

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган - Барановського
Навчально-науковий інститут бізнесу та гостинності

Кафедра економіки і бізнесу

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми
_____ Лохман Н.В.
(підпис)

«___» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр»
зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми «Готельно-ресторанний бізнес»

на тему: **«УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА
ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконав:

здобувач

вищої освіти

студент 4 курсу групи ГРС-18

_____ Хатунцев Ілля Ігорович _____

(прізвище, ім'я, по-батькові)

(підпис)

Керівник:

к.і.н., доц.

Романуха Олександр Миколайович

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Маріуполь
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут бізнесу та гостинності

Кафедра _____ економіки та бізнесу _____

Форма здобуття вищої освіти _____ денна _____

Ступінь _____ бакалавр _____

Галузь знань _____ Готельно-ресторанна справа _____

Освітня програма _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Лохман Н.В.
підпис

«16» вересня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Хатунцеву Іллі Ігоревичу

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: «Управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві»

Керівник роботи к.і.н., доцент Романуха О.М.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від «15» жовтня 2021 р. № 363-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи «22» травня 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові статті, тези доповідей на наукові конференції, наукова література, офіційна статистика, сайт ГК «Європейська»

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ
 Основна частина
 Висновки та рекомендації
 Список використаних джерел
 Додатки

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

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «16» вересня 2021 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Підготовка теоретичної складової основної частини	до 02.03.2022 р.	
2	Підготовка аналітичної складової основної частини	до 02.04.2022 р.	
3	Підготовка висновків та рекомендацій	до 23.04.2022 р.	
4	Підготовка та оформлення вступу, списку використаних джерел та інших складових роботи	до 05.05.2022 р.	
5	Отримання відгуку від керівника	до 07.05.2022 р.	
6	Подання на кафедрі завершеної роботи	до 17.05.2022 р.	
7	Проходження перевірки на академічний плагіат і нормоконтролю кваліфікаційної роботи	до 22.05.2022р.	
8	Підготовка студента до захисту та захист кваліфікаційної роботи	17.05.2022 – 22.05.2022	

Здобувач ВО _____ Хатунцев І.І.
 (підпис)

Керівник роботи _____ Романуха О.М.
 (підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

сторінок 62 , рисунків 4, таблиць 3, додатків 9,
графічного матеріалу -, використаних джерел 49

Об'єкт дослідження: процеси управління персоналом та формування організаційної культури на підприємства готельно-ресторанної сфери

Предмет дослідження: науково-практичні й теоретико-методичні аспекти управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанних підприємств

Мета дослідження: дослідження механізмів управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури, їх тенденцій розвитку на підприємствах готельно-ресторанної сфери

Методи дослідження: аналогія, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний (для представлення розрахунків і конкретних результатів дослідження), графічний, порівняння, групування; методи стратегічного аналізу: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної діагностики

Основні результати дослідження: проаналізовано теоретичні аспекти функціонування системи управління підприємством на прикладі Готельного комплексу «Європейська», визначено роль організаційної культури у даній роботі, проведено економічну та соціально-психологічну оцінку ефективності функціонуючої системи управління персоналом у закладі, подано рекомендації щодо її удосконалення. Підкреслено важливість врахування впливу у даній роботі зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: управління, поведінка, управління персоналом, організація, організаційна культура, готельно-ресторанне підприємство, стратегічний аналіз.

ЗМІСТ

Вступ	6
Основна частина	8
Висновки та рекомендації	40
Список використаних джерел	49
Додатки	53

ВСТУП

Актуальність теми. Успішність роботи підприємств визначається набором факторів, що охоплюють не лише економічна, технічні, юридичні аспекти діяльності, але й організаційні, соціальні та ін. Вагома роль у даному переліку відводиться кадровим питанням, особливо організації управління та організаційної культури працівників. Саме рівень професіоналізму кадрів, що визначається не лише професійними здібностями, але й культурою обслуговування, взаємодії, комунікації, відчуття себе єдиним цілим з підприємством – є запорукою успіху підприємства, будь-якого профілю. Готельно-ресторанна сфера не є виключенням. Даний аспект в галузі гостинності є пріоритетним, оскільки готелі та ресторани в першу чергу спеціалізуються та конкурують між собою не стільки в питанням виробництва продукції, скільки в обслуговуванні, сервісу та комунікації. Зважаючи на це вивчення питань управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанних підприємствах є важливим та актуальним.

Даного аспекту торкалися ряд науковців. Вони звертали увагу на: формування корпоративної культури: Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. [10], Гакова М.В. [8]; діагностику організаційної культури підприємства Верезомська І.Г.[5], Гевко В.Л. [9], Парій О.М. [33], Михайліченко В., Долгальова О. [26]; розвитку продуктивних сил Семикіна М.В., Пасека С.Р., Бугаєва М.В. [42]; управління поведінкою персоналу Барабанов І.В., Мисливець К.В. [4], Базалійська Н.П., Батовський В.В. [3] та ін. В своїх дослідженнях науковці ґрунтовно висвітлили питання формування організаційної культури, її діагностики, інноваційних аспектів управління персоналом, засад формування колективу та механізмів його удосконалення. Одночасно з цим, мало вивченими лишаються аспекти використання інформаційних технологій в управлінні персоналом, можливості збереження організаційної культури в умовах дистанційної роботи через пандемію COVID-19, збереження ефективності управління колективом в надзвичайних ситуаціях (через військовий конфлікт в Україні). Дослідження даних питань важливе для індустрії гостинності, оскільки вона є дуже вразливою в умовах військових конфліктів та тривалих епідеміологічних загроз глобального характеру.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідження механізмів управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури, їх тенденцій розвитку на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання наступних завдань:

- проаналізувати сутність основних поняття та визначень, розкрити сутність управління персоналом та організаційної культури, звернути увагу на структуру системи та її механізми;
- проаналізувати принципи, методи та підходи управління

поведінкою персоналу та формування організаційної культури;

– проведення аналізу та надання оцінки системі управління персоналом та формування організаційної культури готельно-ресторанного комплексу «Європейська»;

– дослідити інноваційні підходи у формуванні та забезпеченні ефективних механізмів управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанному підприємстві;

– надати рекомендації щодо удосконалення механізмів управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом та формування організаційної культури на підприємства готельно-ресторанної сфери.

Предметом дослідження – науково-практичні й теоретико-методичні аспекти управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанних підприємств.

Методологічну основу роботи становлять загально-наукові та спеціально-наукові методи: термінологічного аналізу; індукції та дедукції; економічного аналізу; систематизації й порівняння та ін. Так при проведенні аналізу теоретичних засад управління поведінкою персоналу корисним був абстрактно-логічний метод. Доцільним у використанні під час визначення сильних та слабких сторін підприємства став метод SWOT аналізу. Під час проведення оцінки ефективності системи управління персоналом та формування організаційної культури ГРК «Європейська», корисними були статистичний, опитувальний, ранжування та групування, експертної оцінки методи. При розробці рекомендації у нагоді став метод системного аналізу.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування отриманих результатів в роботі державних органів влади, готельних та ресторанних підприємств, використання наведених матеріалів в навчальному процесі чи під час розробки стратегії розвитку управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Джерельна база роботи складається з даних статистики, результатів соціологічних досліджень, внутрішніх документів Готельно-ресторанного комплексу «Європейська», нормативних актів формуючих правове поле діяльності готелів та ресторанів у даному питанні, доробки закордонних та українських вчених.

Наукова новизна дослідження полягає у вивченні системи управління персоналом та особливостей формування організаційної культури невеликих підприємств готельно-ресторанної сфери на прикладі ГК «Європейська», виявленні закономірностей їх формування та розвитку, виробленні рекомендацій з удосконалення

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Розбираючи механізми функціонування підприємства, варто звертати увагу не лише на технічні аспекти його діяльності, але й на організаційні, управлінські. Людина (працівник) і по сьогоднішній день лишається ключовим елементом виробничої системи, особливо в сфері обслуговування. Інформатизація та технізації даної галузі не може у повній мірі витіснити працю людини. Зважаючи на це, вивчення сутності процесів управління поведінкою персоналу та організації культури на підприємствах готельно-ресторанного господарства важливе.

Торкаючись даного питання слід чітко визначитися з змістом основних термінів: управління; поведінка; поведінка персоналу; організаційна культура; готельне підприємство; ресторанне підприємство. Їх розуміння допоможе сформуванню не лише чіткого уявлення про суть об'єкту дослідження, але й методику його проведення.

Зміст понять «готель», «готельна послуга» визначається нормативними актами: Закон України «Про туризм»; ДСТУ 4268-2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги»; ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»; ДСТУ 4527-2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».

Згідно з Наказом Державної туристичної адміністрації України № 19 від 16.03.2004: «готель – це підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається із шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням». За ДСТУ 4269:2003: «готель - підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що надає готельні послуги, не обмежені щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів» [39].

Ресторанне господарство згідно із ДСТУ 4281:2004 – вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього; ресторан – це заклад ресторанного господарства з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва і закупних товарів, високим рівнем обслуговування і комфорту у поєднанні з організуванням відпочинку і дозвілля споживачів» [13].

Трактування поняття готельне підприємство в науковій літературі доволі широке. «Так, Марсель Готьє визначив «готельну справу» як сукупність діяльності, що пропонує власні послуги та блага, які забезпечують людині необхідні матеріальні умови - розміщення та харчування» [22].

«За визначенням ВТО, що має рекомендаційний характер, засіб розміщення – це будь-який об'єкт, який регулярно чи епізодично надає туристам місця для ночівлі» [22].

На думку науковців Коцан Н.Н., Мазурець Р.Р., Хоружина О.О. «Готельне господарство – це складник сфери послуг, основним видом діяльності якої є приймання, розміщення, надання різноманітних видів послуг,

пов'язаних із перебуванням споживачів за межами свого постійного місця проживання» [13].

Не менш широке розуміння поняття «Ресторанне господарство». Так «науковцями Ткачовою С.С. та Ткаченко О.П. поняття «ресторанне господарство» визначається як заклад, що є самостійним статутним суб'єктом господарювання, має право юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку та створений для виробництва кулінарної продукції, борошняних кондитерських і булочних виробів, їх реалізації та/або організації споживання» [47].

«Усіна А.І., Давидова О.Ю. та Сегеда І.В. тлумачать «ресторанне господарство як галузь, основу якої становлять заклади, що характеризуються єдністю форм організації виробництва й обслуговування споживачів і відрізняються за типами, класами, спеціалізацією» [12].

«Цирульнікова В.В. вважає, що «ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього» [49].

«Литвинець Л.Ф. та Литвинюк О.П. визначають, що ресторанне господарство є специфічною сферою підприємницької діяльності і галуззю народного господарства, підприємства якої задовольняють потреби населення в безпосередньо готовій до споживання їжі, у зв'язку з чим виконують взаємозв'язані функції із виробництва кулінарної продукції, її реалізації та організації споживання» [23].

Отже, говорячи про сутність поняття готельно-ресторанне господарство будемо вкладати у нього наступне значення – напрям економіки, спрямований на задоволення потреб людей у тимчасовому розміщенні, харчуванні та обслуговуванні, виробництва кулінарної продукції на замовлення та її реалізації.

Діяльність готельно-ресторанних підприємств невід'ємно пов'язана з управлінням. У його зміст вкладається широке коло трактувань, що можна згрупувати наступним чином: державне управління; ідеологічне управління; управління підприємством; технічне управління; господарське управління. У сучасній науці управління розглядається в двох концепціях: «як свідомий вплив людей на будь-який об'єкт і як специфічну діяльність у процесі виробництва, їх об'єднує погляд на управління як на процес чи вид діяльності» [25]. Виходячи з цього можемо навести наступні визначення поняття «управління»:

Так Тейлор Ф. вкладав у поняття «управління» - «знати, що належить зробити і як зробити» [46].

Друкер П. – «управління це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну працюючу групу» [18].

Дорошенко Г.О. – «Управління в широкому розумінні – це цілеспрямований вплив людини на об'єкт, процес, систему та на людей, які беруть у них участь з метою спрямування діяльності в потрібному напрямку

для отримання бажаних результатів» [25].

«Ансофф І. – це комплексний процес, спрямований на вирішення проблем, зокрема це відслідковування тенденцій, постановка цілей, розуміння проблеми можливостей, діагноз, розробка та вибір альтернатив, складання програм і бюджетів, вибір намірів реалізації та здійснення заходів з їх виконання» [7].

Враховуючи це під управлінням будемо розуміти – комплекс заходів спрямований на підвищення ефективності роботи підприємства через вплив на персонал, шляхом підвищення їх вмотивованості та зацікавленості в роботі, формування єдиної системи та правил роботи.

Незважаючи на певні відмінності в трактуванні терміну «управління» основні принципи його функціонування є сталими: делегування повноважень; відповідальність; поділ праці; дисципліна; ієрархія; єдність; централізація; винагорода; порядок; ініціатива; корпоративний дух; справедливість; єдність дій та мислення.

Зважаючи на існуючі принципи, критерії та методи управління виокремлюють чотири концепції управління персоналом:

- Концепція використання трудових ресурсів (Тейлора Ф.);
- Концепція управління персоналом (теорія бюрократичної організації А. Файоля);
- Концепція управління людськими ресурсами (теорія "людських відносин" Мейо Е.);
- Концепція управління людиною (філософія японського менеджменту – «не людина для організації, а організація для людини»).

Зворотною стороною «Управління» є «Поведінка», як реакція на управління. Поведінка персоналу визначається багатьма факторами, що впливало на зміст основних визначень. Так Оксінюйд К.Е під поведінкою розумів – «акти або дії, що здійснюються індивідом або групою у певній логічній послідовності, які складаються у деяку тотожну самій собі лінію, що має характеристики, які достатньо розрізняються» [29]. В свою чергу Співак В.А говорив, що поведінка – «це дії людини по відношенню до суспільства, інших людей і предметного світу, що розглядаються з боку їх регуляції суспільними нормами моральності і права» [44]. Схоже висловлення де в чому надавав і Кібанов А.Я, поведінка – «це сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, що зумовлені займаною позицією, тобто розумінням власних функцій» [17].

Проте, кожна поведінка взаємопов'язана з колективом, як основному середовищі виробничих процесів. В свою чергу колектив реалізує діяльність в рамках організації. На даний момент в науці існує багато підходів до розуміння поняття організація. Звернемо увагу на найбільш поширені. Представники системного прикладного підходу Р. Акоффа та Ф. Емері, стверджують, що «організація – це соціальна група людей, діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети за допомогою функціонального розподілу праці. В свою чергу представники американської школи управління Тома Пітера та Роберта Уотермана визначають організацію у вигляді розумної

системи свідомо скоординованих видів діяльності, яка не має у своїй структурі зайвих елементів» [30].

«В рамках взаємодії членів колективу виникають виробничі відносини, що доволі часто характеризуються як організаційні чи організаційна поведінка. Підходи до її розуміння доволі широкі. Так Оксінюк К. Е. стверджував, що організаційна поведінка – це у значній мірі рольова або функціонально-рольова поведінка, тобто поведінка, що зумовлена соціальною позицією, яку займає індивід в ієрархічно побудованій системі внутріорганізаційних статусів» [29]. «В свою чергу Ньюстром Дж.В. акцентував увагу на тому, що організаційна поведінка – це вивчення поведінки людей (індивідів і груп) в організаціях і практичне використання отриманих знань» [28]. «На відміну від своїх колег Армстронг М. вкладав у значення терміну організаційна поведінка те, що вона визначається ролями, які люди виконують упродовж тривалого часу, взаємодіючи з іншими людьми у різних ситуаціях, для того, щоб адаптуватися до обставин, які змінюються» [1]. «В свою чергу Красовський Ю.Д. говорив, що організаційна поведінка – це поведінка працівників, які залучені до певних управлінських процесів, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і вимоги до працівників» [21]. У всіх наведених трактуваннях поведінка персоналу спиралася на взаємодію персоналу, ієрархію, виконання обов'язків. Зважаючи на це під поведінкою персоналу будемо розуміти – поведінку працівників, що взаємодіють між собою в рамках чітко визначених правил та ієрархії з метою досягнення спільного результату й винагороди.

В свою чергу організаційна поведінка формує організаційну культуру. «Організаційна культура являє собою складне багатокомпонентне явище. Вона завжди була невід'ємною частиною кожної організації, але до недавнього часу не була в полі зору менеджменту. Термін «організаційна культура» виник у 1970-х рр. Під організаційною культурою розуміють систему матеріальних і духовних цінностей і переконань, що відображають індивідуальність даної організації, що впливають на поведінку персоналу і діяльність організації в цілому» [2].

«У літературі є різні визначення поняття «організаційна культура». Концепція організаційної культури не має єдиного тлумачення. Одні автори розуміють під організаційною культурою складну композицію важливих припущень, що бездоказово приймаються і поділяються членами колективу. Інші автори трактують організаційну культуру як філософію та ідеологію управління, ціннісні орієнтації, вірування, очікування, норми, що лежать в основі відносин та взаємодій як усередині організації, так і за її межами» [27].

Так на думку Б. Смирнова, організаційна культура характеризується, як впорядкована сукупність суспільних, виробничих та духовних досягнень людства. «Найбільш поширений підхід до вивчення організаційної культури запропонував Е.Штейн, що розглянув організаційну культуру через призму трьох рівнів: поверхневий (рівень артефактів – включає продукти, технології, будівлі, інтер'єр, одягу, церемонії та ін.); підповерхневий (рівень проголошуваних цінностей – стійкі стереотипи поведінки на кшталт мети,

філософії, кодексу, поведінки, норм взаємовідносин); глибинний (рівень базових переконань – включає вірування, переконання)» [2].

Спираючись на вище зазначене під організаційною культурою будемо розуміти – систему виробничих, між людських та інших відносин, що формується та діє в межах підприємства і визначається його цілями й завданнями діяльності.

Беручі до уваги подані визначення, під управлінням персоналу та формуванням організаційної культури в готельно-ресторанних підприємствах будемо розуміти – комплекс заходів спрямований на підвищення ефективності роботи підприємства орієнтованого на задоволення потреб людей у тимчасовому розміщенні, харчування та обслуговуванні, через вплив на персонал, шляхом підвищення їх вмотивованості та зацікавленості в роботі, взаємодії між собою в рамках чітко визначених правил та ієрархії, формування єдиної системи, правил роботи в межах виробленої організаційної культури.

Методологія проведення аналізу складається з поетапного використання загальнонаукових та спеціально-наукових методів. На першому етапі збору та обробки матеріалів корисними були загальнонаукові методи дослідження: індукції; дедукції; узагальнення. Їх використання стало у нагоді при визначенні сутності основних понять – управління, поведінка персоналу, організація, організаційна культура та ін. Це дало змогу чітко визначитися з об'єктом та предметом дослідження й перейти до аналізу основних принципів, методів та підходів управління поведінкою персоналу й формування організаційної культури. На другому етапі корисним був абстрактно-логічний метод. Його застосування дало можливість проаналізувати основні методи, підходи та принципи, визначити найбільш поширені приклади, провести їх порівняльний аналіз. Використання методів систематизації та порівняння дало змогу визначити сильні та слабкі сторони взятих до аналізу методів в умовах сьогодення. На етапі проведення аналізу та оцінки ефективності системи управління персоналом та формування організаційної культури на прикладі Готельного комплексу «Європейська» було надано характеристику закладу гостинності, аналізу його циклу обслуговування, проведено анкетування методом експертної бальної оцінки та прямого опитування. Інтерв'ювання було покладено в основу визначення оцінки системи управління персоналом та рівня організаційної культури. Воно відбувалося шляхом проведення прямих розмов за завчасно підготовленими питаннями. Соціологічні дослідження дали змогу не лише визначити рівень оцінки керівництвом та персоналу ефективності діючої системи управління, але й отримати матеріал для вироблення подальших рекомендацій. Дослідження проводилося за допомогою методу анкетування, що містила питання відкритого та закритого типу. Емпіричні дані були опрацьовані методом контент-аналізу та статистики в програмі S04.

Торкаючись питань удосконалення та вироблення рекомендації подальшого розвитку системи управління персоналом та організаційної культури в ГРК «Європейська» доцільним стало використання методу

SWOT аналізу, що дав можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства. Поряд з цим застосування у різних аспектах отримали статистичний метод, ранжування та групування, експертної оцінки. При розробці рекомендації у нагоді став метод системного аналізу.

Метод контент аналізу виявився корисним під час опрацювання великих обсягів інформації в періодичній літературі. Особливо під час визначення факторів ризику стійкості організаційної культури та системи управління персоналу на підприємствах готельно-ресторанної галузі. Технічна обробка даних відбувалася за допомогою спеціальної програми SoMo.Bot. Вона проводила підрахунки за завданими алгоритмами пошуку та визначенням джерелам інформації.

Вихідною гіпотезою дослідження було твердження про зростаючу роль персоналу в роботі підприємства, рівня його успішності та визначної ролі у цій якості діючої системи управління й організаційної культури. При цьому акцент робився на невеликі підприємства, що часто через нечисельний штат працівників не займалися активно питаннями формування організаційної культури. Для перевірки висунутої гіпотези була використана концепція мінливих цінностей Р.Інглхарта та концепція богемної буржуазії Д.Брукса. Науковці звертали увагу на трансформацію ціннісних орієнтацій в економіці, через фільтр теорії поколінь. Науковці торкаються широкого спектру соціально-економічних умов формування тих чи інших економічних цінностей.

Основою діяльності підприємства є організація роботи в першу чергу персоналу. Результати його праці прямо впливають на ефективність роботи та конкурентність готельно-ресторанного закладу. Виходячи з цього варто зазначити, що управління персоналом має в своїй основі два складові аспекти: організаційний; функціональний. Функціональний аспект відповідає за: розробку стратегії розвитку закладу; визначення потреб у персоналі; набір персоналу; поточну роботу з підвищення кваліфікації персоналу, його навчання; правила нарахування заробітної платні, заохочення та мотивації; принципи та механізми кар'єрного росту; розробкою посадових інструкцій, що регламентують обов'язки та права персоналу; звільнення; фінансовими витратами на персонал. Організаційний аспект торкається питань взаємодії працівників між собою, а також усіх структурних підрозділів.

Управління персоналом орієнтоване в першу чергу на досягнення організаційних та особистих цілей. Він має більш практичне значення, а не теоретичне. Його головне завдання – сприяти розвитку усього персоналу, а не лише окремо взятого працівника та орієнтуватися на майбутнє.

Факторами, що впливають на кількість та професійний склад персоналу можна поділити на дві групи: внутрішні (технології, характер продукції); зовнішні (демографічний стан, особливості культури, законодавства).

Виходячи з цього основними функціями управління персоналу можна визначити:

- Планування – розробка плану дій, щодо досягнення поставленої мети в діяльності підприємства;

- Організація – розподіл між працівниками видів робіт, налагодження взаємодії між ними та структурними підрозділами;
- Керівництво – набір персоналу, роз'яснення працівникам суті робочих процесів, їх навчання, формування вимог до роботи;
- Контроль – перевірка відповідності виконаної роботи нормам та стандартам;
- Корегування – виявлення недоліків та їх усунення.

Отже, основними напрямками та етапами управління персоналом на підприємстві є:

- Планування та аналіз робочих процесів;
- Розробка функціональних обов'язків;
- Проведення відбору персоналу;
- Визначення механізмів нарахування заробітної платні та заохочень;
- Навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- Створення системи контролю над роботою персоналу;
- Реалізація соціальної політики та належних умов праці на підприємстві;
- Забезпечення безпеки праці;
- Розробка правил внутрішнього розпорядку та їх дотримання;
- Встановлення каналів комунікації між працівниками та керівниками підприємства.

Реалізувати дані напрямки допомагають принципи та методи, щодо управління персоналом. Зважаючи на існування великого переліку принципів управління персоналом звернемо увагу на більш універсальний варіант основних принципів управління персоналом запропонований В. І. Кноррингом:

- 1) «принцип мети: кожна дія має мати ясну і певну мету» [45];
- 2) «принцип правової захищеності управлінського рішення : знання діючого законодавства та прийняття управлінських рішень тільки з урахуванням відповідності цих рішень чинним правовим актам» [45];
- 3) «принцип оптимізації управління: підвищення ефективності керованої системи» [45];
- 4) «принцип дотримання норми керованості. Будь-яке управлінське рішення має відповідати можливостям упорядкувати системи. Керуючий вплив не повинно бути настільки екстремальним, щоб вивести об'єкт управління із зони керованості (якщо только таке завдання не стоїть спеціально). Переважна більшість управляючих впливів повинно відповідати нормам керованості об'єкта впливу» [45];
- 5) «принцип відповідності: доручена робота повинна відповідати функціональними обов'язками (встановленої області компетенції), інтелектуальним і фізичним можливостям виконавця» [45];
- 6) «принцип автоматичного заміщення відсутнього: заміщення відсутніх повинно вирішуватися автоматично на основі діючих службових посадових

інструкцій і регулюватися формально. Наслідок цього принципу - важливість службових посадових інструкцій, документів, спрямованих на виконання своїх обов'язків» [45];

7) «принцип першого керівника : при організації виконання важливого виробничого завдання контроль за ходом робіт повинен бути залишений за першим керівником підприємства, так як тільки перша особа має право і можливість вирішувати або доручати вирішення будь-якого питання, що виникає при впровадженні цього заходу» [45];

8) «принцип одноразового введення інформації : інформація вводиться в базу знань тільки один раз, а доступ до неї забезпечується для багатьох користувачів. Дотримання цього принципу дозволяє об'єднувати використовувану інформацію, забезпечувати єдність інформаційної бази прийнятих рішень і уникати дублювання» [45];

9) «принцип підвищення кваліфікації. Персонал тільки в тому випадку буде відповідати безперервно мінливим і ускладнюючимся вимогам ринку, коли буде постійно підвищувати свою кваліфікацію, освоювати нові технології і т.п.» [45]. Існує ще ряд принципів які використовуються в управлінні персоналом (Додаток А).

Під методом ми будемо розуміти набір заходів впливу на працівника чи колектив з метою досягнення основної мети підприємства. На сьогоднішній день в науці виокремлюють наступні групи методів: економічні; соціально-психологічні; адміністративні.

Найбільш поширеними є адміністративні методи. Основою їх функціонування є дисципліна, система покарань та заохочень, чітка ієрархія та сильна влада управлінців вищої категорії. Ієрархія є багато в чому основою даного методу, де підпорядкованість є визначальним фактором.

Фундаментом адміністративного методу є орієнтація на наступні мотиви праці:

- Розуміння важливості трудової дисципліни;
- Відчуття обов'язку;
- Прагнення до роботи на даному підприємстві;
- Культура праці та поведінки.

Основними механізмами реалізації даних мотивів є:

- Закони України, стандарти, інструкції, положення та ін., що є основою правової діяльності та регулювання трудових відносин;
- Організаційні схеми, інструкції;
- Поточні накази та розпорядження менеджерів різного рівня, що регулюють процес управління;

Основною функцією адміністративного методу є – побудова роботи підприємства на базі чітко прописаних інструкцій, створення юридичного середовища, що не лише регламентуватиме діяльність працівників, але й захищатиме їх права.

Діаметрально протилежним за своєю суттю є соціально-психологічні методи. Вони побудовані на основі застосування впливу моральних стимулів,

які в свою чергу впливають на психіку працівника та сприяють особистому усвідомленню якісного виконання роботи, як внутрішню потребу самореалізації, а не примус.

«Соціологічні методи дозволяють встановити призначення і місце співробітників в колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і дозвіл конфліктів у колективі. Соціологічні методи дослідження складають надійний інструментарій в роботі з персоналом, вони надають необхідні дані для підбору, оцінки, розстановки, навчання, розвитку персоналу і дають можливість обґрунтовано ухвалювати кадрові рішення» [24]. «При анкетуванні можна збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціально підібраних анкет. Інтерв'ю - ідеальний варіант бесіди з керівником. Соціометричний метод необхідний при аналізі взаємин у колективі, коли шляхом побудови матриці виявляється неформальний лідер в колективі» [24]. «Метод спостереження дозволяє виявити якості співробітників, які виявляються лише в неформальній обстановці або в надзвичайних ситуаціях. Співбесіда є поширеним методом при ділових переговорах, прийомі на роботу, виховних заходах» [24].

«Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом, оскільки спрямовані на конкретну особистість працівника, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особистості, інтелекту, образів і поведінки, для того щоб направити внутрішній потенціал людини на вирішення конкретних завдань організації» [24].

Основними механізмами реалізації даної мети є:

- Особистий приклад;
- Створення духовним та культурних умов для праці;
- Високі стандарти соціального забезпечення, захисту;
- Використання нематеріальних заохочень та покарань, а не лише фінансовим;
- Запровадження норм поведінки та формування позитивної психологічної атмосфери.

Економічні методи мають чітку систему мотивованості та базуються виключно на доцільності, розрахунку. Даний момент є їх перевагою, оскільки дає можливість максимально прозоро поглянути на результати праці та вирахувати розмір заохочення. Загалом економічними методами управління вважають – «сукупність способів впливу шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників організації діяти в потрібному напрямку і добиватися вирішення поставлених перед ним завдань. Серед економічних способів впливу виділяються планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання, страхування» [24].

«Величезне значення в системі матеріального стимулювання має ефективна організація заробітної плати відповідно до кількістю і якістю праці.

При ринковій системі господарювання в умовах складної взаємодії системи цін, прибутків і збитків, попиту і пропозиції посилюється роль економічних методів управління. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної і гнучкої системи управління економікою організації» [24].

До механізмів економічного методу управління на макрорівні можна віднести: податки; розмір мінімальної заробітної платні; ціни; соціальні пакети тощо. На мікрорівні до даних механізмів можна віднести: премії; дивіденди; соціальні виплати та ін.

Використання даних методів залежить від завдань підприємства, цінностей та норм трудового колективу. Їх комплексне використання допомагає здійсненню ефективного управління (Див. Рис 1).

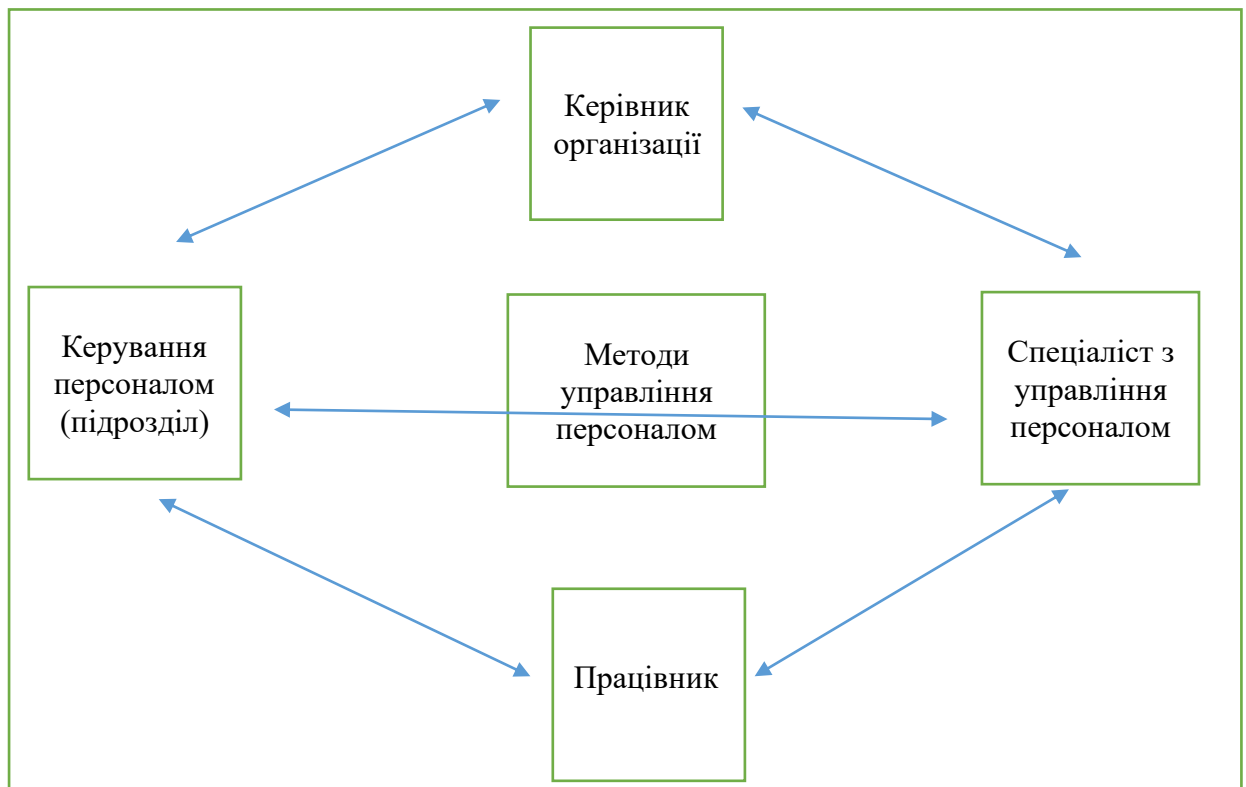


Рис 1 – Взаємозв'язок методів управління персоналом на підприємстві

Доволі часто з методами управління ототожнюють і стилі управління. Під стилем слід розуміти – манеру поведінки керівника з працівниками та набір прийомів впливу під час виконання виробничих завдань підлеглими. Традиційно виокремлюють наступні стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний.

«Авторитарний стиль управління визначається одноособовим визначенням цілей керівником, його власними критеріями оцінки виконання роботи та інтересами при постановці виробничих задач. Рішення здебільшого видаються директивно і застосовується інструментарій адміністративних та психологічних методів управління. Цей стиль доцільний при виконанні простих виробничих завдань, при наявності робітників із невисокою професійною кваліфікацією та у випадках криз, або термінового виконання

роботи. Він є ефективним за умови високої кваліфікації та досвіду керівника» [6].

«Демократичний стиль управління поєднує принципи єдності безпосередньої відповідальності керівника та групового самоуправління. Керівник обирається на загальних зборах власників, або з урахуванням думки колективу і має представляти інтереси більшості. За цього стилю управління відбувається колективне прийняття рішень на основі систематичного обміну інформацією та думками. Вплив на підлеглих здійснюється завдяки аргументації, переконанні та порадам» [6].

«Ліберальний стиль управління (пасивний) характеризується низьким рівнем вимог до підлеглих, а в якості засобів впливу здебільшого застосовується прохання та інформація. За цього стилю підлеглі керуються власним розсудом щодо постановки цілей, способу вирішення задач і самоконтролю своєї діяльності. Ліберальний стиль може застосовуватися при виконанні складних, творчих завдань і лише за наявності висококваліфікованих та мотивованих до ефективної діяльності працівників із значним досвідом роботи. Цей стиль неможливо застосовувати при виконанні авральних та термінових завдань» [6]. Як показують дослідження в чистому вигляді жоден стиль не застосовується, або це буває у рідких випадках.

Головними елементами управління у кожному випадку є люди, що одночасно є як суб'єктами, так і об'єктами процесу. Дана специфіка єдності двох систем (керуючою та керованою) унікальна, вона є саморегулюючою, як організм. Проведення її оцінки відбувається, як за кількісними так і якісними показниками.

«У теорії й практиці менеджменту можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного й гуманістичного. Виникнення й розвиток цих підходів зумовлений еволюцією ринкових відносин. При цьому всі підходи, у тій чи іншій мірі, залишаються актуальними й дієвими при вирішенні завдань управління персоналом для підвищення ефективності виробництва» [19].

«У рамках цього підходу провідне місце займає технічна, а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Підприємство розглядається як механізм, а людина, персонал виступає як певний елемент цього механізму, який повинен справно працювати. Даному підходу відповідає концепція використання трудових ресурсів» [19].

«Серед основних принципів цієї концепції виділяють: забезпечення єдності керівництва; дотримання суворого управлінської вертикалі; фіксування необхідного й достатнього обсягу контролю; дотримання чіткого поділу штабної й лінійної структур організації; досягнення балансу між владою й відповідальністю; забезпечення дисципліни; досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю» [19].

«Даний підхід та концепція ґрунтується на бюрократичній організаційній культурі. Тому керівник у процесі своєї діяльності керується такими стереотипами як: працівники потребують керування та контролю з

боку керівників; для працівників спонукальним мотивом, у першу чергу, є економічний інтерес; організаційна структура повинна бути спроектована таким чином, щоб контролювати бажання працівників і в максимальному ступені нейтралізувати можливі наслідки їх непередбачуваних дій» [19].

«Органічний підхід базується на двох концепціях: управління персоналом; управління людськими ресурсами. Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати» [35].

«Привабливість підходу підсилювалася ще і тим, що стало очевидним, що прийняття управлінських рішень ніколи не може бути повністю раціональним, оскільки в реальності працівники управлінського апарату: діють на основі неповної інформації; здатні досліджувати тільки обмежений набір варіантів кожного рішення; нездатні точно оцінити результати» [35].

«В кінцевому підсумку органічний підхід, визнаючи принцип обмеженої раціональності (обмеженої пошуком інформації і контролем результатів за допомогою цілей і завдань, а не контролем за поведінкою за допомогою правил і програм), фокусується на наступних ключових моментах» [35]:

- «необхідно робити акцент на навколишнє середовище, в якому живе організація» [35];
- «організацію треба розуміти в термінах взаємопов'язаних - внутрішньо-і міжорганізаційних підсистем, виділяючи ключові підсистеми й аналізуючи способи управління їх відносинами із середовищем» [35];
- «між підсистемами необхідно створювати рівновагу й усувати дисфункції» [35].

«Останнім часом активного розвитку набув гуманістичний підхід до управління трудовим ресурсами підприємства, який розглядає людину як унікальний ресурс. Особливостями такого підходу є: акцентування уваги на організаційній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом» [19].

«Сьогодні розвиток науки й техніки, прискорення життєвого циклу товарів та підприємств вимагає від них генерації та засвоєння нових знань і вмінь, успішного їх застосування при вирішенні завдань, що потребують прояву творчості. За цих умов різко зростає значущість креативних команд або проектних груп, які створюються для вирішення нестандартних проблем. Основними моментами, що підкреслюють його відмінність є» [19]:

- «у межах даного підходу акцентується увага на ускладненні об'єкту управління – людини. Сучасний менеджер має об'єднувати не просто індивідів у трудовому колективі, а потенціали особистостей. Це завдання є необхідним та водночас складним, оскільки потребує від менеджера оволодіння новітніми технологіями управління персоналом» [19];

- «врахування складної природи людини зумовлює домінування соціально-психологічних методів управління її поведінкою, оскільки остання є феноменом соціально-психологічного походження» [19];
- «окрім розширення функцій менеджера, зростає значущість його ролі як інтегратора підлеглих» [19];
- «додатковими показниками ефективності управління персоналом стають соціальні вимірники» [19].

«Доповненням до зазначених підходів може стати врахування зміни ролі та функцій керівника, а також зміни людини як об'єкту управління. Сьогодні успішне управління персоналом базується не тільки на кваліфікації працівника, а й швидкій адаптації його до умов зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності підприємства. Тому перехід до гуманістичного підходу в управлінні трудовими ресурсами допоможе вирішити проблему нарощення інтелектуального капіталу підприємств» [19].

Отже, принципи, методи та підходи управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури відіграють важливу роль в роботі підприємств готельно-ресторанного господарства. У своєму розвитку вони пройшли шлях еволюції зміщуючи увагу від суто економічних аспектів до особистого росту й культури поведінки. При цьому варто розуміти, що підходи, методи та принципи побудови системи управління персоналом успішно реалізуються у взаємодії та поєднанні, що визначаються конкретними умовами роботи персоналу та цілями організації. Тому врахування потребують такі елементи управління персоналом, як особливості проведення кадрової політики, демографічна ситуація, кваліфікація робітника, його мотивація та ін.

Готельний комплекс «Європейська» розташований в п'яти поверховій будівлі загальною площею 2226,8 м². Головний вхід у приміщення знаходиться з внутрішньої сторони двору, окрім нього будівля має ще чотири додаткові входи. Через значний кут схилу ґрунту перший поверх напівпідвальний. На першому поверсі розташовані технічні приміщення (пральня, складські приміщення, інженерні приміщення). Другий поверх має вестибюль, зал ресторану, кухню, санвузол, адміністративні приміщення, складські приміщення для кухні. Через усі поверхи проходять сходи та ліфт. Третій, четвертий та п'ятий поверхи облаштовані під номери. У комплексі нараховується 25 номерів (Президентський апартамент – 1 номер; Люкс – 4 номери; Напівкокс – 5 номерів; Стандарт – 15 номерів). Загальна кількість ліжко-місць – 45. Кожен поверх укомплектований кімнатними для повноцінного обслуговування клієнтів та роботи поверхової служби. Довкола корпусу знаходиться прибудинкова територія, загальною площею близько гектару землі. Віддаленість корпусу від Азовського моря становить близько 50-60 метрів. На прибудинковій території знаходиться автостоянка, клумби. Остання капітальна реконструкція проводилася у приміщення у 2021 році [41].

Організаційно-правова форма Готельного комплексу «Європейська» – приватна власність в управлінні Приватного підприємства «Оллайн». Підприємство діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання –

юридичної особи. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом [41].

Установчі документи готельного комплексу Європейська: Статут Приватного підприємства «Олнайт»; виписка про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб підприємців та громадських формувань – Приватне підприємство «Олнайт»; рішення про державну реєстрацію потужностей. Згідно статуту приватного підприємства та виписки з єдиного реєстру реєстрації юридичних та фізичних осіб підприємців ПП «Олнайт» має широкий спектр КВЕДів економічної діяльності. беречу до уваги те, що Готельний комплекс Європейська є власністю ПП «Олнайт» зазначимо КВЕДи пов'язані лише з діяльністю готельного комплексу:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення

55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

55.30 Надання місць кемпінгам та стоянкам для житлових автофургонів та причепів

55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщення

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

56.21 Постачання готових страв для подій

56.29 Постачання інших готових страв

56.30 Обслуговування напоями [41]

Номерний фонд Готельного комплексу Європейська сучасний та естетично гарно оформлений. Номери як за якістю оформлення так і за рівнем оснащення відповідають вимогам трьохзіркового готелю. В закладі нараховується 25 номерів різної категорії та місткості (Див табл. 1). Найбільша кількість номерів відноситься до категорії – Стандарт. Дана категорія представлена одномісними та двомісними номерами. При цьому ціновий діапазон доволі конкурентний порівняно з іншими закладами розміщення в м. Маріуполь. Варто зазначити, що рівень завантаженості номерів не залежно від категорії доволі високий.

Таблиця 1 – Склад та місткість номерного фонду Готельного комплексу «Європейська»

Номери	Кількість номерів	Кількість житлових кімнат	Кількість місць	Кількість одномісних номерів	Кількість двомісних номерів	
					з одним двоспальним ліжком	з двома односпальними ліжками
Президентські апартаменти	1	3	2	-		
Люкс	4	2	8	-	1	3
Напівлюкс	5	1	10	-	5	-
Стандарт	15	1	25	5	4	6

Разом	25		45			
-------	----	--	----	--	--	--

Джерело: складено автором

Окрім номерів класу стандарт Готельний комплекс має номери класу: Президентські апартаменти; Люкс; Напів-люкс. Найбільша кількість номерів відноситься до категорії – Стандарт (15 одиниць).

Рівень матеріально-технічне забезпечення номерів Готельного комплексу «Європейська» повністю відповідає вимогам стандарту ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні: Класифікація готелів». В категоріях стандарту: Санітарне устаткування номера; оснащення номерів меблями та інвентарем [41].

Апартаменти – вишуканий, розкішний номер загальною площею 160 м², що складається з трьох кімнат (їдальня, вітальня та спальня), кухні для обслуговування гостей, барної стійки, двох вбиралень та двох ванних кімнат (одна з ванних обладнана джакузі). Вартість номеру: 3200 грн. Міський податок у розмірі 1% не входить у вартість.

Номер люкс являє собою великий просторий двокімнатний номер загальною площею 75 м² з ванною кімнатою, передпокою, додатковим гостьовим туалетом. Вартість номеру: 1800. Міський податок у розмірі 1% не входить у вартість [41].

Номер напів-люкс складається з двох кімнат загальною площею 56 м². Крім двох основних кімнат (вітальня та спальня) в номері також є передпокій, ванна кімната, оснащена душовою кабіною та вбиральня. Вартість номеру: 1380 грн. Міський податок у розмірі 1% не входить у вартість [41].

Двомісний стандартний номер має середньою площею 18 м². Він складається з передпокою та ванною кімнатою. Дана категорія представлена як номерами з одним загальним ліжком (190×200 см), так і з двома роздільними ліжками. У даній категорії Ви можете також вибрати номери з балконом та без балкона. У вартість номера включено сніданок. Вартість номеру: 1140 грн. Міський податок у розмірі 1% не входить у вартість [41].

До категорії Стандарт відносяться 15 номерів, що становить 60% номерного фонду закладу розміщення. Дана категорія номерів користується популярністю через доступну цінову політику та належний рівень комфорту. Номери класу стандарт поділяються на одномісні та двомісні. Середня вартість одномісного стандарту 980 грн. доба. До вартості номеру міський податок у розмірі 1% не входить у вартість. Одномісний номер має вітальню, ванну кімнату, спальню. Площа номера складає 15м². У вартість номера включено сніданок. Одномісний номер King-Size відрізняється більшою площею номеру, що становить 18 м². Номер має сучасний дизайн, ліжко 190x200 см, плазмовий телевізор, міні-бар, сейф, система клімат контролю, а також Інтернет WI-FI. У номері є ванна кімната з душовою кабіною. У вартість номера включено сніданок. Вартість номеру: 1100 грн. Міський податок у розмірі 1% також не входить у вартість номеру [41].

Завантаженість номерів середня. Як видно з Таблиці 2 найбільшою популярністю все ж таки користуються номери класу Стандарт. Проте кімнати

вищої категорії у сумі не поступаються рівнем завантаженості.

Організаційна структура Готельного комплексу Європейська відноситься до групи – лінійних. Цей тип управління характеризується прямими формами зв'язку між об'єктами управління та зведення усіх інформаційних каналів до одного центру, що є головним розпорядником та місцем прийняття рішень.

Лінійна структура управління базується на зосередженні всіх виробничих та управлінських функцій в руках одного керівника. Усі повноваження є прямими (лінійними) й виходять від вищої ланки управління. До переваг лінійної організаційної структури відносяться:

- одноосібність щодо відповідальності й зобов'язань;
- чіткий розподіл обов'язків та повноважень;
- оперативний процес прийняття рішень;
- можливість підтримання високого рівня дисципліни.

Цей вид організаційної структури є сприятливим для стабільної та міцної організації, тому що кожен управлінець підпорядковується лише одному керівникові [41].

Таблиця 2 – Рівень завантаженості номерного фонду Готельного комплексу Європейська Червень-Листопад 2021 р. (кількість клієнтів)

Номери	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад
Президентські апартаменти	2	2	2	2	1	1
Люкс	4	3	4	4	5	3
Напівлюкс	5	6	4	8	5	4
Стандарт	12	15	15	16	14	12
Разом	23	26	25	30	25	20

Джерело: складено автором

До недоліків лінійної організаційної структури відносять:

- непристосованість до подальшого розширення підприємства;
- негнучкість;
- надто високі вимоги до компетентності керівника з усіх питань.

В ГК «Європейська» представлена наступна структура лінійної системи управління (Рис. 2).

Власником ГК Європейська виступає ПП «Олнайт». Рішення щодо стратегії та напрямку розвитку приймає директора ПП «Олнайт». Поточні виробничі питання готельним комплексом приймає керуючий готелем. Фінансова та економічна діяльність підпорядковується – головному бухгалтеру. Робітники готелю знаходяться в безпосередньому управлінні – керуючого готелю.

Персонал готелю працює в трьох основних секторах: Ресторан; Служба розміщення готелю; Технічна служба. За зустріч, поселення, виселення

клієнта відповідає служба розміщення готелю. Керуюю службою – старший адміністратор. У його підпорядкуванні знаходяться три адміністратори. Вони заступаючи по чергово на роботу контролюють роботу покоївок, прибиральників, працівника пральної служби.

Ресторан перебуває у підпорядкуванні керуючого готелю та управляється секторально. Адміністратор залу контролює сам зал та обслуговування клієнтів. У підпорядкуванні адміністратора залу знаходяться офіціанти. Кухню, її функціонування контролює Шеф-повар. У його підпорядкуванні знаходяться: кухар; кухонний помічник. Найменш чисельна – технічна служба. Вона складається з двох слюсарів.



Рисунок 2 – Структурна схема підприємства ГК Європейська

Ефективність лінійної структури управління Готельного комплексу Європейська – висока. Діюча структура дозволяє: максимально-ефективно використовувати кошти; забезпечувати високий рівень комфорту; гарантувати безпеки відвідувачів. Штат підприємства – оптимальний. У разі виникнення потреби долучення вузьких спеціалістів заклад долучає їх до роботи у формі підряду з спеціальними фірмами [41].

В Готельному комплексі Європейська впроваджена Функціональна управлінська структура. Її принцип полягає в координації та контролі керівником роботи близько 5 осіб, часто такий тип ще називають однорівневим. Зважаючи на лінійний принцип організації управління за схемою ГК «Європейська» та функціональним принципом управління, можна вести мову про базування роботи готелю на Лінійно-функціональних принципах роботи.

За такої структури управління готелем здійснює лінійний керівник. Під час розробки конкретних питань і підготовки відповідних рішень, програм,

планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (служб). Усі комунікації відбуваються виключно по лінії керівники структурних підрозділів та координуються управляючим готелем.

Таким чином, лінійно-функціональна структура містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.

Перевагами даної структури є:

- краща підготовка рішень і планів;
- звільнення головного менеджера від аналізу проблеми;
- можливість залучення консультантів і експертів.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями;
- недостатньо чітка відповідальність, тому що той, хто приймає рішення;
- надмірно розвинута система зв'язків по вертикалі [43].

Типова пірамідальна структура управління готелем представлена на рис. 3. Вищий рівень управління готельним підприємством представлений власником готелю і керуючим готелем, які приймають загальні рішення стратегічного плану.

До функціональних обов'язків власника готелю відноситься прийняття рішень, щодо загальної концепції розвитку закладу розміщення. Власник визначає з яким сегментом ринку буде працювати його готель, який профіль у наданні послуг вони будуть розвивати. Такі рішення відносяться до категорії загальних. До них відносяться:

- розмір підприємства;
- місце розташування;
- архітектура й інтер'єр, меблі – устаткування;
- добір персоналу.



Рисунок 3 – Пірамідальна структура управління готелем

Керуючий готелем в свою чергу деталізує обраний курс планом розвитку, погоджує його з директором та надає детальні вказівки на нижчі

ланки до його реалізації. У випадку виникнення питань під час роботи готелю служби звертаються до керуючого готелю, а не вирішують його між собою. Керівник структурного підрозділу має право приймати рішення пов'язані виключно з роботою його служби, питання пов'язані з взаємодією з іншими службами мають вирішуватися виключно через вищий керівний орган.

Кадрова політика ГК «Європейська» базується на принципах професіоналізму та роботи єдиної команди. Основними елементами кадрової політики є: вибір персоналу; стажування; проходження випробувального терміну; працевлаштування та постійне підвищення кваліфікації персоналу не залежно від рівня посади; заохочення та стимулювання роботи персоналу.

Питання обрання керуючого готелю перебувають виключно в руках власника готелю. Він призначає керівника. Підбір персоналу готелю відбувається керуючим готелем та погоджується з власником. Власник має право також займатися підбором персоналу та приймати його на роботу [41].

Усі обов'язки співробітників регламентуються посадовими інструкціями. Згідно них керуючий готелем зобов'язаний:

1. Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю готелю згідно з чинним законодавством.

2. Організовує роботу і взаємодію структурних підрозділів для приймання та обслуговування громадян, які прибули для тимчасового проживання у готелі.

3. Контролює вчасність і правильність розрахунку з громадянами за проживання, послуги і бронювання номерів (місць) за цінами і тарифами, які встановлено у готелі.

4. Організовує і контролює вчасність і якість підготовки номерів (місць), прибирання адміністративних і підсобних приміщень, місць загального користування і прибудинкової території.

5. Забезпечує технічне оснащення готелю, умеблювання, наявність інвентарю, матеріалів, форменого одягу для працівників згідно з класифікаційною категорією.

6. Організовує систематичну перевірку наявності, справності обладнання усіх приміщень готелю, вживає заходів щодо усунення виявлених несправностей і некомплектності.

7. Здійснює контроль за економним витрачанням матеріалів та енергетичних ресурсів.

8. Організовує розроблення поточних та перспективних планів розвитку та вдосконалення матеріально-технічної бази готелю, контролює їх виконання.

9. Забезпечує рентабельну фінансово-господарську діяльність готелю, своєчасне подання у відповідні державні органи обліково-звітних документів та обов'язкові платежі і збори.

10. Організовує оперативний контроль стану охорони праці та протипожежного захисту.

11. Забезпечує підбір, розстановку та навчання кадрів, контролює виконання працівниками посадових зобов'язань.

12. Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що

стосуються його діяльності.

13. Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт [41].

Найбільш контактною в закладі розміщення є Служба розміщення. Вона складається з: старшого адміністратора, адміністратора (3 особи), покоївки (4 особи), робітники пральної служби (2 особи), прибиральники (2 особи). Процес обслуговування гостей у готелі можна представити у вигляді наступних етапів: попереднє замовлення місць у готелі (бронювання); прийом, реєстрація і розміщення гостей, надання послуг проживання та харчування (прибирання номера); надання додаткових послуг проживаючим; остаточний розрахунок і оформлення виїзду.

Функціональні обов'язки старшого адміністратора полягають в наступному: здійснює своєчасне і якісне культурне обслуговування відвідувачів; здійснює урахуванням, розподіл і правильне використання житлових номерів і вільних місць; приймає і оформляє документи по реєстрації проживають; координує роботу адміністраторів; забезпечує дотримання стандартів обслуговування; забезпечує виконання підлеглими працівниками вказівок керівництва готелю; здійснює контроль за збереженням матеріальних цінностей; консулює відвідувачів з питань, що стосуються послуг; вживає заходів щодо запобігання і ліквідації конфліктних ситуацій; розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням відвідувачів; здійснює контроль за відповідним станом приміщень і житлових номерів; контролює дотримання підлеглими працівниками трудової та виробничої дисципліни; інформує керуючого готельним щодо роботи закладу.

У підпорядкування старшого адміністратора перебуває адміністратор. До функціональних обов'язків адміністратора входить: ефективне обслуговування клієнтів, створенню для них комфортних умов; контроль за своєчасною підготовкою номерів; дотриманням чистоти в готелі, збереженням майна; інформує клієнтів про основні та додаткові послуги; контроль виконання працівниками вказівок керівництва; дотримання персоналом трудової і виробничої дисципліни; запобігання конфліктам; розгляд претензії; подача пропозицій щодо покращення обслуговування клієнтів.

Функціональні обов'язки покоївки: прибирання в номерах; слідкування за наявністю в них усіх розхідних матеріалів; нести відповідальність за зберігання майстер-ключа від гостьових номерів; перевіряти та за потреби доповідати про зіпсовані речі в номері; повідомляти про знайдені речі; утримувати робочий інвентар в ідеальному порядку; у разі виробничої необхідності працювати на будь-якій ділянці господарського відділу.

Функціональні обов'язки прибиральниці: прибирати приміщення та прилеглу територію; підтримувати правила санітарії і гігієни в приміщеннях, що прибираються, здійснювати провітрювання приміщень, включати і виключати електроосвітлення відповідно до встановленого режиму; негайно повідомляти завідувачу господарства про несправність електроустаткування і санітарно-гігієнічний стан устаткування, поломках дверей, вікон, запірних

пристроїв і т.п. на території, що прибирається; суворо дотримуватися правил безпеки при провадженні робіт, правил експлуатації електронного і санітарно-гігієнічного устаткування, користування миючими і дезинфікуючими засобами; доглядати зелені насадження в приміщеннях: витирати з них пил, підливати, пересаджувати, проводити профілактичні роботи; бути ввічливим, вміти коректно знаходити вихід із конфліктних ситуацій; у зовнішньому вигляді і поведінці, постійно дотримуватися відповідної форми одягу; дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку; виконувати всі інші вказівки безпосереднього керівника та керівництва підприємства, що стосуються його роботи [41].

Робітник пральної служби зобов'язаний: організувати прання, сушіння і прасування білизни та інших предметів виробничого призначення: рушників, штор, білизни і т.п.; готувати пральні, крахмалючі і підсинюючі розчини; проводити сушку в прасувальних барабанах (камерах) або в природних умовах; проводити прасування на пресах, каландрах або вручну; приймати, сортувати і видавати білизну; оформляти прийом та передачу білизни згідно встановленої документації.

Технічна служба проводить постійний нагляд за станом інженерно-технічного обладнання готельного комплексу, проводить його ремонт. До штату служби входять слюсарі. До посадових інструкцій слюсарів входить: розбирає, ремонтує, складає і випробує системи життєзабезпечення готелю (водопостачання, каналізація, електропостачання); виконує такелажні роботи при переміщенні вантажів за допомогою простих вантажопідйомних засобів і механізмів, керованих з підлоги; знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності; знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт [41].

Ключовим елементом ГК «Європейська» є ресторан. Його функціональне завдання – забезпечення харчування клієнтів готелю. Штатний розклад ресторану передбачає наявність: адміністратора залу; офіціанта; Шеф-кухара; кухара; кухонного помічника.

Фактично кажучи роботу ресторану контролює два менеджера: адміністратор залу та шеф-повар. Кожен відповідає про свій сектор роботи та не втручається у справи іншого. За обслуговування в залі відповідає адміністратор ресторану. До його функціональних обов'язків входить: контроль ефективного і культурного обслуговування відвідувачів; консультування, ознайомлення з асортиментом наявних блюд і напоїв; оформлення залу; контроль чистоти і порядку у залі; контроль роботи офіціанта; перевірка рахунків; розгляд претензії; прийом замовлень на банкетне обслуговування; контроль дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни; інформування керівництва організації про наявні недоліки в обслуговуванні відвідувачів тощо.

В свою чергу до функціональних обов'язків офіціантів входить: обслуговування клієнтів за різними типами обслуговування; приймання замовлень; сервіровка столів; прийом посуду; прибирання столів;

консультування щодо меню; проведення розрахунку із споживачами [41].

Кухня забезпечує приготування замовлених страв, їх оформлення та якість. Найбільша відповідальність у приготуванні страв покладається на Шеф-кухара. До його обов'язків входить: відповідальність за виробничий процес на кухні; управління персоналом; набір персоналу; розробка меню та його оновлення; управління процесом постачання; забезпечення якості страв; інвентаризацію харчових продуктів та обладнання; підрахунок та аналіз витрат; дотримання правил безпеки та норм трудового розпорядку.

До функціональних обов'язків кухара відносяться: представлення страв; приготування страв; управління запасами, мінімізація відходів; відповідність страв нормам подачі; дотримання чистоти на робочому місці; належний стан кухонного інвентарю.

До функціональних обов'язків кухонного працівника відносяться: прибирання кухонного приміщення; миття посуду, столових приборів; збирання харчових відходів; переміщення чистого посуду; виконує підготовчі роботи різного характеру; повинен знати правила збору і зберігання харчових відходів, а також продуктів.

Управління персоналом є ключовим елементом роботи готелю. В його основі лежать принципи чіткого регламентування обов'язків працівників та правил трудової дисципліни. Основою системи управління є методики визначення кількості необхідних працівників. В основі даного процесу керівництво ГК «Європейська» поклало нормативний метод за укрупненими нормативами чисельності на 1 млн. грн. Він базується на використанні поправочних коефіцієнтів на інфляцію, шляхом ділення обсягів надання послуг в сучасних цінах на поправочні коефіцієнти за формулою:

$$I=O*N_i$$

де I - чисельність працівників; O - обсяг надання послуг, млн. грн.; N - норматив чисельності на 1 млн. грн.

Такий розрахунок необхідний при обґрунтуванні диверсифікації, скороченні або збільшенні надання послуг.

Визначивши необхідну кількість працівників адміністрація готелю оголошує набір працівників. Методика відбору – співбесіда. Кожен працівник проходить її з керуючим готелю та приймається чи не приймається. Працівників зараховуються до штату на постійну основу не відразу. Спершу вони проходять стажування, а потім приймаються на випробувальний термін. Випробувальний термін можна уникнути за умови наявності у претендента значного досвіду роботи в даній сфері, рекомендаційних листів з попереднього місця роботи та відмінних результатів проходження співбесіди.

У подальшому працівник повинен дотримуватися чітких правил трудового розпорядку:

- Дотримання графіку роботи
- Прихід на роботу не пізніше, ніж за 15 хвилин до початку
- Обідня перерва - 1 година.

- Забороняється приходити на роботу зі спортивними і господарськими сумками
- За потреби занесення і винесення майна обов'язкове оформлення дозволу
- Облік відвідувачів, які прибули для вирішення службових питань у книзі «Обліку відвідувачів»
- Палити дозволяється в спеціально відведених місцях
- Робота в святкові дні залежить від графіка роботи. Для працівників, які працюють з Пн по Пт з 09:00 до 18:00 робота на підприємстві не відбувається в святкові дні, встановлені трудовим законодавством. При співпадінні вихідного і святкового днів перенесення вихідного дня відбувається у відповідності з трудовим законодавством. При змінному графіку робота в святкові дні здійснюється.
- Черговість надання відпусток встановлюється графіком відпусток Тривалість щорічної оплачуваної відпустки 28 календарних дні.
- Соціальні бонуси: від 3 до 5 років стажу в готелі + 1 день до щорічної відпустки; від 5 до 10 років стажу в готелі + 2 дні до щорічної відпустки; від 10 років і більше + 3 дні до щорічної відпустки. Кошти на оздоровлення: від 1 до 3 років стажу в готелі - 25% від посадового окладу; від 3 до 5 років стажу в готелі - 50% від посадового окладу; від 10 років стажу в готелі - 100% від посадового окладу.
- У разі хвороби співробітника оформлюється лікарняний за встановленою державою процедурою
- Преміювання працівників шляхом: оголошення подяки; видача грошової премії; нагородження цінним подарунком; проживання в готелі.
- Покарання працівників шляхом: депреміювання; догана; звільнення за відповідними обставинами
- Належний вигляд співробітника, носіння уніформи
- Дотримуватися високого рівня культури обслуговування
- Персонал зобов'язаний слідкувати за чистотою і порядком на території готелю, а також утримувати в чистоті робоче місце [41].

Всі службові записки і документи оформлюються у відповідності з чіткими корпоративними нормами і підписуються менеджерами відділу.

«Оцінка ефективності управління персоналом складається з двох компонентів: економічної ефективності, що характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів, та соціальної ефективності, що характеризує ступінь очікування потреб та інтересів працівників й їх бажання працювати» [24].

З метою визначення рівня соціальної ефективності системи управління персоналом та сформованості організаційної культури в ГК «Європейська» було проведено соціологічні дослідження. Зміст анкет розроблювався з врахуванням потреби проведення аналізу за наступними показниками: результативність праці; особисті якості; професійна поведінка. Метод

проведення дослідження – анкетування. Зважаючи на незначну кількість співробітників (22 особи, з них 1 керуючий готелем та 1 головний бухгалтер) анкетуванням було охоплено увесь персонал. Отримані результати були опрацьовані за допомогою спеціалізованих програм. Зміст анкет стосувався питань: оцінювання відношення колективу до проведення внутрішньої оцінки співробітників; оцінки системи управління персоналом; оцінки соціально-психологічного клімату колективу та сформованості організаційної культури; оцінки особисто важливих якостей керівника та оцінки професійно важливих якостей керівника.

На першому етапі було з'ясовано рівень відношення колективу до проведення внутрішньої оцінки співробітників. На початку анкети кожен інтерв'юер мав зазначити свій вік, стать та освіту. Дані показали, що соціально-демографічний паспорт ГК «Європейська» доволі молодий. У закладі працюють приблизно порівно чоловіки (9) та жінки (13). Середній вік працівників 32 роки. З усіх опитаних вищу освіту мають 14 чоловік, 8 – середньо-технічну. Отримані дані свідчать про високий рівень освіченості персоналу та його молодий вік, що є гарним показником в оцінці ефективності системи управління (Див. Додаток В). При цьому на питання «Чи бажали б Ви, що б на вашому підприємстві існувала система оцінки праці співробітників?» переконлива більшість 91% опитаних позитивно віднеслись до даного питання. Лише 8% респондентів (2 чоловіка) не змогли визначитися з відповіддю. 86% відзначили, що готові приймати участь у даній практиці, як інтерв'юери. Стосовно методів проведення оцінки думки дещо розділилися. На питання «Чи бажали б Ви, що б результати Вашої праці оцінювалися усіма співробітниками?» лише 68% дало позитивну відповідь, а 22% - негативну. Ідентичними була результати і щодо частоти проведення такої оцінки раз у пів року, що можна пояснити зайнятістю роботою та певною суб'єктивністю до оцінок колег. Готові оприлюднувати результати таких досліджень були лише 68% респондентів. Схожість відповідей по трьом питанням наштовхує на думку про певну невпевненість персоналу, щодо ефективності даного методу через незначні масштаби готелю та слабку конкурентність в колективі. Підтверджують це і відповіді на питання «Чи бажали б Ви, що б результати оцінки впливали на рівень оплати праці?» - 91% співробітників схвально відповіли на нього. Отримані дані говорять про цікавість співробітників до даної практики, схвальність врахування оцінки результативності роботи на рівень оплати праці. Це свідчить про високу мотивацію співробітників та підтримку практики здорової конкуренції та чітких правил в роботі. Одночасно з цим дещо нижчою була підтримка ідей оприлюднення результатів оцінки роботи персоналу, частоти її проведення, що говорить про відсутність чіткого розуміння потреб даної роботи її цінності в загальному зростанні підприємства.

Оцінка діючої системи управління персоналом середня. Провівши опитування за основними критеріями: відношення колективу до діючої системи; рівень комунікації; швидкість виконання рішень та ін було отримано дані в діапазоні 3,5-4,2 бали за п'ятибальною системою. Найкраще усього було

оцінено «Взаємодію служб готелю» - 4,2 бали; «Швидкість вирішення робочих питань» - 4 бали; «знання нормативної бази (посадових інструкцій та ін.)» - 4 бали; «рівень зворотнього зв'язку» - 4 бали. Виходячи з цього можемо говорити про добру комунікацію в ГК «Європейська». Середні показники мали питання, що стосувалися: «рівень піклування про персонал» - 3,8 бали; «розуміння розпоряджень керівництва» - 3,8 бали. Найвищі результати мали питання: «задоволеністю діючою системою управління персоналом» - 3,6 бали; «рівень довірливих відносин» - 3,6 бали; «рівень вмотивованості» - 3,5 бали. Виходячи з отриманих результатів можемо вести мову про недостатню сформаність організаційної культури в колективі, присутність певної невпевненості серед працівників, що цілковито може бути пояснене кризовістю готельно-ресторанної сфери через епідемію пандемії COVID-19 (Див. Додаток Г).

Зважаючи на вагому роль керівника в успішному функціонуванні системи управління персоналу було проведено опитування співробітників стосовно оцінки особистих та професійних якостей керівника. Кожен блок питань мав дві складові стосовно позитивних та негативних якостей. При цьому кращим результатом вважалась вища оцінка в розділі позитивні якості, а кращою в розділі негативні якості – низька оцінка (Див. Додаток Д). Так підлеглі високо оцінили такі якості керівництва як: висока культура мови (3,9); тактовність (3,6); ширість (3,6); тримання слова (3,5). Менші оцінки проте все ж таки доволі високі мали критерії: уважність до підлеглих (3,5); почуття гумору (3,5). Найменшу кількість балів набрав критерій – уважність ставлення до прохання підлеглих (3,3). Виходячи з цього можемо зробити висновки про суто діловий стиль управління персоналом, уникнення дружніх відносин та намагання тримати дистанцію з колективом для підтримки субординації в колективі. Дані характеристики є позитивними.

Оцінка професійних якостей керівника була близькою до його особистих якостей. Так найвище співробітники оцінили: організаторські здібності (3,9); відповідальність (3,9); досвідченість, цілестямованість, вміння оперативно приймати рішення, комунікабельність, харизматичність, професійність, справедливість, вміння делегувати повноваження, бажання самовдосконалення (3,7). Меншу кількість балів отримали: вміння вирішувати конфлікти, стратегічне мислення (3,6); вміння працювати з командою (3,5); аналітичні здібності (3,2). При високих оцінках більшості професійних якостей керівника, дивним дещо виглядає низька оцінка стратегічних та аналітичних здібностей. Це можна пояснити статусом керівника. В опитування приймали участь – керуючі готелем, що в свою чергу є підзвітними та залежними від власника, як останньої інстанції прийняття усіх рішень та ведення гзагальної концепції розвитку закладу. Тому у даному випадку керуючий готелем є виконавцем частини рішень, що і обумовило пену занеженість в оцінках його підлеглими.

Говорячи про оцінку ефективності системи управління персоналом в ГК «Європейська» можемо констатувати високий професіоналізм керівництва та в принципі схвальне відношення підлеглих до діючої системи. Поряд з цим

хотілося б відзначити невдоволеність рівнем комунікації в колективі, неухважністю до особистих проблем підлеглих, низьким рівнем вмотивованості та не високими довірливими відносинами в колективі. Усе це дає підстави говорити про неповну сформованість організаційної культури, як важливого елементу системи управління персоналом. Причина цього зміна у 2021 році власника ГК «Європейська». Це потягло за собою зміну не лише керівного складу, але й частково персоналу. Незначний проміжок часу, що минув після ґрунтовної переорганізації не дав змоги довести до кінця процес формування організаційної культури. Це підтверджують і дані опитування стосовно оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (Див. Додаток Е). Порівняно з результатами іншим анкет загальна оцінка в даному випадку була нижчою та коливалася в межах 3,0-3,5 бали. Незважаючи на це найбільшу кількість балів в даному опитування отримали пункти: «у колективі переважає бадьорий настрій» та «колектив радий спільним заходам» - 3,9 балів. Середні показники мали пункти: «поважне ставлення до думок один одного», «колектив швидко відгукується на потреби керівника та інших співробітників» - 3,5 бали; «співробітники пишаються своїм колективом», «емоційне єднання колективу у складний час» - 3,4 бали. Найменшу оцінку отримали питання: «невдачі певних членів колективу породжують вболівання інших та пропозиції допомоги» - 3,0 бали; «доброзичливість, взаємна прихильність» - 3,1 бали; «неформальні групи в колективі привітні одна до одної» - 3,1 бали. Виходячи з цього можемо вести мову про несформованість колективу та організаційної культури у повній мірі. Не зважаючи на існування корпоративних правил та вимог, що в цілому позитивно сприймаються співробітниками рівень міжособистісних взаємин ще не пройшов до кінця етап притирання. Це породжує певні конфліктні ситуація та гальмує у цілому виробничий процес.

Оцінка економічної ефективності управлінням поведінкою персоналу та формування організаційної культури відбувалась за допомогою аналізу показників продуктивності праці. За основу аналізу бралися узагальнюючі показники середнього виробітку у звітному періоді, середньоденний і середньогодинний виробіток продукції (надання послуг) на одного робітника, а також середній виробіток продукції (надання послуг) на одного працюючого у вартісному вираженні.

«З метою оцінки ефективності персоналу С.А. Шапіро пропонує розроблену ним формулу оцінки ефективності управління персоналом в організації, що враховує ефекти, які виникають при збільшенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів і при навчанні персоналу з подальшим поєднанням кількох професій» [32].

Спочатку визначаються окремі показники ефективності.

1. Ефект від зменшення плинності кадрів (щомісячний):

$$E_{п} = V_{н} \times ЗЧП (K_{п1} - K_{п2})$$

де $E_{п}$ - ефект від зменшення плинності кадрів;

V_n – витрати на новачка;

СЧП – середньооблікова чисельність працівників;

$K_{п1,2}$ – коефіцієнт плинності кадрів відповідно початку і кінця місяця.

При цьому витрати на новачка V_n розраховується за такою формулою:

$$V_n = \frac{V_v}{K_v}$$

де V_n – витрати на новачка;

V_v – витрати на відбір персоналу;

K_v – кількість відібраних кандидатів.

Коефіцієнт плинності кадрів $K_{п1,2}$ розраховується за такою формулою:

$$K_{п1,2} = \frac{K_{зп}}{С_{кп}}$$

де $K_{п1,2}$ – коефіцієнт плинності кадрів початку і поклада край місяця;

$K_{зп}$ – кількість звільнених працівників;

$С_{кп}$ – середньооблікова кількість працівників.

2. Ефект від навчання з наступним поєднанням професій:

$$E_n = P_{зп} \times P_{сп} \times N - V_n$$

де E_n - ефект від навчання з подальшим поєднанням професій;

$P_{зп}$ - різниця між витратами на заробітну плату одного працівника на місяць і додаванням до окладу при суміщенні професій;

$P_{сп}$ - кількість працівників, що навчилися суміжним професіям;

N – календарний термін, протягом якого розраховується ефективність;

V_n - Витрати навчання.

3. Ефект від збільшення продуктивності праці (за місяць):

$$E_z = K \times D_m \times (P_2 - P_1)$$

де E_z - ефект від збільшення продуктивності праці;

K – кількість працівників;

D_m – кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом місяця;

P_1 і P_2 – продуктивність праці початку і поклада край місяць.

Продуктивність праці на початок та кінець місяця розраховується за такою формулою:

$$П_{1,2} = \frac{Оп}{Дм * К}$$

де $П_{1,2}$ - продуктивність праці на початок та кінець місяця;
 $Оп$ - обсяг продукції (робіт, послуг), виробленої протягом певного календарного періоду, руб;

$К$ – кількість працівників;

$Дм$ – кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом місяця [32].

4. Сумарна ефективність:

$$Ес = Еп + Ен + Ез, (15)$$

де $Ес$ – сумарна ефективність;

$Еп$ - ефект від зменшення плинності кадрів;

$Ен$ - ефект від навчання з наступним поєднанням професій;

$Ез$ - ефект від збільшення продуктивності праці [32].

Отже, оцінка ефективності системи управління персоналом ГК «Європейська» проводилася двома шляхами: проведення анкетування; розрахунок ефекту через аналіз економічної діяльності підприємства. Обидва методи засвідчили позитивну тенденцію розвитку використовуваних систем управління персоналом та організаційної культури, проте відносно молодий вік закладу мав певні особливості розвитку. Аналіз соціологічних досліджень засвідчив проходження колективом процесу гуртування, що вимагає певного часу. Невисокими були оцінки певних критеріїв комунікації та взаємодії в середині колективу, оцінки керівництва в питаннях аналітичності та стратегічності мислення. Поряд з цим високо оцінювалися різноманітні заходи щодо тим-билдинга, спільного відзначення свят та ін. Це підтверджують і дані аналізу економічної діяльності закладу. Проаналізувавши економічний ефект від плинності кадрів, ефект від навчання з наступним суміщенням професій, ефект від збільшення продуктивності праці біло доведено, що сумарний ефект впроваджені системи управління персоналом та організаційної культури мав в цілому позитивну динаміку розвитку. Лише в перший місяць роботи заклад мав відємну динаміку через значні фінансові витрати та малу рентабельність у зв'язку з відкриттям (Див. Додатки Ж, З).

Швидкість трансформацій суспільного, економічного, культурного життя вимагає проведення постійного оновлення процесів управління персоналом, трансформації організаційної культури підприємства. Виходячи з класифікації наукових шкіл організаційної культури та спираючись на дані аналізу ГК «Європейська» можна відзначити, що на даний час заклад має сформовану систему правил і норм, систему переконань, зразок поведінки індивіда. Поряд з цим відсутня система обрядів та символів. Причина – незначний період діяльності на ринку готельно-ресторанних послуг.

Символи набувають значної ваги в сучасній економіці. Вони є

логотипами – впізнаваними клієнтами, мають високу інформаційну ємкість та позитивно впливають на маркетингову політику закладу. «Згідно з символічним підходом, в дослідженні організаційної культури значну роль відіграють символи (емблеми, міфи, звичаї), розвивається «символічний менеджмент». Відповідно до систематичного підходу, організаційна культура містить зразки поведінки персоналу, а також вірування, ідеї, цінності співробітників [38].

Звертаючи увагу на міжнародні рекомендації щодо формування організаційної культури корисним буде згадати американських дослідників Т. Діл А. Кенеді. Ключовими складовими даної культури вони визначали: «сильна, об'єднуюча корпоративна філософія і місія; лідер, який довіряє іншим і в якого вірять; відкриті канали комунікацій і доступ до вищого керівництва; особливу увагу до людей і продуктивності; увагу до клієнтів і сервісу; наявність підтримуваних усіма церемоній, ритуалів, звичаїв; загальний емоційний підйом, що стосується роботи й майбутнього; почуття задоволення, пов'язане з виконавчою майстерністю, вкладеними у загальну справу» [8]. Перераховані складові знову ж таки звертають увагу на важливість символічного підходу – як важливого елементу розвитку підприємства.

Апелюючи до даної проблеми доцільно зіслатися і на наукові доробки Полотай Б.Я. [36]. В них система організаційної культури підприємства подається як структура, що включає в себе: організаційну структуру; структуру комунікацій; ціннісно-нормативну структуру; ігрову структуру; структуру соціально-психологічних відносин; структуру зовнішньої ідентифікації компанії. «Виходячи з цього можемо констатувати, що готельний комплекс має слабо представлену, згідно соціологічних досліджень комунікативну та ігрову структури. Структура соціально-психологічних відносин перебуває на стадії формування через новий неспрацьований колектив. Удосконалення комунікативних структур має відбуватися не технічним, а психологічним шляхом. Тому проведенні тренінгів з розвитку комунікацій, етикету буде сприяти не лише формуванню дружнього колективу, але й підвищить загальну культуру обслуговування клієнтів» [36]. «Використання ігрової структури додасть динаміці в роботі. Загалом ігрова концепція знайходить широке застосування у багатьох сферах людського буття. Поширення її в рамках організаційної культури сприятиме формуванню стійкості організації, колективного духу, відчуття єдності та пов'язаності» [36].

Факт несформованості колективу і організаційної культури наводить на думку про важливість продовження роботи з формування та впровадження корпоративних цінностей, покращення кадрової роботи. «Останній фактор дуже важливий оскільки згідно соціологічних досліджень було доведено, що цінності і принципи, на яких формується організаційна культура обстежених підприємств, здебільшого відповідають особистим цінностям і принципам співробітників» [40].

Позитивно на роботу готельного підприємства вплине практика

формування кадрового резерву. Проведення систематичних відборів претендентів для подальшого працевлаштування на конкурсній основі з одного боку сприятиме швидкій заміні звільнившись працівників, а з іншої стимулюватиме здорову конкуренцію в колективі. Дану роботу рекомендовано починати з студентами випускниками профільних закладів вищої освіти. Комунікація з претендентами на роботу ще з студентських лав посилюватиме комунікацію та розуміння один одного в роботі й прибиратиме усі комунікаційні бар'єри. Проведення навчальних тренінгів, майтер-класів додасть не лише репутаційних балів готельному комплексу, але й посилюватиме формування організаційної культури. При цьому даний аспект доволі важливий оскільки за даними контент аналізу соціальних сторінок готелів та ресторанів України було доведено, що інформаційна активність закладу та його пізнаваність на ринку послуг напряду залежить не від кількості постів, а їх змістовності. Найбільшу кількість репостів та лайків отримували повідомлення про заходи в готелі чи ресторані, відвідання їх відомими людьми. Тому проведення в стінах готельного комплексу професійно-освітніх заходів позитивно позначиться, як на самому персоналі так і організаційній структурі підприємства.

«Наприклад, готель Hyatt Sanctuary Cove в Австралії упровадила свою програму навчання, що проводиться кожним відділом. Відділи визначають свої потреби в навчанні і розробляють відповідні програми для задоволення цих потреб. Готель дозволяє будь-якому службовцю відвідувати будь – який цикл навчання і відправляє поштою інформацію за всіма програмами навчання, щоб кожний службовець міг вивчити їх розклад на найближчий місяць. Добре навчений персонал завжди знає як діяти в тій чи іншій ситуації» [31].

Виявлені комунікативні складнощі потребують удосконалення в організаційному плані. «Щоб ефективно працювати, персонал повинен регулярно одержувати інформацію про свою компанію. Історію готелю, поточний стан справ, місію підприємства і його бачення – все це повинні знати службовці. Добре проінформований та навчений персонал завжди якісно надасть ту чи іншу послугу. Дуже часто навіть самі менеджери не здогадуються, що добре проінформований персонал може грати важливу роль в залученні прибутків. Неінформованість персоналу менеджером про сьогоденний захід в готелі чи про створення нової послуги закладом харчування, може вилитися в розчарування клієнта» [31].

Допомогти у вирішенні цієї проблеми можуть: рекламні ролики, що будуть транслюватися на телевізорах в холі; проведення для персоналу інформаційних занять, щодо унікальності та успішності готельного комплексу; запуск в соціальних мережах фоторамок та ін.

«Прикладами світового досвіду вирішення цієї ситуації є приклад корпорації Ritz-Carlton Hotel Company. Кредо цієї корпорації, яке всі співробітники повинні вивчити напам'ять, надруковано на невеликій ламінованій картці, яку вони тримають завжди при собі, коли виконують службові обов'язки. На зворотному боці картки надруковані основні правила,

якими керується Ritz - Carlton. Ці правила є свого роду двадцятьма ступенями до такої якості обслуговування, які гарантують успіх діяльності Ritz-Carlton. Готель, що має подібні документи дозволяє працівникам керуватися розробленими правилами. Створюючи такі правила підприємство вказує на його головні цілі ті цінності» [31].

Іншим видом комунікаційної рекомендації є налагодження зворотнього зв'язку. «У широкому розумінні зворотній зв'язок або фід бек – це реакція у вигляді вербальної або невербальної відповіді на повідомлення іншої людини. У повсякденному житті люди постійно надають одне одному зворотній зв'язок. Налагоджений зворотній зв'язок на рівні колективу організації, за умови підтримання його в оптимальному стані, допоможе впоратись з численними негативними питаннями в трудовій дисципліні підприємства і в його діяльності загалом з допомогою інформації, яка надходить керівнику від підлеглих і навпаки» [31]

Зважаючи на юній вік ГК «Європейська» увагу варто звернути і на роль стандартів в діяльності персоналу закладу. «Готельно-ресторанний бізнес працює добре, як налагоджений механізм, якщо в ньому все регламентовано. Основне завдання стандартів полягає у тому, щоб усі співробітники готелю, які займають однакову посаду, виконували посадові обов'язки однаково. Постійна увага приділяється зовнішньому вигляду, регламентації робіт, правил поведінки та ін.» [10]. ГК «Європейська» користується даними нормативними документами, але поки, що не завершив створення власного стандарту. В роботі для координації дій персоналу впроваджені стандарти загального значення, що враховують специфіку готельного комплексу. Створення даних документів сприятиме остаточному формуванню організаційної культури закладу та підвищення продуктивності й ефективності системи упарвління персоналом.

Розроблення й реалізація комплексу заходів з цифрової трансформації організаційної культури підприємств, до яких віднесено застосування «employee-driven менеджменту, тобто людино-орієнтованого підходу до управління – безперервне навчання співробітників та розвиток у них необхідних навичок скорочує вдвічі час виведення нового продукту на ринок. Employee-driven менеджмент дозволяє на 38% підвищити залученість співробітників у процес цифровізації; на 33% прискорити запуск нових цифрових рішень; на 24% підвищити ймовірність успішного результату цифрової трансформації» [40].

«Впровадження модульної платформи нового покоління для управління персоналом HRmaps – комплексне рішення для автоматизації HR-процесів, яке складається з 4 модулів і HR-порталу: оцінка персоналу (модуль дозволяє виконувати різні типи оцінок: за компетенціями, цілями, KPI; щорічне оцінювання, регулярні співбесіди, опитування та тести); підбір і адаптація (сприяє управлінню процесом підбору персоналу, від появи вакансії до адаптації на новому робочому місці); планування та кар'єра (дозволяє складати плани розвитку кар'єри, спадкоємність, управляти потенціалами і мобільністю); навчання та розвиток (формування планів навчальних заходів,

запис і навчання, контроль)» [40].

«Це сприятиме оптимізації й автоматизації рутинних процесів; підвищенню ефективності та продуктивності співробітників; цифрову модернізацію HR, в основу якої входить впровадження цифрової хмарної платформи, яка забезпечить цифровий формат усіх кадрових процесів (автоматизація до 90%), що дозволить проводити моніторинг і розвивати роботу компанії» [40].

Доцільності використання отримує і напрям управлінської діяльності – Превентивний менеджмент. «Він базується на засадах маніпулювання, а саме маніпулюванні окремим визначеним компонентом трудового колективу в окремій визначеній трудовій обстановці з метою одержання заздалегідь передбачуваного результату трудової діяльності, який би не міг бути досягнутий без такого виду втручання з боку керівництва. Його суть полягає в тому, щоб підтримати та скоординувати правильні та раціональні дії підлеглого шляхом відкидання можливостей неправильних дій.» [11].

«Беручи до уваги швидкі темпи науково-технічного прогресу та його вплив на життєдіяльність людства та функціонування підприємства не варто відкидати і те, що він може впливати на поведінку та дисципліну персоналу. Це явище можна розглядати на рівні організаційного та матеріальнотехнічного забезпечення підприємства, яке формує робоче середовище та створює певні умови праці персоналу. Оскільки працівник проводить на робочому місці переважну більшість часу, тоді очевидно, що його стан безпосередньо впливає на поведінку та дисципліну колективу. Саме на оптимізацію умов праці направлені організаційна рекомендації» [11].

Отже, удосконалення системи управління персоналом та формування організаційної культури процес постійний та динамічний. Він залежить від зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку підприємства, що активно впливають на даний процес. Серед ряду інноваційних методів управління персоналом варто відзначити важливість використання символічного підходу, що звертає увагу на символи, церемонії, емблеми, міфи та ін. В рамках інформаційно-семіотичної концепції розвитку культури даний принцип стає ключовим як для персоналу компанії так і її пізнаваності клієнтами. Інновацією є і впровадження ігрової концепції. Використання ігрової структури додає динаміці в роботі. Поширення її в рамках організаційної культури сприятиме формуванню стійкості організації, колективного духу, відчуття єдності та пов'язаності. Прикладами активного впровадження ігрової концепції в сучасних умовах є заняття з тим-білдінгу. Значного поширення отримують і такі напрямки менеджменту як : employee-driven менеджмент, превентивний менеджмент, тощо. Динамічно трансформуючийся світ потребує постійного удосконалення і в питаннях внутрішнього оновлення кадрової політики, інформаційної політики, комунікацій в колективі. «При цьому, варто пам'ятати – занадто велика частка впливу зовнішніх чинників може призвести до зниження керованості організаційної культури та, в наслідковому ефекті, зниження ефективності підприємства загалом» [9]. Поряд з цим посилення тенденцій глобалізації індустрії гостинності все

більше схиляють готельно-ресторанні підприємства до інтеграції та взаємодій і як результат посидення зовнішніх чинників. Виходячи з цього пріоритетом номер один в найближчий час для усіх підприємств індустрії гостинності стане пошук оптимальної моделі взаємодії з глобальними умовами ринку та мінімізації впливу його негативних наслідків.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, роль системи управління персоналом та формування організаційної культури на готельно-ресторанних підприємствах значна. При цьому якщо система управління персоналом будується на принципах адміністративної регуляції то організаційна культура виключно на принципах саморегуляції. «Фактично організаційна культура – це рівень тиску, який вона здійснює на членів організації, незалежно від напряму. В умовах сильної культури індивідууми і команди контролюють себе самі, що веде до високої ефективності їх роботи і сприяє чіткому функціонуванню організації, оскільки прихильність зрозумілому набору цінностей, що розділяються, зменшує число конфліктів і непорозумінь. В той же час, на наш погляд, залежність сили організаційної культури і ефективність організації, далеко не однозначна, оскільки успішна діяльність може бути причиною формування сильної культури, а не навпаки. В той же час, сильна культура, що чинить помітний тиск на організаційну поведінку, є чутким механізмом, а тому впливати на таку культуру потрібно більш обережно. Наслідками невмілого менеджменту сильної організаційної культури можуть стати серйозні процеси дезорганізації. Навпаки, правильний процес трансформації такої (сильною) культури може прискорити досягнення необхідних цілей компанії» [48].

«Від рівня організаційної культури та системи управління персоналом залежить привабливість і перспективи формування капіталу готельно-ресторанних підприємств. Умови конкурентного середовища змушують підприємства готельно-ресторанного бізнесу орієнтуватися на вимогливість клієнтів, враховувати високі світові стандарти якості послуг. Тому одна із специфічних потреб галузі підприємств – потреба мати персонал, який усвідомлює і демонструє причетність до професійної діяльності у сфері готельно-ресторанного бізнесу, засвоює провідні корпоративні цінності, готовність і спроможність якісно задовольнити потреби клієнтів» [10].

В результаті проведеного дослідження було проаналізовано механізми управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури, їх тенденцій розвитку на підприємствах готельно-ресторанної сфери. Безпосереднім об'єктом дослідження було обрано Готельний комплекс «Європейська». В процесі аналізу було зроблено наступні висновки:

- 1) Розглянувши основні наукові підходи до сутності, змісту, й специфіки управління поведінкою персоналу та формування організаційної культури на підприємствах готельно-ресторанного господарства проаналізовано сутність понять: «управління», «послуга», «організаційна культура», «поведінка», «готельне господарство», «ресторанне господарство», «персонал» та на базі вивченого матеріалу сформульоване авторське визначення сутності поняття «управління персоналу та формування організаційної культури в готельно-ресторанних підприємствах» – комплекс заходів спрямований на підвищення ефективності роботи підприємства орієнтованого на задоволення потреб людей у тимчасовому розміщенні, харчування та

обслуговуванні, через вплив на персонал, шляхом підвищення їх вмотивованості та зацікавленості в роботі, взаємодії між собою в рамках чітко визначених правил та ієрархії, формування єдиної системи, правил роботи в межах виробленої організаційної культури.

2) При вивченні обраної теми автором було опрацьовано значну кількість джерел, частина з яких була зібрана автором в результаті проведення анкетування за допомогою методу експертної бальної оцінки та прямого опитування. Інтерв'ювання було покладено в основу визначення оцінки системи управління персоналом та рівня організаційної культури. Воно відбувалося шляхом проведення прямих розмов за завчасно підготовленими питаннями. Соціологічні дослідження дали змогу не лише визначити рівень оцінки керівництвом та персоналу ефективності діючої системи управління, але й отримати матеріал для вироблення подальших рекомендацій. Дослідження проводилося за допомогою методу анкетування, що містила питання відкритого та закритого типу. Емпіричні дані були опрацьовані методом контент-аналізу та статистики в програмі S04.

3) З методичної точки зору цікавим було і використання нових методів обробки великих обсягів інформації в періодичній літературі за допомогою спеціальної програми SoMo.Bot. Особливо під час визначення факторів ризику стійкості організаційної культури та системи управління персоналу на підприємствах готельно-ресторанної галузі. Впровадження інноваційних методів обробки інформації дало змогу поглянути на актуальність питання управління поведінкою персоналу для самих готельєрів та рестораторів, визначити частоту згадування даної проблеми на сторінках періодичної літератури, визначити характер цитування (позитивний чи негативний).

4) Проведено теоретичний аналіз принципів, методів та підходів управління поведінкою персоналу й формування організаційної культури. Констатовано їх різноманітність та розглянуто сутність кожного з них. Звернено увагу на шлях еволюції принципів, методів та підходів, що у своєму розвитку змістили увагу від суто економічних аспектів до особистого росту й культури поведінки. Доведено, що підходи, методи та принципи побудови системи управління персоналом успішно реалізуються у взаємодії та поєднанні, визначаються конкретними умовами роботи персоналу й цілями організації. Тому врахування потребують такі елементи управління персоналом, як особливості проведення кадрової політики, демографічна ситуація, кваліфікація робітника, його мотивація та ін.

5) У результаті теоретичного аналізу матеріалів та джерел констатовано, що управління персоналом підприємств індустрії гостинності залежить від впливу державних інституцій, вимог споживачів. Зважаючи на це можемо говорити про вплив чинника інституціонального середовища, як важливого регулятора систем дій та правил готельно-ресторанних підприємств. Зважаючи на це було

визначено основні складові контуру їх структурного взаємозв'язку: функції, інструменти, принципи, індикатори, нормативно-правове забезпечення.

б) Охарактеризовано заклад гостинності ГК «Європейська» з позиції правової діяльності, матеріально-технічного стану, організаційної структури, системи управління персоналу та рівня сформованості організаційної культури. В результаті аналізу виявлено, що в закладі впроваджена функціонально-лінійна управлінська структура. В її рамках більшою мірою застосовується авторитарний стиль управління. Рішення здебільшого видаються директивно і застосовується інструментарій адміністративних та психологічних методів управління. Ефективність даного стилю обумовлюється незначною кількістю персоналу та незавершеністю процесів формування організаційної культури. При цьому, констатовано, що на рівні менеджерів вищої ланки домінує демократичний стиль управління. Це дає підстави стверджувати про початок формування організаційної культури з гори (звична практика) та її поступове впровадження на усі рівні управління. Завершення даних процесів сприятиме в майбутньому переходу до демократичного стилю управління.

7) Проаналізовано функціональні обов'язки персоналу та кадрової політики. Виявлено їх повну відповідність впровадженим системам управління та надано рекомендації з їх покращення. Звернено увагу на використовувані методи принципи та методи визначення чисельності персоналу закладу. Констатовано, що вони базуються на економічних підходах, які підтверджують правильність висновків про домінування авторитарного стилю управління. Кадрова політика ГК «Європейська» базується на принципах професіоналізму та роботи єдиної команди. Основними елементами кадрової політики є: вибір персоналу; стажування; проходження випробувального терміну; працевлаштування та постійне підвищення кваліфікації персоналу не залежно від рівня посади; заохочення та стимулювання роботи персоналу.

8) Проведено оцінку впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища щодо управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. При аналізі було враховано поведінкову складову оцінки персоналу з метою виявлення та своєчасного реагування та впливу на подразники або поведінкові відхилення, не залучаючи всі рівні управлінського впливу. Доведено, що успішне управління персоналом базується не тільки на кваліфікації працівника, а й швидкій адаптації його до умов зовнішнього й внутрішнього середовища діяльності підприємства. Тому перехід до гуманістичного підходу в управлінні трудовими ресурсами допоможе вирішити проблему нарощення інтелектуального капіталу підприємств. Дані підходи та принципи допоможуть в роботі ГК «Європейська» у подальшому прогнозувати рівень задоволеності персоналу умовами праці та відношення керівництва, виробити механізми подальшого

виявлення і передбачення позитивних та негативних поведінкових подій, пояснити причини даних відхилень, виявити невикористані можливості функціональних поведінкових подій, прогнозувати рівень задоволеності клієнтів поведінкою персоналу; формувати варіанти управлінських рішень.

9) Зроблено оцінку ефективності управління персоналом за економічними та соціальними показниками. Аналіз господарської діяльності Готельного комплексу «Європейська» було проведено з позиції економічної ефективності діючої системи управління персоналом. В основу аналізу було покладено метод оцінки ефективності персоналу С.А. Шапіро, що враховує ефекти, які виникають при збільшенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів і при навчанні персоналу з подальшим поєднанням кількох професій. Згідно отриманих даних було виявлено пряму залежність між кількістю та якістю роботи персоналу та прибутку підприємства. Сумарний ефект впровадженої системи управління персоналом та організаційної культури мав в цілому позитивну динаміку розвитку. Лише в перший місяць роботи заклад мав від'ємну динаміку через значні фінансові витрати та малу рентабельність у зв'язку з відкриттям. Аналіз соціально-психологічного клімату в колективі проводився за допомогою анкетування та таблиці експертних даних. Соціологічні дослідження засвідчили проходження колективом процесу гуртування, що вимагає певного часу. Невисокими були оцінки певних критеріїв комунікації та взаємодії в середині колективу, оцінки керівництва в питаннях аналітичності та стратегічності мислення. Поряд з цим високо оцінювалися різноманітні заходи щодо тим-билдинга, спільного відзначення свят та ін.

10) Проаналізовано інноваційні методи та підходи до управління персоналу та формування організаційної культури готельно-ресторанних підприємств. Констатовано, що серед ряду інноваційних методів управління персоналом варто відзначити важливість використання символічного підходу, що звертає увагу на символи, церемонії, емблеми, міфи та ін. В рамках інформаційно-семіотичної концепції розвитку культури даний принцип стає ключовим, як для персоналу компанії, так і її пізнаваності клієнтами. Інновацією є і впровадження ігрової концепції. Використання ігрової структури додає динаміці в роботі. Поширення її в рамках організаційної культури сприятиме формуванню стійкості організації, колективного духу, відчуття єдності та пов'язаності. Прикладами активного впровадження ігрової концепції в сучасних умовах є заняття з тим-билдингу. Значного поширення отримують і такі напрямки менеджменту як : employee-driven менеджмент, привентивний менеджмент, тощо. Динамічно трансформуючийся світ потребує постійного удосконалення і в питаннях внутрішнього оновлення кадрової політики, інформаційної політики, комунікацій в колективі.

Спираючись на отримані висновки автором було розроблено ряд рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом та формування організаційної культури готельно-ресторанних підприємств. Усі нижче наведені рекомендації умовно можна поділити на наступні групи:

- структурні;
- комунікаційні;
- мотиваційні;
- організаційні;
- адміністративні.

До адміністративної групи слід віднести рекомендації стосовно покращення роботи кадрової служби та зміни принципів ведення кадрової політики готельного комплексу. Так позитивно на роботу готельного підприємства вплине практика формування кадрового резерву. Проведення систематичних відборів претендентів для подальшого працевлаштування на конкурсній основі з одного боку сприятиме швидкій заміні вибулих працівників, а з іншої стимулюватиме здорову конкуренцію в колективі. Дану роботу рекомендовано починати з студентами випускниками профільних закладів вищої освіти. Комунікація з претендентами на роботу ще з студентських лав посилюватиме комунікацію та розуміння один одного в роботі й прибиратиме усі комунікаційні бар'єри. Проведення навчальних тренінгів, майстер-класів додають не лише репутаційних балів готельному комплексу, але й посилюватиме формування організаційної культури. При цьому даний аспект доволі важливий оскільки за даними контент-аналізу соціальних сторінок готелів та ресторанів України було доведено, що інформаційна активність закладу та його пізнаваність на ринку послуг напряму залежить не від кількості постів, а їх змістовності. Найбільшу кількість репостів та лайків отримували повідомлення про заходи в готелі чи ресторані, відвідання їх відомими людьми. Тому проведення в стінах готельного комплексу професійно-освітніх заходів позитивно позначиться, як на самому персоналі так і організаційній структурі підприємства.

Серед організаційних рекомендацій варто звернути увагу на важливість повного інформування колективу про процеси, що відбуваються в закладі та його історію. Щоб ефективно працювати, персонал повинен регулярно одержувати інформацію про свою компанію. Історію готелю, поточний стан справ, місію підприємства і його бачення – все це повинні знати службовці. Добре проінформований та навчений персонал завжди якісно надасть ту чи іншу послугу. Дуже часто навіть самі менеджери не здогадуються, що добре проінформований персонал може грати важливу роль в залученні прибутків. Не інформованість персоналу менеджером про сьогоднішній захід в готелі чи про створення нової послуги закладом харчування, може вилитися в розчарування клієнта.

Одночасно з цим варто враховувати віковий та гендерний фактори. В свою чергу це породжує певні комунікаційні проблеми під час роботи та результативність успішного виконання поставлених завдань. Зважаючи на це менеджери мають трансформувати свою філософію управління під

особливості колективу. На даний час це загальносвітова тенденція. Глобалізація економічних процесів, що сприяє більш безперешкодному переміщенню людей, змішує нації породжує певні особливості. Тому врахування особливостей крос-культурних комунікацій в готельно-ресторанній сфері буденне явище.

До блоку комунікативних рекомендацій відносяться зауваження стосовно налагодження зворотного зв'язку. У широкому розумінні зворотній зв'язок або фід бек – це реакція у вигляді вербальної або невербальної відповіді на повідомлення іншої людини. У повсякденному житті люди постійно надають одне одному зворотній зв'язок. Налагоджений зворотній зв'язок на рівні колективу організації, за умови підтримання його в оптимальному стані, допоможе впоратись з численними негативними питаннями в трудовій дисципліні підприємства і в його діяльності загалом з допомогою інформації, яка надходить керівнику від підлеглих і навпаки.

Серед структурних аспектів удосконалення потребує управлінська політика, а саме – виокремлення спеціального підрозділу чи працівника, що займався б виключно питаннями якості функціонування системи управління та формування організаційної культури, впровадження новітніх систем, навчанням персоналу, тощо, що підвищували б якість роботи підприємства в цілому. Так проведення цифрової трансформації організаційної культури підприємств на принципах «employee-driven менеджменту, сприяє реалізації принципів безперервного навчання співробітників та розвиток у них необхідних навичок. В свою чергу це скорочує вдвічі час виведення нового продукту на ринок. Employee-driven менеджмент дозволяє на 38% підвищити залученість співробітників у процес цифровізації; на 33% прискорити запуск нових цифрових рішень; на 24% підвищити ймовірність успішного результату цифрової трансформації»[40]. Впровадження ж модульної платформи нового покоління для управління персоналом HRmaps – комплексне рішення для автоматизації HR-процесів, яке складається з 4 модулів і HR-порталу: оцінка персоналу (модуль дозволяє виконувати різні типи оцінок: за компетенціями, цілями, KPI; щорічне оцінювання, регулярні співбесіди, опитування та тести); підбір і адаптація (сприяє управлінню процесом підбору персоналу, від появи вакансії до адаптації на новому робочому місці); планування та кар'єра (дозволяє складати плани розвитку кар'єри, спадкоємність, управляти потенціалами і мобільністю); навчання та розвиток (формування планів навчальних заходів, запис і навчання, контроль) – не лише полегшить роботу адміністрації, але й підвищить економічний ефект підприємства.

Мотиваційні рекомендації можна поділити на традиційні та інноваційні. До першого блоку слід віднести звичні принципи преміювання, матеріального заохочення; збільшення тривалості відпустки, тощо. Поряд з цим все більшої популярності набувають підходи орієнтовані на нематеріальний стимул, а психологічний. У даному аспекті увагу слід звернути на превентивний менеджмент. «Він базується на засадах маніпулювання, а саме маніпулюванні окремим визначеним компонентом трудового колективу в окремій визначеній трудовій обстановці з метою одержання заздалегідь передбачуваного

результату трудової діяльності, який би не міг бути досягнутий без такого виду втручання з боку керівництва. Його суть полягає в тому, щоб підтримати та скоординувати правильні та раціональні дії підлеглого шляхом відкидання можливостей неправильних дій.»

При цьому мотивації, як і покарання мають супроводжуватися постійним моніторингом стану справ, проведенням корегувальних дій. «Варто пам'ятати, що навіть самий навчений персонал і досконалі стандарти сервісу не гарантують якісного обслуговування споживачів – без програми контролю виконання стандартів і надання зворотного зв'язку персоналу. Контроль як одна з основних функцій менеджменту повинний бути системним і об'єктивним. Саме тому пропонуємо застосовувати такий метод контролю, як Mystery Shopping – метод оцінки умов надання послуг, визнання сильних і слабких сторін роботи персоналу компанії з допомогою придбання товару (послуги), що здійснюються фахівцями дослідницької компанії, які діють інкогніто (звідси і назва – «таємничий / таємний покупець»). Метод «таємний покупець» дозволяє провести оцінку (або перевірку) діяльності фірми без відома її персоналу, проаналізувати й оцінити різні аспекти функціонування фірми очима реального споживача» [10].

Спираючись на результати аналізу проведемо узагальнення рекомендацій, щодо вдосконалення організаційної культури та системи управління персоналом готельно-ресторанних підприємств:

1) обрання підходу щодо вдосконалення системи управління персоналом та організаційної культури має відбуватися з урахуванням ресурсів, потреб, потенціалу підприємства;

2) усі процеси з даного напрямку роботи мають бути чітко структуровані;

3) кожен етап роботи повинен мати документальне підґрунтя, що враховувало б не загальні рекомендації напрямку розвитку, а базувалося на творчих здобутках колективу;

4) усі заходи з управління персоналу та формування організаційної культури мають бути розраховані на тривалий термін та проходити процедуру корегування в залежності від змін внутрішнього та зовнішнього середовища колективу та підприємства;

Зважаючи на це керівникам підприємств індустрії гостинності варто постійно звертати увагу на розвиток та вдосконалення системи управління персоналом та формування організаційної культури та керуватися у цій роботі пропонованими етапами поданими на рисунку 4.

Посилаючись на раніше згаданий матеріал роботу з формування системи управління персоналом та організаційної культури на підприємствах готельно-ресторанного комплексу можна розподілити на блоки: підготовка; складення пропозицій та нормативних документів; проходження етапу навчання; проведення моніторингу роботи системи; коригувальні дії. Більше детальний зміст даних блоків подано в таблиці 3.



Рисунок 4 – Етапи формування системи управління персоналом та організаційної культури підприємства

Таблиця 3 – Напрямки з вдосконалення системи управління персоналом та організаційної культури готельно-ресторанних підприємств [48]

Найменування блоку	Зміст роботи	Результат
Підготовка	1. Визначення мети і очікуваних результатів впровадження програми вдосконалення системи управління персоналом та організаційної культури. 2. Розробка плану робіт по впровадженню програми. 3. Призначення відповідальної особи за впровадженням системи управління персоналом та організаційної культури. 4. Визначення кола фахівців робочої групи	– визначені цілі та розроблений детальний план впровадження програми; – ухвалено план робіт по впровадженню програми. – визначений керівник процесу; – сформована робоча група.

Продовження таблиці 3.1.

Складення пропозицій та нормативних документів	<p>1. Вибудовування логіки всієї процедури формування системи управління персоналом та організаційної культури.</p> <p>2. Опис моделі системи управління персоналом та організаційної культури з визначенням усіх елементів.</p> <p>3. Розробка моделі корпоративних стандартів.</p> <p>4. Розробка Корпоративного кодексу організації.</p> <p>5. Розробка заходів щодо поліпшення комунікативних взаємодій.</p>	<p>– модель організаційної культури;</p> <p>– Модель системи управління персоналом;</p> <p>– затвердження корпоративного стандарту;</p> <p>– затвердження Кодексу корпоративної культури;</p> <p>– корпоративний довідник співробітника;</p> <p>– програма заходів щодо поліпшення комунікацій</p>
Проходження етапу навчання	<p>1. Роз'яснення керівництву актуальності впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом та організаційної культури.</p> <p>2. Здійснення навчальних тренінгів для лінійних керівників з метою мотивування їх на сприйняття корпоративних цінностей</p>	<p>– проведені навчальні тренінги;</p> <p>– керівники розуміють і підтримують заходи щодо вдосконалення організаційної культури.</p>
Проведення моніторингу роботи системи	<p>1. Запуск програми заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом та організаційної культури.</p> <p>2. Підведення проміжних підсумків і відстеження контрольних точок, з яких поступає інформація про хід і проблеми процесу.</p> <p>3. Аналіз всіх елементів системи управління персоналу та організаційної культури на основі зворотного зв'язку з персоналом.</p> <p>4. Колективне обговорення учасниками процесу проміжних підсумків щодо впровадження системи управління персоналу та організаційної культури.</p>	<p>– кожен новий співробітник інтегрується в колектив і адаптується до організаційної культури організації;</p> <p>– отриманий зворотній зв'язок від проведених заходів щодо впровадження системи управління персоналом та організаційної культури;</p> <p>– підведені проміжні підсумки;</p> <p>– вироблені рішення проблемних питань</p>
Коригувальні дії	<p>1. Проведення обстеження щодо лояльності співробітників.</p> <p>2. Введення в програму необхідних змін.</p>	<p>– визначено ступінь лояльності співробітників по відношенню до організації;</p> <p>– індивідуалізація окремих елементів організаційної культури.</p>

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. М.-С.Пб. : Питер, 2004. 832 с.
2. Астахова Н.І. Менеджмент. М. : Юрайт. 2014. С. 422
3. Базалійська Н.П., Батовський В.В. Управління трудовою поведінкою персоналу на засадах реалізації системи трудової мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22 (1). С. 10-15
4. Барабанов І.В., Мисливець К.В. Управління поведінкою персоналу. 2018. №62. С. 276-284
5. Верезомська І.Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Даніеля Денісона. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 71-77
6. Виробничий менеджмент URL: https://pidru4niki.com/2015060964853/menedzhment/virobnichiy_menedzhment (дата звернення: 24.03.2022)
7. Гакова М.В. Дисертація Управління поведінкою персоналу підприємств 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кривий Ріг – Запоріжжя. 2020. С. 327
8. Гакова М.В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. №3. С. 61-65
9. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9-12
10. Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 2 (25). С. 188-194
11. Гусарьонк В.Е. Управління поведінкою та дисципліною персоналу туристичної фірми. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23460/1/%D0%93%D1%83%D1%81%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%92.%D0%95..pdf> (дата звернення: 21.04.2022)
12. Давидова, О.Ю., Усіна, А.І. та Сегеда, І.В. Ресторанний менеджмент: підручник. Харків: ХНУМГ. 2014. 279 с.
13. Заклади ресторанного господарства класифікація : ДСТУ 4281:2004. – [Чинний від 2004-07-01]. – Офіц. вид. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 18 с. (Державний стандарт України). URL: https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004 (дата звернення: 21.04.2022)

14. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги : ДСТУ 4268:2003. – [Чинний від 2004-07-01]. – Офіц. вид. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 9 с. (Державний стандарт України)
15. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення : ДСТУ 4527:2006. – [Чинний від 2006-10-01]. – Офіц. вид. – К.: Держспоживстандарт України, 2006. – 24 с. (Державний стандарт України)
16. Послуги туристичні. Класифікація готелів: ДСТУ 4269:2003. – [Чинний від 2004-07-01]. – Офіц. вид. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. – 13 с. (Державний стандарт України).
17. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М. : ИНФРА-М. 2005. 301 с.
18. Комарницький І.Ф. Економічна теорія. Чернівці, 2006. 334 с.
19. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №2. С. 570-572
20. Коцан Н.Н., Мазурець Р.Р., Хоружина О.О. Роль туризму в розвитку готельного господарства України в контексті інтеграції в європейську економіку. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2009. С.378-382.
21. Красовский Ю. Д. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов. М. : ЮНИТИ, 1999. 472 с.
22. Круль Г. Я. Основы готельної справи. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
23. Литвинець, Л.Ф. та Литвинюк, О.П., 2012. Менеджмент у ресторанному господарстві: конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.051701 «Харчові технології та інженерія», («Технологія харчування») денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ. 148 с.
24. Маслова В.М. Управление персоналом М. : Издательство Юрайт, 2015. 492 с.
25. Менеджмент: навч.посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, “ВСВ-Принт”. 2015. 300 с.
26. Михайліченко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ. 2021. Том 70. № 3. С. 158–16
27. Монастирський Г.Л. Теорія організації. Теоніполь. : Крок. 2019. С. 185
28. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. С.Пб. : Питер, 2000. 448 с.
29. Оксина К.Э. Организационное поведение : учебник. М. : КНОРУС, 2009. 480 с.
30. Організаційна культура як чинник професійного зростання особистості URL:
https://www.znu.edu.ua/faculty/fsu/nauk/rob2020/organ_zats_jna_kul__tura.pdf
(дата звернення: 12.04.2022)
31. Організація надання готельних послуг на прикладі готельно-ресторанного комплексу "Легенда" URL:

- https://vuzlit.com/367745/organizatsiya_nadannya_gotelnih_poslug_na_prikлади_gotelno-restorannogo_kompleksu_legenda_ (дата звернення: 23.03.2022)
32. Оцінка ефективності управління персоналом URL: https://works.doklad.ru/view/EVhQ6E_pwE8/all.html (дата звернення: 05.02.2022)
33. Парій О.М. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2018. №3-4. С. 66-74
34. Підприємства. Галицький економічний вісник. *Управління формуванням організаційної культури підприємства*. 2021. №3 (70). С. 158-164
35. Підходи з управління персоналом. Основні підходи до управління персоналом: органічний підхід URL: <https://ppp71.ru/uk/podhody-upravleniyu-personalom-osnovnye-podhody-k-upravleniyu/> (дата звернення: 24.04.2022)
36. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. *Підприємництво і торгівля*. 2016. Вип.20. С.32-35.
37. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/20_2017/9.pdf (дата звернення: 15.04.2022)
38. Попик М.М., Шулла Р.С., Ханас У.Я. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №44. С. 112-119
39. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text> (дата звернення: 25.04.2022)
40. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136
41. Сайт готельного комплексу Європейська URL: <https://european.com.ua/> (дата звернення: 05.02.2022)
42. Семикіна М.В., Пасека С.Р., Бугаєва М.В. Розвиток продуктивних сил та галузей. *Економіка та управління підприємствами. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2018. Вип. 33. 199-211
43. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: підручник. Київ: Альтерпрес, 2012. 446 с.
44. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. С.Пб. : Питер, 2000. 416 с
45. Тебекин А.В. Управление персоналом. М. : Издательство Юрайт. 2015. 182 с.
46. Тейлоризм URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC> (дата звернення: 05.03.2022)
47. Ткачова С.С. та Ткаченко О.П. 2009. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 190 с.

48. Хомутенко Л.І., Вязовченко В.Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова*. 2014. Т.19. Вип.2. С. 31-38.
49. Цирульнікова, В.В. Ресторанна справа: курс лекцій для студ. напряму «Готельно-ресторанна справа». Київ: НУХТ. 2013. 186 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Принципи управління персоналом та їх зміст [24]

Принцип	Зміст
Обумовленість функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва
Первинність функцій управління персоналом	Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників, їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом
Оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва порівняно з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва
Економічність	Передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю випущеної продукції, підвищення ефективності виробництва. У разі якщо після проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим в результаті їх здійснення
Прогресивність	Відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам
Перспективність	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Комплексність	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.)

Продовження Додатку А

Оперативність	Своєчасне прийняття рішень по аналізу і удосконаленню системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають відхилення
Оптимальність	Багатоваріантна опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва
Простота	Чим простіше система управління персоналом, тим надійніше і точніше вона працює. Виключається спрощення системи управління персоналом в збиток виробництву
Науковість	Розробка заходів по формуванню системи управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Автономність	У будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Узгодженість	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі
Стійкість	Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори", які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невідгідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому і т.п.

Продовження Додатку А

Прозорість	Система управління персоналом повинна володіти концептуальним єдністю, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися
Комфортність	Система управління персоналом повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною
Концентрація	Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних завдань і концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивність (гнучкість)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до мінливих цілям об'єкта управління та умовам його роботи
Наступність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом на різних її рівнях і різними фахівцями, стандартне їх оформлення
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління і т.п.
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Характеристика стилів управління персоналом [6]

Параметри взаємодії керівника з підлеглими	Стилі управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Методи прийняття рішень	Одноосібно вирішує питання	Радиться з підлеглими	Очікує вказівок від керівництва або рішень наради
Способи доведення рішень до виконавців	Наказує, розпоряджається	Пропонує, просить	Просить, вмовляє
Розподіл відповідальності	Бере на себе або передає на розсуд підлеглих	Розподіляє відповідальність у межах делегованих повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до ініціативи	Повністю подавляє	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу у руки підлеглих
Відношення до підбору кадрів	Не любить кваліфікованих працівників, прагне їх усунути	Підбирає грамотних, ділових працівників	Підбором кадрів не займається
Відношення до нестачі знань	Все знає і все вміє, рідко підвищує кваліфікацію	Постійно підвищує свою кваліфікацію	Поповнює свої знання і заохочує до цього підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не любить спілкуватися	Налаштований дружньо, любить спілкуватися	Вступає в контакт з підлеглими тільки з їх ініціативи
Характер відносин з підлеглими	Жорсткий, диктується настроєм	Рівна манера поведінки	М'який, поступливий
Відношення до дисципліни	Любить формальну, жорстку дисципліну і строгий розпорядок	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційний підхід до людей	Не потребує дотримання формальної дисципліни, допускає порушення
Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання, заохочує рідко	Використовує різні види винагород і покарань	Здебільшого використовує винагороди

ДОДАТОК В

Таблиця В. 1 – Анкета оцінювання відношення колективу до проведення внутрішньої оцінки співробітників ГК «Європейська» (оберіть на кожне питання один варіант відповіді)

Будь ласка зазначте Ваш вік _____, стать _____, рівень освіти _____

№	Питання	Варіанти ввідповідей			
		Так	Ні	Важко відповісти	Свій варіант відповіді
1	Чи бажали б Ви, що б на вашому підприємстві існувала система оцінки праці співробітників?	20		2	
2	Чи бажали б Ви, що б результати Вашої праці оцінювалися усіма співробітниками?	15	5	2	
3	Чи приймали б Ви участь у даній практиці, як інтерв'юер?	19	3		
4	Чи бажали б Ви, що б результати оцінки впливали на рівень оплати праці?	20	2		
5	Чи погоджуєтесь Ви з тим, що б дані оцінювання проводилися раз у пів року?	15	6	1	
6	Чи дали б Ви згоду на оприлюднення результатів такого дослідження по Вам особисто?	15	2	6	

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Анкета оцінки системи управління персоналом в ГК
«Європейська»

«Оцініть, будь ласка, систему управління персоналом вашого закладу за 6 бальною шкалою, де: 5 – високий рівень; 4 – рівень вище середнього; 3 – середній рівень; 2 – рівень нижче середнього; 1 – низький рівень; 0 – рівень відсутній»

№	Особисто важливі якості керівника	Оцінка						Коефіцієнт
		0	1	2	3	4	5	
1	Взаємодія служб готелю					14	8	4,2
2	Швидкість вирішення робочих питань				5	12	5	4
3	Знання нормативної бази				4	13	5	4
4	Рівень зворотного зв'язку				5	12	5	4
5	Рівень піклування про персонал				8	11	3	3,8
6	Розуміння розпоряджень керівництва				7	13	2	3,8
7	Задоволеністю діючою системою управління персоналом			2	5	15		3,6
8	Рівень довірливих відносин			1	6	15		3,6
9	Рівень вмотивованості				7	14		3,5

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Анкета оцінки професійно важливих якостей керівника
ГК «Європейська»

«Оцініть, будь ласка, рівень розвитку професійно важливих якостей Вашого керівника за 6 бальною шкалою, де: 5 – високий рівень; 4 – рівень вище середнього; 3 – середній рівень; 2 – рівень нижче середнього; 1 – низький рівень; 0 – рівень відсутній»

№	Особисто важливі якості керівника							Коефіцієнт
		0	1	2	3	4	5	
1	Організаторські здібності					15	5	3,9
2	Аналітичні здібності			1	8	10	1	3,2
3	Стратегічне мислення				5	11	4	3,6
4	Вміння працювати з командою, згуртувати колектив				5	12	3	3,5
5	Досвідченість					18	2	3,7
6	Цілеспрямованість					18	2	3,7
7	Вміння оперативно приймати рішення					18	2	3,7
8	Комунікабельність					18	2	3,7
9	Харизматичність				2	15	3	3,7
10	Відповідальність					15	5	3,9
11	Професійність					18	2	3,7
12	Справедливість, об'єктивність				2	15	3	3,7
13	Рішучість					18	2	3,7
14	Вміння делегувати повноваження				2	13	5	3,7
15	Вміння вирішувати конфлікти				4	11	5	3,6
16	Бажання самовдосконалення				2	15	3	3,7

Продовження Додатку Д

Таблиця Д.2 – Анкета оцінки особисто важливих якостей керівника
ГК «Європейська»

«Оцініть, будь ласка, рівень розвитку особисто важливих якостей Вашого керівника за 6 бальною шкалою, де: 5 – високий рівень; 4 – рівень вище середнього; 3 – середній рівень; 2 – рівень нижче середнього; 1 – низький рівень; 0 – рівень відсутній»

№	Особисто важливі якості керівника							Коефіцієнт
		0	1	2	3	4	5	
1	Уважно ставиться до прохання підлеглих				10	8	2	3,3
2	Тримає слово				5	10	5	3,6
3	Щирий				4	11	5	3,7
4	Тактовний				4	11	5	3,7
5	Має почуття гумору				4	14	2	3,5
6	Уважний до підлеглих				6	12	2	3,5
7	Має високу культури мови					14	6	3,9
8	Нетерпимий до зауважень		13	4	3			1,4
9	Не враховую можливість підлеглих		14	5	1			1,2
10	Нетактовний у поведінці		18	2				1,0
11	Прискіпливий, вишукує дрібні помилки		18	2				1
12	Неуважно ставиться до побутових проблем підлеглих		18	2				1
13	Не тримає слово		20					0,9
14	Ставить себе вище колективу		15	5				1,1

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Анкета оцінки соціально-психологічного клімату колективу та сформованості організаційної культури ГК «Європейська»
 «Оцініть, будь ласка, рівень розвитку особисто важливих якостей Вашого керівника за 6 бальною шкалою, де: 5 – високий рівень; 4 – рівень вище середнього; 3 – середній рівень; 2 – рівень нижче середнього; 1 – низький рівень; 0 – рівень відсутній»

№	Особисто важливі якості керівника							Коефіцієнт
		0	1	2	3	4	5	
1	переважає бадьорий настрій				8	9	5	3,9
2	доброзичливість, взаємна прихильність			4	14	2	2	3,1
3	неформальні групи в колективі привітні одна до одної			4	15	4		3,1
4	колектив радий спільним заходам				5	15	2	3,9
5	невдачі певних членів колективу породжують вболівання інших та пропозиції допомоги			4	14	4		3,0
6	поважне ставлення до думок один одного			1	10	10	1	3,5
7	емоційне єднання колективу у складний час			2	10	10		3,4
8	радісно приймають нових членів колективу			4	10	8		3,2
9	колектив швидко відгукується на потреби керівника та інших співробітників			4	8	6	4	3,5
10	співробітники пишаються своїм колективом			4	8	8	2	3,4

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 - Показники економічної діяльності ГК Європейська за період
вересень 2021 р. – грудень 2022 р.

	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий
Аоказники діяльності	ь	ь	д	ь	січень	лютий
кількість працівників	20	24	23	22	24	24
звільнилося працівників	1	1	2	1	1	1
Прийнято працівників	2	3	1	1	2	1
Витрати на нового працівника (грн.)	5000	1500	500	500	1000	500
Кількість перекваліфікованих працівників	1	1	1	1	1	1
Витрати на перекваліфікацію працівників	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Кількість робочих днів відпрацьованих працівниками за місяць	30	31	30	31	30	28
Різниця між окладом одного працівника та доплатою за сімісництво професій	1000	1000	1000	1000	2000	2000
Календарний срок розрахунку ефекту навчання з наступним суміщенням професій	1	1	1	1	1	1
Термін проведення аналізу	6	6	6	6	6	6
Обсяг виробленої продукції (грн.)	400000	450000	480000	500000	54000 0	61000 0

ДОДАТОК З

Таблиця З.1 – Результати розрахунку видів ефективності системи управління персоналом ГК Європейська (грн.)

Види ефективності	вересень	жовтень	листопад	грудень	січень	лютий
Ефект від зменшення плинності кадрів	2083	400	1521	43	455	500
Ефект від навчання з наступним суміщенням професій	-9000	-9000	-9000	-9000	-8000	-8000
Ефект від збільшення продуктивності праці	-37096	67565	25865	11500	113571	0
Сумарна ефективність	-44013	58965	18386	2543	106025	-7500

