

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

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І КАДРОВА ПОЛІТИКА
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

Виконала: студент II курсу, групи МТЕз-411м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма Готельно-ресторанна справа
ЛЯШОВА О.Л.

(прізвище та ініціали)

Керівник ЖУРАВЛЬОВА С.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. ЗАЙЦЕВА

«01» вересня 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ЛЯШОВОЇ Олени Леонідівни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Управління персоналом і кадрова політика підприємств сфери гостинності

керівник роботи (проекту) ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц.

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09 вересня 2022 року № 287

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 09.12.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні звіти

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1) Теоретичні основи управління персоналом на підприємствах сфери гостинності.

2) Аналіз діяльності та кадрової політики готелю «Світанок» м. Дніпро.

3) Рекомендації щодо управління персоналом та кадрової політики у готелі «Світанок» м. Дніпро.

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

Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 7 таблиць і 13 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ЖУРАВЛЬОВА С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	02.09.2022
2	ЖУРАВЛЬОВА С.М., доцент каф. ТГРБ	03.09.2022	15.10.2022
3	ЖУРАВЛЬОВА С.М., доцент каф. ТГРБ	16.10.2022	01.11.2022
Нормоконтроль	МАМОТЕНКО Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	02.12.2022	02.12.2022

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів 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 кваліфікаційної дипломної роботи	24-28.11.2022	виконано
13	Подання роботи на кафедру	09.12.2022	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи		виконано

Студент

(підпис)

ЛЯШОВА О.Л.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

ЖУРАВЛЬОВА С.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Останнім часом управління персоналом набуває особливого значення, так як сучасні готельні підприємства, що активно діють у постійно мінливому середовищі, орієнтовані на високу якість послуг, все більшою мірою залежить від людського чинника. Успішні готельні підприємства вкладають великі кошти у розвиток трудових ресурсів, розглядаючи їх не як витрати, бо як свої активи. Саме людський капітал забезпечує конкурентоспроможність та економічну ефективність підприємств сфери гостинності.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є аналіз організації управління персоналом та кадрової політики на підприємствах сфери гостинності. Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: розглянуто теоретичні основи управління персоналом та кадрової політики на підприємствах гостинності; проаналізовано системи управління персоналом та кадрової політики у готелі «Світанок»; розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом та кадрової політики готелю «Світанок» м. Дніпро.

Об'єктом наукового дослідження є процес управління персоналом на підприємствах гостинності.

Предметом дослідження є кадрова політика у готелі «Світанок».

Методи дослідження: абстрактно-логічний метод для вивчення основних засад функціонування готельного бізнесу, його сучасних організаційних форм та історичного розвитку; системно-структурний метод використаний для аналізу системи соціальних механізмів управління персоналом готелів, теоретичного узагальнення; формалізовані методи – традиційні методи економічної статистики: порівняння, групування, графічний – для дослідження ринкових процесів у сфері готельних послуг; прогностичний метод – для визначення перспектив розвитку вітчизняного ринку готельних послуг.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розгляданні та аналізі сучасних систем управління персоналом та запропонуванні системи підвищення мотивації персоналу у готелі «Світанок».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що аналіз системи управління персоналом та розробленні пропозиції щодо вдосконалення системи підвищення мотивації персоналу у готелі «Світанок» можуть бути використані підприємствами індустрії гостинності. (довідка № 3/1 від 18.11.2022 р.).

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науковій інтернет-конференції «Сімдесяти економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки» (м. Львів 2022) та Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя 2022), за результатами якої опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (55 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи становить сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 95 сторінках. Робота містить 7 таблиць та 13 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Ляшова О.Л. Управління персоналом і кадрова політика підприємств сфери гостинності – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуті теоретичні основи управління персоналом на підприємствах сфери гостинності. Зарубіжний досвід формування та використання трудового потенціалу в індустрії гостинності. Проаналізовано діяльність та кадрову політику готелю «Світанок» м. Дніпро. Виявлені методи управління в кадровій політиці готелю «Світанок». Розроблені рекомендації щодо управління персоналом та кадрової політики у готелі «Світанок» м. Дніпро.

Ключові слова: управління персоналом, індустрія гостинності, мотивація, персонал готелю, сфера обслуговування, кваліфікація працівника, компетентність, кадрова політика, готельне підприємство.

ANNOTATION

Llashova O.L. Personnel Management and Personnel Policy of Enterprises in Hospitality Industry – Qualifying work.

The paper examines the theoretical foundations of personnel management at hospitality enterprises. Foreign experience in the formation and use of labor potential in the hospitality industry. The activities and personnel policy of the hotel «Svitanok» in Dnipro were analyzed. The methods of management in the personnel policy of the hotel «Svitanok» were identified. Recommendations for personnel management and personnel policy at the «Svitanok» hotel in Dnipro have been developed.

Keywords: personnel management, hospitality industry, motivation, hotel staff, service area, employee qualification, competence, personnel policy, hotel enterprise.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

грн. — гривня

див. — дивись

дол. — долар

ін. — інше

м. — місто

млн. — мільйон

од. — одиниця

р., рр. — рік, роки

рис. — рисунок

т.д. — так далі

т.ін. — таке інше

т.п. — тому подібне

т.ч. — тому числі

табл. — таблиця

тис. — тисяча

% — відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	12
1.1. Загальні поняття управління персоналом в індустрії гостинності	12
1.2. Основні завдання та моделі кадрової політики в умовах ринку послуг гостинності	21
1.3. Зарубіжний досвід формування та використання трудового потенціалу в індустрії гостинності	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ «СВІТАНОК» М. ДНІПРО	40
2.1. Характеристика діяльності та оцінка трудового потенціалу готелю «Світанок»	40
2.2. Методи управління в кадровій політиці готелю «Світанок»	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ГОТЕЛІ «СВІТАНОК» М. ДНІПРО	67
3.1. Системи мотивації і стимулювання персоналу в готелі «Світанок»	67
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління в готелі «Світанок»	81
ВИСНОВКИ	93
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	96

ВСТУП

Останнім часом управління персоналом набуває особливого значення, так як сучасні готельні підприємства, що активно діють у постійно мінливому середовищі, орієнтовані на високу якість послуг, все більшою мірою залежить від людського чинника. Успішні готельні підприємства вкладають великі кошти у розвиток трудових ресурсів, розглядаючи їх не як витрати, бо як свої активи. Саме людський капітал забезпечує конкурентоспроможність та економічну ефективність підприємств сфери гостинності.

Зараз наявність професійного кадрового ядра стає перевагою будь-якого готельного підприємства, оскільки пристосуватися до змін у ринковому середовищі може лише творчий, орієнтований в розвитку персонал. У свою чергу, ця обставина різко підвищує вимоги до всієї кадрової роботи у готелях. Керівникам готелів необхідно гнучко переходити від сформованих професійних стереотипів – адміністратора та управлінця, до принципово нових ролей – стратега та підприємця.

Орієнтація на управління людськими ресурсами змінює завдання, функції та структуру служби управління підприємства. Найважливішими функціями управління персоналом у зв'язку зі збільшеною роллю людського фактора стає його розвиток, а не просто приведення чисельного складу працівників у відповідність до наявності робочих місць; формування внутрішньої мотивації та корпоративної культури, яка може стати сильним мотивуючим чинником.

Тому актуальність даної теми полягає в тому що, основними чинниками конкурентоспроможності стали забезпеченість кваліфікованою робочою силою, міра її мотивації, організаційні структури і форми роботи, які визначають ефективність використання персоналу.

Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами і використанням досягнень вітчизняної і зарубіжної

науки.

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 розглядались 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., Вечканової Г.С., а також проблеми кадрової політики на підприємствах гостинності розглядались у працях: Журавльової С.М., Зайцевої В.М., Віндюка А.В., Кукліної Т.С., Шелеметьєвої Т.В., Корнієнко О.М.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є аналіз організації управління персоналом та кадрової політики на підприємствах сфери гостинності.

Згідно мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути управління персоналом та кадрової політики на підприємствах гостинності;
- проаналізувати системи управління персоналом та кадрової політики у готелі «Світанок»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом та кадрової політики готелю «Світанок» м. Дніпро.

Об'єктом роботи є процес управління персоналом на підприємствах гостинності.

Предметом дослідження є кадрова політика у готелі «Світанок».

Методика дослідження. Методологічною основою дослідження послужили данні міжнародних стандартів та сучасний досвід готельних

підприємств. Фахові видання, законодавчі та нормативні акти органів державної влади України з питань стандартизації та сертифікації готельних послуг.

У процесі дослідження застосовувалися наступні методи: монографічний, економіко-статистичний, графічний, описовий.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в наступному: розглянуті та проаналізовані сучасні системи управління персоналом та запропонована система підвищення мотивації персоналу у готелі «Світанок».

Практичне значення. Аналіз системи управління персоналом та розробленні пропозиції щодо вдосконалення системи підвищення мотивації персоналу у готелі «Світанок» можуть бути використані підприємствами індустрії гостинності.

Структура, зміст та обсяг роботи. Робота складається зі вступу трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 97 сторінки друкованого тексту, включаючи 7 таблиць, 13 рисунків. Перелік посилань містить 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

1.1. Загальні поняття управління персоналом в індустрії гостинності

Розширення в останньому десятилітті застосування новітніх технологій в індустрії гостинності призвело до скорочення робочих місць, яке в свою чергу стало причиною застосування альтернативних методів організації праці та збільшення творчого та новаторського підходів в управлінні.

В даний час за кордоном вчені, які займаються проблемами управління, все більше уваги приділяють спробам пов'язання проблем планування фінансів та комерційної діяльності з проблемами управління персоналом. Остання включає в себе: підбір працівників, їх підготовку та перепідготовку, відносини між ними і, нарешті, їхня винагорода [13].

Люди в трудомісткій індустрії гостинності є найважливішим активом компанії і, отже, управління персоналом виконує роль координатора цих потужних активів і є значним внеском у справі поширення і розвитку стилю та системи менеджменту компанії.

У сфері обслуговування дуже важливо проводити правильний підбір працівників, що відповідають вимогам клієнтів. Багато співробітників знаходяться в безпосередньому контакті з клієнтами і автоматично залучені в процес досягнення основних цілей організації, а якість обслуговування залежить не тільки від їхньої майстерності, а й від їх свідомості. Задоволення клієнтів у сфері обслуговування досягається також ввічливістю персоналу, його чуйністю. А ефективне управління людьми перетворюється у найважливішу функцію управління персоналом [15].

Більшість компаній в індустрії гостинності не приділяють належної уваги управлінню персоналом, вважаючи персонал допоміжним компонентом. Однак це неправильно, тому що люди в індустрії є щонайменше частиною підприємства і все більше частиною кінцевого

продукту, за що організація отримує гроші від клієнтів. Наприклад, гість в готелі платить не тільки за проживання, за безпеку, за чистоту, але і за увагу службовців готелю.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками [16].

Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці параметри обумовлюють кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів [10].

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ці фактори визначають нормативну кількість працюючих, якої у виробничих процесах практично не буває. Тому більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють в організації на даний момент. У спискову кількість персоналу на певну календарну дату

включають всіх працівників, й тих, кого прийняли з цієї дати, й виключають всіх звільнених з цієї самої дати [12].

В теорії управління персоналом існують різні підходи до кваліфікації персоналу залежно від виконуваних функцій. Ця класифікація передбачає дві основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва: управлінський та виробничий.

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти. Керівники, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджаються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників відносяться до функціональних. Керівники і головні спеціалісти в сукупності створюють адміністрацію.

Спеціалісти (інженери, економісти, техніки, технологи, психологи), зайняті створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

Технічні спеціалісти (службовці), які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою та інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник ділянки, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої (керівники підприємств, їх заступники) [25].

Виробничий персонал – це виконавці, які запроваджують у життя

рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. В аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на:

- основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей;
- допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Управління персоналом підприємства – надзвичайно складний, специфічний процес. Головним елементом усієї системи управління підприємства є персонал. Здатність персоналу одночасно виступати в ролі об'єкта й суб'єкта управління є головною специфічною особливістю управління персоналом [23].

Під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці.

У теорії управління існують різноманітні підходи до класифікації персоналу залежно від професії або посади працівника, рівня управління, категорії працівників. Загальну класифікацію персоналу підприємства можна подати так (див. рис. 1.1) [22].

До складу персоналу підприємства входять постійні й тимчасові працівники, які уособлюють кваліфіковану і некваліфіковану працю. Поняття кадри включає штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств.

Виробничий персонал, або робітники, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві з переважною фізичною працею. Вони безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання різноманітних виробничих послуг і переміщення вантажів [18].

Робітники умовно поділяються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності виробництва, оскільки в міру автоматизації та механізації виробничих процесів роль допоміжних зростає.

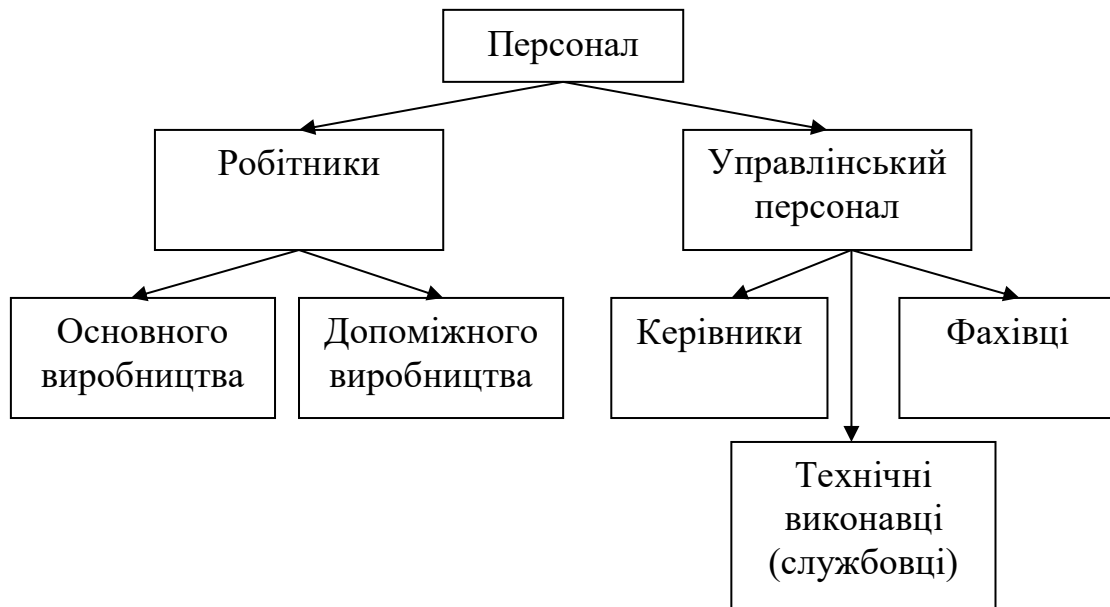


Рис.1.1 – Загальна класифікація персоналу підприємства

Управлінський персонал здійснює трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації з використанням технічних засобів управління. Головним результатом трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту або форм, підготовка управлінських рішень, а після прийняття – реалізація та контроль за виконанням рішень. Отже, до кадрів управління належать працівники, які виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій [13].

Кадри управління можна поділити на керівників і фахівців. Принципова відмінність керівників і фахівців полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності підлеглих. Залежно від масштабу управління розрізняють лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень за всіма функціями управління, і функціональних керівників, що реалізують

окремі функції управління.

Фахівців підприємства можна поділити на три головні групи залежно від результатів їхньої праці:

- функціональні фахівці управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетингологи та ін.);
- спеціалісти, результатом діяльності котрих є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, проектувальники тощо);
- службовці – технічні спеціалісти (оператори, кур'єри, креслярі, офіціанти тощо) виконують допоміжні роботи в управлінському процесі.

Процес управління кадрами передбачає, по-перше, визначення мети та основних напрямів роботи з кадрами і постійне вдосконалення системи кадрової роботи в організації; по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставленої мети, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів [18].

Головними елементами системи управління персоналом є підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

Збільшення значення персоналу і його обов'язків, а також ефективних взаємин між його членами в кінцевих цілях компанії обумовлює все більше застосування останнім часом у науковій літературі терміна «людські ресурси» замість терміна «персонал». Однак не існує чіткої відмінності між терміном «менеджмент персоналу» і терміном «менеджмент людських ресурсів». Як стверджують зарубіжні вчені, серед фахівців є спірна думка, що термін «менеджмент персоналу» відсунувся на іншу історичну фазу, а управління людськими ресурсами – це новий термін, яким повинні оперувати більшість хороших менеджерів з персоналу.

Однак можна підкреслити, що на відміну від менеджменту персоналу управління людськими ресурсами може більше ставитися до довгострокової

перспективи, ніж до короткострокової; більше до органічної, ніж до бюрократичної структури; до максимального використання праці, ніж до мінімізації вартості праці. У довгостроковій перспективі в індустрії гостинності відбуватиметься переорієнтація уваги у напрямку до збільшення ефективності використання людських ресурсів як головної стратегії бізнесу. Компанії індустрії віддають собі звіт у тому, що, для того щоб стати клієнто-орієнтованими, необхідно вкласти великі кошти на поліпшення добробуту персоналу та його розвитку, виховання ентузіазму у працівників. Все це досягається не відразу, а потрібна довга, тривала робота [19].

На жаль, в індустрії гостинності підприємства більше націлені на те, щоб кожна їхня дія мала короткостроковий прибутковий характер. Умбрайт стверджує: «...індустрія гостинності відводила останнє місце управління людськими ресурсами, а зусилля індустрії були націлені на отримання сьогохвилинних вигод і на операційні питання, пов'язані з ринком».

Природа управління людськими ресурсами повинна визначити і ефективність бізнесу, і досягнення окремих його членів. Треба брати до уваги і невловимі вигоди, такі, як поліпшення моральної атмосфери, задоволення працею та ін. Поведінка і досягнення персоналу, досягнення всієї організації в індустрії гостинності можуть підпадати під вплив з боку політики і ефективної діяльності, що проводяться службою персоналу [16].

Сучасний департамент з управління персоналом в індустрії гостинності задіяний у чотирьох основних функціональних сферах. Однак це не означає, що департаменти з управління персоналом всіх компаній дотримуються зазначеної організаційної схеми. Але, з іншого боку, треба думати, що кожен з них повинен оперувати більшістю із зазначених у схемі функцій, якщо не з усіма ними.

Зазвичай кількість працівників у департаменті пропорційна загальній кількості працівників компанії. У зарубіжних організаціях на дві сотні працівників організації припадає один працівник служби управління персоналом. Якщо виходити з прийнятого в готельному бізнесі правила, що

на один готельний номер припадає один працівник, то в готелі з 600 готельними номерами в департаменті управління персоналом повинні працювати три працівники [17].

У діяльність департаменту з управління персоналом входить вирішення наступних питань:

- підбір і найм персоналу;
- підготовка і перепідготовка персоналу;
- регулювання трудових відносин;
- кадрове планування;
- заробітна плата та умови праці.

У готельних компаніях, наприклад, ці функції діляться між двома або більше співробітниками департаменту. Це можуть бути фахівці з персоналу, підготовки, найму, трудових відносин і заробітної плати. Організація праці в департаменті і обов'язки співробітників як і статус кожного фахівця з кадрів, його посада в структурі менеджменту можуть відрізнятися в різних готельних компаніях.

В індустрії гостинності ефективність роботи компанії сильно залежить від її кадрового складу і взаємовідносин між ними. З організаційної точки зору створення ефективного складу персоналу залежить від:

- постановки точних цілей і завдань компанії;
- розробки ефективної організаційної структури;
- кадрового планування, за допомогою якого проводиться підбір кадрів і кадрова політика.

Необхідність в добре навчених працівників з досвідом роботи в індустрії гостинності і великий рівень плинності робочої сили зумовлюють актуальність ефективного планування кадрів. В останні роки кадрове планування стало таким же важливою справою в процесі управління підприємством, як і планування інших економічних ресурсів, і його треба розглядати як складову частину стратегічного планування. Кадрове планування, будучи пов'язаним із загальним розвитком компанії, повинно

враховувати зміни зовнішніх факторів, наприклад демографічні зміни, зміни рівня освіти і ступеня конкуренції, а також рівень державного втручання в економіку і технологічного розвитку [15].

Процес кадрового планування складається з чотирьох основних етапів, де головним є збіг попиту і пропозиції:

- аналіз діючого персоналу;
- оцінка очікуваних змін у пропозиції кадрів в планований період часу;
- прогноз попиту на кадри в планований період;
- вжиття заходів для забезпечення доступності необхідних кадрів в потрібний момент (збіг попиту і пропозиції).

Для проведення прогнозу пропозиції кадрів потрібно мати ефективну систему обліку кадрів, включаючи штатний розклад і дані про плинність кадрів. Важливими також є такі дані, як досвід роботи персоналу, рівень його майстерності і кваліфікації, знання іноземних мов та ін.

Ефективне кадрове планування приносить багато користі для організації і забезпечує [13]:

- зв'язок між структурою компанії та її цілями;
- інформацію про попит на кадри для планування в стратегічному контексті і на щоденному операційному рівні;
- тренди змін потенційних ресурсів для найму;
- програму дій для управління персоналом з відбору та найму, підготовки і перепідготовки, щодо встановлення рівня заробітної плати, по звільненнях та ін.

Спосіб оцінки ефективності діяльності департаменту управління персоналом може перебувати між більш простим методом визначення фінансових витрат функції персоналу і менш очевидним, але більш важливим методом визначення вигод у довгостроковому плані, які також вносять позитивний внесок у ефективність операцій в сфері гостинності. Хоча кількісно дуже складно оцінити ефективність діяльності служби управління персоналом, однак існує ряд кількісних заходів: витрати праці; плинність

кадрів; кількість відсутностей на робочих місцях; аварії на робочому місці; невдоволення клієнтів; поломки та інші [18].

1.2. Основні завдання та моделі кадрової політики в умовах ринку послуг гостинності

Схематично професійна стратегія може бути безперервною, постійне виконання основних функцій служби управління персоналом у створенні, орієнтоване на реалізацію її кадрової стратегії (див. рис. 1.2).

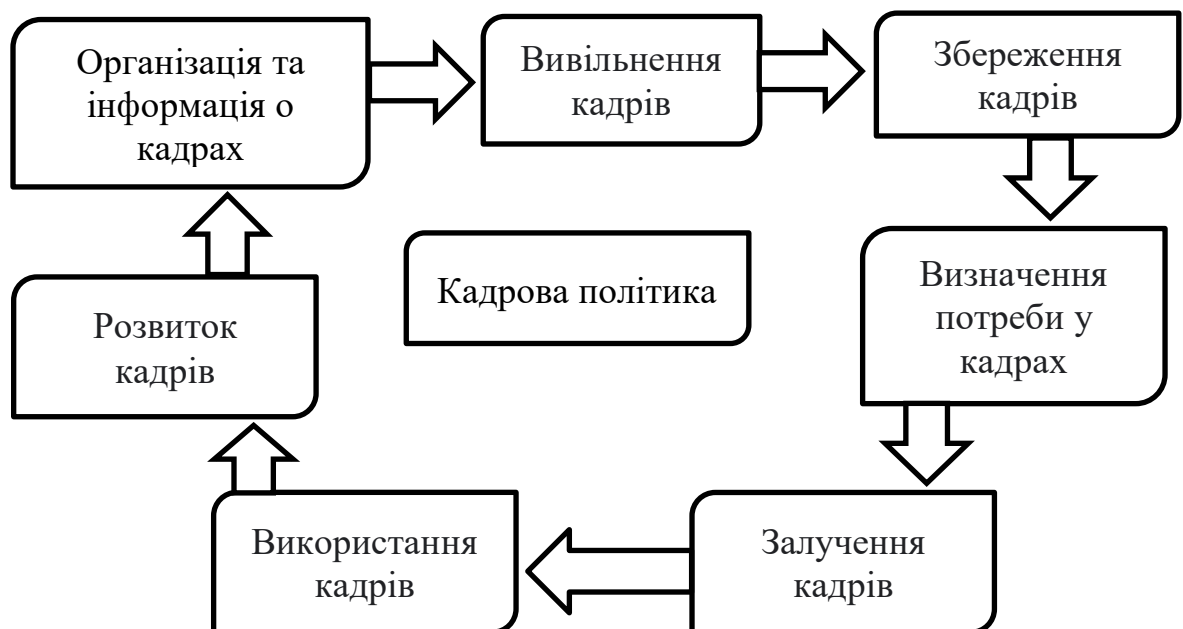


Рис. 1.2. – Напрями кадрової політики на підприємстві гостинності

Таким чином, професійна стратегія компанії – провідний напрямок роботи з персоналом, що відображає сукупність принципів, методів, набір правил і норм у сфері роботи з персоналом, які повинні бути усвідомлені та певним чином сформульовані [15].

Кадрова політика, незалежно від ступеня виразності, є у будь-якому підприємстві гостинності та охоплює:

- умови, що пред’являються до персоналу;

- чисельне та високоякісне планування персоналу;
- маркетинг персоналу, тобто. його зайнятість та скорочення або збільшення штатів;
- підготовка персоналу;
- кадровий контроль;
- політику стимулювання;
- соц. політику;
- інформаційну (або комунікаційну) політику.

Оскільки професійна стратегія вважається частиною концепції розвитку підприємства, вона повинна розумітися на тенденції та плані організації загалом і враховувати: довгострокові перспективи розвитку фірми; підтримка її самодостатності (самостійності); поступальний розвиток і необхідне зростання виробництва товарів (чи послуг); закріплення досягнутого прибутку та придбання відповідних дивідендів; самофінансування зростання [19].

Основні завдання кадрової політики:

1. Забезпечити підприємство досвідченими висококваліфікованими та зацікавленими працівниками.
2. Ефективно застосовувати майстерність та можливі здібності кожного працівника.
3. Створювати у компанії вимогу з єдиною метою абсолютного задоволення персоналу своєю роботою.
4. Стимулювати та зберігати бажання будь-якого співробітника до збереження сприятливого атмосферного клімату у виробництві.
5. Підтримувати з-поміж співробітників зацікавленість до досягнення загальної вигоди власного колективу та організації в цілому.

Кадрова служба є функціонально-допоміжним підрозділом готелю. Це пов'язано з тим, що його співробітники сприяють створенню готельної послуги не безпосередньо, а побічно. Як принцип, працівники висококласної роботи виступають в якості експертних радників прямолінійних керівників

при постанові проблем про прийом на роботу і звільнення з роботи, направлення на нову посаду, направлення на висококласне навчання, підвищення заробітної плати тощо.

Відповідно до падіння насиченої концепції управління стали з'являтися свідомо нові проблеми, пов'язані з управлінням персоналом [19].

Вирішення проблем вимагатиме зовсім інших умінь, ніж ті, які були достатні в минулому з метою ведення документації, розвитку даних, підприємства цивілізовано-численних заходів та збереження трудових книжок. Безпосередньо згідно з цією умовою в даний період численні працівники професійних галузей, що переходять з відділів співробітників, що раніше функціонували, зовсім не можуть запропонувати керівництву готелю шляхи результативного розпорядження проблем, пов'язаних з управлінням персоналом.

Згідно з цією причиною і з'явилася нова професія – «персонал-менеджер», тобто керуючий персоналом. Керуючі персоналом – це самостійна група класних професіоналів-клерків, головне завдання яких – збільшення виробничої, творчої продуктивності та діяльності персоналу, формування та реалізація планів розвитку працівників готелю.

Мета полягає в тому, щоб професійні служби з періодом перетворювалися на центри відповідно до вивчення та виконання стратегії трудових відносин у готелі.

Це означає, що вони повинні виявляти підтримку у формуванні бізнесу за допомогою найму висококваліфікованих співробітників, планування їх просування по службі, оцінки виробничої роботи та поліпшення оплати праці.

Професійна робота раніше не розглядалась як тільки управлінська структура, що існує за межами зв'язку з інших управлінських ланок. На даний момент слід розуміти господарські потреби підприємства та зв'язку з цим оцінювати діяльність висококласної роботи інтегрування з іншими структурами [20].

Результатом цього повинна бути велика залученість людей у підприємництво, уявлення особистих зобов'язань та відповідальності, формування робочої спроможності, позитивний психологічний клімат. Значимість управління людськими ресурсами змінюється – з бездіяльної допомоги кадрова служба переходить до активної участі в господарських рішеннях.

Основними питаннями кадрових служб вважаються:

- формування кадрів організації (планування, відбір та прийом, звільнення, аналіз плинності тощо);
- розвиток працівників (професійна спрямованість та перепідготовка, атестація та оцінка персоналу, на підприємстві просування по роботі);
- вдосконалення організації роботи та її стимулювання, формування безпечних обставин праці [23].

Цілі управління персоналом готелю:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства у ринкових обставинах;
- підвищення продуктивності праці, зокрема результат найбільшого прибутку;
- надання значної суспільної ефективності функціонування колективу.

Модель кадрової політики:

- набір персоналу;
- адаптація персоналу;
- ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, значної згуртованості колективу, залучення до класичних підходів;
- навчання та формування персоналу;
- просування персоналу;
- мотивація та стимулювання;
- впровадження інновацій [19].

Відбір персоналу – це безліч дій, які може використовувати підприємство з метою залучення кандидатів у роботу в цій компанії, які

мають кваліфікацію та можливості, необхідні з метою цього, з метою сприяння досягненню координаційних цілей.

Адаптація персоналу – процес ознайомлення, пристосування працівників до змісту та умов трудової роботи, а також до соціальної сфери підприємства.

Ефективна адаптація, що здійснюється за рахунок установи наставників суттєвої згуртованості групи, залучення до традиційних підходів.

Навчання персоналу – це розвиток класних знань, умінь, здібностей працівників відштовхуючись із метою формування конкретних підрозділів, які у свою чергу прив'язані до стратегії фірми.

Просування персоналу – це кілька поступальних переміщень згідно з різними посадами, що сприяють формуванню як фірми, так і персони.

Стимулювання персоналу – це зовнішні важелі активізації персоналу, тобто прагнення з допомогою матеріальної зацікавленості.

Інноваційна робота готелів – найбільше зосереджена у двох послугових областях: надання матеріально-технічних чинників з метою постачання послуг клієнтам; розширення переліку супутніх та, що ще важливіше, додаткових послуг.

Прийом на роботу – важлива складова частка роботи з персоналом у готелі. Ця діяльність дуже багатогранна, важка і передбачає практично систему, що містить у собі кілька етапів:

1. Виявлення претендентів, здатних здійснювати ці чи інші функції виробничої чи адміністративної роботи.
2. Порядок найму (зарахування) працівника відповідно до його функціонального призначення.
3. Процедура, передумови та вимога звільнення співробітника.
4. Державну підтримку та громадський захист скорочених чи безробітних співробітників.

При виконанні способу слід дотримуватись наступних принципів (див. рис. 1.3).

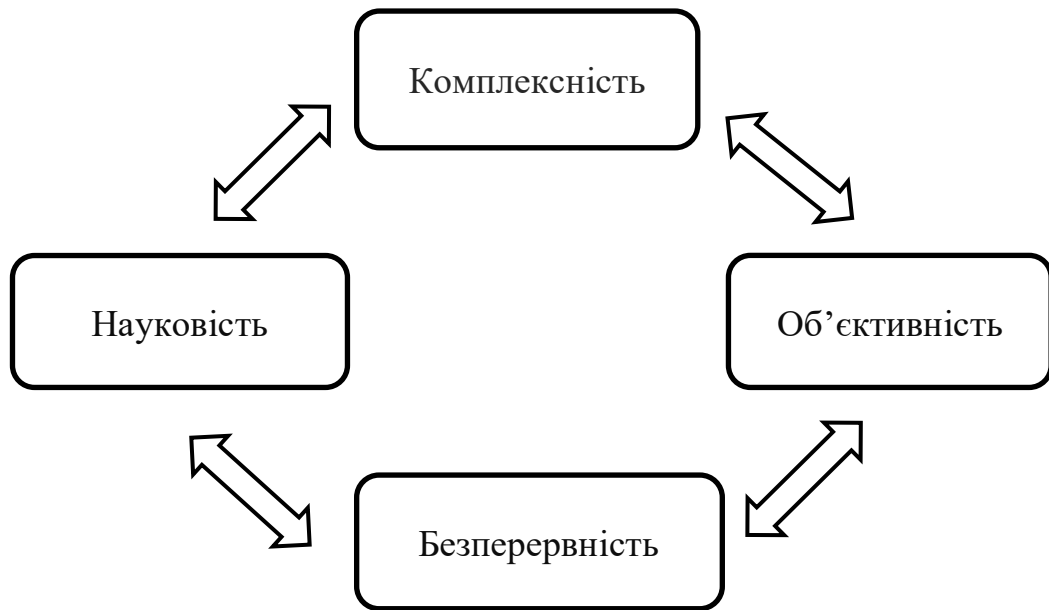


Рис. 1.3 – Принципи, яких треба дотримуватись при відборі персоналу

Комплексність – всебічне дослідження та оцінка особистості кандидата (вивчення біографічних даних, професійної кар'єри, рівня професійних знань та умінь, ділових та особистих якостей, стану здоров'я, думки колег про нього).

Об'єктивність – повторюваність результатів оцінки зазначених якостей кандидата при повторних відборах, а також мінімізація впливу суб'єктивної думки консультанта, що приймає остаточне рішення.

Безперервність – постійна робота з вербування та відбору найкращих фахівців, формування кадрового резерву для керівних посад.

Науковість – використання у процесі підготовки та проведення добору останніх наукових досягнень та новітніх технологій.

Науково обґрунтований підбір кадрів дозволяє уникнути поширеної помилки – суб'єктивності оцінки кандидата, сильного впливу першого враження про людину на наступне рішення про його прийом на роботу.

На підставі порівняння плану з людських ресурсів із чисельністю персоналу, що вже працює на підприємстві, служба управління персоналом готелю визначає вакантні робочі місця, які необхідно заповнити. Якщо такі

місця існують, починається процес прийому на роботу, що складається з кількох стадій: деталізації вимог до вакантного робочого місця та кандидату, підбору кандидатів, відбору кандидатів та прийому на роботу.

Від того, наскільки добре та технологічно виконується підбір персоналу, залежить дуже багато: починаючи від обсягу продажу готельних послуг і закінчуючи плинністю персоналу, витратами на навчання, іміджем організації на ринку та його безпекою.

Перший, підготовчий етап у підборі персоналу починається з узгодження критеріїв відбору та формулювання профілю посади. Результатом цього етапу має стати узгоджений список вимог у тому числі профіль ділових та особистісних якостей, необхідних на посаді. При цьому має бути чітко визначено пріоритетність вимог та враховано інтереси менеджменту готелю, традиції та вимоги корпоративної культури, можливості та перспективи зростання.

Визначивши вимоги до кандидата, відділ, що працює з людськими ресурсами, може розпочати реалізацію наступного етапу залучення кандидатів, основне завдання якого – створення достатньо представницького списку кваліфікованих кандидатів для подальшого відбору.

Головними обмежувачами в даному етапі виступають бюджет, який підприємство може витратити, та людські ресурси, якими воно має для подальшого відбору претендентів.

У повному існують два можливих джерела набору:

- зовнішнє (товариство, ніяк не пов'язане з готелем);
- внутрішнє (з працівників готелю).

1.3. Зарубіжний досвід формування та використання трудового потенціалу в індустрії гостинності

У сучасних умовах менеджмент можна охарактеризувати як складне явище, яке відображається практично на всіх сторонах життя суспільства.

Існують численні теорії організації і управління, але, як вважають фахівці, жодна з них не може розглядатися як універсальна. Проте у всьому різноманітті існуючих підходів існує єдина єднальна ідея, яка дає підстави говорити, що в центрі всіх сучасних концепцій стоїть людина [23].

В зарубіжних готельних підприємствах людина розглядається як найвища цінність. Розвиток і поширення цієї концепції, яка одержала назву концепції управління людськими ресурсами, перетворилося на найважливішу тенденцію, що перебуває у взаємозв'язку і взаємодії з такими тенденціями менеджменту:

- глобалізацією економіки;
- переходом від традиційних принципів управління «стабільність, економічність, контроль» до нових – «партнерство, гуманізація, екологічність»;
- поширенням підприємницького управління.

За останні 20 – 30 років ставлення до людських ресурсів, у тому числі і до управлінського персоналу, змінилося. Організації, провели ефективну діяльність, оволоділи величезним арсеналом інструментів і методів роботи з персоналом, «балансуючи» між технократичним і гуманістичним підходами. Не дивлячись на велику привабливість, технократичний підхід повною мірою не виправдав себе.

У зв'язку з цим відбулося зміщення акцентів на цілісний підхід, в основі якого лежить довготривалий розвиток інтелектуального і трудового потенціалу працівника (в першу чергу, пов'язаного з управлінською діяльністю). Однією з основних причин переорієнтації управління на людські ресурси стало усвідомлення людьми своєї ролі у виробництві під впливом переходу від угамування потреб низького рівня до задоволення потреб вищих рівнів [27].

Люди більше не бажають бути придатком механізму, будь він управлінським або виробничим. Не дивлячись на те, що гуманістичний підхід виявився дорожчим і не завжди зручним, саме він дозволив

підтримувати і підвищувати результативність діяльності готельного підприємства.

У цих умовах особливо зростає роль керівника незалежно від того, до якого рівня управління він належить. Саме керівник повинен орієнтувати ресурси готелю на інноваційні заходи, які забезпечують виживання підприємства в умовах змінного оточення. Він винен оптимальним чином пов'язувати знання і здібності своїх підлеглих в своїй кадровій політиці, власний стиль і культуру взаєностосунків в колективі з довгостроковою метою розвитку готельного підприємства.

У США інтенсивно розробляються наступні напрямки з питань управління кадрами:

- підхід до управління персоналом, залежний від випадкових чинників зміни науково-технічних концепцій і попиту на ринку наданих послуг;
- нові напрямки по управлінню персоналом в транснаціональних корпораціях і діяльність персоналу, зайнятого роботою з кадрами по відборі, підготовці, підвищенню кваліфікації і вдосконаленню оплати праці. Подібні тенденції можна відзначити і в роботі європейських компаній [23].

В умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу фахівці дійшли висновку, що одним з основних компонентів ефективної роботи готельних підприємств є підвищена увага до кадрів і методів управління їх спільною діяльністю в умовах високоавтоматизованих технологій.

Тому можна виділити основні концепції управління персоналом:

- соціальні інновації не менш важливі, ніж технологічні;
- капітал вкладається не тільки в технологію, але і в кадри;
- координація активності співробітників забезпечується через взаєморозуміння і засоби комунікації;
- не обхідне спільне рішення проблем колективом. Велику роль грає взаємозв'язок стратегії управління персоналом із стратегією розвитку організації [24].

Залежно від стратегії розвитку готелю, його особливостей і статусу

розрізняються і методи роботи з кадрами. Тому дуже багато що залежить від високоефективного розвитку служб управління персоналом.

У своєму формуванні кадрові служби пройшли певні етапи, з яких виділяють три основних:

- 1890 – 1920 рр. – період, що характеризується різким збільшенням чисельності промислових робітників, малим досвідом досліджень процесу праці, низькою кваліфікацією співробітників кадрових відділів;

- з початку 30-х років – період створення різних соціальних програм, збільшення впливу «філософії людських відносин» при незначному зв'язку працівників соціально-психологічних служб готелю з лінійними керівниками;

- з 60-х років – період, коли людський чинник почав набувати все більшого значення [20].

Саме тому ті готельні підприємства, які раніше інших зробили ставку на першочергову увагу до людських ресурсів, почали ефективніше працювати і заклали раніше інших міцний фундамент свого добробуту.

Німецький дослідник І. Хентце визначив наступний склад функціональних блоків з управління персоналом, завдання яких є першочерговими для кадрових служб (див. табл. 1.1) [22].

Роль і організаційний статус кадрових служб (їх ще називають службами управління персоналом) визначається рівнем організаційного, фінансового, потенційного розвитку готелю і позицій його керівництва.

Слід виділити також наступні особливості управління персоналом, які стають все більш універсальними і застосовними в практиці світових готельних підприємств:

- широке застосування зовнішніх консультаційних і посередницьких фірм, що працюють з організаційними підрозділами служб управління персоналом;

- делегування повноважень і відповідальності по виконанню функцій управління персоналом;

– інтернаціоналізація управління персоналом, яка виражається в розвитку міжнародних контактів, діяльності посередницьких організацій, центрів підготовки персоналу, спеціалізованих підрозділів готельного підприємства, державних органів, інформаційних служб; формування на цій основі міжнародної школи управління персоналом [27].

Таблиця 1.1 – Склад функціональних блоків з управління персоналом

Функціональний блок	Зміст завдань
Визначення потреби в персоналі	Планування якісної потреби в персоналі. Вибір методу розрахунку кількісної потреби в персоналі. Планування кількісної потреби в персоналі.
Забезпечення	Отримання і аналіз маркетингової інформації (в області персоналу). Розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі. Відбір персоналу, його ділова оцінка.
Розвиток персоналу	Планування і реалізація кар'єри і службових переміщень. Організація і проведення навчання.
Використання персоналу	Визначення змісту і результатів праці. Виробнича соціалізація. Введення персоналу, його адаптація до трудової діяльності. Впорядкування робочих місць. Забезпечення безпеки праці. Вивільнення персоналу.
Мотивація результатів праці і поведінки персоналу	Управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки. Управління трудовими конфліктами. Використання монетарних спонукальних систем: оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства. Використання немонетарних спонукальних систем: групової організації і соціальної комунікації, стилю і методів керівництва.
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління	Правове регулювання трудових взаємостосунків. Облік і статистика персоналу. Інформування колективу і зовнішніх організацій з кадрових питань. Розробка кадрової політики.

У США кадрові служби готелів є досить великими підрозділами. Як правило, друга особа готелю – віце-президент з кадрів. Все це свідчить про велику увагу до роботи з кадрами. Без згоди керівників кадрових служб не

ухвалюється жодне стратегічне рішення. Кадрова служба бере активну участь у формуванні організаційної культури готелю.

Як бачимо, основні функції управління персоналом представлені відповідними відділами, хоча, звичайно, структура кадрової служби видозмінюється залежно від конкретного готельного підприємства, роду його діяльності і інших чинників [25].

У Німеччині у середині 80-х років XX ст. спостерігалось зростання частки фахівців з кадрів в загальній чисельності управлінських працівників. За наслідками опитування керівників кадрових служб провідних готельних підприємств ФРН були визначені наступні пріоритетні напрямки кадрової політики:

1. Вдосконалення оплати праці.
2. Підготовка і підвищення кваліфікації кадрів.

При цьому значно менше уваги приділялося оцінці кадрів, розвитку систем інформування персоналу, проблемам його просування по службі.

Кадрові служби готелів ФРН виконують наступні функції:

- управління трудовою політикою;
- планування штатного розкладу;
- підбір і розстановка кадрів;
- управління кадрами;
- розрахунок заробітної плати;
- управління раціоналізаторською і винахідницькою діяльністю;
- організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів;
- навчання практикантів;
- медичне обслуговування;
- організація харчування;
- охорона праці;
- правові проблеми.

Таким чином, спектр завдань кадрових служб у Німеччині значно ширший у порівнянні з аналогічними готельними підприємствами США [19].

Так, у ФРН переважна більшість кандидатів на посаду керівника мають необхідну підготовку, в тому числі й юридичну. Потрібен також досвід роботи з кадрами протягом ряду років. Кандидати повинні мати наступні якості:

- вміння здійснювати контакти;
- мистецтво спілкування;
- здатність добиватися наміченого;
- компетентність;
- творче начало;
- організаторські здібності;
- аналітичне мислення.

Має значення і вік. Вважають, що найбільш переважний вік для управління службами персоналу – від 32 до 40 років.

Дуже важливий при цьому склад співробітників кадрових служб. Підбір працівників відбувається за допомогою преси, яка публікує оголошення про наявність вакантних місць у тому або іншому готелі. Від кандидатів потрібна в тому числі і спеціальна підготовка в області обчислювальної техніки, знання іноземних мов [29]. Відбулися значні зміни і в роботі кадрових служб Японії. В японському управлінні персоналом набрали силу нові тенденції, які відображені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Нові тенденції в японському управлінні персоналом

Заходи	Традиційне управління	Нові тенденції
Набір робочої сили	Набір молоді. Упор на кількісні аспекти	Відбір досвідчених фахівців. Увага до якісних аспектів
Функції	Колективна відповідальність за результати. Відсутність чіткого розподілу функцій	Індивідуальна відповідальність. Розробка посадових інструкцій
Контроль	Перевірка знань і навиків	Виявлення поведінкових аспектів
Просування по службі	Залежно від стажу	Залежно від індивідуальних результатів

Як бачимо, служби управління персоналом грають найважливішу роль в управлінні готельними підприємствами. Серед їх основних завдань – робота з керівниками різних рівнів, їх підготовка окремо від інших фахівців. Але основні принципи роботи з фахівцями і менеджерами, так само як і з іншими кадрами, є універсальними [27].

Досвід розвинених країн свідчить, що для впровадження гнучкого автоматизованого обслуговування необхідний додатковий об'єм знань як для працівників, так і для менеджерів. Таку підготовку можна отримати тільки в процесі навчання у вищих і середніх спеціальних учбових закладах і учбових центрах.

При цьому постійно відчувається гострий брак висококваліфікованих фахівців, у тому числі і у сфері управління. Однією з основних причин цього є постійне підвищення вимог до їх компетенції.

Фахівці визначають компетентність як сукупність наступних чинників:

- знань як результату освіти особистості;
- навиків як результату досвіду роботи і навчання;
- способів спілкування як уміння працювати з людьми.

Підготовка менеджерів за кордоном ведеться безперервно, відповідно до концепції безперервного навчання. Цю концепцію визначають як комплекс заходів, що дає людині можливість вчитися впродовж всього життя за принципом: цінна будь-яка освіта, в будь-якому місці і будь-якого змісту. Висуваються також вимоги з розподілу освітніх ресурсів індивіда протягом всього його життя, а не їх концентрації в певний період згідно з традиційною логічною послідовністю.

Наприклад, у США підготовкою менеджерів в галузі готельного господарства займаються близько 1000 вузів. У 1985 р. було витрачено 60 млрд. дол. на всі форми навчання менеджменту, зокрема 13 млрд. дол. – на підвищення кваліфікації менеджерів [23].

Підготовці і перепідготовці менеджерів у готелях США, Європи і Японії надається дуже велике значення.

Окрім навчання у вузах за кордоном широко розвинена система навчання в готельних підприємствах. Практично кожен готель має свою власну систему підготовки і перепідготовки. Нові співробітники зобов'язані проходити перепідготовку щорічно, внаслідок чого процес навчання йде безперервно. Готелі використовують колосальні суми на навчання і перепідготовку.

Японські готельні підприємства витрачають на навчання з розрахунку на одного зайнятого в 3 – 4 рази більше, ніж американські. У Японії безперервна освіта розглядається як частина процесу праці. Основою японського професійного навчання у готелях є концепція «гнучкого працівника», мета якої – відбір і підготовка працівника не за одною, а за 2 – 3 спеціальностями, а потім підвищення кваліфікації впродовж всього життя.

Перехід до нових технологій вимагає значних витрат, пов'язаних з оновленням знань. Вважається, що перепідготувати працівників дешевше, ніж замінити їх. Але тут виникає проблема існування механізму постійного підвищення кваліфікації всіх зайнятих в процесі переходу від одного набору необхідних знань і навиків до іншого [29].

Як відзначають фахівці, великим недоліком програм навчання є відсутність у них економічних знань. Переважна більшість працівників у американських готелях не розуміють суть економічних систем. Вони не завжди усвідомлюють, яким чином підвищення продуктивності праці, якості і конкурентоспроможності наданих послуг може робити вплив на їх власний рівень життя і гарантію зайнятості.

На прикладі США розглянемо систему перепідготовки і підвищення ділової кваліфікації менеджерів:

- у США існує близько 150 короткострокових курсів при школах готельного бізнесу і університетах, які навчають за рік до 10 тис. осіб. Вони розраховані в основному на 2 – 3 тижні навчання, хоча іноді – і до двох років. Витрати оплачуються готельними підприємствами і складають приблизно 16 млрд. дол. за рік;

- вечірні курси оплачуються також за рахунок готелів і спрямовані на навчання вищого і середнього управлінського персоналу;

- Американська асоціація менеджерів проводить щорічно понад 2000 семінарів і курсів, на яких навчаються до 100 тис. менеджерів нижчої і середньої ланки;

- внутрішньо-готельні курси підвищення кваліфікації менеджерів для нижчого і середнього рівнів управління мають 200 готельних підприємств. Центри підвищення кваліфікації при коледжах і університетах мають понад 400 готелів, де проводиться спеціалізована підготовка за програмами, розробленими готелями-замовниками [21];

- перепідготовка на робочому місці передбачає створення груп працівників, які навчаються на основі конкретних господарських ситуацій.

У Великобританії перепідготовкою управлінського персоналу займаються:

- академічні курси;
- приватні центри;
- невеликі фірми, які проводять тренінг і здійснюють консультування;
- спеціальні курси безперервного навчання менеджменту при вузах.

Багато теоретиків і практики готельного бізнесу передбачають наростання труднощів і зниження результативності в системі підготовки менеджерів, оскільки протягом останніх 30 років набір читаних курсів і зміст програм змінювалися незначним чином. Програми підготовки в області психології дозволяють засвоїти навички формування згуртованих груп. Загострення конкурентної боротьби вимагає від менеджерів не стільки навичок кількісної оцінки явищ, скільки постійного націлювання на пошук нових нестандартних шляхів рішення безпрецедентних задач [29].

Велике значення мають методи навчання. Серед найбільш перспективних відзначають такі, як моделювання, ролеві ігри, семінари. Традиційні ж методи поступово втрачають свою значущість. У таблиці 1.3 наведені короткі описи застосовуваних зарубіжними готелями методів

навчання як на робочих місцях, так і поза ними [16].

Безумовно, перелік методів навчання не вичерпується наведеними в таблиці, оскільки практично кожне зарубіжне готельне підприємство має свою систему підготовки і свої специфічні методи.

Таблиця 1.3 – Методи навчання персоналу

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
«Копіювання» – працівник «прикріплюється» до фахівця, копіюючи його дії.	Ділові ігри – колективні ігри (звичайно з комп'ютером), що включають розбір прикладу, в ході якого учасники одержують ролі в ігровій.
Наставництво – заняття менеджера зі своїм персоналом в ході щоденної роботи.	Ділові ситуації і розглядають наслідки ухвалених рішень.
Делегування – передача співробітникам чітко обкресленої області завдань з повноваженнями прийняття рішень з обумовленого кола питань. При цьому менеджер навчає підлеглих у ході виконання роботи.	Учбові ситуації – реальні або вигадані управлінські ситуації з питаннями для аналізу. При цьому усуваються жорсткі рамки часу, які сковують думку у виробничій обстановці.
Метод завдань, що ускладнюються, – спеціальна програма робочих дій, збудована за ступенем їх важливості, об'єму рішення завдання і підвищення складності. Завершальний ступінь – самостійне виконання завдання.	Моделювання – відтворення реальних умов роботи. Тренінг сенситивності – участь в групі з метою підвищення людської сприйнятливості і поліпшення вміння взаємодіяти з іншими. Проводиться в присутності психолога.
Ротація – працівник переводиться на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду.	Ролеві ігри (моделювання людської поведінки) – працівник ставить себе на чиєсь місце з метою отримання практичного досвіду (звичайно в міжособовому спілкуванні) і одержує підтвердження правильності своєї поведінки.
Виконання учбових інструкцій, методик.	—

Але, не дивлячись на існуючу множину методик, фахівці єдині в тому, що основна увага повинна приділятися оцінці зовнішніх дій, інтеграції основної діяльності з побічними явищами. Все це веде до посилення лідируючої ролі менеджерів у всіх аспектах і на всіх рівнях. Від них потрібне вміння надихати своїх підлеглих і мобілізувати їх енергію для вирішення загальних завдань [23].

Виходячи з цього розглядаються три концепції підготовки і підвищення кваліфікації менеджерів (ППКМ):

- фрагментарний підхід, що не вимагає інвестицій, не пов'язаний з метою конкретних готельних підприємств, дає базову підготовку в центрах тренінгу; він визнається фахівцями безперспективним;
- формалізований підхід, що розглядає ППКМ як частину кар'єри менеджера;
- він поєднується з ресурсними потребами готелю і особистими устремліннями. Основою є базові знання і спеціальні курси з розвитку окремих умінь і навиків (за допомогою викладачів і лінійних менеджерів);
- цільовий підхід, що розглядається як безперервне навчання для вирішення завдань.

Як вже було відмічено, ППКМ тісно пов'язані зі стратегією готельного підприємства і індивідуальними цілями навченого. Вони реалізуються за допомогою курсів по вибору, жорстко пов'язаних з характером виконуваної роботи [27].

Окрім процесів навчання важливу роль у роботі з менеджерами грає політика готелю по відношенню до вже працюючих.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Трудовий потенціал – це можливості використання трудових ресурсів

підприємства на перспективу. Сюди входять можливості та вміння працівників, які на сьогоднішній день можуть не використовуватися на підприємстві, але в перспективі можуть бути залучені для справи.

Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одним з головних об'єктів управління на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистеми (підприємство).

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, трудовий колектив.

Персонал підприємства оцінюється якісними та кількісними характеристиками (ступінь професійної й кваліфікаційної придатності працівників для виконання цілей підприємства і вироблених ними робіт, облікова і середньо-спискова чисельність працівників).

Управління персоналом підприємства полягає у підборі та збереженні необхідного персоналу, його професійному навчанні і розвитку, оцінці діяльності кожного із співробітників з точки зору реалізації цілей підприємства, яка дає можливість скоректувати його поведінку, винагороду персоналу за його зусилля. Основними методами управління персоналом являються адміністративні, економічні та соціально – психологічні. Вміле, науково обґрунтовано використання даних методів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, успішному виконанню стратегічних цілей підприємства.

В зарубіжних готельних підприємствах людина розглядається як найвища цінність. Однією з основних причин переорієнтації управління на людські ресурси стало усвідомлення людьми своєї ролі у виробництві під впливом переходу від угамування потреб низького рівня до задоволення потреб вищих рівнів. Саме тому ті готельні підприємства, які раніше інших зробили ставку на першочергову увагу до людських ресурсів, почали ефективніше працювати і заклали раніше інших міцний фундамент свого добробуту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ «СВІТАНОК» М. ДНІПРО

2.1. Характеристика діяльності та оцінка трудового потенціалу в готелі «Світанок»

Мета готельних підприємств – притягати та утримувати клієнтів, а це відбувається тільки тоді, коли виконуються усі їх розумні побажання і прохання.

Тризірковий готель «Світанок» розташований в історичному центрі міста Дніпро на березі ріки Дніпро. У п'яти хвилинах ходу – Монастирський острів з піщаними пляжами і зона відпочинку міського парку Т.Г. Шевченко. Є бар та ресторан з нічним клубом.

Готель – сім поверхів будівлі, 143 номери різних категорій, розрахованих на 226 місць. На першому поверсі готелю працює ресторан. Є 2 банкетні зали. Для проведення конференцій, семінарів, презентацій, ділових зустрічей готель «Світанок» пропонує необхідне технічне устаткування і 3 конференц-зали: на 100 – 150 місць на 50 місць на 25 місць. У кожному номері готелю, незалежно від його категорії, є кольоровий телевізор, супутникове телебачення, телефон з міським і міжміським зв'язком, холодильник, ванна з душем. Зал для переговорів, презентацій і міні-конференцій. Малий конференц-зал розрахований на 30 осіб, оснащений комп'ютерною і оргтехнікою. Приміщення орієнтоване, в першу чергу, на проведення різних бізнес-заходів [55].

Готельні номери – основний елемент послуги розміщення – багатофункціональні приміщення, призначені для відпочинку, сну, роботи проживаючих гостей. Оскільки готельні номери використовуються гостями переважно у вечірній і нічний час, найважливішою їхньою функцією є забезпечення можливості сну. Готель «Світанок» має ділове призначення, тому є дуже важлива така функція номерів, як забезпечення гостеві

можливості попрацювати, тобто тут необхідні письмовий стіл, телефон, факс, комп'ютер і т.д.

У готелі «Світанок» є різні категорії номерів, що відрізняються площею, меблюванням, устаткуванням, оснащенням і т.д. Однак незалежно від категорії кожен готельний номер має наступні меблі й устаткування:

- ліжко;
- стілець або крісло, розраховане на одне місце;
- нічний столик або тумбочка, розрахована на одне ліжко;
- шафа для одягу;
- загальне освітлення;
- сміттєвий кошик.

У кожному номері присутня інформація про готель і план евакуації на випадок пожежі.

Номерний фонд готелю.

3-х кімнатний люкс. Вітальня, їдальня, спальня, ванна кімната, санвузол. У кімнатах – велике двоспальне ліжко, кондиціонер, холодильник, кольоровий телевізор (діагональ 72 см), кабельне телебачення (21 канал), телефон з міжміським і прямим міським зв'язком. Сніданок включений.

Ціна номера: для однієї людини – 1250 грн.; для двох – 1870 грн.

2-х місцевий стандарт. Романтичний номер. Простора кімната – «студія», сучасний дизайн, ванна кімната з душовою кабінкою (гідромасаж). Над широким ліжком дзеркальна стеля. У кімнаті зручний диван, кондиціонер, холодильник, кольоровий телевізор, кабельне телебачення (21 канал), телефон з міжміським і прямим міським зв'язком. Сніданок включений.

Ціна номера: для однієї людини – 800 грн.; для двох – 852 грн.

2-х кімнатний люкс. Вітальня, спальня, ванна кімната, санвузол. У кімнатах – велике двоспальне ліжко, кондиціонер, холодильник, кольоровий телевізор, кабельне телебачення (21 канал), телефон з міжміським і прямим міським зв'язком. Сніданок включений [55].

Ціна номера: для однієї людини – 1350 грн.; для двох – 1700 грн.

Одномісний стандарт «бізнес-клас». Простора кімната, ванна кімната з душовою кабіною. У кімнаті – полутороспальне ліжко, кондиціонер, холодильник, кольоровий телевізор, кабельне телебачення (21 канал), телефон з міжміським і прямим міським зв'язком. Сніданок включений.

Ціна номера: 900 грн.

Одномісний стандарт. Одномісний стандарт з ванною. У кімнаті – полутороспальне ліжко, кондиціонер, холодильник, кольоровий телевізор, кабельне телебачення (21 канал), телефон з міжміським і прямим міським зв'язком. Сніданок включений.

Ціна номера: – 750 грн.

Двомісний стандарт. Простора кімната. У кімнаті – велике двоспальне ліжко, кондиціонер, холодильник, телевізор, кабельне телебачення (21 канал), телефон з міжміським і прямим міським зв'язком. Сніданок включений [54].

Ціна номера: для однієї людини – 650 грн.; для двох – 800 грн.

Одномісний економ з кондиціонером. Простора кімната. У кімнаті – односпальне ліжко, кондиціонер, холодильник, кольоровий телевізор, кабельне телебачення (21 канал), телефон з міжміським і прямим міським зв'язком. Сніданок включений.

Ціна номера: 530 грн.

Одномісний економ. Простора кімната. У кімнаті – односпальне ліжко, холодильник, телевізор, кабельне телебачення (21 канал), телефон з міжміським і прямим міським зв'язком. Сніданок включений.

Ціна номера: 450 грн.

Двомісний економ. Простора кімната. У кімнаті – два односпальні ліжка, холодильник, телевізор, кабельне телебачення (21 канал), телефон з міжміським і прямим міським зв'язком. Два сніданки включені.

Ціна номера: для однієї людини – 400 грн. Ціна номера: для двох – 550 грн.

Суміжні номери (2х2 місця). Дві окремі просторі кімнати, ванна кімната і санвузол на дві кімнати. У кожній кімнаті – два односпальні ліжка, холодильник, телевізор, кабельне телебачення (21 канал), телефон з міжміським і прямим міським зв’язком. Сніданок включений.

Ціна за одне місце в номері: 450 грн. Ціна за кімнату у блоці: 800 грн.

Залишаючись основною, послуга розміщення сприймається гостями як стандартна, а підвищений інтерес викликають саме додаткові послуги. На основі даних в таблиці 2.1, проаналізуємо обсяг наданих послуг готельним комплексом «Світанок» за 2018 – 2019 р.

Таблиця 2.1 – Обсяг наданих послуг готельним комплексом «Світанок» за 2018 – 2019 р. (тис. грн.)

Показники	За 2018 рік (тис. грн.)	За 2019 рік (тис. грн.)	Відхилення (більш, менш)	
			Абсолютне (більш, менш) тис. грн.	Відносне %
Обсяг реалізованих послуг (включаючи ПДВ)	10488,4	13354,7	2866,3	27
Реалізовано послуг населенню	6440,1	8881,6	2441,5	38
Підприємствам (установам)	2185,7	2982,1	796,4	36
Іншим споживачам	1862,6	1491	–371,6	–20
Реалізовано послуг нерезидентам	4105,6	6027,3	1921,7	47
Податок на додану вартість	1723,2	2225,8	502,6	29
Матеріальні затрати	907,8	716	–191,8	–21
Інші операційні витрати	2503,2	2532,1	28,9	1,2
Доходи від здавання під найм (в оренду) приміщень	2115,5	3679,3	1563,8	74

За результатами таблиці 2.1, можна зробити наступні висновки: обсяг реалізованих послуг готельним комплексом «Світанок» у 2019 році склав 13354,7 тис. грн., що на 27% більше ніж у попередньому році. Зазначимо, що послуги реалізовані населенню, підприємствам та нерезидентам в середньому збільшилися на 40%, а послуги, які були реалізовані іншим споживачам зменшились на 20% по відношенню до 2018 року.

Через те, що обсяг реалізованих послуг у 2019 році збільшився, зросла на 29% і частка податку на додану вартість. Порівняно з минулим роком, досить зросли доходи від здавання під найм приміщень, аж на 1563,8 тис. грн., тобто на 74%.

Основні види діяльності готелю «Світанок»:

1. Надання послуг з розміщення;
2. Здача приміщень в оренду (під торгівельні об'єкти, непродовольчі, об'єкти ресторанного господарства, інші об'єкти).

Готельне підприємство «Світанок» має господарчі зв'язки з підприємствами та організаціями, які беруть в оренду приміщення готелю. Готель «Світанок» досить популярний серед адміністративного, політичного, ділового, культурного і спортивного істаблішмента.

Тому можна стверджувати, що «Світанок» – це бізнес-готель. Готель обслуговує як громадян України, так і іноземців, але частка українців є більшою. Найбільше іноземців, які користуються послугами готелю «Світанок» приїжджають з таких країн як: Німеччина, США, Нідерланди, Молдова, Польща, Італія, Великобританія [55].

Організаційна структура управління забезпечує готельне підприємство відповідною базою для планування, організації, виконання і контролю роботи персоналу. І хоча правильно спроектована організаційна структура сама по собі не є достатньою умовою для успішної діяльності готелю, її відсутність робить неможливою організацію ефективної роботи усього підприємства незалежно від рівня кваліфікації і компетентності менеджерів і персоналу (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Штатна структура відділу обслуговування готелю «Світанок»

Проаналізуємо якісний та кількісний склад працівників готелю «Світанок» на основі даних з таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Аналіз кількісного та якісного складу працівників готелю
«Світанок» за 2018 – 2019 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+;-)	
			Абсолютне (+;-)	Відносне %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	114	111	-3	-2,6
з них:	70	71	1	1,4
жінки				
чоловіки	44	40	-4	-9
Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	3	3	-	-
Кількість працюючих у віці (років): 15 – 34	11	17	6	54,5
з них 15 – 24	4	7	3	75
з них 25 – 34	7	10	3	75
35 – 49	45	38	-7	-29,2
50 – 54	24	17	-7	-29,2
55 – 59	15	15	-	-
60 – 65	19	24	5	26,3
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: неповна та базова вища освіта	17	18	1	6
повна вища освіта	31	34	3	9,7
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього	24	29	5	20,8
у тому числі:				
за вислугу років	3	3	–	–
за віком	19	24	5	26,3
по інвалідності, всього	2	2	–	–
з них 3 групи	1	2	1	100
Із загальної кількості працівників				
Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	2	2	–	–

Аналіз чисельності та складу працівників готелю «Світанок» здійснюється на основі статистичних показників за останні 2 роки. Такий

аналіз дає змогу оцінити, як готельне підприємство «вписується» у ринкові умови господарювання (це особливо актуально для перехідного періоду в Україні), наскільки успішно воно витримує конкурентну боротьбу на ринку послуг і на ринку трудових ресурсів. Ясна річ, просте порівняння чисельності працівників готелю «Світанок» за кілька років повної відповіді на ці питання не дає (хоч воно має певне аналітичне значення). Лише з урахуванням динаміки виробничих потужностей підприємства і їх використання, динаміки продуктивності праці, висновки про динаміку чисельності працівників готелю набувають обґрунтованості й аналітичної цінності [54].

Проаналізувавши дані з таблиці 2.2, можемо зазначити, що кількість штатних працівників в готелі «Світанок» у 2019 році зменшилась на 2,6% порівняно з минулим. На ефективність використання трудових ресурсів значний вплив має і статевіковий склад працівників підприємства. Тому на даному етапі досліджень необхідно проаналізувати структуру кадрів підприємства за віком та статтю. Аналізуючи дані таблиці 2.2, необхідно відмітити, що протягом досліджуваного періоду відбулися зміни в структурі чисельності працівників готелю «Світанок» за віком та статтю. Загальна чисельність зменшилась за рахунок чоловіків. У 2018 році – чоловіків було 44 людини, що склало 38,6% у обліковій кількості працівників, то у 2019 році їх кількість зменшилась до 40 чоловік і питома вага склала 36%. Кількість жінок у 2018 році була рівна 70 людей, у 2019 році збільшилася на 1 особу і склала 64% питомої ваги облікової кількості працівників. З вищенаведених даних можна зазначити, що в готелі «Світанок» кількість працюючих жінок ніж чоловіків більше на 28%.

Аналіз вікового складу робітників показав, що протягом 2018 – 2019 років чисельність робітників деяких груп вікового складу зростає, а деяких зменшується, крім вікової групи від 55 до 59 років. Так, збільшення чисельності робітників від 15 до 24 років відбулося за рахунок прийому на роботу випускників технікумів та університетів. Позитивним є той факт, що найбільш питому вагу займають робітники віком від 35 до 49 років. Це люди,

які мають досвід і навички роботи. Але, нажаль, їхня частка зменшилась у звітному році на 29,2%.

Щодо аналізу вікового складу працівників категорії від 60 до 65 років, то слід відзначити, що їхня питома вага у 2019 році збільшилась. У 2018 році їхня кількість складала 19 чоловік, а у 2019 році чисельність збільшилась і склала 24 працівників, тобто збільшилась на 26,3. У зв'язку з плинністю часу зросла кількість працівників, які отримують пенсію. Тобто, з проведеного аналізу видно, що більша частка працівників готелю «Світанок» має відповідний досвід роботи та достатній професійний рівень.

Як видно з таблиці 2.2, кількість працівників з вищою, неповною та базовою вищою освітою у звітному році збільшилась, незважаючи на те, що загальна чисельність працівників готелю у 2019 році зменшилась. Так чисельність робітників із неповною та базовою вищою освітою у 2018 році становила 17 людей, що склало 14,9% питомої ваги усіх робітників, а у 2019 році їхня кількість зросла до 18 людей і склала 16,2% питомої ваги. В основному до цієї категорії відноситься молодь, яка з певних причин не змогла отримати вищої освіти. Найбільш питому вагу мають працівники з вищою, які володіють професійними знаннями та навичками. Так, чисельність працюючих з вищою освітою зросла з 31 особи у 2018 році до 34 особи у 2019 році, що викликане збільшенням адміністративно-управлінського персоналу [47].

Отже рівень освіти працівників готелю «Світанок» постійно зростає і відповідно росте рівень знань, умінь та професійних навичок. Проте слід відзначити, що необхідні виробничі навички та досвід набираються також із збільшенням стажу роботи.

На якість виконання виробничої програми впливає не тільки кількісне забезпечення трудовими ресурсами, але й якісна характеристика складу працюючих, тобто освіта і кваліфікація. Тому для визначення забезпеченості підприємства високоосвіченими трудовими ресурсами доцільно провести аналіз структури працівників за рівнем освіти. Дані, необхідні для аналізу,

які наведені в таблиці 2.3.

Серед якісних характеристик, які вивчаються при аналізі трудових ресурсів підприємства, важливе значення має плинність кадрів. Кожне підприємство повинно прагнути звести цей показник до мінімуму, оскільки плинність кадрів є вагомим резервом підвищення продуктивності праці. Для аналізу використаємо показники руху робочої сили.

Таблиця 2.3 – Показники руху кадрів готелю «Світанок» за 2018 – 2019 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+;-)	
			Абсолютне (+;-)	Відносне %
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	114	111	-3	-2,6
Прийнято працівників	27	21	-6	-22,2
Вибуло працівників, усього	31	24	-7	-22,6
з них: з причин скорочення штатів	3	2	-1	-33,3
за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	28	22	-6	-21,4
Оборот, %				
по прийому	24	19	3	—
по вибуттю	27,2	21	-7	—
загальний	51,2	40	-7	—
Коефіцієнт плинності, %	24,6	19,8	-4,8	—

Як видно з таблиці 2.3, протягом звітнього року чисельність працівників прийнятих на роботу в готель «Світанок» зменшилась. У 2018 році було прийнято 27 чоловік, у 2019 році ця кількість була зменшена на 6 працівників, тобто на 22,2%. Чисельність працівників, що вибули з підприємства, мали аналогічну тенденцію зміни. У 2018 році – 31 чоловік, у 2019 році – 24 людини. Це пояснюється зменшенням кількості працівників на 22,6% у звітному році, які вибули за власним бажанням, звільнених за

прогули та інші порушення трудової дисципліни, а також тих, хто не відповідав займаній посаді. Це буде позитивним фактором, якщо ця тенденція буде спостерігатися і в наступні роки господарської діяльності готелю «Світанок».

Число людей, що звільняються у зв'язку з виходом на пенсію з кожним роком збільшується, у зв'язку з плинністю часу [47].

Внаслідок зміни чисельності прийнятих та звільнених працівників у період 2018 – 2019 років змінюються і показники руху робочої сили. Зокрема, оборот по прийому змінюється з 24% у 2018 році до 19% у 2019 році. Коефіцієнт по вибуттю має аналогічну тенденцію, у звітному році зменшився на 7% по відношенню до минулого року. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 24,6% до 19,8%, що пояснюється зменшенням кількості працівників, які вибули за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, а також тих, хто не відповідав займаній посаді.

Проаналізувавши причини, які викликали значний рух трудових ресурсів в готелі «Світанок», можна сказати, що частково рух кадрів зумовлений вибуттям працівників за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, а також тих, хто не відповідав займаній посаді. Це є небажаним фактором для підприємства, оскільки він призводить до прийому на роботу нових працівників і, відповідно, до нових витрат на їхню підготовку, що призводить до зниження продуктивності праці. Зазначимо, що протягом 2019 року показник плинності кадрів зменшився, що є позитивним для готелю «Світанок» [40].

Надлишковий оборот робочої сили на підприємстві є небажаним явищем і тому зведення його до мінімуму є одним із резервів покращення використання трудових ресурсів. Зокрема, це буде підвищувати кваліфікаційний рівень працівників готельного підприємства за рахунок стабільності складу трудового колективу, а відповідно і підвищувати продуктивність праці.

Отже, виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що використання трудового потенціалу в готелі «Світанок» знаходиться на належному рівні, але його постійно потрібно підвищувати, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства.

2.2. Методи управління в кадровій політиці готелю «Світанок»

У готелі «Світанок» на практиці застосовуються три основні групи методів управління персоналом – це організаційно-адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи управління.

Організаційно-адміністративні методи базуються на прямих директивних вказівках. Об'єктивною основою використання цих методів виступають організаційні стосунки, що становлять частину механізму управління. Завдання організаційно-розпорядливих методів полягає в координації дій підлеглих, забезпеченні чіткості, дисциплінованості і порядку роботи в колективі. До організаційно-адміністративним методам відносяться: трудовий кодекс України, видання різних наказів, розпоряджень, інструктивно-нормативних документів по готелю, правила і норми внутрішнього розпорядку, посадові інструкції.

Використання цих методів управління в готелі створює сприятливі умови для існування і розвитку управлінської системи, чинить цілеспрямовану дію на об'єкт управління [41].

Організаційно-розпорядливі методи діють через нормативно-правові акти, випущені готелем. В ході діяльності керівництвом випускаються Накази, Інструкції, Положення про служби і підрозділи, Правила трудового розпорядку, Посадові інструкції.

У розпорядженні кадрової служби знаходяться усі нормативні акти, на підставі яких складаються документи внутрішнього користування:

- колективний договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;

– положення про підрозділи (відділах, службах, групах);

Найважливішим організаційним документом є Колективний договір, що розробляється при безпосередній участі підрозділу служби управління персоналом. Колективний договір – ця угода, що укладається трудовим колективом і адміністрацією по врегулюванню їх взаємовідносин в процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

Зasadничим документом в кадровій службі є посадова інструкція – документ, що регламентує правове положення кожної управлінської посади і містить вимоги до працівника, що обіймає цю посаду.

Найбільш ефективні непрямі методи дії, які здійснюються за допомогою постановки завдання і створення стимулюючих умов.

До цієї ж групи методів управління відносяться і такі важливі організаційні складові роботи, як матеріальна відповідальність, дисциплінарна відповідальність і стягнення.

До матеріальної відповідальності можуть бути притягнені особи, що заподіяли збиток майну готелю, що викликало у підприємства додаткові витрати для відшкодування заподіяного збитку підприємству або що проживає в готелі «Світанок» гостям. Стягнення можуть накладатися у вигляді вимов, зауважень, звільнень.

Дисциплінарна відповідальність настає за порушення трудової дисципліни. До яких відносяться: умисне або необережне невиконання працівником трудових обов'язків, покладених на нього трудовим договором; невиконання встановлених норм праці. Шлюб в роботі; порушення правил по охороні праці; порушення режиму роботи – запізнення, передчасний відхід; розкрадання або псування майна працедавця або інших працівників; відмова від обов'язкових медичних оглядів, складання екзаменів з техніки безпеки; невиконання наказів керівників [46].

На відміну від організаційно-адміністративних, економічні методи управління припускають розробку загальних планово-економічних показників і засобів їх досягнення.

В результаті підвищення дієвості економічних важелів і стимулів формуються такі умови, при яких трудовий колектив і його члени спонукають до ефективної роботи не стільки адміністративним впливом, скільки економічним стимулюванням.

На підставі економічних методів управління розвиваються і зміцнюються організаційно-адміністративні і соціально-психологічні методи, підвищується професіоналізм і культура їх застосування.

До економічних методів відносяться: преміювання, додаткові пільги, надбавки, одноразові виплати, штрафи і вирахування, тобто методи заохочення і методи покарання.

У готелі розроблена і впроваджена система надбавок до посадових окладів співробітників.

Надбавки до окладів використовуються для обліку індивідуальних особливостей працівників і надання певної гнучкості і керованості компенсаційної системи [38].

Розмір надбавок визначається у відсотках до базового окладу і нараховуються за сумісницю і поєднання професій, за знання і використання в роботі іноземної мови, за керівництво іншими співробітниками, за загальну ефективність в роботі. Розмір надбавок коливається від 5 до 50%.

Положенням про застосування надбавок в готелі передбачені постійні і тимчасові – на 3 – 6 місяців – надбавки. Постійні надбавки, як правило, отримують керівники служб, оскільки їх робота припускає не спокійний характер праці, а тимчасові, як правило, нараховуються за сумісницю.

Однією з найважливіших функцій служби кадрів готелю є забезпечення і розвиток співробітників. Забезпечення персоналу – це додаткова грошова і соціальна допомога, яку пропонує готель працівникові за якісно виконану роботу. Це свого роду соціальна послуга працівникові з боку власника готелю.

До забезпечення персоналу готелю відноситься:

- можливість безкоштовного харчування працівників на робочому

місці;

- отримання подарунків на дні народження і ювілеї;
- безвідплатне отримання і використання робочого одягу;
- турбота об здоров'я працівників і медичні послуги на підприємстві;
- безкоштовне використання місця для автомобільного паркування;
- можливість користуватися знижками при організації свят і екскурсій.

Також забезпечення персоналу включає усі платежі, премії, які керівник виплачує понад заробітну плату.

Забезпечення виконує соціальне навантаження, яке виникає з відповідальності керівництва готелю за своїх співробітників, воно сприяє інтеграції працівників і прихильності до підприємства і підвищує імідж готелю.

Виробничі заходи за освітою доповнюють зовнішні заходи, наприклад курси, які співробітники готелю можуть відвідувати за власні засоби або за допомогою фінансової підтримки власника готелю. Професійна освіта грає велику роль, оскільки воно є основою для роботи в готелі. Тому співробітники періодично підвищують свою кваліфікацію на різних курсах, наприклад, їх направляють на курси для фахівців готелів з розгляду претензій, по правильному резервуванню по телефону або через комп'ютер.

Зростаюча конкуренція, зміни в очікуваннях гостей і постійно зростаючі вимоги до спеціальних знань співробітників роблять освіту і перепідготовку для готелю необхідністю [48].

Знаючи особливості поведінки, характеру кожної окремої людини, можна прогнозувати його поведінку в потрібному для колективу напрямі. Це пов'язано з тим, що кожній групі властивий свій психологічний клімат. Тому істотною умовою освіти і розвитку трудових колективів є дотримання принципу психофізіологічної сумісності.

Соціологи стверджують, що від настрою, бажання людини працювати і від того, яка морально-психологічна обстановка в колективі, продуктивність праці приблизно в 1,5 разу може збільшитися або у декілька разів

зменшитися.

Недостатня увага до соціально-психологічним аспектам управління може викликати нездорові взаємовідносини в колективі, що понизить продуктивність праці. Формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття товариської взаємодопомоги і колективізму активніше йде в колективах ринкового типу.

Щоб дія на колектив була найбільш результативною, необхідно не лише знати моральні і психологічні особливості окремих виконавців, соціально-психологічні характеристики окремих груп і колективів, але і здійснювати дію, що управляє. Для цих цілей застосовуються соціально-психологічні методи, які є сукупністю специфічних способів впливу на особові стосунки і зв'язки, що виникають в трудових колективах, а також на соціальні процеси, що протікають в них. Вони засновані на використанні моральних стимулів до праці, впливають на особу за допомогою психологічних прийомів в цілях перетворення адміністративного завдання на усвідомлений борг, внутрішню потребу людини. Соціально-психологічні методи управління є сукупністю специфічних способів впливу на особові стосунки і зв'язки, що виникають в трудовому колективі, а також на соціальні процеси, що протікають в нім.

До соціально-психологічних методів відносяться: моральне стимулювання – вручення різних почесних грамот [39].

Головна мета цих методів – формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуються виховні, організаційні і економічні завдання.

Це досягається за допомогою прийомів, які носять особовий характер (особистий приклад, авторитет і так далі). Головна мета застосування цих методів – формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, завдяки чому значною мірою вирішуватимуться виховні, організаційні і економічні завдання. Інакше кажучи, поставлені перед колективом цілі можуть бути досягнуті за допомогою одного з

найважливіших критеріїв ефективності і якості роботи – людського чинника. Уміння враховувати цю обставину дозволяє керівникові цілеспрямовано впливати на колектив, створювати сприятливі умови для праці і кінець кінцем формувати колектив з єдиними цілями і завданнями.

Пільги і виплати соціального плану не лише служать соціальним захистом трудящих, але і дозволяють готелю притягати і закріплювати кваліфікованих працівників, сприяють розвитку духу лояльності до фірми.

Засобом мотивації можуть служити не лише гроші, але і усе, що сприяє зміцненню у людини почуття самоповаги.

Роль соціальних пільг і виплат як частини сукупного доходу працівників останніми роками помітно зростає. Пільги і виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Вони перетворилися на життєву потребу не лише самих працівників, але і їх сімей. Спектр пільг, що надаються працівникам, досить широкий [47].

Нині багато комерційних фірм не гласно йдуть на порушення законодавства про працю, працівники в таких фірмах страждають і матеріально, і що не менш важливе, морально, не отримуючи відповідну плату за дні хвороби, за роботу у святкові дні, а передбачені трудовим Кодексом відпустки отримують без оплати.

Готель «Світанок» не відноситься до таких підприємств і виконує перед своїм співробітникам усі покладені їм законом про працю зобов'язання :

- оплачує святкові дні в подвійному розмірі;
- оплачує щорічні відпустки;
- обов'язково робиться плата за дні тимчасової непрацездатності;

Окрім цього, готель, піклуючись про хороший моральний клімат, бажаючи утримати персонал, оплачує час перерви на відпочинок; час на обід.

Проявляючи турботу про своїх співробітників на підприємстві здійснюється медичне страхування співробітників за рахунок готелю.

Основна маса співробітників готелю має змінний графік роботи і тому важливою для великої їх частини є необхідність добиратися на роботу на

особистому транспорті. У великому місті знайти місце для паркування в потрібному місці, причому робити це необхідно постійно, досить складно. Залишати транспорт без охорони на тривалий час, значить, постійно турбується про його збереження, тобто бути в напрузі усю робочу зміну.

Керівництво знайшло вихід – надавати місця для паркування, що належить готелю і призначено для особистого транспорту гостей. Послуга ця безкоштовна як для гостей, так і для співробітників.

Не витративши ніяких засобів, керівництво, надавши можливість користуватися стоянкою своїм співробітникам, проявило турботу про них, що, безумовно, позитивно позначається на психологічному кліматі в колективі.

Керівники готелю піклуються про те, щоб не наражати на небезпеку здоров'я увічених ним співробітників. Вони відповідальні за те, щоб в їх сфері діяльності були усім відомі і виконувалися приписи по техніці безпеки.

Розвиток фізичної форми робить зміцнюючий вплив на психічну структуру [43].

Для персоналу готелю дуже важливо мати хороший психологічний настрій, оскільки щодня практично кожен співробітник спілкується з великою кількістю гостей і від їх доброзичливості, гарного настрою залежить думка об готелі «Світанок» і подальше бажання клієнтів користуватися послугами готелю. Керівники готелю розуміють, як важливий хороший, добрий настрій, тому для підтримки здоров'я своїх співробітників укладені договори з міськими підприємствами і співробітникам надаються знижки на відвідування тренажерних залів, басейну, фітнес-центра.

Важливим елементом кадрового планування в готелі «Світанок» є підбір і відбір персоналу і використовувані при цьому методи. Підбір персоналу в готелі «Світанок» полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на усі посади і спеціальності, з якого організація підбирає більше відповідних для неї працівників. Ця робота в готелі «Світанок» проводиться буквально по усіх спеціальностях. Необхідний об'єм роботи по набору

значною мірою визначається різницею між готівковою робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із закінченням терміну договору найму.

У процедурі підбору персоналу в готелі «Світанок» використовується внутрішній і зовнішній ринки робочої сили, тобто притягуються або свої співробітники, або співробітники з боку (див. рис. 2.2).

Можна припустити, що внутрішній ринок прийнятніший «Старий» співробітник вже адаптований до умов праці організації. Крім того, не можна не враховувати і бажання кожного працівника рухатися по службових сходах [42].

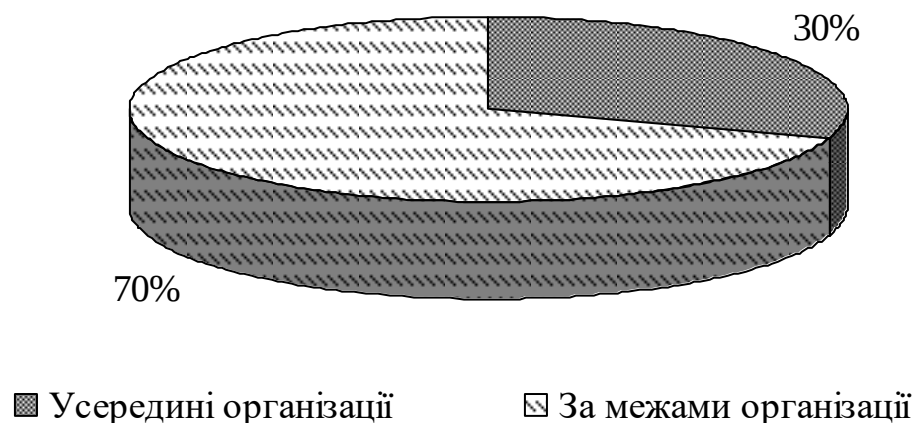


Рис. 2.2 – Внутрішні і зовнішні ринки робочої сили в готелі «Світанок»

За даними рисунка 2.2 видно, що основна частина персоналу в готелі «Світанок» набирається за межами організації, це 70% від загальної чисельності, сюди ж відноситься набір нового персоналу вже через співробітників готелю, по їх рекомендаціях, і усього 30% набирається усередині готелю, за рахунок просування співробітників по кар'єрних сходах, унаслідок звільнення або відходу на пенсію.

Аналіз джерел набору персоналу в готелі «Світанок» показав, що 42%

– набір по знайомству через працівників готелю, 35% – періодичні видання, через Інтернет – 20%, і усього лише 3% через кадрові агентства. Такий малий відсоток пов'язаний можливо з досить високою вартістю послуг кадрових агентств (див. рис. 2.3).

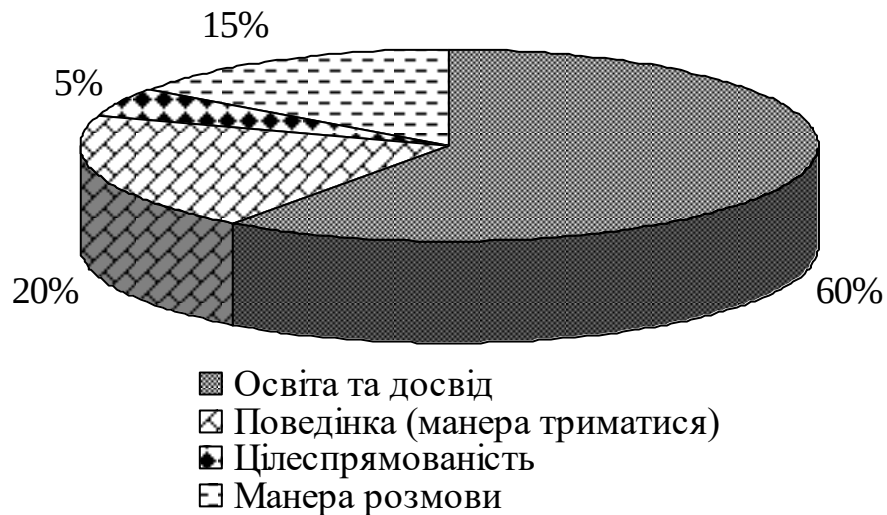


Рис. 2.3 – Критерії відбору персоналу в готелі «Світанок»

За даними рисунку 2.3, видно, що основним і головним критерієм відбору персоналу в готелі «Світанок» є освіта і виробничий досвід – 60%, 20% – ця поведінка (манера триматися), цілеспрямованість – 5%, і 15% – манера розмови. Проаналізувавши цю діаграму, можна зробити висновок, що освіта і досвід являється на сьогодні в готелі найактуальнішим критерієм при відборі кадрів. Первинна підготовка відібраних співробітників в готелі «Світанок» здійснюється методом чотириступінчастого навчання:

Перший ступінь – підготовка. На цьому етапі інструктор – спеціально навчений співробітник для підготовки кадрів (з числа найбільш досвідчених і комунікабельних працівників) знайомиться з новоприбулими працівниками, готує їх психологічно, створює невимушену і дружню атмосферу [43].

Другий ступінь – представлення. На цьому етапі інструктор знайомить тих, що навчаються з внутрішньою будовою готелю, організацією службових приміщень, показує основні служби і приміщення і коротко пояснює, які

функції на яких з них виконують працівники готелю.

Третій ступінь – теоретичне навчання. Цей етап зазвичай проводиться в приміщенні кімнати відпочинку, обладнаною відео технікою. Ті, що навчаються отримують глибокі теоретичні знання в області трудової дисципліни, техніки безпеки праці. Інструктор детально пояснює кожен виробничий ступінь окремо, демонструє повчальні відео фільми.

Четвертий ступінь – практичне навчання. На цьому етапі ті, що навчаються отримують практичні навички роботи в певних службах готелю. Інструктор показує і пояснює (до 90% інформації запам'ятовується при використанні цього прийому). Ті, що потім навчаються пробують працювати самі, а інструктор звертає увагу на їх помилки, пояснює чому вони відбуваються і як їх усунути (див. рис. 2.4).

Аналіз методів професійного навчання в готелі «Світанок» показав, що 40% навчання відбуваються на робочому місці, сюди відносяться інструктаж старшого по навчанню, самостійне навчання, учнівство і наставництво, лекції і інше. 60% навчання відбувається поза робочим місцем, це лекції, розгляд практичних ситуацій, ділові ігри в колективі, а так само самостійне навчання.

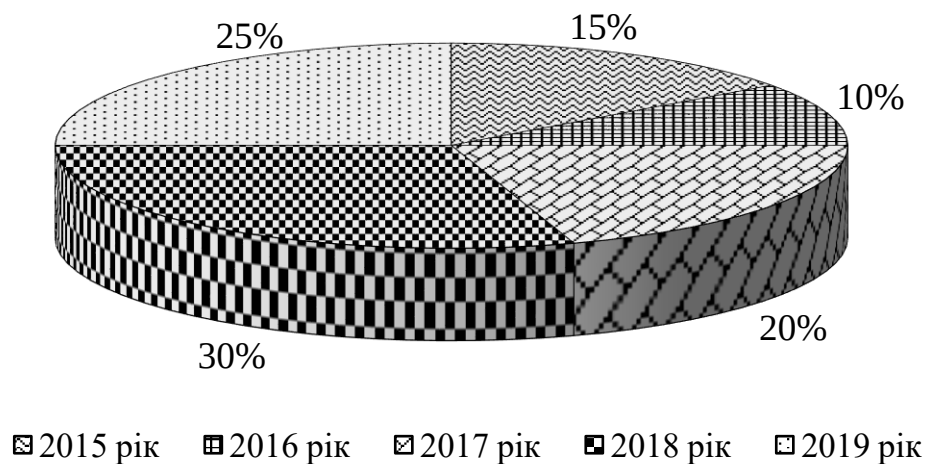


Рис. 2.4 – Персонал готелю «Світанок», що пройшов підготовку і перепідготовку за п'ять років

За даними рисунку 2.4, видно, що в 2015 році підготовку і

перепідготовку пройшли 15% від загальної чисельності персоналу, 2016 – 10%, 2017 – 20%, 2018 – 30%, 2019 – 25%. Ці показники являються нижче середнього.

У готелі «Світанок» існує чотири принципи навчання співробітників, вказаних на рисунку 2.5.



Рис. 2.5 – Принципи навчання співробітників в готелі «Світанок»

При розрахунку основних техніко-економічних показників діяльності готелю «Світанок», з'ясувалися негативні зміни, а саме, незважаючи на ріст об'єму реалізації послуг, погіршали показники ефективності діяльності підприємства – рентабельність продажів і рентабельність діяльності.

Так само з'ясувалися ряд недоліків в організаційній структурі відділу кадрів. Для кращої роботи по підборі, відборі кадрів необхідно ввести повноцінну службу відділу кадрів, оскільки один менеджер не може в повну силу виконувати цей обов'язок, тому що має ряд інших обов'язків в готелі.

За результатами проведеного аналізу структури готелю «Світанок» можна зробити висновок про те, що найбільша увага адміністрації і керівництву готелю треба приділити мотивації персоналу, тобто підвищення заробітної плати, поліпшення соціального пакету, введення заохочень і винагород, тоді плинність кадрів на цьому підприємстві зменшиться [42].

Необхідно ввести в дію деякі додаткові служби готелю, що б було

більше можливостей просування кадрів, а так само набору нових співробітників в нові служби. Це значно підвищить доходи готелю і скоротить плинність кадрів.

Так само з'ясувалися головні причини плинності кадрів в готелі «Світанок» різні. В основному вони такі: неясні шанси для росту, низький зарібок, надто багато роботи (переробки), надмірні вимоги, занадто сильні фізичні навантаження, недостатнє забезпечення, розчарування в очікуваннях.

Одним з найважливіших завдань керівника підприємства є створення дієздатного колективу співробітників. Підбір і розставляння кадрів покликані вирішити два взаємозв'язані завдання:

- призначення на посади кваліфікованих працівників;
- знаходження для кожного з них що відповідає його професійним даним сфери трудової діяльності.

Правильне рішення цих завдань сприяє якісному виконанню посадових обов'язків. Окрім високого рівня компетентності, співробітники, працюючи з клієнтами, повинні володіти комунікабельністю і умінням будувати взаємовідношення з людьми. Завдяки бездоганному обслуговуванню і обходженому сервісу, якісного продукту створюють все обходжену репутацію підприємства на ринку і сприяють залученню клієнтів.

Формування професійних вимог до потенційних працівників повинне ґрунтуватися на встановленні специфічних особливостей виконання роботи на відповідній посаді. При визначенні вимог дуже важливо, щоб вони були обґрунтованими [39].

В цілях пошуку співробітників, що відповідають вимогам до кваліфікації і майбутньої роботи, готель використовує різні методи, у тому числі:

- особисті контакти керівника і інших співробітників;
- розміщення оголошень в засобах масової інформації;
- допомога агентств, що займаються підбором кадрів;
- підготовка власних кадрів;

– залучення випускників вищих і середніх учбових закладів.

На практиці найчастіше використовується залучення на роботу співробітників по особистих контактах працівників готелю. В цьому випадку пошук кандидатів проходить серед «своїх» без залучення третіх осіб. Популярність даного методу пояснюється тим, що при цьому не потрібно додаткових фінансових витрат. Проте цей метод добрий лише для поточного набору персоналу, а у випадках, коли нового кваліфікованого співробітника необхідно знайти швидко, але цей спосіб не завжди дає необхідний результат.

Ще одним недоліком цього методу є те, що відповідальність за правильне визначення рівня кваліфікації претендента несе, як правило, керівник підприємства, який не завжди має необхідне знання і досвід для об'єктивної оцінки кандидатур.

Дієвим, часто використовуваним в готелі методом для оперативного підбору співробітників є використання засобів масової інформації. Лаконічні оголошення досить ефективні, особливо при правильному виборі засобів масової інформації. Так, оголошення розміщуються в тих виданнях, які читають більшість претендентів на заняття вакантної посади і які спеціалізуються на оголошеннях типу «Шукаю роботу» або «Пропоную роботу».

Для підбору висококваліфікованого співробітника підприємство іноді може звернутися в агентство по працевлаштуванню.

Як правило, підбір співробітників для роботи здійснюється на конкурсній основі.

Усі аспекти, пов'язані з підбором персоналу в готелі «Світанок» регламентовані Положенням про порядок підбору, призначення і усунення з посади співробітників. Метою цього положення є створення єдиної (загальною) системи підбору, призначення і усунення від посад персоналу.

Ефективний відбір кадрів є однією з форм попереднього контролю якості людських ресурсів [49].

Основними методами, до яких прибігає готель «Світанок» для відбору кандидатів, є:

- анкети;
- інтерв'ю (співбесіда);
- тестування;
- проведення ділових ігор;
- випробувальний термін;
- звернення в центри оцінки персоналу і т.п.

Анкети, хоча вони і не відносяться до істинних засобів визначення здібностей або психологічних характеристик успішно застосовуються для порівняльної оцінки рівня кваліфікації. Так, наприклад, конкретні відомості, які вимагається вказати в анкеті про стаж попередньої роботи, зарплату, характер освіти і закінчений учбовий заклад, хобі і так далі, використовуються для відбору кандидатів, якщо такі біографічні дані допомагають відрізнити ефективніших від менш ефективних службовців, вже працюючих в цій організації.

Інтерв'ю (співбесіда) – спосіб, найчастіше використовуваний при відборі кандидатів. Позитивною стороною цього методу є особисте спілкування, в результаті якого може сформуватися досить точне уявлення про кандидата. Недоліком є можливість представлення претендентом на вакантну посаду невірної інформації про себе.

Досить ефективним методом виявлення ділових якостей, здібностей претендента на посаду, в готелі «Світанок» являється проведення ділових ігор. Суть ділових ігор полягає в тому, що претендентом на посаду задається ситуація, близька до реальної, а пошук найкращого варіанту її дозволу залежить від їх здібностей [49].

Ділові ігри використовуються тільки при підборі та розставленні кадрів керівників. Слід відмітити, що це досить дорогий метод. Тому їх проведення застосовується дуже рідко і тільки коли це виправдано.

Випробувальний термін – також широко практикована форма

з'ясування здібностей претендента на вакантну посаду.

Працюючи впродовж випробувального терміну, кандидат демонструє свої професійні навички і знання. Цей метод дозволяє понизити можливість помилки до мінімуму, тому що дає можливість керівникові підприємства звільнити претендента, при невідповідності його професійного рівня вимогам, що пред'являється.

Іноді для того, щоб уникнути помилок при відборі кадрів і отримати об'єктивніші оцінки, готелем одночасно використовуються декілька методів оцінки кандидатів.

З особливою ретельністю відбирають і готують тих співробітників, які спілкуються з клієнтами, оскільки саме від їх діяльності залежить імідж підприємства в цілому, саме вони представляють підприємство клієнтам, можливим партнерам і державним органам.

Співбесіда часто є ефективною, оскільки переслідує декілька цілей, окрім знайомства і візуальної оцінки претендента, керівництво готелем хоче дізнатися і оцінити наскільки комунікабельний майбутній співробітник, чи зможе він виконувати декілька функцій, чи зможе працювати в команді, наскільки велике бажання удосконалюватися [46].

Будь-який досвідчений керівник завжди думає і намагається запобігти тому, що називають кадровими ризиками. Одне з головних завдань – запобігти ризикам, пов'язаним з непрофесіоналізмом того або іншого співробітника. Тому спочатку кандидат на ту або іншу посаду проходить тестування на професійні знання і навички. Також виявляється його інтелектуальний потенціал. Якщо готелю потрібний співробітник на особливо «ризикову» посаду, розробляється додатковий пакет документів, що включає, у тому числі, спеціальна угода «Про не розголошення конфіденційної інформації». З його допомогою співробітників зобов'язують не розголошувати комерційну інформацію впродовж певного періоду часу після звільнення. У разі порушення угоди передбачається відповідальність.

Виділяють більше ста чинників, які, впливають на лояльність і

благонадійність співробітників. Як правило, їх ділять на три групи. До першої відносяться документальні факти (судимості, сімейний стан, характеристики, документи про освіту), до другої – неформальні відомості («кримінальні» зв'язки, пристрасть до наркотиків або алкоголю, пристрасть до азартних ігор). У третю групу кадровики включають риси вдачі претендента (скритність, безвідповідальність, нещирість і так далі) [42].

Коли готель підбирає співробітника, перевіряють його на безпеку. Так, про багато що може розповісти анкета претендента. На кожного кандидата є рекомендації з попереднього місця роботи – письмові і усні. Завжди викликає побоювання, коли людина втаює попереднє місце роботи. Тоді до нього пред'являються додаткові вимоги і він перевіряється ретельніше.

Ключову роль в умовах готелю грають розподіл робочих місць і довгострокове планування персоналу. Число персоналу повинне узгоджуватися з очікуваного завантаження готелю.

Заміщення робочих місць в окремих готелях залежить від очікуваного обороту. При цьому деякі посади мають бути обійняті для забезпечення готовності підприємства до будь-якої ситуації.

Таким чином, можна зробити висновок, що готель має відпрацьовану систему підбору кадрів, кадровою службою проводиться аналіз ситуації. Розроблені основні документи, що регулюють процес підбору, відбору і найму персоналу [49].

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ В ГОТЕЛІ «СВІТАНОК» М. ДНІПРО

3.1. Системи мотивації і стимулювання персоналу в готелі «Світанок»

Визначаючи тип управління готелем «Світанок», слід підкреслити, що готель являється сам по собі великою організацією, тому історично в ній сформувався бюрократичний тип управління. У основі цієї моделі – уявлення про підприємства як про «організовані організації», що пред’являють жорсткі вимоги як до людей, так і структурам, у рамках яких вони діють.

Ключові концептуальні положення нормативної моделі раціональної бюрократії такі:

- чіткий розподіл праці, використання на кожній посаді кваліфікованих фахівців;
- ієрархічність управління, при якій нижче стоячий рівень підкоряється і контролюється вищестоящим;
- наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх завдань і обов’язків;
- дух формальної знеособленості, характерної для виконання офіційними особами своїх обов’язків;
- здійснення найму на роботу відповідно до кваліфікаційних вимог до цієї посади, а не з суб’єктивними оцінками.

Головні поняття бюрократичного типу структури управління – раціональність, відповідальність та ієрархічність [51].

Центральним пунктом концепції є виключення зміщення «людини» і «посади», бо склад і зміст управлінських робіт повинні визначатися виходячи з потреб організації, а не людей в ній працюючих. Чітко сформульовані приписи по кожній роботі (що необхідно робити і якими прийомами) не залишає місця для прояву суб’єктивізму і індивідуального підходу. Готель є чітко відрегульованим механізмом, всякі неполадки в роботі якого

виключені.

Ця модель забезпечує злагоджену чітку роботу великих колективів людей, працюючих на єдину мету. Ці структури дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей при рішенні складних проектів, в масовому і велико-серійному виробництві. Проте їм властиві недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов і завдань економічного розвитку.

Існує і вада в роботі цієї моделі в готелі «Світанок»: бюрократичний тип структури не сприяє росту потенціалу людей, кожен з яких використовує тільки ту частину своїх здібностей, яку безпосередньо потрібно за характером виконуваної роботи, а це, у свою чергу, різко знижує мотивацію до праці.

Ясно також: якщо питання стратегії і тактики розвитку організації вирішуються лише на вищому рівні, а усі інші рівні зайняті виключно виконанням рішень, що «спускаються згори», втрачається загальний управлінський інтелект (який розглядається сьогодні як найважливіший чинник ефективного управління) [50].

По цьому одним з найважливіших кроків, які необхідно зробити керівництву готелю – вдосконалення структури управління.

Преміювання працівників готелю здійснюється на підставі Положення про преміювання, затвердженого Генеральним директором. У нім передбачені наступні показники і порядок преміювання працівників.

1. Показники преміювання працівників готелю «Світанок»:
 - 1.1. Належне виконання обов'язків, покладених на працівника посадовою інструкцією.
 - 1.2. Дотримання трудової дисципліни.
 - 1.3. Дотримання вимог до зовнішнього вигляду і правил санітарії і гігієни.
 - 1.4. Дотримання вимог техніки безпеки і протипожежної безпеки.
 - 1.5. Дбайливе відношення до майна Підприємства.
 - 1.6. Якісне обслуговування клієнтів Підприємства.

1.7. Комунікабельність.

1.8. Ініціативність.

1.9. Підвищення кваліфікації.

1.10. Здатність до ухвалення оптимальних рішень в межах своєї компетенції.

2. Порядок преміювання працівників готелю «Світанок».

2.1. Керівники структурних підрозділів, відділів і цехів щодня ведуть облік виконання підлеглими ним працівниками покладених на них обов'язків і показників для їх преміювання.

2.2. За невиконання або неналежне виконання одного або декількох показників преміювання працівники готелю «Світанок» за рішенням Генерального директора можуть бути позбавлені премії повністю або частково.

Пропозиції про преміювання і де-преміюванні працівників керівники служб передають начальникові відділу кадрів не пізніше 30 числа кожного місяця.

2.4. Нарахування премії працівникам підприємства робиться на підставі наказу Генерального директора готелю «Світанок».

Аналізуючи приведені вище показники і порядок преміювання персоналу можна визначити наступне:

- великий чинник суб'єктивної оцінки;
- працівник повністю отримає премію у тому випадку, якщо просто виконуватиме свої обов'язки;
- розмір премії нараховується не за успіхи або ініціативу, а зменшується за упущення в роботі.

Така система не може збільшувати мотивацію працівника. Вона, на жаль, збереглася в практиці роботи готелю з часів неринкової економіки, коли платили премію за те, що працівник приходив на роботу і виконував свої посадові обов'язки.

Керівництву готелю бажано переглянути принцип формування премії.

Набагато ефективніше підвищує мотивацію прийнята програма соціального забезпечення співробітників готелю «Світанок». Вона, зокрема включає:

- безкоштовне харчування;
- уніформа, чищення;
- відпустка 30 календарних днів;
- медичне обстеження – 1 раз на рік;
- стоматологічний профілактичний огляд – 1 разу в рік;
- новорічний вечір;
- заохочення до річниці відкриття готелю;
- професійне навчання;
- навчання і розвиток по програмах міжнародного готельного сервісу.

Через 3 місяці роботи виплачується щомісячна премія – до 50% посадового окладу. Переміщення в інші служби на інші посади. Через 12 місяців – премія за підсумками роботи за рік.

Істотним недоліком в роботі з персоналом видається відсутність координатора цього напрямку. Сучасні вимоги до управління людськими ресурсами передбачають наявність в таких великих підприємствах гостинності, як готель «Світанок», потужної кадрової служби на чолі з директором з персоналу [52].

Система мотивації персоналу – комплекс заходів (процесів) по підвищенню мотивації персоналу, що носять систематичний характер.

В укрупненому плані місце системи мотивації праці як підсистеми управління персоналом представлено схемою на рисунку 3.1. Пропонована структура підрозділу з управління персоналом, включає чотири відділи.

Так, відділ мотивації, оцінивши ефективність роботи працівника щодо досягнення визначених (на початку контрольного періоду) цілей, визначає форму матеріального (встановлення розміру преміальних) і нематеріального (наприклад, публічне визнання досягнень) стимулювання робітника на майбутній період.



Рис. 3.1 – Пропонована структура системи управління персоналом

Як очевидно з рисунку 3.1, структура підрозділу з управління персоналом побудована таким чином, що на підставі результатів оцінки досягнень персоналу (здійснюється відділом управління ефективністю праці), реалізуються всі завдання підрозділу.

Відділ професійної підготовки на основі виявленої внаслідок оцінки потреби в доперепідготовці, розробляє програми навчання для конкретного співробітника, що допоможуть йому в майбутньому ефективніше працювати для досягнення цілей підприємства. Відділ добору та обліку, що виконує адміністративні функції, складає і контролює плани кар'єрного зростання.

Професійне навчання – найважливіший чинник розвитку персоналу. Залежно від організаційного оформлення і цілей навчання можна виділити два види виробничого навчання:

- без конкретної спеціалізації, тобто отримання яких-небудь загально-професійних знань незалежно від рівня кваліфікації тих, що навчаються;
- з конкретною спеціалізацією, коли окрім основної професії передбачається спеціалізація по певних напрямках і проблемах.

Коли найважливішим чинником розвитку є підвищення кваліфікації співробітників, складається план розвитку, який також називають освітнім планом. У плані розвитку зазвичай вказуються два найбільш важливих моменту:

1. Цілі розвитку, які підрозділяються по:
 - робочим місцям, містять конкретні посади, які мають бути зайняті після здійснення плану розвитку;
 - професіям, вказують конкретні професії і не надають ніяких прав на певні посади;
 - областям, визначають конкретні знання, які мають бути придбані по цьому плану розвитку і не мають прямого відношення до якої-небудь посади;
2. Заходи, необхідні для досягнення названих цілей з боку:
 - підприємства, що проводяться в робочий час і фінансовані працедавцем (враховують в плані кадрових витрат), наприклад, навчання на підприємстві, денні курси і семінари поза підприємством, участь в наукових конгресах, систематичне варіювання занять, практика усередині підприємства;
 - співробітників, які приймаються ними у вільний час і повністю або переважно ними фінансуються, наприклад, навчання у вечірньому учбовому закладі, самонавчання, заочне навчання у ВНЗ, навчання на заочних курсах.

Розрізняють два типи планів розвитку: стандартний і індивідуальний.

Стандартний план розвитку. Якщо на підприємстві для досягнення однієї або декількох цілей розвитку потрібні декілька або навіть багато співробітників, то рекомендується не розробляти для кожного з них індивідуальний план розвитку, а працювати із стандартними планами. Стандартні плани розвитку можуть бути:

- ієрархічними, при яких розвиток співробітників спрямований на певні рівні;
- що співвідносяться з конкретними завданнями, які спрямовані на конкретні функції.

Індивідуальний план розвитку. Стандартні плани розвитку доцільно застосовувати лише там, де:

- однакові початкові умови;
- існують працівники, які можуть розвиватися по стандартних планах.

Якщо таких передумов немає, то рекомендується розробляти індивідуальний план розвитку, який враховує індивідуальні якості кожного працівника. Індивідуальний план розвитку стає важливим заходом в розвитку мотиваційної системи на підприємстві.

Залежно від цілей і завдань навчання існують декілька сталих і прийнятих у всьому світі форм і методів навчання. Найбільш поширеними є:

1. Навчання при прийомі на роботу керівників і фахівців, уперше прийнятих на роботу, проводиться для вивчення специфіки діяльності підприємства, організації виробництва, економіки, технології, соціальних умов праці, техніки безпеки, екологічних вимог. Навчання при прийомі на роботу проводиться, як правило, після оформлення документів для прийому на роботу. Тривалість навчання 7 – 14 днів. Успішне закінчення первинного навчання забезпечує допуск до роботи по конкретній посаді або спеціальності відповідно до діючому на підприємстві порядком.

2. Щорічне навчання для керівників і фахівців проводиться для ознайомлення їх з новою технікою і прогресивними технологіями, ефективними прийомами управління і аналізу виробництва, інноваціями на виробництві і у сфері управління людськими ресурсами. Щорічне навчання організовується у вигляді декількох програм, тривалість навчання по яких 1 – 3 дні.

3. Підвищення кваліфікації проводиться для оновлення теоретичних і практичних знань, умінь і навичок керівників і фахівців відповідно до

постійно зростаючих вимог державних освітніх стандартів і особливостей розвитку виробництва. Організовується упродовж усієї трудової діяльності працівників в міру необхідності відповідно до встановленої для кожної категорії осіб періодичності. Воно включає наступні види навчання:

- Короткострокове (не менше 72 годин) тематичне навчання з питань конкретного аспекту виробництва. Робиться як в освітніх установах підвищення кваліфікації, учбових центрах, так і за місцем основної роботи керівників і фахівців і закінчується складанням іспиту або заліку або захистом реферату.

- Тематичні і проблемні семінари (від 72 до 100 годин) з науково-технічних, технологічних, соціально-економічних і іншим проблемам підприємства. Навчання проводиться, як правило, освітніми установами підвищення кваліфікації.

- Тривале (понад 100 годин) навчання керівників і фахівців для глибокого вивчення актуальних проблем науки, техніки, технології, соціально-економічних і інших проблем професійної діяльності.

- Стажування – форма навчання, в процесі якого закріплюються професійні знання з практики, уміння і навички, отримані в результаті теоретичної підготовки. Здійснюється також для вивчення передового досвіду, придбання професійних і організаторських навичок для виконання обов'язків по займаній або більш високій посаді. Стажування може бути як самостійним блоком додаткової професійної освіти, так і одним з розділів учбового плану при підвищенні кваліфікації і перепідготовці керівника або фахівця. Організовується як в Україні, так і за кордоном на підприємствах готельного господарства.

- Професійна перепідготовка спрямована на отримання керівниками і фахівцями додаткових знань, умінь і навичок по освітніх програмах, передбачаючи вивчення окремих дисциплін, розділів науки, техніки і технології, необхідних для виконання нового виду професійної діяльності. За результатами професійної перепідготовки керівники і фахівці отримують

диплом або сертифікат державного зразка, що засвідчує їх право (кваліфікацію) вести професійну діяльність в певній сфері.

– Перепідготовка керівників і фахівців проводиться для отримання ними другої освіти по новій спеціальності або кваліфікації на базі наявної вищої або середньої професійної освіти. Здійснюється відповідно в освітніх установах вищої або середньої професійної освіти. Керівникам і фахівцям, що пройшли перепідготовку, видається державний диплом про утворення встановленого зразка.

Професійний і посадовий ріст – найважливіший мотив в діяльності більшості працівників. Відсутність можливості росту часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності підприємства. Загальновідомо, що отриманої одного разу професійної освіти недостатньо для виконання певної роботи або тих або інших функцій на виробництві. Для більшості професій в ході професійної діяльності потрібне підвищення кваліфікації, що включає:

- отримання нових спеціальних знань і навичок;
- застосування отриманих, але таких, що не використалися досі знань і навичок;
- підвищення і розширення кваліфікації;
- поліпшення якісних і кількісних показників виконаної роботи;
- адаптацію до що змінилося умовам виробничого процесу.

Виділяють наступні види підвищення кваліфікації:

- підвищення кваліфікації на основі вже отриманих знань для усунення пропусків в знаннях і навичках, що виникають в результаті неповноцінного навчання або на окремих стадіях професійної підготовки;
- розширювальне підвищення кваліфікації, метою якого є отримання додаткових професійних навичок;
- адаптивне підвищення кваліфікації, що служить засобом пристосування до вимог, що змінюються, для певних посад;
- підвищення кваліфікації з відривом від виробництва, здійснюване

співробітниками самостійно. Працедавець може робити вплив на цей процес різними шляхами: рекомендаціями по проведенню певних заходів, сприянням при проведенні іспитів, повним або частковим спонсоруванням навчання;

– підвищення кваліфікації без відриву від виробництва, здійснюване найчастіше у формі: читання методичної літератури, оформлення абонементів на спеціальну літературу, відвідування виставок і ярмарків, відвідування курсів, семінарів, участі в екскурсіях на підприємство. У сучасному розумінні це передусім програми сформовані на основі розробки індивідуальних планів розвитку персоналу.

Таким чином, розроблена структура підрозділу з управління персоналом дозволяє реалізувати не тільки систему винагороди. В остаточному підсумку, зусилля співробітників цього підрозділу спрямовані на безумовне досягнення цілей підприємства.

При цьому варто підкреслити що «відірваність системи мотивації праці може найчастіше приводити до низьких результатів.

Так якщо немає налагодженої оцінки персоналу, те ясно, що мотивувати персонал приходиться як говоритися «наосліп», крім того губиться почуття справедливості працівників, якщо міри мотивації застосовуються до тих, хто показує низькі результати в роботі, але був неправильно оцінений.

Виходячи з пропонованої концепції мотивації пропонується модель мотивації, що включає в себе:

- матеріальне стимулювання (оплата по праці, преміальні системи);
- моральне заохочення, у якому виявляється об'єктивний характер особистих моральних інтересів окремого індивіда, визнання його значимості;
- соціально-натуральне заохочення;
- заохочення соціально-посадової кар'єри;
- додаткове заохочення за досягнення в праці.

Модель мотивації в загальному виді на (див. рис. 3.2).

Мотиваційна модель

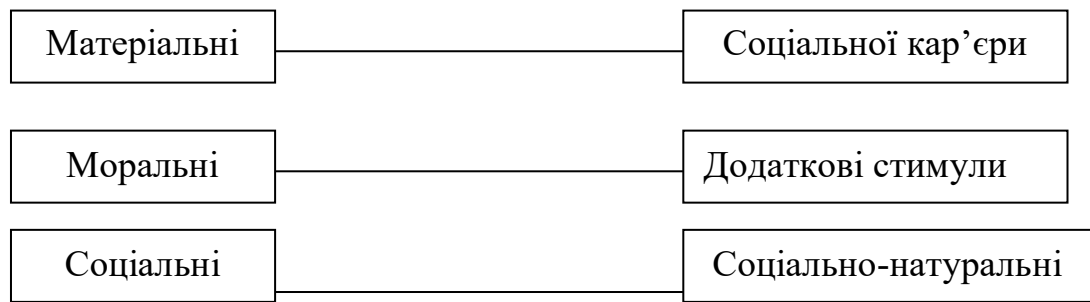


Рис. 3.2 – Модель мотивації

Матеріальні мотиви:

1. Підвищення посадового окладу:

- за збільшення обсягу наданих послуг;
- за ріст кваліфікації;
- за поєднання посад, виконання обсягу робіт з меншою чисельністю працівників.

2. Преміювання:

- за впровадження нових розробок і нової техніки;
- за підвищення якості продукції і послуг;
- за підсумками роботи за рік;
- за зниження трудомісткості робіт і т.д.

Мотиви соціальної кар'єри:

- прагнення бути визнаним у своєму колективі;
- довгострокове забезпечення грошового доходу;
- розширення області повноважень у прийнятті рішень;

Повна реалізація свого творчого потенціалу.

Додаткові стимули:

- стимулювання за участь, розробку і впровадження раціоналізаторських пропозицій і винаходів;
- разові виплати за внесок у створення прибутку підприємства;
- разові виплати з ощадних фондів;

- разові виплати за підсумками року.

Соціально-натуральні:

- покупка в кредит для працівників продукції широкого попиту інших підприємств (машини, телевізори й інша побутова техніка);

- будівництво і виділення в користування працівникам на безкоштовній основі чи з частковою оплатою дач, гаражів і т.д.;

- пільгова покупка перерахованих вище товарів, включаючи продукти харчування;

- виділення пільгових кредитів;

- представлення відстрочки платежів на визначений період.

Соціальні:

- безкоштовне користування дошкільними установами;

- безкоштовне харчування на роботі;

- безкоштовне медичне обслуговування;

- кредитування одержання освіти;

- оплата транспортних витрат;

- безкоштовне користування спортивними спорудами;

- достроковий вихід на пенсію за рахунок підприємства;

- підвищення кваліфікації за рахунок підприємства;

- матеріальні гарантії по безробіттю;

- зниження норм виробітку в зв'язку з погіршенням здоров'я;

- знижка на покупку товарів;

- виділення безпроцентних кредитів.

Пропонована система мотивації персоналу на досліджуваному підприємстві представлена наступною схемою (див. рис. 3.3).

Запропонована система мотивації дозволить працівникам готелю «Світанок» бути впевненими в наявності стійкого зв'язку між матеріальним винагородженням та своєю працею.

Тобто, в заробітній платні буде присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів. Особлива увага в даній системі приділяється

нематеріальному стимулюванню праці, завдяки гнучкій системі пільг для робітників:

- визнається цінність працівника для готелю, надається йому творча свобода;
- застосовуються програми збагачення праці та ротація кадрів;
- застосовується гнучкий графік, неповний робітничий тиждень, можливість працювати як на робочому місці, так і дома;
- можливість надання кредиту співпрацівникам на придбання житла, автомобіля та ін.



Рис. 3.3 – Система мотивації персоналу готелю «Світанок»

На своєму робочому місці кожен бажає показати на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідно визнавати працю кожного окремого працівника, надавати можливість приймати рішення з питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників та ін.

Так як більшість людей прагне в процесі роботи одержати нові знання. Запропонована система мотивації надасть підлеглим можливість навчатися, розвивати свої творчі можливості.

Поруч з тим кожна людина прагне успіху. Успіх це реалізовані цілі, для досягнення яких співробітник застосував максимум зусиль. Успіх без признання приводить до розчарування, вбиває ініціативу. Однак після впровадження запропонованої системи мотивації цього не станеться. Підлеглим, які дісталися успіху, будуть надаватись додаткові права та кар'єрний ріст.

Крім того, вважаємо необхідним для кожного працівника встановити цілі і проводити оцінку за результатами досягнення поставлених цілей. При встановленні цілей треба керуватися наступними правилами.

По-перше, кількість цілей для одного працівника не повинна перевищувати 6 – 7, тому що більша кількість буде означати вже не щорічні цілі, а щотижневі (щоденні). З іншого боку, має бути не менше трьох цілей.

По-друге, цілі повинні перевищувати вимоги стандартів діяльності працівника на конкретній посаді. Водночас цілі повинні бути досяжними, щоб не стати для робітника фактором, що де мотивує через неможливість їх досягнення.

Третє, будь-яка ціль повинна мати вимірні характеристики. При цьому ціль буде зрозумілішою працівнику і значно зменшиться можливість виникнення конфлікту при оцінці досягнення цілі. Четверте, цілі мають бути сформульовані як найвиразніше. Чітко сформульовані цілі складаються з таких елементів: (дієслово) + (результат) + яким чином (коли, як) + стандарт досягнення цілі (умови).

П'яте, цілі діяльності окремого працівника повинні відображати як цілі

відділу, так і цілі всієї організації. При визначенні цілей для працівника повинна бути врахована стратегія організації і те, яким чином конкретний менеджер бере участь у її реалізації.

Таким чином розроблена модель системи мотивації персоналу дозволить готелю «Світанок» більш повно і більш ефективно використовувати трудовий потенціал, що є запорукою успішної роботи підприємства.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління в готелі «Світанок»

На підставі проведеного аналізу діючої системи мотивації персоналу в готелі «Світанок», можна сформулювати ряд пропозицій, спрямованих на її вдосконалення. Структура управління. У пропонованій структурі управління вироблені наступні зміни:

- введення посади директора з персоналу, якому підпорядкований відділ управління людськими ресурсами (колишній відділ кадрів) і служба режиму оскільки організація режимних заходів, – це теж, в основному, кадрова робота;

- введення посади комерційного директора, якому підпорядковані відділ постачання і відділ маркетингу, який необхідно створити на базі комерційної служби;

- скасувати посаду головного економіста, а економічний відділ ввести в підлеглість фінансового директора;

- введення посади технічного директора, функціональним обов'язком якого буде проведення політики технічного розвитку готелю і організація безперебійного функціонування систем життєзабезпечення готелю і створення безпечних умов праці. Для здійснення вказаних функцій в його структуру необхідно передати усі допоміжні служби і технічних фахівців, які зараз знаходяться в структурах інших керівників.

Система матеріального стимулювання. Спираючись на викладене вище можна сформулювати ряд рекомендацій по вдосконаленню системи преміювання.

Необхідно змінити принциповий підхід до формування матеріальної винагороди, а саме:

- премії працівник повинен не втрачати, а заробляти її.
- зведення до мінімуму суб'єктивізму можна добитися тільки за рахунок впровадження організаційно-технічних методів, таких як постановка обліку показників на комп'ютер;
- необхідно скоротити кількість показників преміювання, одночасно збільшивши і загальний розмір преміювання і долю кожного показника в ній.

Підвищення задоволеності працею. Задоволення як індивідуальних, так і соціальних потреб працівників можна здійснювати за допомогою реструктуризації і реорганізації праці із застосуванням двох взаємозв'язаних підходів. Перший з них полягає в реструктуризації індивідуальної праці, а другою пов'язаний зі змінами в організаційному контексті [49].

Основними методами реструктуризації індивідуальної праці є:

- ротація – рух персоналу з одного місця роботи на інше, з одного департаменту в інший для набуття певного досвіду роботи в різних службах;
- горизонтальне збільшення круга виконуваних робіт і завдань персоналу за допомогою комбінації декількох взаємозв'язаних одна з однією робіт одного і того ж рівня;
- збагачення праці – вертикальне розширення за допомогою збільшення обов'язків і можливостей для подальшого розвитку, націлюючи службовців на велику автономію при плануванні і виконанні своїх функцій.

Перший метод допомагає підприємствам індустрії гостинності проводити гнучкіший підбір персоналу і скорочувати відмінності в займаних позиціях. Наприклад, ротація працівників в готелі, скажімо, із служби розміщення в ресторан допомагає працівникам отримати повне уявлення про загальну роботу готелю і дає відчуття різноманітності в праці, запобігаючи

небажаний монотонності.

Розширення праці є не дуже популярним заходом серед персоналу організацій індустрії гостинності через те, що воно не може забезпечити достатнього рівня внутрішньої задоволеності роботою і належним чином розвивати трудові навички працівників. Останні в ній бачать приховане збільшення обов'язків і завдань, а також причину для збільшення рутинної роботи. Це усе помітно, наприклад, при розширенні повноважень офіціантів при обслуговуванні різних заходів в готелі. Якщо послуги, які раніше робились, могли бути частиною обслуговування окремих відвідувачів ресторану, то тепер вони зобов'язані зробити повне обслуговування навіть не одному відвідувачеві, а окремій малій групі учасників заходу [54].

Останній метод дозволяє службовцям забезпечити комплексне обслуговування за допомогою їх прямого контакту з клієнтами, знижуючи роль втручання керівництва в їх роботу. Наприклад, впровадження відповідної системи для покоївок. Керівництву в цій системі необхідно проводити тільки пробну вибіркову перевірку їх роботи.

Застосування усіх цих методів може виявитися ефективним і корисним, якщо їх застосовувати систематично і не хаотично.

У підході, пов'язаному з організаційними змінами, основну увагу необхідно приділити ефективному використанню людських ресурсів, розвитку навичок і організаційним функціям із застосуванням в основному методів так званих автономних робочих груп – маленьких груп службовців, зобов'язаних самостійно організувати і регулювати свою роботу, але що мають великий ступінь свободи дій і вибору.

Наприклад, надання ділянки праці, тобто певної кількості номерів для прибирання групі покоївок, які несуть відповідальність за свою ділянку, а усередині групи самі розділяють обов'язки, тут чимале значення буде має також і стиль менеджменту – забезпечення атмосфери довіри з боку менеджерів [50].

Навчання персоналу. Особливості діяльності готелю, а також цілі, що

стоять перед ним, висувають принципово нові вимоги до працівників – керівників, фахівців, в частині організації і змісту їх підготовки і перепідготовки.

Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників і рішення в якості основної мети завдань по формуванню конкурентоздатного персоналу висувають перед кадровою службою нові, дуже складні і актуальні завдання по виробленню і реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

Цілі навчання персоналу готелю:

- підтримка необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог існуючого ринку послуг і перспектив його розвитку;
- збереження і раціональне використання професійного потенціалу;
- підвищення конкурентоспроможності послуг на основі поширення знань і досвіду застосування ефективних методів організації праці, управління;
- підтримка високого професійного рівня персоналу;
- створення умов для професійного росту, самореалізації працівників на основі підвищення мотивації до праці;
- підвищення рівня професіоналізму і компетенції персоналу;
- вдосконалення необхідних для ефективної роботи навичок і умінь.

Чинники, що визначають потребу в навчанні і підвищенні кваліфікації:

- плани підготовки кадрового резерву; передбачувані зміни в штатному розписі;
- підтримка необхідного професійного рівня персоналу.

Види навчання персоналу: підвищення кваліфікації працівників – навчання, спрямоване на послідовне вдосконалення їх професійних знань, навичок; підготовка знову прийнятих працівників.

Роль і завдання кадрової служби готелю в процесі організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу:

Кадрова служба – центральний координуючий і організуючий орган процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу [49].

Напрями діяльності кадрової служби по організації процесу навчання і підвищення кваліфікації персоналу полягає в наступному:

- аналіз кваліфікованих структур (наявність працівників необхідної кваліфікації, визначення числа працівників відповідної кваліфікації, визначення потреб у фахівцях з конкретних профілів і кваліфікації);
- визначення першочергових напрямів навчання і підвищення кваліфікації;
- складання планів навчання і підвищення кваліфікації для усіх рівнів;
- складання переліку посад фахівців, що підлягають обов'язковому навчанню і атестації;
- складання тематики і графіків навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- затвердження планів навчання, тематики і графіків навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Постійне підвищення кваліфікації і професійної майстерності – прямий службовий обов'язок усіх керівних працівників і фахівців. Виходячи з цього робота з підвищення кваліфікації персоналу – одна з основних напрямів діяльності кадрової служби.

Форми навчання працівників, які використовуються кадровою службою готелю:

- індивідуальна (первинне навчання) – працівник прикріплюється до кваліфікованого працівника;
- групова (бригадна) – об'єднання працівників в групи.

В основі управління персоналом лежить принцип ефективного використання особового потенціалу, який реалізується по трьох головних напрямках:

1. Створення необхідних умов для усебічного розвитку особового потенціалу людини.
2. Забезпечення умов для як найповнішої мобілізації потенціалу працівників підприємства на досягнення завдань, що стоять перед ним.

3. Постійний і систематичний розвиток професійних якостей трудящих.

Основні напрями, по яких здійснюється ця дія, різноманітні:

- ретельний відбір, підбір і оцінка персоналу відповідно до вимог посади;
- спеціальне навчання, професійна підготовка;
- безперервне навчання відповідно до потреб оновлення знань;
- посилення реальної залежності оплати праці і інших винагород від результатів праці [53].

Посадові інструкції. Не маловажним чинником стимулювання є наявність чітких посадових інструкцій. При вивченні системи стимулювання було встановлено, що до посадових інструкцій не звертається серйозного значення, хоча їх введенням досягається цілий ряд цілей, які розділяються на загальні і спеціальні.

Загальні:

- раціональний розподіл праці;
- правильний підбір кадрів, їх розставляння і використання;
- зміцнення службової дисципліни в організації;
- підвищення ефективності діяльності організації;

Спеціальні:

- створення організаційно-правової основи службової діяльності співробітників;
- підвищення відповідальності співробітника за результати його діяльності, здійснюваного на підставі трудового контракту;
- забезпечення об'єктивності при атестації співробітників, його заохоченні і накладенні на нього дисциплінарного стягнення.
- вирішення трудових суперечок.

Посадова інструкція – це організаційно-правовий документ, в якому визначаються основні функції, обов'язки, права і відповідальність співробітника організації при здійсненні ним діяльності на певній посаді. Вона складається по кожній штатній посаді, носить знеособлений характер і

оголошується співробітникові під розписку при укладенні трудового контракту [51].

Основою для розробки посадових інструкцій є кваліфікаційні вимоги до посад які, затверджені Міністерством праці і соціальної політики України. При розробці посадових інструкцій необхідно дуже чітко сформулювати основні функції, які можуть бути доручені повністю або частково працівникові, що обіймає цю посаду з урахуванням однорідності і взаємозв'язаної робіт, що дозволяють забезпечити оптимальну спеціалізацію службовців.

У посадовій інструкції необхідно привести основні вимоги, що пред'являються до працівника відносно спеціальних знань, а також знань керівних і нормативних документів, методів, засобів, які працівник повинен уміти застосовувати при виконанні посадових обов'язків.

Посадова інструкція також повинна визначити вимоги до кваліфікації працівника, зокрема, його рівень професійної підготовки, необхідний при виконанні передбачених посадових обов'язків і вимоги до стажу робіт в цій галузі. Наявність посадових інструкцій є своєчасним мотиватором для просування працівника по кар'єрних сходах і також стимулює працювати його так, щоб отримати право зайняти більш високий ступінь в ієрархії управління.

Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу готелю «Світанок», було запропоновано дві пропозиції, а саме:

- впровадження автоматизації в готельні бізнес – процеси за допомогою PMS Fidelio V8;
- конструювання моделі системи мотивації та управління персоналом готелю.

PMS Fidelio V8 дозволить вплинути на результати діяльності готелю «Світанок» таким чином:

- зросте продуктивність праці персоналу;
- збільшиться обсяг наданих послуг;

- покращиться якість наданих послуг;
- покращяться умови праці;
- скоротяться витрати.

В свою чергу конструювання моделі системи мотивації та управління персоналом готелю призведе до:

- підвищення кваліфікаційного рівня персоналу;
- підвищення продуктивності праці;
- сумісництва професій та виконання робіт з меншою кількістю працівників;
- росту творчого потенціалу персоналу;
- створення корпоративного духу готелю.

Економічний ефект – сумарна економія всіх виробничих ресурсів (живої праці, капітальних вкладень, інших ресурсів, а також часу), яку одерже готель «Світанок» в результаті запровадження науково-технічних заходів. Відобразимо та розрахуємо економічний ефект від запропонованих пропозицій в готелі «Світанок» (див. табл. 3.1).

Перед тим, як впроваджувати будь-які пропозиції на підприємстві необхідно здійснити дослідження ефективності від даних нововведень. Один із самих основних ефектів є економічний.

Для розрахунку показників в таблиці 3.1, використовуємо наступні формули:

$$T_p = \frac{\text{кількість персоналу за 2019 р}}{\text{кількість персоналу за 2018 р}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де, T_p – темп росту.

$$\text{Прогноз на 2020 рік} = T_p \times 2019\text{рік} \div 100\% \quad (3.2)$$

$$\text{Прогноз на 2021 рік} = T_p \times 2020\text{рік} \div 100\% \quad (3.3)$$

Таблиця 3.1 – Прогнозні розрахунки діяльності готель «Світанок» на 2020 – 2021 рр.

Показники	Роки			Темп росту, %
	2019	2020 (прогноз)	2021 (прогноз)	
Доход (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	15961,3	23647,6	35033,9	148,2
ПДВ, тис. грн.	2657,4	4003,7	6032	150,7
Доход (виручка) без податків з доходу, тис. грн.	13303,9	19704,2	29182	148,1
Поточні витрати, тис. грн.	11071,1	9337,5	7875,2	84
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	2265,5	3910,2	6745	172,5
Чистий прибуток, тис. грн.	-1630,2	-1385,7	-1177,8	85
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	112	108	104	96,6
Кількість працівників, які мають вищу освіту, осіб	52	56	60	108
Втрати робочого часу, людино-годин в т.ч.	26633	23383	20577	88
Середньорічна продуктивність праці одного робітника, тис. грн.	99,4	130,7	171,2	131
Середньоденна продуктивність праці одного робітника, тис. грн.	0,49	0,62	0,78	126
Середньо-годинна продуктивність праці одного робітника, тис. грн.	0,055	0,070	0,090	128
Фонд оплати праці штатних працівників, всього, тис. грн.	2817,5	4015,9	5724	143
Середньомісячна заробітна плата на одного працівника, тис. грн.	2,096	3,093	4,578	148
Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис. грн.	712,8	1453,7	2965,6	204

Розрахувавши та проаналізувавши показники, які наведені в таблиці 3.1, можна зазначити, що після впровадження запропонованих пропозицій в готель «Світанок», дохід від реалізації послуг в 2020 році зросте на 48,1% по відношенню до минулого року і буде становити 23647,6 тис. грн. Аналогічні зміни відбудуться і в 2021 році, тобто даний показник складе 35033,9 тис. грн. Це пояснюється тим, що PMS Fidelio V8 дозволить за певну одиницю часу обслужити більшу кількість клієнтів.

Так, як зросте дохід від реалізації послуг в прогнозованому періоді, збільшиться на 50,7% і сума ПДВ. Відзначимо, що зменшаться поточні витрати готелю, а в свою чергу зросте прибуток від операційної діяльності: в 2020 році даний показник буде 3910,2 тис. грн., в 2021 році – 6745 тис. грн. Чистий прибуток поки що залишається з позначкою «мінус», але спостерігається тенденція до його росту. Тому можна стверджувати, що готель поступово вийде з кризового становища, яке було пов'язане зі збитками, які виникли під час розширення номерного фонду у 2019 році.

Завдяки автоматизації бізнес-процесів в готелі «Світанок», у 2020 – 2021 рр. скоротиться середньооблікова чисельність штатних працівників: з 112 осіб у 2019 році до 108 – у 2020, до 104 – у 2021 році. Також скоротяться втрати робочого часу та зросте продуктивність праці. Відобразимо співвідношення працівників, які мають вищу освіту та яких її не мають у прогнозованих 2020 – 2021 роках, за допомогою рис. 3.4 та рис. 3.5.

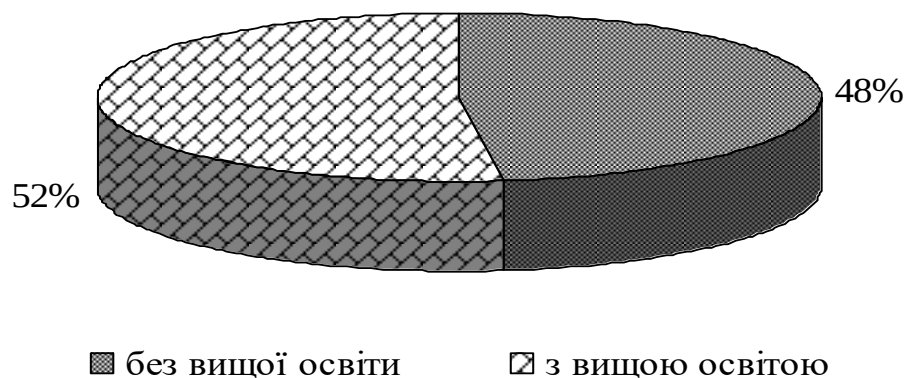


Рис. 3.4 – Кваліфікаційний рівень персоналу готелю «Світанок» в 2020 році

Конструювання моделі системи мотивації та управління персоналом готелю дозволить збільшити на 8% кількість працівників, які мають вищу освіту.

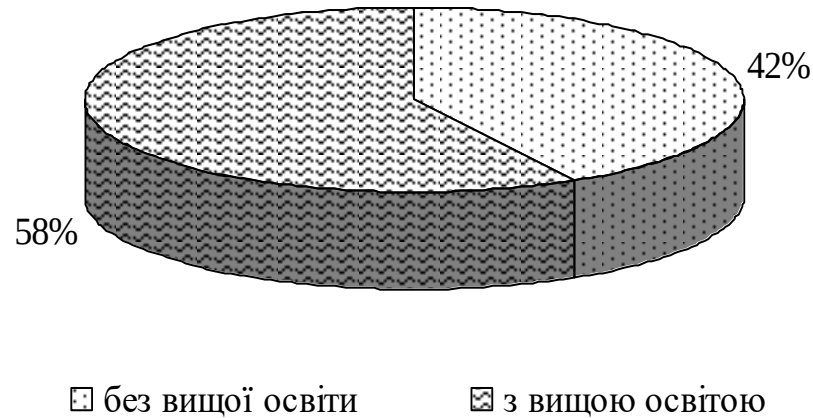


Рис. 3.5 – Кваліфікаційний рівень персоналу готелю «Світанок» в 2021 році

З рисунку 3.4 і 3.5 видно, що з кожним роком в готелі збільшиться кількість працівників, які мають вищу освіту, так у 2020 році з вищою освітою буде 52% працівників від загальної чисельності, а в 2021 році – 58%. Тобто, у прогнозованому періоді більше половини працівників готелю «Світанок» буде з вищою освітою. Що дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Модель системи мотивації та скорочення середньооблікової кількості працівників сприятимуть збільшенню як фонду основної заробітної плати, так і додаткової.

Прогнозні розрахунки в таблиці 3.1 показують та підтверджують, що після впровадження PMS Fidelio V8 та конструювання моделі системи мотивації та управління персоналом, значно підвищить не тільки ефективність використання трудового потенціалу готелю «Світанок», а й покращаться інші показники господарської діяльності готелю.

Ці прогнози були розроблені з метою поліпшення використання трудового потенціалу та покращення фінансово-економічних показників для

більш якісного обслуговування готелю, але нажаль, наприкінці 2019 року почалася світова пандемія COVID-19, готельний бізнес зазнав багато втрат як в фінансовому так і трудовому потенціалі.

Керівництво готелю «Світанок» дотримуючись усіх карантинних заходів, відкрило бронювання до готелю у червні 2020 року, не дивлячись на проблеми, працювали до червня 2022 року. Через агресію Росії, керівництвом готелю «Світанок», було прийнято рішення закрити діяльність готелю на невизначений час, за для збереження життя та здоров'я гостей та працівників готелю.

ВИСНОВКИ

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Розвиток персоналу – це безперервна робота по підвищенню кваліфікації співробітників, яка повинна робитися по різних напрямках, що враховують індивідуальні вимоги працівникам і здатності навчених.

Трудовий потенціал – це можливості використання трудових ресурсів підприємства на перспективу. Сюди входять можливості та вміння працівників, які на сьогоднішній день можуть не використовуватися на підприємстві, але в перспективі можуть бути залучені для справи.

Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одним з головних об'єктів управління на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистеми (підприємство).

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни: персонал, кадри, трудовий колектив.

Персонал підприємства оцінюється якісними та кількісними характеристиками (ступінь професійної й кваліфікаційної придатності працівників для виконання цілей підприємства і вироблених ними робіт, облікова і середньо-спискова чисельність працівників).

Управління персоналом підприємства полягає у підборі та збереженні необхідного персоналу, його професійному навчанні і розвитку, оцінці діяльності кожного із співробітників з точки зору реалізації цілей підприємства, яка дає можливість скоректувати його поведінку, винагороду персоналу за його зусилля. Основними методами управління персоналом являються адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Вміле, науково обґрунтовано використання даних методів сприяє підвищенню

ефективності управління персоналом, успішному виконанню стратегічних цілей підприємства.

В індустрії гостинності, де економічний рівень заохочення не так вже великий для більшості персоналу, природно, збільшується значення інших факторів. Якщо фактор внутрішньої задоволеності залежить від виду роботи або від окремих її частин, а мотивація сильно персоніфікована і складно її узагальнити, то дуже велика роль соціальних взаємин, від яких залежить створення хорошої команди і здорових робочих стосунків у колективі, які в свою чергу відіграють визначальну роль у рівні обслуговування. Тому в індустрії кожен працівник намагається досягти якогось балансу між усіма цими факторами в залежності від ситуації.

Зазвичай мотивація залежить від задоволеності працею, яка в свою чергу залежить від різних чинників (соціальних, культурних, організаційних та ін.). Задоволеність працею як стан усвідомлення працівником якихось досягнень (кількісних або якісних) може мотивувати його досягти більшої продуктивності, а мотивація – це процес, через який можна досягти задоволення працею. Проте ототожнювати їх не слід.

Історично всі мотиваційні підходи були засновані на простому задоволенні економічних потреб робочої сили та підвищенні продуктивності праці. Сьогодні акцент більше робиться на задоволенні соціальних потреб працівника, ніж на простому матеріальну винагороду.

Проаналізувавши у другому розділі систему управління персоналом у готелі «Світанок» які на практиці застосовують три основні групи методів управління персоналом – це організаційно-адміністративні, економічні і соціально-психологічні методи управління. Можна зробити висновок що, використання цих методів управління в готелі створює сприятливі умови для існування і розвитку управлінської системи, чинить цілеспрямовану дію на об'єкт управління. У готелі розроблена і впроваджена система надбавок до посадових окладів співробітників.

Ключову роль в умовах готелю грають розподіл робочих місць і

довгострокове планування персоналу. Число персоналу повинне узгоджуватися з очікуваного завантаження готелю.

Таким чином, можна зробити висновок, що готель має відпрацьовану систему підбору кадрів, кадровою службою проводиться аналіз ситуації. Розроблені основні документи, що регулюють процес підбору, відбору і найму персоналу.

Сучасні організації, в яких добре поставлена справа управління, вважають, що набір відповідних людей є усього лише початком. Тоді як велика частина ресурсів організації надана матеріальними об'єктами вартість яких з часом знижується за допомогою амортизації цінність людських ресурсів з роками може і повинна зростати. Таким чином для блага самої організації так і для особистого блага службовців своєї організації керівництво повинне постійно працювати над всемірним підвищенням потенціалу кадрів.

Регулярна атестація – базова процедура, необхідна для ефективного функціонування технологій управління персоналом в компанії. В процесі атестації персоналу готель проведе інвентаризацію бізнес-компетенцій, необхідних компанії для досягнення бізнес-результату.

Таким чином, завдяки атестації готель «Світанок» зможе обґрунтовано, документально зафіксовано планувати навчання і найм персоналу, створювати кадровий резерв і об'єктивно змінювати оклади співробітників. Кар'єрне стимулювання сьогодні усе більш дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників, об'єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Аванесова Н.Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади : монографія. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанный бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. Посібник. Київ: Знання України, 2002. 351 с.
3. Апонін В.В., Олексин І.І., Шутовська Н.О., Футало Т.В. Організація і технологія надання послуг: Навч. посібник за редакцією професора В.В. Апонія. Київ: Видавничий центр «Академія», 2006. 311 с.
4. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание. К. : Дакор, 2006. 288 с.
5. Балабанова Л. Управління персоналом : навчальний посібник. К. : Професіонал, 2006. 511 с.
6. Беймек С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. К. : ВИРА-Р «Альтерпрес», 2001. 208 с.
7. Білик М.Д. Управління фінансами підприємств. К. : Знання, 2009. 362 с.
8. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія. К. : КНТЕУ, 2010. 524 с.
9. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. К. : КНТЕУ, 2006. 448 с.
10. Бондаренко Г.А. Гостиничное и ресторанное хозяйство : Учеб.-практ. пособие. Мн. : БГЭУ, 1999. 234 с.
11. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства: Пер. с англ. М. : Аспект Пресс, 1995. 340 с.
12. Віндюк А.В. Професійна підготовка майбутніх фахівців з готельно-курортної справи в умовах ступеневої освіти: теорія та методика : монографія. Запоріжжя. КПУ, 2011. 340 с.

13. Виноградський М.Д., Беляєв С.В., Виноградська А.М., Шканов О.М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
14. Гостиничный бизнес online. URL: <<http://prohotelia.com.ua>> (дата звернення 16.11.2022).
15. Горіна Г.О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України. *Вісник Сумського державного університету*. 2010. № 2. С. 35 – 38.
16. Гостиничный рынок Украины: состояние и перспективы URL: <<http://ubr.ua/business-practice/own-busi-ness/gostinichnyi-rynok-ukrainy-sostoianie-i-pers-pektivy-303984>> (дата звернення 20.11.2022).
17. Готельна справа : Навчальний посібник. І.В. Левицька, Н.В. Онищук. К. : КНТЕУ. Вінниця, ПП «ТД«Едельвейс і К» 2015. 580 с.
18. Журавльова С.М., Фесак Д.О. Професійне навчання як один із чинників мотивації персоналу. Матеріали щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки–2021», НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 143 – 144.
19. Журавльова С.М. Ляшова О.Л. Управління персоналом на підприємствах сфери гостинності. Міжнародна науково-практична конференція «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства», 25 листопада 2022 р. НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна, 2022. С. 625 – 626.
20. Технологія готельної справи : навч. посіб. В.П. Самодай. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2012. 308 с.
21. Іванова Л.О. Маркетингові можливості сучасного готельного бізнесу в Україні. Львів, 2007. 125 с.
22. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма : Учебник 4-е изд., стереотип. Минск : Новое знание, 2004. 409 с.
23. Калина А.В. Организация и оплата труда в условиях рынка. К. : МАУП, 1995. 230 с.
24. Карсекін В. Проблеми розвитку готельного господарства в Україні.

Економіка України. К. : 1997. № 9. С. 41 – 47.

25. Каталог сайтів – турфирми, гостиниці, отели, пансионати, санаторії. URL: <<http://infotravel.com.ua>> (дата звернення на 22.11.2022 р.).

26. Кияниця А. Стратегія і тактика управління підприємствами готельного господарства та туризму в Україні. *Вісник*. 1999. № 3. С. 149 – 153.

27. Колота А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : Навч. посібник. К. : КНЕУ, 1999. 224 с.

28. Колота А.М. Оплата праці на підприємстві: організація та удосконалення. К. : Праця, 1997. 300 с.

29. Колпаков В. Управление развитием персонала : Учебный посібник. К. : МАУП, 2006. 709 с.

30. Кредісов А.І. та ін. Менеджмент для керівників. К. : Знання, 2000. 556 с.

31. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-е вид., перероб. й доп. К. : Кондор, 2005. 304 с.

32. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика. К. : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

33. Менеджмент персоналу : Навч. посіб. За ред. Данюка В.М., Летюха В.М. К. : КНЕУ, 2004. 398 с.

34. Молла М.Г. Формування системи показників оцінки організаційних складових конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса : ОДЕУ, 2012. №44. С. 252 – 257.

35. Мунін Г.Б. Малі готелі: організація роботи та обслуговування. К. : Ун-т «Україна», 2012. 335 с.

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

37. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент. Навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

38. Особливості надання послуг розміщення іноземним туристам URL:

<http://tourlib.net/books_ukr/vt3-5-4.htm> (дата звернення на 22.09.2022 р.).

39. Організація й керування готельним бізнесом : Підручник. Під ред. А.Л. Лісника, І.П. Мацицького, А.В. Чернишова. К. : Інтел універсал, 2000. 420 с.

40. Організація й керування готельним бізнесом : Підручник. Під ред. А.Л. Лешко, А.В. Чернишова. К. : Видавничий Будинок «Альгіна», 2001. 213 с.

41. Паламарчук С.В. Підготовка керівників вищого рівня. *Актуальні питання економіки*, 2004. №6, С. 187 – 191.

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

43. Родионов А.С. Пора задуматися о будущем. Обучение персонала. *Отель*. 2006. № 5. С. 44 – 46.

44. Рольові ігри в професійному навчанні. URL: <<http://www.trn.ua/articles/10245/>> (посилання дійсне на 23.11.2022).

45. Сакун Л.В. Теорія і практика підготовки фахівців сфери туризму в розвинутих країнах світу : Монографія. К.: МАУП, 2004. 399 с.

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

47. Сучасний стан готельного господарства URL: <<http://bigreferat.com/ukr/bigreferat993.html>> (дата звернення на 22.10.2022 р.).

48. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб. Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 179 с.

49. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посібник для студ. вузів. К. : Вища школа, 2001. 236 с.

50. 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. К. : Ліра-К, 2005. 514 с.

51. Федорченко В.К. Уніфіковані технології готельних послуг. – К.:

Вища школа, 2001. – 236 с.

52. Федорченко В.К., Мініч І.М. Туристський словник-довідник : Навч. посіб. К. : Дніпро. 2000. 160 с.

53. Шегда В.А. Основы менеджмента : Учеб. пособие. К. : Знання, 2008. 184 с.

54. Hotelstars Union. URL:<<http://prohotelia.com.ua/2022/06/hotelstars/>>. (дата звернення на 18.11.2022 р.).

55. Hotel-rassvet URL: <<https://hotelsvitanok>> (дата звернення на 20.10.2022 р.).