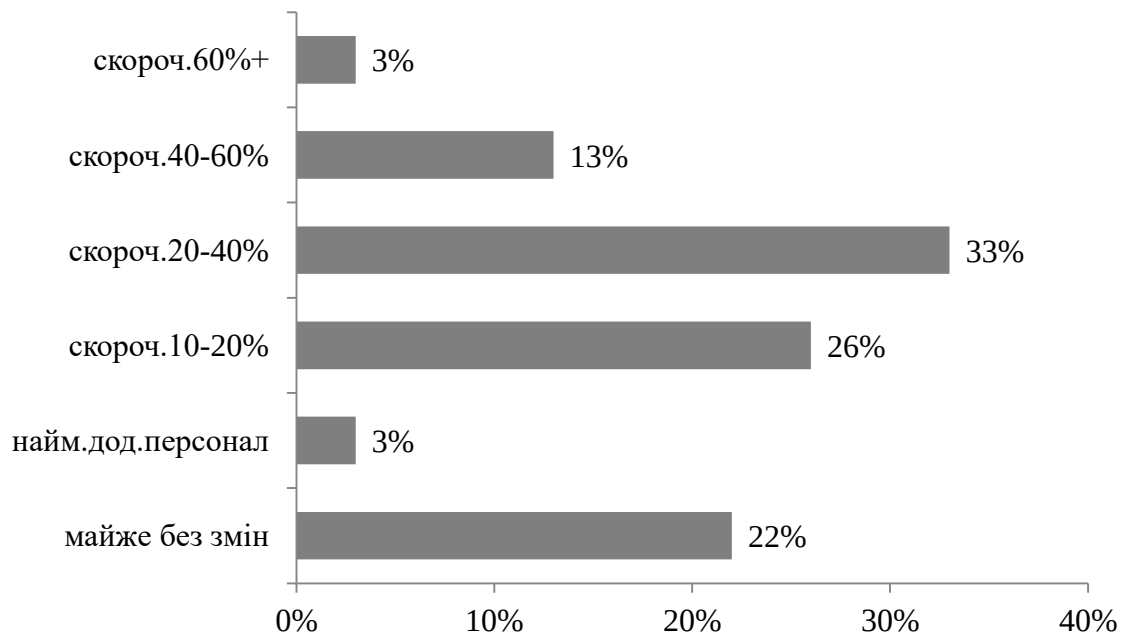


Рис. 2.6 Зміна кількості штату у період пандемії, 2019-2021 рр.

Безперервно триває процес підвищення якості персоналу готелю. Така системність можлива завдяки плановому навчанню співробітників кожні півроку та щотижневим заняттям із співробітниками кожного відділу. Всі відділи готелю мають навчальні плани, розраховані на півроку, а заняття проводяться у визначений час. При виборі тематики, змісту та термінів

навчання працівників слід враховувати побажання, потреби та інтереси працівників щодо змісту роботи та просування. Після оцінки необхідного рівня знань, компетенції, навичок і наявної компетенції, складаються прогнози продуктивності співробітників і кадрового потенціалу. Наступний етап – врахування розвитку спеціалістів [50].

Програми розвитку кар'єри, які забезпечують системний стимулюючий вплив, повинні бути відкритими для всіх співробітників; якщо їх оцінка вкаже на необхідність змін, їх слід переглянути.

Загальна мета програми розвитку кар'єри – узгодити потреби та цілі працівника з поточними або майбутніми можливостями просування в компанії.

Мотивація є рушійним фактором у процесі розвитку кар'єри, допомагаючи стабілізувати команди, підвищити продуктивність і кар'єрну мобільність. В результаті співробітники систематично підвищували свою кваліфікацію і покращували якість обслуговування, що надається готелем. Для підтримки мотивації та бажання оновлювати знання, створювати умови соціального комфорту в колективі, вирішувати приватні проблеми психологічної сумісності працівників, використовувати тренінги.

Тренінг – це ефективний метод професійного навчання готельних служб, який на основі оригінальних курсів суміжної тематики дає співробітникам нові ідеї, методи та підходи до вирішення стратегічних та оперативних завдань, покращує якість обслуговування, допомагає у вирішенні проблем управління персоналом, маркетингу, спілкування, проблеми, що виникають під час продажів та фінансової роботи.

Цей вид навчання професійного розвитку проводиться для менеджерів, керівників готелів, менеджерів з персоналу готелів, відділів кадрів, і мета полягає в тому, щоб навчити керівників створювати ефективні проектні команди та методики управління змінами під час впровадження результатів дизайну. Окремий комплекс тренінгів, пов'язаних з обслуговуванням гостей готелю, базується на конкретних маркетингових стратегіях, розроблених

готелями, і системах взаємодії між підрозділами [36].

Як формальне, так і неформальне консультування можна використовувати для консультування працівників компаній, які займаються кар'єрним зростанням. Перший підхід передбачає участь спеціалістів, або формування спеціалізованих структурних підрозділів усередині підприємства. Другий дешевше, хоча його можливості зазвичай не такі широкі.

Формування хорошої комунікаційної системи на підприємстві є необхідною умовою для ефективної та стимулюючої ролі системи управління кар'єрою. У мережі «Reikartz » працює публічна система інформації про вакансії в компанії. Ця ефективна практика вимагає не лише простого повідомлення на дошці оголошень. При організації вакансій необхідно дотримуватись таких умов:

- Співробітники знають не тільки про вакансії, а й про реальні переведення та підвищення по службі;
- Надайте інформацію принаймні за п'ять-шість тижнів до оголошення зовнішнього найму;
- Правила виборів є публічними та обов'язковими для всіх; — чітко сформульовані критерії відбору та інструкції;
- У кожного є можливість спробувати;
- Працівникам, які подали заяву, але не отримали місце, буде повідомлено письмово про причину відмови.

Запропоновані заходи можуть закласти основу функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві. У подальшому, на основі вивчення потреб та інтересів співробітників, ми будемо вдосконалювати систему кар'єрного зростання та методи стимулювання компанії. Загалом слід сказати, що система кар'єрного консультування може надати значну допомогу керівництву підприємств у розумінні механізму заохочення працівників і коригуванні використовуваних методів і механізмів заохочення.

По-друге, керівництво готелю має звернути увагу на політику компанії

щодо навчання, а точніше на її відсутність, в результаті індекс задоволеності співробітників такими факторами статусу виробництва, як підвищення кваліфікації, є низьким. За відсутності розробленої політики навчання керівництво мало розглядати кожен навчальний діяльність окремо. Для реалізації політики навчання необхідно з'ясувати конкретну мету навчання і точно сформулювати завдання навчання. Навчання з невідомими або нечітко сформульованими завданнями не корисно для бізнесу, воно може призвести до негативних наслідків і, що найсерйозніше, знизити ефективність готельного комплексу.

Обов'язки співробітники Reikartz:

1. Працювати чесно і сумлінно, дотримуватись трудової дисципліни, своєчасно і точно виконувати розпорядження керівного складу, а також обов'язки, передбачені робочими інструкціями (трудові функції); Постійно вдосконалювати організацію своєї роботи;
2. Підвищення професійних стандартів і кваліфікації;
3. Дотримуватись вимог охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки; вжити заходів до термінового усунення причин і умов, що перешкоджають або ускладнюють нормальну роботу, та повідомити про це керівництво;
4. Утримувати робоче місце в порядку та не палити в офісі;
5. Ефективно використовувати комп'ютерну та офісну техніку, берегти майно, економно та раціонально використовувати матеріальні ресурси, такі як матеріали та електроенергія;
6. Турбота про колег по роботі допомагає створити хорошу психологічну атмосферу в колективі.

Обов'язки керівництва Reikartz:

1. Правильно організовувати працю працівників, гарантувати робоче місце кожному працівнику, створювати безпечні та здорові умови праці працівників;
2. Забезпечувати працівників обчислювальною та іншою технікою,

матеріалами і приладами, необхідними для їх роботи;

3. Створити умови для зацікавленості працівників в особистих результатах праці та своєчасної виплати заробітної плати;

4. Постійно проводити організаційно-виховну роботу щодо зміцнення трудової та адміністративної дисципліни;

5. Суворо дотримуватись чинного трудового розпорядку та правил охорони праці, своєчасно вживати заходів щодо усунення причин і умов, що перешкоджають нормальній роботі працівників;

6. Забезпечувати належні умови для ефективної роботи та систематично підвищувати кваліфікацію працівників;

7. Звертати увагу на потреби та вимоги працівників, надавати працівникам матеріальну допомогу в установленому порядку.

Робочий час та його використання:

1. Тривалість робочого часу, початок і закінчення роботи визначаються графіком роботи кожного працівника, який затверджується керівником підприємства.

2. У робочий час працівник повинен бути присутнім на своєму робочому місці.

3. Робочий та неробочий час зберігаються в кожному структурному підрозділі.

4. Пунктуальність на робочому місці – найважливіша умова для нормального функціонування готелю, обслуговування гостей і виконання зобов'язань перед колегами та колективом.

5. Залишення робочого місця без дозволу та пізнє прибуття тягне за собою дисциплінарне стягнення.

Конфіденційність :

1. Протягом усього терміну дії трудового договору та після його припинення працівники зобов'язані зберігати конфіденційність усіх подій та інформації, що впливають на діяльність компанії, і не підлягають оприлюдненню.

2. Після звільнення працівник зобов'язується не спонукати інших працівників компанії припинити роботу з Reikartz або спонукати інших до подібних дій з будь-якої причини.

3. Працівник зобов'язаний повернути своєму безпосередньому керівнику формений одяг, спорядження та документи, що знаходяться у нього.

Reikartz дозволяє працевлаштування чоловіка (дружини) та родичів працівниці. При прийомі на роботу необхідно повідомити родичів, які прийняті на роботу. Співробітники, які введуть компанію в оману, будуть негайно звільнені. Відділ кадрів відповідає за регулювання працевлаштування родичів [21].

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

3.1. Удосконалення корпоративної культури, як основи успішного управління індустрії гостинності

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм і правил, прийнятих компанією, визначених її цілями та підтриманих усіма співробітниками. Це стратегічно важливий елемент, який може принести користь. Система корпоративної культури представлена на рисунку 3.1.

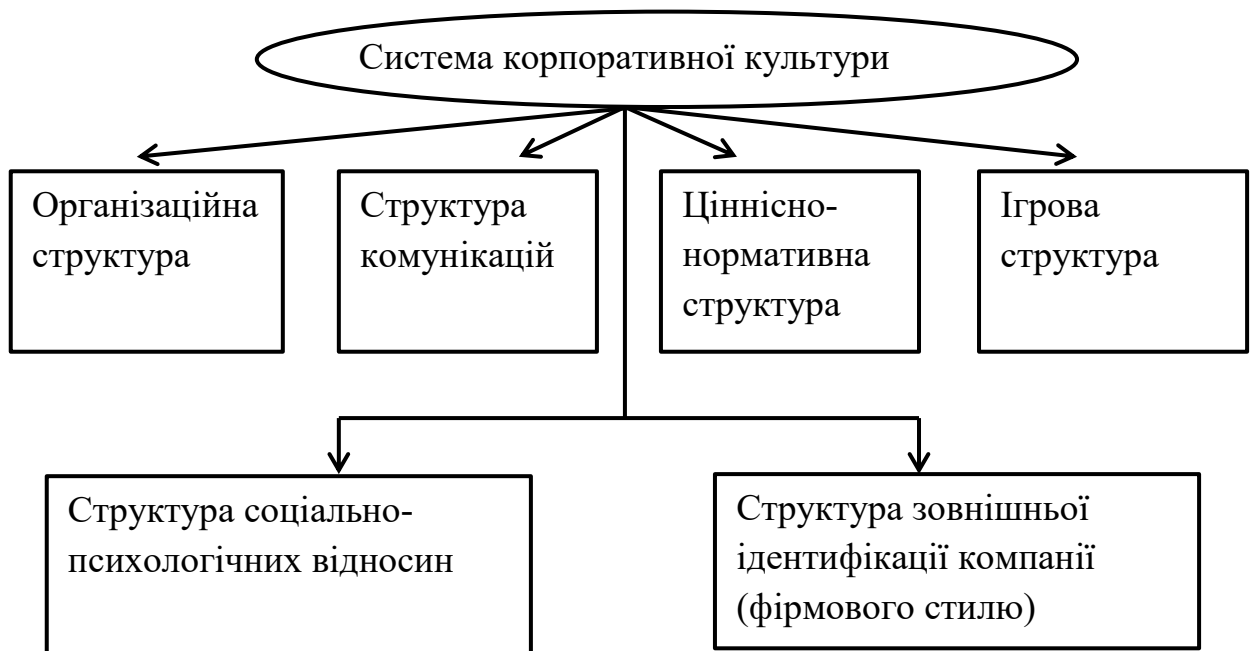


Рис. 3.1 – Система корпоративної культури підприємства гостинності

Розвиток корпоративної культури є необхідною умовою ефективної діяльності кожного підприємства. Зрештою, без гарної корпоративної культури, бізнес не досягне довгострокового очікуваного успіху.

Великі західні компанії давно засвоїли, що тільки з правильно сформованою корпоративною культурою можна досягти успіху. Є безліч прикладів, які підтверджують цей принцип [25].

Професора Гарвардської школи бізнесу Джеймс Хескетт та Джон Коттер у 1977 році розпочали дослідження, яке тривало 10 років. Об'єктами вивчення стали 207 організацій різноманітних діяльності. Їх культуру аналізували на адаптованість, силу та зміст.

Потім вимірювали економічні показники підприємства: вартість акцій, рівень прибутку та рентабельність інвестицій.

Про висновки дослідження Джон та Джеймс написали у блозі Cisco. З'ясувалося, що випередити конкурентів вдалося тим компаніям, які:

1. Насамперед дбають про працівників, клієнтів та інвесторів.
2. Вибудовують внутрішню корпоративну культуру, що відповідає бізнес-середовищу та швидко адаптується до змін.

Компанії з правильно сформованою системою цінностей виявилися на 25-30% успішнішими.

Корпоративну культуру можна поділити на три рівні:

1. Малозначний – символіка компанії (значки, ручки, вимпели, фірмові кольори, прийняті ритуали, які за правилами науки управління повинні завершувати стильний образ, але не підміняти його).

2. Основний – це ідеологія бізнесу, яку приймають та поділяють усі співробітники компанії. Принципи цієї ідеології можуть бути різні: від класичного варіанту «клієнт завжди правий» до традиційного у вітчизняній практиці «право завжди ми».

3. Середній рівень – найширший, що включає все те, що стосується комунікацій всередині колективу, взаємовідносин з клієнтами і партнерами, поведінка персоналу, що впливає з прийнятих за основу корпоративної культури ідеологічних установок, тобто стиль компанії.

Слід чітко розділяти два самостійні поняття – корпоративна культура та корпоративний дух, стиль ведення бізнесу та атмосфера всередині колективу. Корпоративна культура – те, що визначається спочатку і прописується на стадії формування бізнес-плану.

Виходячи на ринок, компанія повинна цілком чітко уявляти, хто її

клієнт, кому вона пропонуватиме свій продукт. Відразу постає питання просування товару ринку. Стиль повинен бути єдиним для всіх підрозділів компанії та впізнаваним. І лише опосередковано він відбивається на атмосфері всередині колективу. Кадрова та соціальна політика компанії мають таке саме відношення до корпоративної культури, як площа офісу або розмір зарплати працівників.

Все починається з відповідальності кожного окремо: відповідальності за результат, відповідальності за додану вартість і розвиток певної компанії. Індивідуальна відповідальність об'єднує навколо спільних цінностей у колективі, щоб сформувати команду.

Функції корпоративної культури:

1. Іміджева. Сильна внутрішня культура допомагає створювати позитивний зовнішній образ компанії та, як наслідок, залучати нових клієнтів та цінних співробітників.

2. Мотиваційна. Надихає співробітників на досягнення поставлених цілей та якісне виконання робочих завдань.

3. Заохочуюча. Активна участь кожного окремого члена колективу в житті компанії

4. Ідентифікуюча. Сприяє само ідентифікації співробітників, розвиває відчуття власної цінності та приналежності до команди.

5. Адаптивна. Допмагає новим гравцям команди швидко вливатися до колективу.

6. Управлінська. формує норми, правила управління командою, підрозділами.

7. Системоутворююча. Робить роботу підрозділів системною, упорядкованою, ефективною.

8. Маркетингова. На основі цілей, місії та філософії компанії розробляється стратегія позиціонування на ринку. Більше того, корпоративні цінності природно формують стиль комунікації з клієнтами та цільовою аудиторією.

Складові елементи корпоративної культури рисунках 3.2 та 3.3.

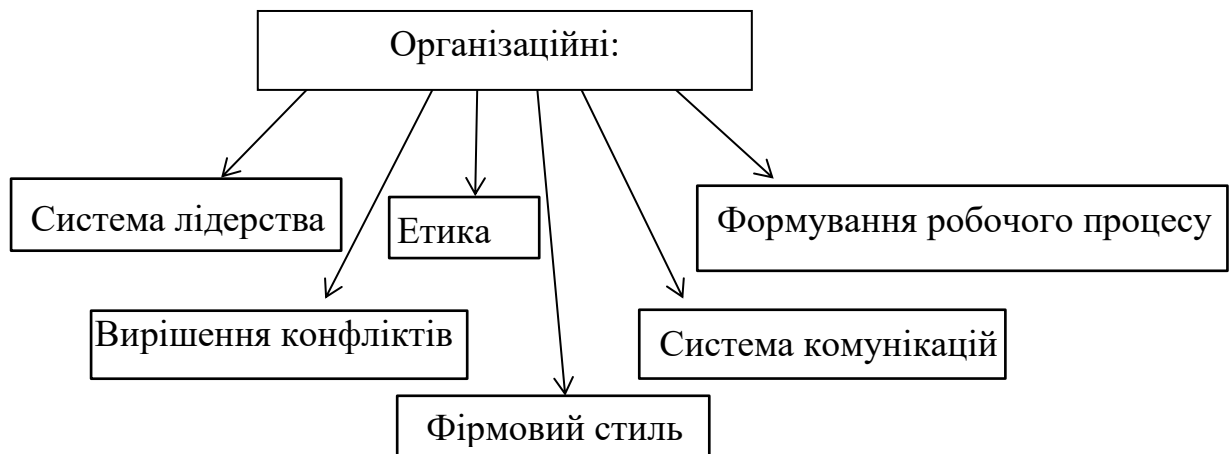


Рис. 3.2 – Організаційні складові корпоративної культури

До них належать ситуації, з якими працівники стикаються щодня. Коли приходити і залишати робоче місце, чи можна залишати робоче місце, як одягатися, як спілкуватися з колегами. Якщо правила неприйнятні або дратують працівника, він не зможе працювати [48].

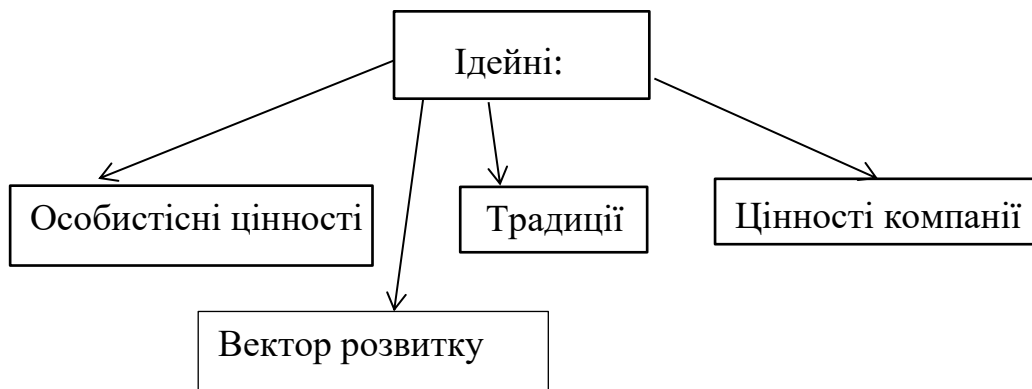


Рис. 3.3 – Ідейні складові корпоративної культури

Наприклад, філософія компанії – здоровий спосіб життя, а нові співробітники не люблять спорт. Йому та команді незручно один одному – у них різні цінності.

Як так можна сказати, що єдина система типів корпоративної культури

відсутня. Автори, які досліджують цю тему, створюють власні варіанти. Ми обговоримо модель Роберта Куїна та Кіма Кемерона з Мічиганського університету, яка відображає принципи типології корпоративної культури. Згідно цієї моделі, є така типологія корпоративної культури (див. табл. 3.1):

Таблиця 3.1 – Типологія корпоративної культури згідно з моделлю Роберта Куїна

Клан	Всі члени команди допомагають один одному, підтягуючи і навчаючи тих, хто відстає. Вище керівництво спілкується з підлеглими, а не домінує. Якщо хтось вважає себе занадто розумним, він не залишиться в компанії довго.
Адхократія	Свобода дій, думки та розвитку. В організації з такою структурою вони працюють над спільною метою. Працівники мають велику владу, і вони не зобов'язані звітувати перед керівництвом.
Ринок	Назва цього типу дуже чітко відображає суть. Заохочуйте змагання, конкуренцію. Тому ми не говоримо про дружбу і довірливі стосунки.
Ієрархія	Державні структури побудовані на ієрархії. Кожен аспект роботи має супервайзера, який має іншого супервайзера. Паперова тяганина вважається нормою.

Підприємство з «чистими» типами є скоріше винятком, ніж правилом. Як правило, компанії мають кілька корпоративних культур з різними коефіцієнтами. Подекуди вони виражені в рівних частинах, але частіше переважає один із типів.

Створити внутрішню культуру, у якій кожен співробітник повністю віддає спільні цілі компанії, непросте завдання, але низ же приведено декілька порад:

Організація. Варто розглядати створення корпоративної культури як проект побудови бренду або продукту. Внутрішня культура організації є потужним інструментом маркетингу. Якщо ви його розвиватимете, у вас буде достатньо людей, які бажають працювати.

Безперервність розвитку. Коли здається, що вся команда задоволена станом справ, не забувайте – ви можете краще. Знаходьте ідеї та надихайтесь великими компаніями.

Важливість кожного. Корпоративна культура не може здійснюватися «згори». Дайте співробітникам можливість змінити ситуацію та стати частиною проекту. Вони допоможуть вам зрозуміти, який тип найкращий для вашої організації. Співробітники повинні відчувати себе не гвинтиками у великій машині, а радше її творцями. Отримувати відгуки про ідеї, висловлювати свою думку – ось що має значення.

Правильно розставлені цілі. Працювати потрібно для глобальних цілей.

Найміть потрібних вам людей. Ця порада може здатися банальною. Але на практиці може бути важко вибрати кандидата, який має досвід і поділяє цінності організації. Тут важлива не тільки робота відділу кадрів, а й всієї команди.

Підвищення ефективності роботи. Покарання працівника, який допустив помилку, без обговорення цього суперечить загальному благу. Встановіть систему розрахунку КПЕ (це система фінансової та нефінансової оцінки, яка допомагає організаціям визначити ступінь досягнення стратегічних цілей). Це має стосуватися всіх, у тому числі керівництва. Кожен повинен отримувати завдання, якість його виконання впливає на оцінку, а оцінка публічна. Це чітко показує в цифровому еквіваленті, як хтось працює.

Корпоративна культура свого роду є «ізюминкою» індустрії гостинності. Корпоративна культура також є певною системою організації, підкреслюючи індивідуальність і неповторність індустрії гостинності [25].

Важливе місце в індустрії займає готельний бізнес, широкий та

різноманітний характер якого охоплює й елементи пов'язаних із ним секторів індустрії, наприклад харчування, відпочинок, розваги та інше. Відповідно, готельний бізнес демонструє більш широку та різноманітну організаційну структуру, ніж інші сектори індустрії.

Проте сьогодні гості прагнуть отримати також й інші послуги та види обслуговування. Для підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоздатності на світовому ринку готельних послуг підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг. Необхідно розробити та впровадити навчальні програми з навичок спілкування з клієнтами, навичок ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, антикризового менеджменту, методів вирішення конфліктів, професійного навчання використанню сучасних психологічних методик тощо

За останні кілька десятиліть індустрія гостинності змінилася до невпізнання. Сьогодні світова мережа готелів може задовольнити будь-який, навіть найвимогливіший, смак. Клієнти очікують від готельного підприємства високих стандартів обслуговування. У зв'язку з цим керівники готелів, чия основна увага до недавнього часу була зосереджена на оперативному управлінні виробництвом, повинні вирішувати нові завдання, по-іншому підходити до розробки та підтримання у конкурентоспроможному стані готельної інфраструктури, оскільки на неї покладається основна відповідальність за створення ефективного бізнесу. Дохід і успіх готелю безпосередньо пов'язані з корпоративною культурою [32].

У мережі «Reikartz» існує філіальна структура управління, обумовлена необхідністю підвищення ефективності роботи шляхом територіального розширення сфери діяльності мережі, наближення пропонованого продукту до споживачів продукції і т. д. Філії мають різний ступінь спеціалізації. Апарат управління філій, зазвичай, невеликий. Усі основні функції керування виконує апарат управління мережі.

Рівень управління – це межа між підпорядкованими підсистемами

системи управління. Структура управління повинна пов'язувати окремі робочі місця підприємства відповідно до повноважень та приписів взаємодії один з одним. Це сприяє хорошій координаційної діяльності та мотивації колективу фірми у вирішенні спільних завдань.

Ключовими завданнями мережі «Reikartz» є:

- підвищення якості пропонованого продукту;
- збільшення кількості клієнтів;
- вдосконалення методики продажів;
- збільшення обсягу постійних клієнтів;
- вдосконалення форм обслуговування клієнтів за рахунок підвищення професійного рівня співробітників мережі;
- кваліфіковані консультації з усіх питань, пов'язаних із розміщенням, завдяки яким можлива розробка програм лояльності, найбільш відповідної сучасним вимогам ринку.

Основне у роботі мережі – суворе дисципліна, доведення справи остаточно, відповідальність за кожного клієнта, робота без збоїв.

Керівництво дотримується таких принципів управління персоналом як:

1. Чесність та відкритість у відношенні з підлеглими;
2. Пояснення цілей та допомога у їх досягненні.

Для мотивації співробітників використовується широкий арсенал коштів – професійне навчання, постійні навчальні тренінги, і тд. Від співробітників потрібно постійне підвищення кваліфікації, 100 відсоткового віддачу на робочому місці, навчання нових співробітників [21].

Велике значення в роботі мають міжнародні виставки, що проходять щорічно. Керівництво мережі «Reikartz» вважає, безсумнівно, важливим є відвідування спеціалізованих виставок «Готельний та ресторанний бізнес» менеджерами компанії, оскільки відвідування виставки дає можливість зустрітися та відновити договірні відносини зі старими партнерами, знайти нових, дізнатися про основні тенденції сезону, отримати рекламний та ціновий матеріал, взяти участь в інформаційних семінарах. Надалі отримані

матеріали використовуються з максимальною користю при роботі з клієнтами. В рамках виставки проводяться конференції, презентації, семінари, конкурси експозицій з різних категорій, проводяться заходи, присвячені в'їзному та внутрішньому туризму, головне завдання яких – оцінити реальне становище готельної індустрії загалом.

«Reikartz» дотримується деякого консерватизму у роботі з клієнтами. Тут змін піддаються лише незначні моменти, такі як інтер'єр, розташування та ін., але не стиль обслуговування, прийнятий спочатку і котрий є успішний для компанії.

3.2. Основні положення програми, щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства «Reikartz hotel & Resorts»

Після пандемії COVID19, сфера індустрії гостинності зазнала дуже великих збитків, частина готелів повинна була скоротити штат, втрати, а деякі не змогли існувати далі та повинні були зачинити свої двері для клієнтів назавжди. Вивчивши практики HRM, які готелі використовують для управління своїми співробітниками під час COVID-19

Дослідження взаємозв'язку HRM-результативність перейшло від окремих практик HRM до груп практик або систем HRM. Системний підхід враховує вплив як змісту HRM, так і процесу HRM на результати. Зміст HRM відноситься до індивідуальних практик (таких як найм, відбір, навчання та розвиток, оцінка ефективності, винагорода, стимули та просування по службі), які складають систему HRM. Процес HRM стосується того, як контент HRM передається та реалізується організаціями.

Вивчення практик HRM у секторі гостинності є обов'язковим, оскільки HRM у цьому секторі пов'язано з ефективністю відновлення послуг, розширенням прав і можливостей співробітників, сприйнятою організаційною підтримкою, емоційною відданістю, і зниження намірів звільнитися. Крім того, галузь має високий рівень взаємодії з клієнтами, а

задоволення клієнтів базується на якості обслуговування. Будь-яке неправильне поводження з клієнтами під час COVID-19, ймовірно, спричинить значну негативну реакцію клієнтів, а також увагу ЗМІ та може завдати довгострокової шкоди репутації готелів. COVID-19 також означає, що співробітники повинні вивчати нові способи прийому гостей. Якісне обслуговування залежить від компетентності працівників, яка, у свою чергу, залежить від змоги керівника щодо управління персоналом і ставлення до працівників у готелях. Практики управління персоналом мають вирішальне значення, оскільки для забезпечення задоволення клієнтів важливо, щоб готелі добре ставилися до своїх співробітників. Готелі можуть досягти конкурентної переваги, створюючи теплу культуру та інклюзивне середовище, а також піклуючись про своїх.

COVID-19 вплинув на процес управління персоналом, погіршивши відповідність людини роботі та спричинивши непропорційний вплив на команду працівників, що, у свою чергу, вплинуло на самопочуття працівників. Через COVID-19 спеціалісти з управління персоналом перебувають під значним тиском, щоб швидко перекваліфікувати свою робочу силу. Готелі змушені стратегічно розробляти системи управління персоналом і процеси, щоб відповідати нагальним вимогам ринку, викликаним пандемією.

Стрес, перевтома, позначаються на працездатності як окремої людини так і команди в цілому, тому запропонована, на мою думку, одна із найбільш підходящих програм у наших реаліях.

Програма well-being (з англ. «Благополуччя») – це комплекс заходів для покращення внутрішнього стану співробітників. Її мета – забезпечити дотримання балансу фізичної, емоційної, розумової та духовної енергії на робочому місці. Людина в ресурсному стані здатна багато на що – не лише виконувати стандартні завдання, а й вигадувати принципово нові рішення. (див. рис. 3.4).

Аналіз діяльності підприємств гостинності свідчить, що ефективність

задоволених працівників у 6 разів вище за інших. Тому підприємства, давно розвивають культуру благополуччя в колективі. І разом із системою мотивації вона дає відмінний результат. Останнім часом питання розробки та впровадження програми підтримки співробітників стало одним із найважливіших для вищого керівництва та hr-менеджерів у багатьох компаніях.

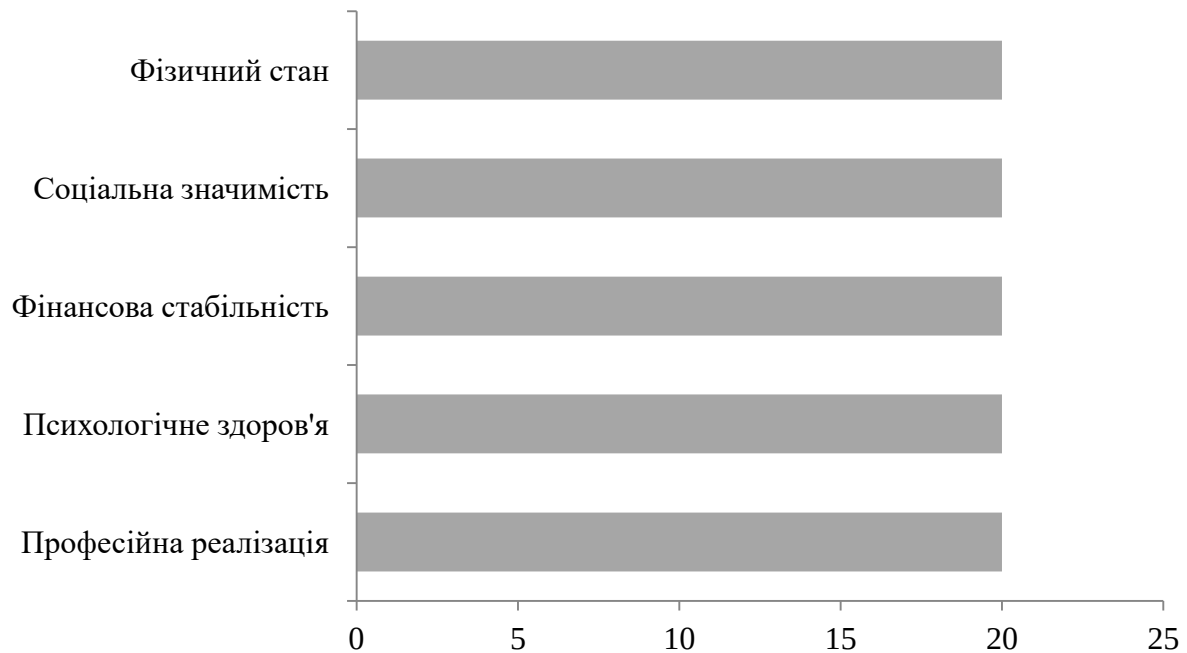


Рис. 3.4 – Складові програми well-being.

Однак точкові дії дадуть лише тимчасовий та локальний результат. До такого комплексного поняття, як добробут персоналу, важливо підходити системно – розкласти його на кілька напрямків та запланувати регулярні заходи щодо кожного з них. Програми благополуччя розраховані на довгострокову перспективу.

5 головних аспектів концепції well-being:

1. Психологічний здоров'я. Яке у співробітників робоче навантаження, чи вистачає їм часу на інші сфери життя, чи влаштовує їх робоча обстановка, чи немає у них стресу та інших ознак емоційного вигорання, чи є у них повноцінні вихідні та відпустка.

2. Професійна реалізація. Чи є у працівників професійні цілі та

кар'єрний план, як вони ставляться до своєї роботи, чи прагнуть розвитку навичок і підвищення своєї ефективності.

3. Фізичний стан. Чи займаються співробітники спортом чи іншим хобі, як вони харчуються, чи мають можливість проходити регулярне обстеження організму.

4. Соціальне значення. Які стосунки у працівників із колегами та керівниками, чи спілкуються вони на неформальні теми, чи зустрічаються за межами роботи. Чи розуміють значущість своєї роботи.

5. Фінансова стабільність. Чи немає у людини великих боргів і кредитів, чи достатньо в неї грошей на базові потреби та оплату рахунків, чи може вона дозволити собі покупки та поїздки, чи вчасно отримує зарплату, чи має накопичення.

Концепція «well-being» включає всі аспекти, необхідні для створення такого робочого середовища, яке дозволить кожному співробітнику розкривати свій потенціал на благо компанії та власної реалізації.

Популярна помилка, яку роблять керівники при розробці програми благополуччя, копіюють готову модель в іншій компанії. Заходи в рамках програми повинні залежно від корпоративної культури компанії та потреб працівників. Тому спершу потрібно з'ясувати їх.

Перш ніж розробляти програму «well-being», важливо проаналізувати поточний рівень благополуччя у компанії та з'ясувати, яку підтримку їм важливо отримати. Один із найкращих способів зробити це – провести опитування та тестування за ключовими аспектами. Наприклад, дати співробітникам тест на емоційний стан та рівень стресу, тест на задоволеність робочим процесом. А у результаті тестування зафіксувати ключові показники благополуччя. Наприклад:

- задоволеність,
- залучення,
- рівень стресу.

Опитування мають проводитися регулярно та анонімно. Анонімність

підвищує можливість чесних відповідей.

Після оцінки анкети благополуччя важливо провести відповідні вельбіінг заходи. Коли працівники бачать, що з їхньою думкою зважають і в результаті таких опитувань щось змінюється на позитивний бік, вони стають лояльними до компанії.

Незалежно від розміру компанії, можна вплинути на добробут та ефективність працівників. Формуючи програму, зважайте на результати оцінки благополуччя.

Живучі в стресі ККД людини, яким би фахівцем вона не була, буде все рівно дорівнювати нулю. Запропоновано декілька систем психологічного здоров'я у програмі «well-being» (див. табл. 3.2.).

Таблиця 3.2 – Системи психологічного здоров'я

Характеристика	Приклад
Надайте офісним співробітникам можливість іноді працювати віддалено. Зміна робочої ситуації допоможе відпочити від звичної офісної атмосфери. А якщо спеціалісти повністю працюють дистанційно, допоможіть їм облаштувати робоче місце.	Наприклад, надайте швидкий ноутбук або орендуйте місце у коворкінгу.
Можливість визначати робочий час відповідно до своїх потреб робить людей набагато щасливішими за тих, хто змушений дотримуватися певних робочих годин.	Запропонуйте співробітникам гнучкий графік роботи
Допомога, як у професійному так і емоційному зростанні	Проводьте курси та тренінги з особистісного зростання, навчайте управлінню емоційним станом
Запропонуйте працівникам послуги психолога – корпоративного чи зовнішнього спеціаліста.	Спілкування може відбуватися у форматі групової чи індивідуальної розмови, у форматі вебінару. Багато людей розуміють необхідність регулярної роботи з психологом, але треба пояснити в чому користь.

Прозора система професійного розвитку дозволяє фахівцям рухатися до зрозумілих цілей та відчувати задоволеність від прогресу.

Програми професійної реалізації:

1. Спільно зі співробітником сформууйте його кар'єрний план — враховуйте інтереси як організації, так і самої людини. Наприклад, кар'єрне зростання може бути вертикальним до керівних посад або горизонтальним у межах окремої спеціалізації.

2. Регулярно оцінюйте компетенції працівників, на їх основі формуйте план індивідуального розвитку (ІПР). Пропишіть у ньому чіткі компетенції, які важливо розвинути, навчальні заходи та їх терміни. Такий план забезпечить безперервний розвиток спеціаліста.

3. Організуйте корпоративне навчання для передачі знань та навичок. Насамперед важливо навчити нових співробітників та передати готові алгоритми роботи, щоб спростити їм адаптацію у компанії. Вони оцінять таку турботу, зменшиться кількість звільнень на вступному етапі. Далі важливо розробити програми навчання реалізації ІПР діючих працівників.

4. Використовуйте онлайн платформу для передачі знань персоналу. Співробітник заходить на платформу і бачить усі курси та програми, які йому доступні. Він стежить за своїм прогресом навчання, отримує бали та медалі за відмінні відповіді. Такі заохочення підвищують задоволеність працівника. Навчання перетворюється на цікаву гру — треба якнайшвидше набрати бали, щоб перейти на наступний рівень, тобто на нову траєкторію кар'єрного розвитку.

Фізична активність та здорове харчування – запорука ресурсного стану.
Програми з фізичного стану:

1. Організувати безкоштовні консультації з фахівцями, які допоможуть вирішити проблеми зі здоров'ям та позбутися шкідливих звичок. Пропонуйте щорічні обстеження та вакцинацію.

2. Заохотити здоровий спосіб життя. Наприклад, можна

нараховувати співробітникам бали за певні дії – день без цигарок, перекушування без солодкого, обід без м'яса, денна розминка, 10 000 кроків на день. Запропонуйте обміняти отримані бали на оздоровчі процедури або абонемент у фітнес-клуб.

3. Проводити спортивні заходи – наприклад, турніри з футболу, волейболу, настільного тенісу. Якщо співробітники працюють дистанційно, це можуть бути ранкові онлайн-тренування з фітнесу або йоги. Такі активності не лише покращать здоров'я працівників, а й згуртують їх.

4. Надавати безкоштовний прокат велосипедів від компанії, щоби співробітники більше рухалися. Не завжди у людей залишається час на спорт, а прокат велосипедів допоможе витратити час на дорогу з користю.

5. Пропонувати своїм працівникам безкоштовну каву, цукерки та печива. Приємно, але не дуже корисно. Альтернативний варіант – покласти на спільне місце здорові перекуси з фруктів та корисних батончиків.

Людині важливо почуватися частиною соціальної групи. Якщо він користується визнанням серед колег, то готовий працювати на благо команди. Детальніше про те, як згуртувати колектив.

Програми соціальної значущості:

1. Заохочувати спільну участь у благодійних та волонтерських проектах. Подібні соціально-відповідальні активності допоможуть людині відчувати свою соціальну значущість та користь.

2. Розповідати співробітникам про цінність та значущість їхньої роботи. Доносити місію компанії, загальні корпоративні цінності та цілі бізнесу. Якщо людина відчуває згоду з філософією компанії, причетність до великої справи та внесок у життя інших людей через робочі завдання, у неї з'являється внутрішня мотивація працювати.

3. Створювати у колективі умови для неформального спілкування. Формувати групи та чати за інтересами. Наприклад, групи любителів кулінарії, спорту чи настільних ігор. Це особливо актуально для віддалених працівників, яким найчастіше не вистачає взаємодії з колегами. А для

офісних працівників проводите спільні заходи.

4. Навчати працівників ефективного спілкування з колегами. Надавати їм правила ділового листування та навчайте керівників усунення конфліктів в організації, щоб мінімізувати можливість конфліктних ситуацій.

Якщо у людини не стоїть гостро фінансове питання, у неї з'являється надійніша мотивація працювати – нематеріальна чи навіть внутрішня.

Програми фінансової стабільності:

1. Організувати співробітникам консультації з управління фінансами, формування інвестиційної стратегії, позбавлення від кредитів, з податків та пільг та інших юридичних питань. Призначайте їм курси фінансової грамотності. Щоб працівники напевно зацікавилися цією темою, починайте залучати їх у листопаді-грудні, оскільки наприкінці року багато хто починає планувати бюджет на наступний рік.

2. Найкращим працівникам запропонувати стати власниками акцій компанії. Вони матимуть змогу отримувати дивіденди і в майбутньому продати їх за вищою ціною. Крім того, така людина буде сильніше зацікавлена у розвитку компанії, у неї з'явиться додаткова мотивація працювати старанніше.

3. Надавати співробітникам корпоративні знижки на продукти та послуги компанії.

4. Вчасно виплачувати зарплату, щоби працівники могли планувати свій бюджет.

Як правило, співробітники неохоче зустрічають будь-які нововведення компанії, навіть якщо мета цих змін – їхній же добробут.

Тому впровадження програми повинно бути поступове well-being :

1. Складення плану проведення заходів щодо благополуччя. Вносити зміни поступово та на добровільній основі. Не змушуйте працівників одразу кинути палити, є одні фрукти та відвідувати консультації, які їм не цікаві. Можете зустріти опір.

2. Заміри відсотку працівників, які користувалися послугами

програми well-being. Ця метрика має поступово зростати. Не розраховуйте на те, що всі миттєво приймуть методи.

3. «Продавати» заходи програми well-being переконливими анонсами. Заохотити топ-менеджерів транслювати цінність і користь програми для співробітників. Регулярно збирати зворотний зв'язок із працівниками за програмою благополуччя. Заохочуйте ділитися враженнями тих, хто вже користувався послугами програми.

Щоб успішно впровадити систему well-being важливо керуватися тим принципом, що ця програма «про людей і для людей». Як правило, вона успішно реалізується в тих організаціях, які керуються принципом – завжди однаково враховуються інтереси бізнесу та співробітника.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження дійшли до наступних висновків. Управління персоналом – галузь знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення підприємства «якісним» персоналом (здатним виконувати покладені на нього трудові функції) і ефективне використання його потенціалу з урахуванням інтересів працівників і підприємства.

Проведення аналізу теоретичних засад управління розвитком персоналу показало, що у світовому розвитку, одним з ключових факторів що приводить компанію до успіху є людські ресурси. Кожна компанія може купити нове обладнання для виготовлення продукції, але саме чи стане ця компанія лідером на конкурентному ринку залежить від людських ресурсів, які постійно забезпечують безперервну роботу кожного підприємства та компанії. Важко спрогнозувати, як поведе себе вірус COVID-19 навіть у короткостроковій перспективі, тому ресторанний бізнес повинен не тільки підлаштовуватися до теперішніх умов, а й готуватися до їхньої стрімкої і непередбачуваної зміни.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом використовують різні методи, які можна розділити на дві групи: традиційні методи оцінки персоналу і нетрадиційні (нові). До найбільш поширених традиційних методів оцінки персоналу відносяться: оцінка за діловими якостями, оцінка за результатами діяльності, оцінка в системі «Управління за метою». До нетрадиційних методів оцінки відносять: використання системи тестів, спрямованих як на виявлення психологічних особливостей співробітника, так і на оцінку його інтелектуальних здібностей, творчих здібностей, пам'яті і так далі; використання опитувачів, що дозволяють більше дізнатися про мотивацію співробітників, конфліктності, оцінці працівниками політики адміністрації

Об'єктом дослідження обрана система управління персоналом відомої мережі «Reikartz», на даний момент мережа займає провідну роль у готельно-

ресторанній сфері в Україні, навіть під час всесвітньої пандемії COVID-19, коли багато готелів прийшлося зачинити, мережа продовжила розростатися, відкрито 7 готелів та 9 ресторанів, а найбільшою популярності на час пандемії зазнали заміські комплекси. Саме у цей час управлінський склад перекидував усі кадрові сили на комплекси поза містом, для якісного обслуговування клієнтів.

Провівши аналіз організаційної злагодженості готелю «Reikartz hotels & Resorts», з'ясовано, що навіть у вищій управлінській ланці мережі, всі керівники реалізують функції управління, але їх діяльність хоч і схожа між собою, проте дуже розрізняється. Головні управлінці створюють план роботи для керівників котрі вже відповідають за діяльність менеджерів, і так вже по сходинкам нижче до координації роботи неуправлінського персоналу котрий вже відповідно обслуговує клієнтів. Із цього виходить, що кількість штату на кожному рівні, тобто від керівника до обслуговуючого персоналу, збільшується.

У мережі Reikartz менеджери всіх рівнів управління реалізують також виконавчі функції. З підвищенням рівня управління зменшується частка адміністративних функцій. Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають близько 10%, на середньому рівні – 50%, а на нижчих рівнях – близько 70% загального часу менеджера. Компанія ревізує всі етапи роботи, а саме: загальне керівництво будівництвом нового комплексу, будівництво об'єктів, управління роботою готелю, забезпечення продажу та бронювання номерів, моніторинг реклами та PR, моніторинг господарської роботи, управління персоналом. структурним підрозділом є Департамент безпеки та інформаційної безпеки та Контрольно-ревізійний відділ. Крім того, має власну IT-службу та бухгалтерію. Операційне управління цією мережею готелів передбачає адаптацію готелю та впровадження передових технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у таких сферах: послуги прийому та розміщення, прибирання номерів, управління ресторанами та барами, послуги безпеки готелю, інженерні послуги,

закупівлі і постачання і багато іншого. Особливої уваги заслуговує система обслуговування клієнтів. Постійна корпоративна клієнтура з налагодженою мережею, яка зацікавилася виглядом нового готелю під брендом Reikartz. Крім того, постійний пошук нових клієнтів завдяки організації корпоративних та групових візитів, бізнес-тренінгів, семінарів та корпоративних свят, конференцій та міських заходів, місцевих громад. Компанія орієнтована не тільки на обслуговування внутрішнього ринку, а й веде активну діяльність на міжнародному рівні, тому всі дані автоматично вносяться до глобальної системи розподілу GDS (Global Distribution System). Це забезпечує доступ до туристичних агентств і туристів по всьому світу.

Рівень управління – це межа між підпорядкованими підсистемами системи управління. Структура управління повинна пов'язувати окремі робочі місця підприємства відповідно до повноважень та приписів взаємодії один з одним. Це сприяє хорошій координаційної діяльності та мотивації колективу фірми у вирішенні спільних завдань.

Необхідно розробити та впровадити навчальні програми з навичок спілкування з клієнтами, навичок ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, антикризового менеджменту, методів вирішення конфліктів, професійного навчання використанню сучасних психологічних методик тощо. Наприклад, як програма корпоративної культури. Розвиток корпоративної культури є необхідною умовою ефективної діяльності кожного підприємства. Без гарної корпоративної культури, бізнес не досягне довгострокового очікуваного успіху. Корпоративна культура свого роду є «ізіюминкою» індустрії гостинності, також є певною системою організації, підкреслюючи індивідуальність і неповторність.

Також із запропонованих програм щодо покращення атмосфери у колективі є програма well-being. Основними принципами якої є забезпечити дотримання балансу фізичної, емоційної, розумової та духовної енергії на робочому місці. Людина в ресурсному стані здатна багато на що – не лише

виконувати стандартні завдання, а й вигадувати принципово нові рішення. Концепція well-being включає всі аспекти, необхідні для створення такого робочого середовища, такі як: психологічне здоров'я, професійна реалізація, фізичний стан, соціальне значення, фінансова стабільність. Яка дозволить кожному співробітнику розкривати свій потенціал на благо компанії та власної реалізації.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.11.2022).
2. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.91 р. №1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 25.11.2022)
3. ДСТУ 3279-95. Стандартизація послуг: Основні положення. [Чинний від 1994-07-01]. Київ : Держстандарт України. 1995. 11 с
4. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : навч. посібник. Львів. Світ, 2005. 296 с.
5. Антошкова Н.А. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2020. Вип.60. С. 82–87.
6. Балабанова Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2006. 511 с
7. Беляєв Ю.А. Энциклопедия начинающего предпринимателя. – Москва: Изд-во РУНД, 1992. 318с.
8. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. Київ : КНТЕУ, 2006. 448 с.
9. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства. Москва, 1995. 384 с.
10. Булгакова А.К. Комунальне господарство міст. 2012. №102. С. 494–498.
11. Вебер М. Теорія бюрократії. URL : https://pidru4niki.com/81294/menedzhment/teoriya_byurokratiyi_vebera. (дата звернення: 29.11.2022).
12. Наталія Вецепура, Юлія Земліна. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.) Чернівці: Технодрук,

2022. 352 с. С.47–51.

13. Виноградський М.Д., Беляєв С.В., Виноградська А.М., Шканов О.М. *Управління персоналом : навч. посіб.* Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

14. Віндюк А.В. *Професійна підготовка майбутніх фахівців з готельно-курортної справи в умовах ступеневої освіти: теорія та методика : монографія.* Запоріжжя : КПУ, 2011. 340 с.

15. Горіна Г.О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України. *Вісник Сумського державного університету.* 2010. № 2. С. 35–38

16. Грачев А.В. *Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: Учебник.* Москва: Финпресс, 2002. 236 с

17. *Менеджмент персоналу: Навчальний посібник.* В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха; Міністерство освіти і науки України, КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.

18. *Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія.* за заг. ред. проф. В.М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.

19. Зубков А.А. *Довідник працівника готельного господарства / А.А. Зубков, С.І. Чібісов.* Київ : Вища школа, 1985. 272 с.

20. Карсекін В. Проблеми розвитку готельного господарства в Україні. *Економіка України.* 1997. № 9. С. 41–47.

21. Керуюча компанія – Reikartz. URL : <https://reikartz.com/uk/reikartz.../management-company> (дата звернення 16.11.2022).

22. Колпаков В. *Управление развитием персонала : Учебный посібник.* Київ : МАУП, 2006. 709 с.

23. Корнієнко О.М., Кукліна Т.С. Дослідження якості послуг в закладах ресторанного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск № 11. 2016. С. 122–128.

24. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом :*

навчальний посібник. 2-е вид., перероб. й доп. Київ : Кондор, 2005. 304 с

25. Лапина Т. А. Корпоративная культура. Омск : Изд-во ОмГУ, 2005. 320 с.

26. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки*. 2005. Вип. 7. Кіровоград: КНТУ. С. 155–163.

27. Організація й керування готельним бізнесом. / А.Л. Лісника, І.П. Мащицко, А.В. Чернишова. Київ : Інтел універсал, 2000. 420 с.

28. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

29. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2004. 272 с.

30. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с

31. Третинко Д.М., Мамотенко Д.Ю. Професійна освіта та кадрове забезпечення готельно-ресторанної сфери. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали Міжнар. наук.–практ. конф., 25 листопада 2022 р. Запоріжжя, 2022 р.* С. 727–731.

32. Мошок Г.Є. Організація праці менеджера: Підручник. Київ: Київ Держ. Торг.-екон.ун-т., 2002. 425с

33. Управління сучасним готельним комплексом : Навчальний посібник. Г. Мунін, А. Змійов, Г. Зінов'єв та ін. НАНУ, Рада по вивченню продуктивних сил України, Укр. гуманіт. ін-т. Київ : Ліра-К, 2005. 514 с.

34. Мурсалімова Н. Основні принципи формування управлінської команди. *Вісник УАДУ при Президентові України*. 2001. № 3, С. 61–66

35. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 540 с.

36. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес:

менеджмент. Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

37. Нохріна Л.А., Панова О.Д. Збірник наукових праць ХДУХТ «Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг». 2008. Випуск 1(7). С.517–524.

38. Офіційна сторінка мережі «Reikarz» в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/reikartz.hotel.group> (дата звернення: 25.11.2022).

39. Офіційна сторінка мережі «Reikarz» на Facebook. URL: <https://www.facebook.com/reikartz.hotel.group/> (дата звернення: 25.11.2022)

40. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) / Г.А. Папирян. Москва : Экономика, 2000. 207 с.

41. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012. № 11. С. 67–68.

42. Писаревський І.М. Матеріально-технічна база готелів : Підручник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва., Харків : ХНАМГ, 2010. 286 с.

43. Сурков С.А. Обеспечение отбора и найма персонала. *Управление персоналом*. 2002. №12. С.42–45.

44. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В., Мамотенко Д. Ю. Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту: використання PEST аналізу в туризмі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №53. С. 38–46.

45. Школа Рейкарц. URL : <http://reikartzhospitality.com/about> (дата звернення 16.11.2022).

46. Шубенкова Е.В. Навчання персоналу. *Управління персоналом*. 2004. № 4, С. 36–39.

47. Сучасний менеджмент: теорія і практика. / під. Ред. Г. В. Щокіна. Київ : МЗУУП, 2003. 344 с.

48. Яремчук А.А., Посылкина О.В., Братишко Ю.С. Научно-практические подходы к оценке и формированию корпоративной культуры предприятий. *Економічна освіта та наука: досвід та перспективи розвитку:*

36. матер. наук.-практ. конф. Харків, 2007. С. 340 –246.

49. Ukraine Hotel Market & Covid-19 Impact. URL : www.horwathhtl.com. (дата звернення: 29.11.2022).

50. Information materials of the State Statistics Committee of Ukraine. URL : www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 22.11.2022).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основні описові характеристики мережі Reikartz Hotel Group



Рис. А.1 – Логотип мережі Reikartz



Рис. А.2. – Готель Reikartz Collection Hotel у місті Дніпро



Рис. А.3 – Optima Рівне



Рис. А. 2.4– VitaPark Старий Дуб у місті Трускавець



Рис. А. 2.5 – Raziotel Кривий Ріг

ДОДАТОК Б

Методи управління персоналом

Метод	Основне	Функціонал
Адміністративний	Заснований на владі, дисципліні та покаранні, і відомий в історії як «метод батога». Вони засновані на адміністративному підпорядкуванні об'єктів суб'єктам, заснованому на існуючих адміністративних ієрархіях. Адміністративний підхід фокусується на таких поведінкових мотиваціях, як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття відповідальності, бажання індивіда працювати в організації, культура трудової діяльності. Вони дуже багатогранні. Основною функцією адміністративних механізмів є забезпечення стабільного правового середовища для діяльності підприємства гостинності, захист конкретного середовища, захист прав і свобод.	Правові норми та акти – державний Закон України, укази, постанови, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами та забезпечують їх виконання; Інструкція, організаційна схема, статут; Накази, розпорядження, що використовується в процесі управління підприємством
Економічний	Відомий як «метод пряника» заснований на використанні економічних стимулів. З їх допомогою здійснюється матеріальне заохочення як колективу, так і деяких працівників. У підприємницькій діяльності — це норми господарської діяльності,	Норми господарської діяльності; Система матеріального стимулювання; Участь у прибутках і капіталі; Преміювання тощо.
Соціально-психологічний	Ґрунтується на застосуванні моральних стимулів до праці та впливі на працівників за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення адміністративного завдання на усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини.	Сформувати колектив і створити нормальну психологічну та творчу атмосферу; Особисті приклади задоволення культурних і духовних потреб працівників; Встановлення соціальних норм поведінки та соціальних стимулів для розвитку колективу; Встановити етичні санкції та стимули, соціальний захист

ДОДАТОК В

Key Performance Indicator

