

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНИХ ГОСПОДАРСТВ

Сучасна ситуація на ринку готельних послуг потребує формування дієвих концепцій управління, реалізація яких спрямована на консолідацію персоналу для досягнення соціально-економічних цілей підприємств. Це дозволить гармонізувати відносини в системах «працівник – працедавець», «працівник – працівник» та «працівник – споживач», підвищити професійну компетентність, продуктивність і якість праці персоналу.

В управлінні персоналом останнім часом широко використовується поняття компетентності, а результати аналізу компетентності застосовуються для того, щоб удосконалювати процеси відбору та найму, розвитку працівників і мотивації. Нині ця теорія є пріоритетною у більшості теорій та практик управління персоналом. Поняття компетентності напряду пов'язано з тими факторами, які впливають на високий рівень індивідуальних показників роботи і через них – на рівень ефективності підприємства.

Оскільки готельні підприємства здійснюють діяльність у галузі послуг, значна частина яких надається іноземним споживачам, вважаємо за доцільне ввести додатковий компенсаційний фактор (критерій) «рівень знання іноземних мов».

У зв'язку з цим, до переліку компенсаційних факторів (критеріїв) оцінки посад підприємства готельного господарства включено такий, як «орієнтація на споживача».

Найбільш вагомими факторами (критеріями) для підприємства готельного господарства є рівень кваліфікації, досвід роботи, відповідальність за прийняття рішень, складність і напруженість праці.

Проведені дослідження вітчизняної практики підприємств готельного господарства експертним шляхом визначили узагальнений перелік компенсаційних факторів (критеріїв), вагомість кожного з них відповідно до стратегічних цілей та специфіки діяльності підприємства (матрицю оцінки посад), сформовано шкалу факторів (критеріїв) за описом їх виявлення на різних рівнях і здійснено безпосередньо оцінку кожної посади.

Наприклад, якщо за результатами експертної оцінки цінність посад з різними кваліфікаційними характеристиками мають близькі значення, їх можна розмістити на одному рівні структури посад.

Таким чином, метою проектування ієрархічної структури посад на основі їх оцінки на підприємствах готельного господарства є необхідність

створення гнучкого механізму управління мотивацією персоналу на основі зрозумілої і прозорої системи, яка дозволить об'єднати всі існуючі на підприємстві посади у певні групи і розподілити їх за рівнями цінності для підприємства.

За запропонованою методикою проектування ієрархічної структури посад (оплати праці) підприємства готельного господарства на основі єдиної для всіх груп персоналу моделі компетенцій усі посади підприємства розподіляються на сім рівнів (G1...G7), кожному з яких відповідають певні діапазони оплати, які у свою чергу також мають п'ять груп (A, B, C, D та E). Призначення індивідуального розміру базового окладу у межах визначеного для даної посади діапазону оплати має відбутися на основі оцінки конкретного працівника за критеріями якості.

Згідно з розробленою структурою посад (оплати праці) підприємства готельного господарства прийняття рішень про рівень оплати окремого працівника здійснюватиметься за результатами комплексної оцінки якості, яка ґрунтується як на оцінці результатів його роботи, так і на оцінці рівня компетентності, який має прямий вплив на ці результати.

На підприємствах готельного господарства раціональним є прийняття основної частини оплати праці на рівні 70 %, тоді як інші 30 % складатиме змінна частина. При цьому планується здійснювати нарахування однієї суми премії для кожного працівника, яка враховуватиме як компенсацію за індивідуальний вклад та рівень компетентності, іншої – як винагороду за підсумками роботи підприємства.

Крім того, формування ієрархічної структури посад на підприємстві сприятиме досягненню бізнес-цілей і стратегії підприємства, ефективності інвестуванню у підвищення вартості людського капіталу, залученню та утриманню кращих спеціалістів.