

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Горайнова Ю.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ магістр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва)

освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»
(назва)

на тему: «Обґрунтування ефективної кадрової стратегії готельно-ресторанного підприємства»

Виконав:

здобувач вищої освіти

Зубова Олена Юріївна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

(підпис)

Керівник:

к.е.н., доцент Ніколайчук О. А.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

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

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2022

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

Навчально-науковий інститут ресторанно-готельного бізнесу та туризму
Кафедра технологій в ресторанному господарстві, готельно-ресторанної
справи та підприємництва

Форма здобуття вищої освіти заочна

Ступінь магістр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Освітня програма Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ Горайнова Ю.А.

підпис

« _____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: “Обґрунтування ефективної кадрової стратегії готельно-ресторанного підприємства”

Керівник роботи к.е.н., доцент Ніколайчук О.А.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від “31” серпня 2022 р. № 246-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи “25” листопада 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання, статистичні данні, звітність про роботу підприємств, данні мережі Інтернет

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

1. Теоретико-методичні основи формування та реалізації кадрової стратегії готельно-ресторанного підприємства

2. Аналіз ефективності формування та реалізації кадрової політики ТОВ «ОПТИМА ДЕЛЮКС»

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

6. Дата видачі завдання: «31» серпня 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 31.08.2022	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 03.10.2022	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2022	
4	Аналітична частина по предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2022	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 21.11.2022	
6	Попередній захист	до 5.12.2022	
7	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 25.11.2022	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 25.11.2022	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 05.12.2022	
10	Захист дипломної роботи	до 11.12.2022	

Здобувач ВО _____ ПІБ
(підпис)

Керівник роботи _____ Ніколайчук О.А.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Обґрунтування ефективної кадрової стратегії готельно-ресторанного підприємства»: 44 сторінки та 8 сторінок додатків, 11 таблиць, 7 рисунків, 40 використаних джерел, додатки (А,Б,В,Г)

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінки ефективності формування та реалізації кадрової стратегії готельно-ресторанного підприємства.

Предметом дослідження є напрями підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Оптима Делюкс».

Мета кваліфікаційної роботи полягає в оцінці формування кадрової політики, її реалізації ТОВ «Оптима Делюкс» та обґрунтуванні рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Завдання дослідження:

- вивчити теоретичні підходи, сутність та особливості кадрової стратегії готельно-ресторанного підприємства;
- розглянути методику формування кадрової політики готельно-ресторанного підприємства та оцінку її ефективності;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Оптима Делюкс»;
- оцінити ефективність формування та реалізації кадрової політики ТОВ «Оптима Делюкс»
- обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової стратегії ТОВ «Оптима Делюкс».

Методи дослідження: теоретичний, узагальнення, спостереження, порівняння, аналізу і синтезу, метод збору емпіричної інформації.

Інформаційною базою є первинні документи ТОВ «Оптима Делюкс» за 2019-2021 рр., офіційний сайт ТОВ «Оптима Делюкс», статистичні дані з сайтів Державної служби статистики України, чинна нормативно-правова база України, наукові видання, інформація з мережі Інтернет.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані напрями підвищення ефективності кадрової стратегії ТОВ «Оптима Делюкс» можуть бути використані у практичній діяльності інших вітчизняних закладів гостинності.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Теоретичні підходи, сутність та особливості кадрової стратегії готельно-ресторанного підприємства	8
1.2 Методика формування кадрової політики готельно-ресторанного підприємства та оцінка її ефективності	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ОПТИМА ДЕЛЮКС»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Оптима Делюкс»	21
2.2 Оцінка ефективності формування та реалізації кадрової політики ТОВ «Оптима Делюкс»	27
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	45

ВСТУП

Актуальність дослідження управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації пояснюється тими підвищеними вимогами клієнтів, які висуваються до готельних послуг у сучасних умовах. Персонал готельного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників.

Ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готелю — функцію управління персоналом. Дослідження проблем управління персоналом у готелях проводяться з початку ХХ ст. і пов'язані з активізацією господарського життя капіталістичних країн, і, як наслідок, підвищенням попиту на товари і послуги.

Наразі, передові готельно-ресторанні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до «корпоративної родини», залучаючи його, таким чином, до системи загальних цінностей компанії в межах її організаційної культури, основна функція якої полягає в «мобілізації свідомості людини на досягнення визначених цілей».

Пошук методів прогнозування і управління кадровим потенціалом підприємств відображено у працях відомих закордонних і вітчизняних вчених таких як: Андрушків Б.М., Богиня Д.П., Балабанова Л.В., Дериховська В.І., Долишній М.І., Заяць Т.А., Крижко І.Д., Лібанова Е.М., Петюх В.М., Альберт М., Брю С.Л., Бузгалін П.В., Головачов А.С., Мескон М.Х., Макконнелл К.Р., Мерсер Д., Самуельсон П., Саруханов Е.Р., Фішер С., Хедоурі Ф., Сардак О.В., Зеленова О.І. та інші.

Через пандемію 2019-2021 років готельно-ресторанний бізнес став одним із найбільш постраждалих секторів економіки. Поширення інфекційної хвороби COVID-19 та карантинна ситуація серйозно вплинули і продовжують чинити негативний вплив на туризм та готельну індустрію. У зв'язку з цим заклади розміщення зазнали значних проблем зі зменшенням туризму.

Сама сфера готельного обслуговування на території України розвивається нерівномірно та носить чітко виражений регіональний характер. Для регіонального ринку характерним є розвиток матеріально-технічної бази підприємств індустрії гостинності, розгалуженість і різноманітність їх мережі, якість та обсяг послуг, пропонованих готельним господарством. Готельні підприємства у своїй діяльності виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів – забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі.

Однак, незважаючи на широкий спектр наукових досліджень щодо управління персоналом у сфері гостинності, питання кадрової стратегії як фактору розвитку готельної справи в складних умовах сьогодення залишаються недостатньо дослідженими.

Об'єктом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти оцінки ефективності формування та реалізації кадрової стратегії готельно-ресторанного підприємства.

Предметом дослідження є напрями підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Оптима Делюкс».

Мета кваліфікаційної роботи полягає в оцінці формування кадрової політики, її реалізації ТОВ «Оптима Делюкс» та обґрунтуванні рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Завдання дослідження:

- вивчити теоретичні підходи, сутність та особливості кадрової стратегії готельно-ресторанного підприємства;
- розглянути методику формування кадрової політики готельно-ресторанного підприємства та оцінку її ефективності;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Оптима Делюкс»;
- оцінити ефективність формування та реалізації кадрової політики ТОВ «Оптима Делюкс»
- обґрунтувати рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової стратегії ТОВ «Оптима Делюкс».

Методи дослідження: теоретичний, узагальнення, спостереження, порівняння, аналізу і синтезу, метод збору емпіричної інформації.

Інформаційною базою є первинні документи ТОВ «Оптима Делюкс» за 2018-2020 рр., офіційний сайт ТОВ «Оптима Делюкс», статистичні дані з сайтів Державної служби статистики України, чинна нормативно-правова база України, інформація з мережі Інтернет.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані напрями підвищення ефективності кадрової стратегії ТОВ «Оптима Делюкс» можуть бути використані у практичній діяльності інших вітчизняних закладів гостинності.

Структури роботи складається з вступу, 2 розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 52 сторінки тексту, у тому числі 8 таблиць, 6 рисунків, перелік використаних джерел з 41 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні підходи, сутність та особливості кадрової стратегії готельно-ресторанного підприємства

У сучасному менеджменті готельно-ресторанного підприємства людські ресурси розглядаються як один із найважливіших джерел конкурентних переваг, тому необхідно вибудовувати та постійно вдосконалювати системи управління персоналом, узгоджувати завдання та зміст кадрової політики з цілями, стратегією і структурою організації, що постійно змінюється.

На жаль, часто таке розуміння має суто теоретичний характер, що перешкоджає ефективній реалізації цього підходу практично. Однією з основних проблем формування кадрової політики в умовах сьогоденної соціально-економічної ситуації в нашій країні є дисбаланс між попитом та пропозицією на спеціалістів певних кваліфікацій та професій [...]

Пошук ефективних способів подолання економічної кризи, прискорення темпів становлення ринкових відносин, зростання кількості прибуткових готельних підприємств обумовлює необхідність застосування в системі управління готельним господарством не лише організаційно-адміністративних, фінансово-управлінських заходів, комерційних програм, а й розширення практики використання науково обґрунтованих методів та технологій.

Широке коло питань, пов'язаних з дослідженням кадрової ефективності економічних систем регіонів та підприємств, пошуком методів прогнозування і управління кадровим потенціалом відображено у працях відомих за кордонних і вітчизняних вчених таких як: Андрушківа Б.М., Богині Д.П., Заяць Т.А., Крижко І.Д., Лібанової Е.М., Петюха В.М., Альберт М., Брю С.Л., Бугаліної П.В., Головачова А.С., Мескона М.Х., Макконнелла К.Р., Мерсер Д., Саруханова Е.Р., Фішера С., Хедоурі Ф., Балабанової Л.В., Сардак О.В. Дериховської В.І., Зеленової О.І. та інших.

Недостатньо розробленими залишилися питання нормування та прогнозування зайнятості в готельному господарстві, удосконалення механізму кадрового забезпечення та підвищення кваліфікаційного рівня зайнятих у сфері послуг. На нинішньому етапі успішне функціонування підприємства безпосередньо пов'язане зі значним підвищенням ефективності використання виробничих ресурсів та зростанням продуктивності праці персоналу підприємства. Орієнтація економіки на ринкові відносини змінює підходи до вирішення економічних проблем, і в першу чергу тих, що безпосередньо пов'язані з кадровими ресурсами.

Кадрова стратегія полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу організації і покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання і оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління персоналом.

Стратегія управління персоналом, що спрямована на досягнення конкретних цілей організації, визначає основні напрями роботи, містить терміни і показники, за якими оцінюється ефективність її реалізації.

Виділяють наступні напрями кадрової стратегії в організації [11]: організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами; вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації; організація робочого місця та умов праці; розробка політики визнання особистих успіхів у праці; вибір оптимальної системи оплати праці; розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; розробка комунікаційної політики

В основі стратегії управління персоналом лежить загальна стратегія розвитку організації. Як і стратегія розвитку компанії, стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей, що диктуються зовнішнім діловим середовищем.

Найефективнішим з них є формування стратегії управління персоналом засобом «зверху-вниз», де домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом організації, а потім – стратегії для кожного конкретного підрозділу організації.

Такий підхід формування кадрової стратегії в сучасних умовах має переваги: висока якість оцінки зовнішнього ділового середовища і визначення тенденцій та динаміки; зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії; визначення пріоритетів, актуальних для всієї організації. Щодо зовнішнього середовища, то організація може розробляти і реалізовувати різні кадрові стратегії.

Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу наведені в таблиці 1.1 [12]

Таблиця 1.1

Варіанти кадрових стратегій

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	- залучення, відбір та оцінка персоналу; - розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - підвищення рівня заробітної плати; - поліпшення умов і організації праці; - підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; - розширення пакета соціальних послуг; - формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; - постійне підвищення кваліфікації; - забезпечення можливостей службового і наукового зростання.

«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	- підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) проводиться на основі існуючих заходів; - рівень заробітної плати носить стабільний характер; - використання внутрішніх трудових ресурсів; - мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; - планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; - внутрішнє переміщення; - перенавчання працівників; - посилення соціальних гарантій; - організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	- скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; - невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; - організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; - стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; - перекваліфікація працівників.

Джерело: [12]

Кадрова політика – це сукупність принципів, основних моделей, цілей і уявлень, які визначають напрями та зміст роботи з кадрами і є вирішальними в сфері управління відповідними об'єктами (регіональними системами, галузями, організаціями тощо) [22].

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів, його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимогам чинного законодавства, стану ринку праці. Особливості кадрової політики і зміст конкретних кадрових програм безпосередньо залежать від загальної стратегії діяльності організації.

Розробка загальної стратегії організації при конкурентній боротьбі за існуючі ринки має три аспекти: побудова взаємин з клієнтом (М. Портер, А. Томпсон), побудова взаємин з конкурентом (Ф. Котлер), власний розвиток компанії (І. Ансофф).

Можливо виділення типів стратегії, що задає основні варіанти цілей і способів діяльності організації: підприємництво (пошук нових ринків та продуктів); динамічне зростання (розширення присутності на ринку); прибутковість (максимізація прибутку за рахунок зниження витрат, скорочення вкладень в розвиток виробництва); ліквідація (продаж з метою зміни профілю діяльності або припинення роботи підприємства) [3].

Залежності от обраної загальної стратегії формується кадрова політика, яка припускає вирішення таких завдань [13]:

1. Формування команди адаптивних менеджерів, які здатні розробити і реалізувати програму виживання і розвитку організації.

2. Виявлення та збереження ядра кадрового потенціалу організації, тобто менеджерів, спеціалістів і робочих кадрів, що являють особливу цінність для неї.

3. Реструктуризація кадрового потенціалу у зв'язку з: організованими перетвореннями в ході реструктуризації; реалізацією інноваційних процесів; диверсифікацією виробництва; повною реорганізацією.

4. Зниження соціально-психологічної напруженості в колективі.

5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування вивільнюваних працівників.

Управління кадровим забезпеченням є складовою частиною управління готельним господарством. Воно спрямовано, по-перше, на задоволення потреб готельного комплексу в кваліфікованих кадрах, по-друге, на забезпечення високого рівня зайнятості працездатного населення та його оптимальний розподіл.

Як відомо, успіх компанії, яка функціонує на ринку готельно-ресторанного бізнесу, залежить від трудових ресурсів. Власне, тому відбувається переорієнтація інструментарію в оцінці ефективності роботи персоналу з метою виявлення вирішальних факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Персонал – основна складова успіху готельно-ресторанних комплексів. Звідси необхідність постійного стимулювання працівників. Важливу позицію в системі управління персоналом посідають методи – способи впливу на трудовий колектив або окремого працівника для досягнення поставленої мети, чіткої координації його діяльності в процесі здійснення господарської діяльності.

В свою чергу, певний спосіб впливу, набір операцій і процедур у процесі утворення та реалізації людського потенціалу визначають кадрові технології. Це такі технології кадрової роботи та кадрового менеджменту як системи взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації, насамперед – залучення, підготовки та оцінювання кадрового резерву [28, с. 122].

Балабанова Л.В. та Сардак О.В. [34, с. 45; 32, с. 177] виділяють такі різновиди кадрової стратегії: по-перше, відповідно до корпоративної стратегії функціонування: орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації; орієнтацію на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації, відповідно до стратегій розвитку.

Дериховська В.І. [19, с. 341] визначає види стратегії управління персоналом відповідно до динаміки цільових установок підприємства (стратегія розвитку, стратегія функціонування, стратегія скорочення), залежно від типу конкурентної стратегії (інноваційна, орієнтована на підвищення якості, орієнтована на скорочення витрат), відповідно до загальної стратегії (підприємницька, динамічного зростання, прибутковості, ліквідаційна та

циклічна), що за змістом відповідають класифікації загальнокорпоративних стратегій, але передбачають її декомпозицію до рівня управління персоналом.

Автором також виділено додаткові ознаки класифікації за філософією менеджменту, часовим періодом, умовами використання тощо.

Змістовною є класифікація кадрових стратегій, запропонована Зеленовою О.І. [21, с.150], що виділяє характерні риси управління персоналом в залежності від типу конкурентної стратегії; типу загальної стратегії організації, стадії життєвого циклу підприємства, його місії, способів реалізації стратегії підприємства, філософії менеджменту.

Кадрова стратегія, орієнтована на формалізацію, має використовуватись в тих організаціях, які є виробниками відносно стандартизованої продукції і націлені на задоволення масових потреб (за моделлю створення знань SECI, SECI це такі види перетворення, як екстерналізація, комбінація, інтерналізація) [22].

Така стратегія передбачає створення навчальних програм та курсів, опис найкращих практик, постійне удосконалення існуючих навчальних матеріалів для передачі знань працівникам. Такий підхід має супроводжуватись високим рівнем інформаційної підтримки для зберігання знань, їх оперативної та адресної передачі, контролю засвоєння матеріалу.

Важливим етапом в управлінні знаннями кадрів також є професійний розвиток кадрів. Але рушійна сила до розвитку персоналу буде різною в залежності від того, в яких умовах знаходяться працівники.

Так, якщо робітник знаходиться в колективі, якому притаманна кооперативна взаємодія, його професійний розвиток відбувається в умовах координації індивідуальних компетенцій працівників (впорядкування, комбінування, підсумовування), що призводить до виникнення синергетичного ефекту.

Формуючи колективне знання, кожен працівник розвиває своє власне і навпаки. Якщо ж працівник знаходиться в колективі, якому притаманна конкурентна взаємодія, то його професійний розвиток буде здійснюватися в умовах постійного протистояння тиску кадрової конкуренції. Розвиваючи свої професійні знання та навички працівники формують власні конкурентні переваги.

Процес проектування системи компенсації праці завжди був і буде суперечливим, адже це питання є важливим як для персоналу підприємства так і для керівництва. Це потужний інструмент мотивації, тому помилившись з її розміром можна втратити не тільки цінного співробітника, але й платити надміру тому, хто цього не вартий.

В світлі означеного можна констатувати, що основними функціями кадрових технологій в готельно-ресторанному закладі є наступні: – стратегічне планування структури трудових ресурсів – повне матеріально-технічне та інформаційне забезпечення персоналу – урегулювання конфліктів на робочому місці – формування стабільного кадрового резерву – оцінка ефективності діяльності трудових ресурсів – соціально-психологічне

діагностування працівників – забезпечення розвитку ділової кар'єри – підтримання комфортних умов праці [12, с. 132].

Крім того, аналізуючи способи економічного та неекономічного впливу на персонал, можна виділити головне завдання – досягнення відповідності системи компенсації цілям підприємства. У сфері готельно-ресторанного господарства працює переважно молодь, для якої задоволення різноманітних, постійно зростаючих потреб становить визначений спосіб життя, стає ясно, що рівень середньої заробітної плати не може влаштувати працівника, і тому необхідні додаткові заходи стимулювання [12, с. 133], що базуються на грейдингу – процесі оцінювання і ранжування посад, які розподіляють на групи (грейди), відповідно до їх цінності для компанії.

Отже, з погляду цільового призначення підвищення мотивації в кадрових технологіях пропонуємо застосовувати таку систему грейдів:

- узгодження заробітної плати з приростом показників, що виходять за межі основної норми праці;
- урахування особистих професійних здібностей: професійної майстерності, поєднання професій, розширення зон обслуговування і т. ін.;
- урахування якості виконання обов'язків та важливих завдань.

Грейдинг як новий метод проектування заробітної плати може забезпечити раціональний її розмір, тобто працівник буде отримувати не середню заробітну плату відповідної професійної групи, а саме той рівень оплати праці, який відповідає важливості роботи конкретної особи для конкретного підприємства.

Грейдинг (англ. *grading*) - угруповання посад з певних підстав (визначення «ваги», класифікація) з метою побудови системи мотивації. Суть грейдингу - у зіставленні внутрішньої значущості посад для організації (внутрішня цінність) з цінністю цієї роботи на ринку (зовнішня цінність). Система була винайдена компанією *Hay Group*, яку згодом поглинула консалтингова компанія *Korn Ferry* [11].

Управління кадровим забезпеченням як система включає окремі підсистеми, кожна з яких складається з ряду напрямів та елементів, що мають самостійне значення, проте направлені на вирішення загальної задачі. Ця система постійно розвивається та удосконалюється. На кожному етапі вона повинна бути приведена у відповідність до досягнутого рівня розвитку виробничих сил в міру посилення темпів стійкого розвитку готельного господарства.

Формування ринкової економіки та виробнича практика породжують нові задачі, виконання яких також вимагає відповідних змін у механізмі управління.

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні, зростаюча конкуренція, що вимагає постійного підвищення якості готельних послуг, потребують підвищення вимог до всіх категорій персоналу готелів, оскільки якість готельного сервісу в першу чергу визначається роботою служб, що відповідають за стан номерного фонду і безпосередньо контактують з клієнтами. Потребу в систематичному підвищенні кваліфікації персоналу

обумовлює також глобалізація ринків. Вплив зазначеного чинника виявляється в тому, що якість послуг і обслуговування вітчизняних готелів має зіставлятися з міжнародними стандартами.

Проте, як показує практика, більшість працівників обслуговуючого персоналу готелів країни не мають спеціальної освіти, не володіють ні навичками роботи з сучасними інформаційними та готельними технологіями, ні знаннями з психології і етики роботи з клієнтами; виконувана ними робота переважно не відповідає сучасним стандартам якості послуг та обслуговування.

Але з іншого боку, ця частина персоналу має значний досвід роботи, якого бракує випускникам навчальних закладів. Саме тому першочерговим завданням сучасних готелів сьогодні є перебудова методів організації та управління підприємством, формування ефективної кадрової політики, що спрямована на підготовку компетентного персоналу.

Готельно-ресторанні комплекси зацікавлені в тому, щоб в складі персоналу дедалі більшу питому вагу мали працівники з аналітичним мисленням, здатні до пошуку нового у сфері своєї діяльності. Кадрова робота в готелі повинна бути зосереджена на підготовці і насиченні усіх ланок виробництва робочою силою з творчими можливостями. Адже сучасний працівник має бути не тільки професійно компетентний, а й ініціативний, більш самостійний у прийнятті рішень [11].

Система підготовки працівників готельно-ресторанної галузі, яка існувала нещодавно, була переважно пов'язана з підвищенням кваліфікації. Це певною мірою задовольняло функціонування конкретного підприємства, але не вирішувало кадрової проблеми як стратегічної, спричинювало відставання сервісу вітчизняного туризму від європейських стандартів.

Суспільне значення готельного господарства як вагомого чинника формування економіки держави зумовлює необхідність створення галузевої системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрових ресурсів [9, с.236].

Наявна система підвищення кваліфікації в готельному господарстві показує, що основною проблемою на цей час, яка перешкоджає якісному формуванню та оновленню професійних навичок працівників готелів, є недосконалість нормативної бази. Існуючі вимоги до кваліфікації персоналу готелів необхідно удосконалювати відповідно до світових кваліфікаційних стандартів.

1.2 Методика формування кадрової політики готельно-ресторанного підприємства та оцінка її ефективності

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку виробництва і зайнятості. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

Орієнтуючись на урахування ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати: наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили. Важливо одержати інформацію про професійні і суспільні об'єднання, в яких беруть участь працівники підприємства або кандидати на роботу. Стратегію діяльності даних об'єднань, їхні традиції і пріоритети у засобах боротьби необхідно враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм у підприємстві.

Під оцінкою персоналу можна розуміти діяльність уповноважених на її здійснення осіб (представників адміністрації, колективу, служб персоналу, спеціалізованих зовнішніх організацій) за визначенням міри придатності тієї або іншої людини до виконання покладених на нього обов'язків, досягнутих успіхів, наявності необхідних для роботи якостей. Правильна оцінка якостей людини можлива тільки тоді, коли будуть чітко сформульовані вимоги до них. Тому такі вимоги розробляються висококваліфікованими експертами.

Але оскільки оцінювані краще знають свої можливості, доцільно, щоб вони також брали участь в цьому процесі [4, с. 296]. Чинники оцінки бувають основними і додатковими. До перших відносяться ті, без яких неможливо скласти уявлення про суб'єкта; другі допомагають його глибше розкрити. В якості основних чинників оцінки персоналу являються чинники, представлені в таблиці 1.2. [4, с. 245]

Таблиця 1.2

Основні чинники оцінки персоналу

Фактори	Характеристика
Діяльність та її результати	Складність, якість праці; досягнення мети; якісні і кількісні характеристики індивідуального результату; вклад в загальний підсумок підрозділу і організації в цілому; знання роботи; комплексність, масштабність, складність виконуваних завдань; творчий підхід до справи
Ділові якості працівників	Акуратність, виконання в строк завдань; готовність до додаткової роботи; вміння долати труднощі, доводити справу до кінця; відношення до навчання і самонавчання; ініціативність; здатність приймати рішення; вміння раціонально використовувати свій час; кількість помилок; особливості поведінки в конфліктних ситуаціях (орієнтація на співпрацю, компроміс, суперництво, усунення конфлікту будь-якими способами); організаторські здібності; потенціал професійного і службового зростання; тощо.

Професіоналізм (здатність і схильність людини до ефективного виконання певної діяльності)	Рівень інтелектуального розвитку (виявляється за допомогою тестів на інтелект); здатність до аналізу і узагальнень; володіння теоретичними і спеціальними знаннями, навичками, уміннями; логіка, тощо.
Моральні якості	Працьовитість; принциповість; чесність; відповідальність, сумлінність; самокритичність; мотиви спонукання до праці
Потенціал (характеризує можливості здійснення тих або інших видів діяльності), здібності і особові якості, необхідні для виконання службових обов'язків	Концентрація і перемикавання уваги; агресивність; емоційна і нервово-психічна стійкість; самостійність, рішучість; самоконтроль, самовладання; тривожність; рухливість або урівноваженість нервових процесів; швидкість реакції та інше

Джерело: [4, с. 245]

Проаналізувавши таблицю 1.2, можна зробити висновок, що на якість управління персоналом роблять вплив безліч чинників. Навіть у такому разі як прийом на роботу і відбір персоналу, слід враховувати вищесказані чинники, які дозволяють оцінити співробітників.

Оцінка персоналу завжди персоніфікована і служить основою розвитку і однією з найважливіших проблем кадрової політики підприємства. Під оцінкою персоналу мається на увазі запланована, строго формалізована і стандартизована оцінка співробітників як членів організації, що обіймають певні посади.

Систематизована оцінка персоналу стала важливим інструментом розвитку персоналу на сучасному етапі. Її правильне використання сприяє рішення виробничих завдань і конфліктних ситуацій [4, с. 164].

Одночасно необхідно враховувати, що оцінка персоналу є дуже делікатною. З системою оцінки персоналу тісно пов'язані такі поняття, як мотивація, планування кар'єри, підвищення кваліфікації, кадрове регулювання.

Оцінки персоналу можна розділити на дві складові: оцінка праці, оцінка персоналу.

Оцінка праці являється зіставимо реального змісту, якості, об'ємів і інтенсивності праці персоналу з планованими. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність праці.

Оцінка персоналу припускає вивчення міри підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, виявлення рівня його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив зростання), а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики. Існує декілька методів, що допомагають оцінити персонал.

Методи, використовувані для оцінки трудової діяльності, професійних і особистих якостей персоналу, можна розділити на три основні групи: - методи індивідуальної оцінки, призначені для оцінки одного співробітника; - методи

групової оцінки, призначені для оцінки колективу людей і визначення значущості кожного співробітника в колективі; - технічні методи оцінки, які застосовуються разом з індивідуальними і груповими, і спрямовані на збір і обробку об'єктивної інформації про персонал [15, с. 77].

Усе різноманіття показників оцінки діяльності персоналу можна розділити на три групи: - результативності праці; - професійної поведінки; - особових якостей.

У оцінці результатів праці можна виділити об'єктивні і суб'єктивні показники. Об'єктивні показники досить легко виміряти та, як правило, охоплюються інформаційною системою підприємства. Суб'єктивні показники використовуються при оцінці діяльності в тих підрозділах, де досить складно встановити чисельні критерії ефективності діяльності.

Показники професійної поведінки охоплюють такі сторони діяльності, як прагнення до співпраці, самостійність в ухваленні рішень, готовність до прийняття додаткової відповідальності і тому подібне. Група показників особових якостей є найскладнішою для визначення, оскільки, по-перше, з усього різноманіття якостей особи необхідно вибрати ті, що найбільшою мірою визначають результати професійної діяльності, по-друге, якості особи не можна безпосередньо спостерігати і вимірювати.

При формуванні системи показників необхідно враховувати наступні моменти: - показники усіх трьох груп однаково важливі для оцінки діяльності, визнання показників якої-небудь групи пріоритетними неминуче веде до зневаги співробітниками іншими видами діяльності; - система показників повинна, з одного боку, охоплювати усі суттєві сторони трудової діяльності, але, з іншого боку, не має бути громіздкою, що вимагає для оцінки великих тимчасових і, відповідно, фінансових витрат [16, с. 176].

Також існують такі показники оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві, як: - продуктивність праці; - трудомісткість; - рентабельність персоналу [4, с. 135].

Продуктивність праці характеризує результативність корисної, конкретної праці, що визначає міру ефективності доцільної діяльності працівників впродовж певного проміжку часу. Продуктивність праці дозволяє оцінити ефективність праці як окремого працівника, так і колективу підприємства. Виражається продуктивність праці в середньорічному, середньоденному і середнього динному виробітку продукції. Наявність трьох показників дуже важлива для аналізу міри використання робочого часу. При розриві в зростанні годинної, денної і річної продуктивності необхідно встановити причини, що зумовили внутрішньо змінні простої і невиходи на роботу, і розробити заходи по кращому використанню робочого часу.

На продуктивність праці впливають різні чинники. Оцінка їх впливу на величину продуктивності праці встановлюється відповідним розрахунком. Середньорічний виробіток продукції одним працюючим залежить від наступних чинників: частки робітників в загальній чисельності персоналу; кількості днів, відпрацьованих одним робітником за рік; середній тривалості робочого дня і годинного виробітку одного робітника.

Трудомісткість робіт – це показник, що характеризує витрати живої праці, виражені в робочому часі, витраченому на виробництво продукції (послуг). Трудомісткість вимірюється, як правило, в нормо-часах (фактичних годинах роботи, витрачених на виробництво одиниці роботи) [4, с. 136].

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів готельно-ресторанного підприємства в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу)

До основних методик оцінки та прогнозування потреби в персоналі належать:

1. Екстраполяція — найбільш простий метод, який часто використовується. Його сутність полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Позитивною стороною даного методу є його доступність. Негативна сторона — неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткострокового планування і для підприємств зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато підприємств користуються методом скоригованої екстраполяції, при якому враховуються зміни у співвідношенні чинників, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

2. Метод експертних оцінок — це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреб у персоналі. Цими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів підприємства і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівникові пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу — в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу у кількісному і якісному вимірі.

3. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства — з іншого.

4. Неможливість за тими чи іншими причинами вирішити проблему дефіциту персоналу приводить до необхідності застосування заходів щодо зниження потреби в кадрах на основі раціоналізації структури персоналу або на основі його скорочення.

5. Якщо ж у підприємстві є надмір ресурсів, то слід вирішувати зворотню проблему — розширювати їх використання або звільнятися від надміру. Останнє може бути у певних випадках доцільним, наприклад, якщо підприємству потрібно скоротити витрати на заробітну плату.

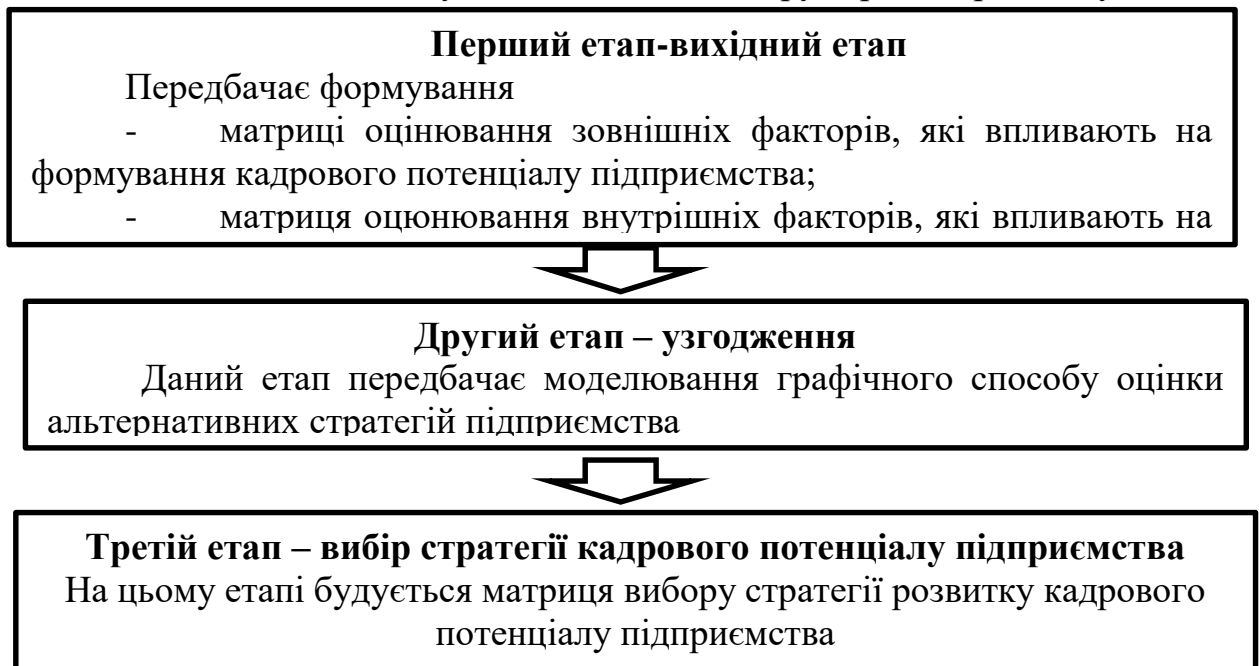
6. При плануванні персоналу в основному застосовуються трудові баланси, що відображають рух робочої сили і використання календарного фонду робочого часу.

7. Економіко-математичні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

8. Нормативний метод являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу.

До норм праці належать норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці. Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу працівників виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм затрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм. З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, затрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Для розроблення справді ефективної та виваженої кадрової стратегії необхідно використовувати наукову методичку. Саме тому варто використовувати методичний підхід до формування раціональної основи визначення стратегічних альтернатив управління кадровим потенціалом в основу якого покладено матричний метод аналізу, який містить у собі такі етапи: вихідний етап; етап узгоджень; етап вибору стратегії розвитку. [4].



Складено автором на основі [4]

Рис. 1.1 Етапи матричного аналізу факторів, які впливають на формування стратегій розвитку кадрового потенціалу підприємства

З рис. 1.1 можна зробити висновок, що на початковому етапі процесу розробки кадрової політики готельно-ресторанного підприємства необхідно побудувати матриці оцінювання можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін кадрового потенціалу підприємства, а також оцінювання кадрових конкурентних переваг. Ці матриці забезпечують основною інформацією для формування майбутніх стратегій управління кадрового потенціалу [17].

При розробленні кадрової стратегії підприємству необхідно враховувати п'ять наступних факторів [19]: - економічний; - соціальний; розроблення кадрової стратегії; аналіз трудових ресурсів організації; дослідження ринку праці; стратегія забезпечення кадрами.

Приведення у відповідність чисельності категорій працюючих з фондом оплати праці. Слабкі та сильні сторони підприємства в сфері управління персоналом в тій же мірі, що можливості і загрози, визначають умови успішного його існування. Тому в рамках розроблення кадрової стратегії, при аналізі внутрішнього середовища, необхідно виявити слабкі і сильні сторони окремих напрямків управління персоналом і системи управління підприємства в цілому.

Для цього в стратегічному менеджменті використовуються такі методи, як: метод SWOT, складання профілю середовища, матриць загроз, можливостей та ін. Виявлення слабких і сильних сторін, крім усього іншого, відображає оцінку організації і дає можливість порівняти себе з конкурентами на ринку праці [18].

Також можна провести оцінювання по функціях управління персоналом і окремими показниками за допомогою конкурентного профілю готельно-ресторанного підприємства. Оцінка функцій управління проводиться експертним шляхом, оцінка окремих показників - методом порівняльного аналізу.

Формування і втілення кадрової стратегії – це безперервні процеси. Вони взаємозалежні від вирішення стратегічних завдань компанії на періоди різної тривалості. Ця конкретизація кадрової стратегії знаходить відображення в стратегічному плані, де сформовані завдання і певні дії по її реалізації, терміни реалізації, відповідальні працівники по кожній конкретній задачі, обсяг ресурсів потрібних для формування [20, с. 63].

Отже, кадрова політика є стратегічно важливим інструментом управління персоналом та загальної діяльності компанії. Вона базується на принципах законності, справедливості, гнучкості, послідовності, але кожна компанія може виділяти окремі принципи, які є основоположними для неї.

Усі елементи кадрової політики, що включають політику зайнятості, оцінки і розвитку персоналу, оплати праці, мотивації та соціальну політику, формуються відповідно до специфіки та вимог конкретного підприємства, тому необхідно проводити її оцінку, щоб виявляти проблемні місця та вдосконалювати їх.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ГОТЕЛЮ «ОПТИМА ДЕЛЮКС КРИВИЙ РІГ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Оптима Делюкс»

Історія компанії Reikartz почалася в Україні у 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Ryskaerts) придбала старовинний особняк у центрі Львова на вулиці Друкарській.

Партнери відзначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і, саме тоді, з'явився сміливий проект створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts. Франсуа Рейкарц залучив до роботи у проекті групу інвесторів і увійшов до ради директорів компанії Reikartz Hotel Management як головний архітектор проекту [31].

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

Компанія ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» є на 100% українською компанією, власниками якої є 2 фізичні особи, громадяни України.

Готель «Оптима Делюкс Кривий Ріг» входить до мережі Reikartz Hotel Group і представлений брендом Optima Hotel. Готельний комплекс розташований у північній частині Кривого Рогу за 5 хвилин їзди від залізничної станції «Рокувата» в безпосередній близькості до основних промислових підприємств міста. Розташований по вулиці Кропивницького, 21Б [31].

Всього в готелі «Оптима Делюкс Кривий Ріг» 65 номерів різних категорій з підвищеним рівнем комфорту. Кількість поверхів – 5. Всі номери обладнані у відповідність до міжнародних стандартів готелю 3-х зірок. На постійній основі діє пропозиція «Відрядження+» - вечеря у подарунок. Інтер'єри номерів виконані у кількох кольорових варіантах стриманої гами та обладнані у відповідність до сучасних стандартів.

Розташований у Кривому Розі, Optima Deluxe Kyyvyi Rih пропонує басейн, перукарню та джакузі. Центр Ведичної Культури знаходиться за 2.2 км від готелю, а Трк Терра — за 2.5 км. Поблизу готелю розташований пляж. Автобусна зупинка "Гірник" знаходиться за 5 хвилин ходьби. З номерів відкривається чудовий краєвид на парк. Сніданок "шведський стіл" подається щоранку. Гості можуть насолодитися стравами європейської кухні у ресторані готелю. Ресторан "Cupman Espresso Bar" знаходиться за 350 метрів від готелю. Також готель має парковку, бізнес-центр і сейф.

Готель «Оптима Делюкс Кривий Ріг» відноситься до товариства з обмеженою відповідальністю, яке створюється юридичними і фізичними особами шляхом об'єднання їх внесків для провадження господарської діяльності. Статутний капітал створюється тільки за рахунок внесків

засновника. Засновники несуть відповідальність у межах своїх внесків у статутний капітал товариства. Право володіння частками статутного капіталу кожним партнером підтверджується спеціальним свідоцтвом, яке не є цінним папером, на відміну від акцій акціонерного товариства. Товариство з обмеженою відповідальністю є юридичною особою.

З номерів відкривається чудовий краєвид на парк. Ресторан «Cyrman Espresso Bar» знаходиться за 350 метрів від готелю. Також готель має парковку, бізнес-центр і сейф.

Житлові номери в готелі мають такі категорії [31]:

- номери класу «люкс» (апартаменти) — це дво- та більше кімнатні номери з усіма зручностями, повним санвузлом, що мають зручні меблі та інше необхідне обладнання. Номери класу «люкс» повинні бути обов'язково наявності у готелях категорії 5, 4 та 3 зірки;

- номери «першого класу» - це однокімнатні, дво- або одномісні номери з окремою ванною кімнатою, що має обов'язково ванну або душ. Номери «першого класу» складають основний номерний фонд у готелях категорії 5, 4 та 3 зірки. В обмеженій кількості вони можуть бути і в готелях категорії 1 та 2 зірки;

- номери «туристського класу» - це однокімнатні номери на 2-3 особи, які мають неповний санвузол (тільки умивальник або умивальник та унітаз), при цьому тим, хто проживає в цих номерах, дозволяється користуватися ванною або душем на поверсі готелю без додаткової плати. Номерами туристичного класу зазвичай оснащують готелі категорії 1 та 2 зірки.

Повний перелік всієї матеріально-технічної бази готелю міститься в його паспорті, який є довідковим документом. Там же дається коротка характеристика матеріально-технічної бази [31].

До складу загальних паспортних характеристик будівлі та споруд готелю, безпосередньо задіяних в обслуговуванні туристів, входять такі показники: місткість, продуктивність, розміри (довжина, ширина, висота, поверховість), корисна площа приміщень, площа підвальних приміщень, площа забудов, будівельний обсяг, балансова вартість, знос, залишкова вартість, дійсна вартість, види та терміни ремонтів (проведених, запланованих), витрати на ремонти (проведені, заплановані).

До складу технічного оснащення будівель готелю входять наступні інженерно-технічні системи: опалення (центральне), водопостачання (холодне, гаряче), каналізація (внутрішня, зовнішня), вентиляція (природна, припливна, витяжна), система кондиціонування повітря, централізоване видалення пилу, смітєпровід, білизна-провід, ліфти та підйомники (пасажирські, вантажні), системи радіомовлення (кількість та розміщення радіоточок), телебачення (антени, телевізори), телефонного зв'язку, сигналізації (охоронної, пожежної).

У технічне оснащення будівлі та споруд входить також таке основне технічне обладнання:

- первинні засоби пожежогасіння та засоби системи протипожежної автоматики;
- газове обладнання місцевих котелень, опалювальних печей, котлів, газорегуляторні установки та пункти;
- засоби автоматизації, диспетчеризації, інженерного обладнання, засоби зв'язку та контрольно-вимірювальні прилади;
- прибиральні машини та інше електрообладнання (пилососи, мийні комплекти, візки всіх призначень, холодильники, автомати для чищення взуття, продаж напоїв та сигарет).

До підсобних служб та приміщень будівлі готелю, що безпосередньо обслуговує туристів, відносять зазвичай усі сервісні:

- камеру зберігання;
- господарський склад;
- технічні майстерні;
- пункти надання побутових послуг (термінового прання та хімчистки, перукарні);
- термінал (Приват банк) та пункт обміну валют;
- медпункт;
- кімнати обслуговуючого персоналу (на поверхах);
- кімнати для адміністрації;
- пункти надання різних додаткових та спортивно-оздоровчих послуг (більярдна, сауна, тренажерна зала);
- приміщення або майданчики для розбирання, пакетування, зберігання (до транспортування) та навантаження сміття [31].

Елементи інфраструктури готелю розташовані на земельній ділянці, відведеній під готельний комплекс, і прилеглої території, також є складною і ємною матеріально-технічною базою, що вимагає до себе пильної уваги: тротуари, доріжки, обладнані для різних рекреаційних занять майданчики (дитячі, спортивні), басейни, фонтани та інші водні поверхні, автостоянки, зелені насадження (декоративні дерева та кущі, сади та плодові дерева, газони з декоративними деревами, кущами, газони, квітники, пам'ятники.

Структура управління готелем «Оптима Делюкс Кривий Ріг» є лінійно-функціональною. Управління організовується за лінійним принципом, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам вирішувати визначені питання.

Організаційну структуру готелю наведено на рис.2.1 [32, с. 177]. Переваги лінійно-функціональної структури управління «Оптима Делюкс Кривий Ріг» - забезпечення відносно швидкого здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; вузька спеціалізація функціональних керівників.

Недоліки лінійно-функціональної структури управління «Оптима Делюкс Кривий Ріг» - складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

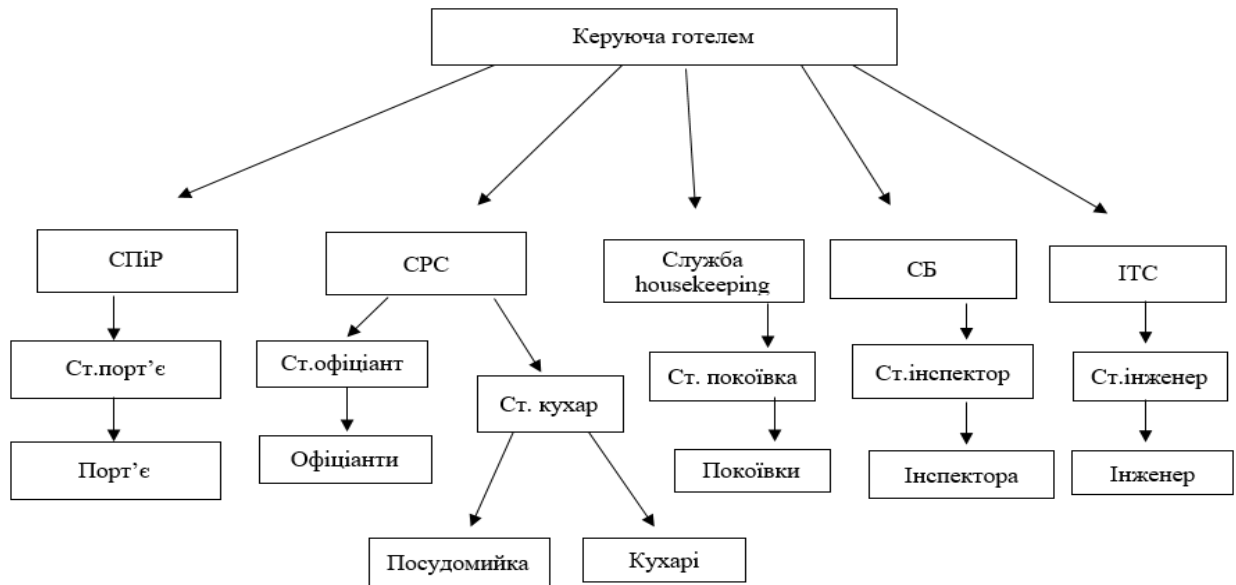


Рис.2.1 Організаційна структура готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг»

Скорочення:

Спір – служба прийому і розміщення;

СРС – служба ресторанного сервісу; служба харчування;

Служба housekeeping – господарча служба;

СБ – служба безпеки;

ІТС – інженерно-технічна служба.

Організаційна структура готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» загалом будується таким чином. До ланок управління належать керівники, їхні заступники, що управляють декількома структурними підрозділами. Самі структурні підрозділи і провідні спеціалісти, що виконують окремі функції або частину функцій, їм підпорядковуються безпосередні виконавці (обслуговуючий персонал). На вершині структури управління готелю стоять власник та генеральний директор.

У додатках А та Б представлено кваліфікаційні вимоги та обов'язки працівників готелю «Оптима Делюкс Отель» [31].

Прагнення готельних підприємств досягти комерційного успіху зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, за рахунок комплексного розв'язання проблеми через удосконалення діяльності всіх служб і підрозділів готелю.

За допомогою методу SWOT-аналізу були виявлені слабкі та сильні сторони розвитку готельного бізнесу і можливості й загрози розвитку готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг».

Конкуруючим готелем «Оптима Делюкс Кривий Ріг» є готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг». Бізнес-готель «Reikartz Аврора Кривий Ріг» розташований в самому центрі Кривого Рогу на одній з головних його вулиць — проспекті Металургів 40. До послуг гостей 70 сучасних і функціональних номерів наступних категорій: «Класик, Корпус 1», «Сімейний Double, Корпус

1», «Стандарт Single, Корпус 1», «Суперіор Double, Корпус 2», «Стандарт Twin, Корпус 1», «Суперіор Twin, Корпус 2», «Суперіор для людей з обмеженими можливостями, Корпус 2», 3 конференц-зали, переговорна кімната, ресторан, сучасний Spa-фітнес-центр, 2 паркувальні майданчики перед будівлею готелю [32].

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг»

Слабкі сторони	Сильні сторони
Відсутність (недостатність) фінансово-інвестиційного забезпечення. Складність залучення і висока вартість технологій. Погіршення людського капіталу. Брак висококваліфікованих кадрів. Адміністративний «тиск» на бізнес. Високий рівень конкуренції. Нестабільна політична ситуація в країні. Недостатні економічні та психологічні стимули для розвитку підприємства.	Сприятливе географічне розташування. Наявність ресторану, бару на території готелю. Наявність «шведського столу». Оснащення номерів згідно європейських вимог. Затишні номери «бізнес-класу» та «комфорт». Наявність ресурсів для створення готельних комплексів. Доброзичливий персонал.
Загрози	Можливості
Нестабільна політична ситуація. Складність інвестиційного клімату. Недосконалі можливості прийняття зовнішньої фінансової допомоги (брак знань, досвіду й інституційних можливостей). Зростання масштабів діяльності підприємств готельному бізнесу у «тіньовому» секторі. Можливе підвищення цін на відпочинок. Недружня фінансова система. Високий рівень конкуренції.	Розвиток готельної інфраструктури. Поліпшення рівня обслуговування. Розширення асортименту надаваних послуг. Створення нових робочих місць. Високий рівень конкуренції, що сприятиме покращенню рівня обслуговування.

Готель «Оптима Делюкс Кривий Ріг» програє «Reikartz Аврора Кривий Ріг» в кількості місць та більш вдалому розташуванні. Так само значну роль відіграє те, що потік людей в районі 95 кварталу значно більше, автовокзал знаходиться ближче, кількість розважальної індустрії та паркових зон перевищує. Всі ці фактори впливають на прибутковість готелю.

Дослідимо показники економічної та соціальної діяльності готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники економічної діяльності готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг», 2019-2021 рр.

Показники	Період			Відн. відх., %	
	2019р.	2020р	2021 р.	2020/ 2019	2021/ 2020
Загальна кількість номерного фонду, к-ть місць	64	65	65	1,56	0

Продовження табл. 2.2

Місткість готелю, осіб	255	270	270	5,88	0
Рівень завантаження,%	45,9	35,7	38,7	-22,22	8,40
Надходження від реалізації послуг, тис. грн	12101,12	10519,52	11339,25	-13,07	7,79
Середня вартість номера, грн.	855	900	950	5,26	5,56
Чисельність персоналу готелю, осіб	28	25	21	3	4
ФОП, тис грн	1897,728	1810,5	2142	-4,60	18,31
Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	5648	6035	8500	6,85	40,85
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	10084,27	8766,27	9449,37	-13,07	7,79
Витрати діяльності готелю, тис.грн	9769	8756	9358	-10,37	6,88
Чистий прибуток, тис. грн.	315,27	10,27	91,37	-96,74	789,79
Рентабельність діяльності, %	3,23	0,12	0,98	-96,37	732,55

Джерело: складено автором на основі фінансових звітів готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» за 2019-2021 рр.

Провівши аналіз результатів фінансової діяльності закладу за 3 роки можемо зробити такі висновки: чистий прибуток підприємства досить нестабільний і починаючи з 2020 року показники знижуються. Знизився рівень завантаження готелю, відповідно, надходження від реалізації основних послуг з тимчасового розміщення також почали знижуватися, навіть не дивлячись на те, що середня вартість номеру порівняно з 2019 роком у 2021 році зросла на 25%. Витрати діяльності підприємства майже не змінюються, адже підприємство функціонує й має постійні витрати на виробництво та реалізацію готельних послуг (комунальні платежі: електроенергія, опалення, заробітна плата, витрати на оренду та утримання будівлі та інвентарю).

Заробітна плата працівникам готелю з кожним роком зростає і відповідно стає необхідність у більших витратах, так можна побачити, що у 2020 році чисельність персоналу в готелі знизилась. Скорочення кадрів відбулося через падіння доходів та низької завантаженості готелю. Тому наприклад у 2019 році було 3 покоївки, які розділяли свої обов'язки, а у 2020 році з цими обов'язками могла справитись дві, або навіть одна покоївка. Надходження від реалізації послуг, також стрімко впала порівняно з 2019 роком і це пов'язано з низькою завантаженістю готелю. Отже рентабельність діяльності закладу готельного господарства за останні два аналізовані роки 2020-2021 має дуже низькі показники, порівняно 2019 роком.

Такий різкий спад показників у 2020 році можна пояснити тим, що в кінці 2019 року в світі поширилося вірусне захворювання Covid-19. Протягом пандемії діяли карантинні обмеження, що дуже відобразилося на подорожах в цілому по країні та відповідно знизилася число відвідувачів у готелі. Але готель «Оптима Делюкс» продовжував функціонувати та надавати свої

послуги, але з дотриманням усіх обмежень. Так доходи впали, але вже через рік ситуація почала покращуватися. І вже з 2021 року, можна побачити що показники потроху зростають і ситуація нормалізується. Рентабельність діяльності готелю «Оптима Делюкс» на кінець 2021р. зросла на 0,86% порівняно з 2020р.

Як видно із отриманих результатів, основним видом діяльності готелю є надання готельних послуг. Основними ризиками в діяльності є нестабільність в країні, зменшення кількості туристів та гостей. Готель здійснює маркетингові заходи для зменшення ризиків, однак їх ефективність на сьогоднішній день є низькою. Проведені маркетингові та інші заходи по залученню корпоративних клієнтів, утримання існуючої частини ринку, перш за все, за рахунок гнучкої цінової політики, застосування системи знижок, створення нового тур продукту з різним ціновим діапазоном. Однак, результати готелю по основній діяльності покращити не вдалось.

2.2 Оцінка ефективності формування та реалізації кадрової політики ТОВ «Оптима Делюкс»

Під час пандемії дуже багато підприємств готельно-ресторанного господарства стикнулись з фінансовими та кадровими проблемами. Для сектора гостинності робота безпосередньо із гостем є основою бізнесу.

Головна мета кадрової політики «Оптима Делюкс Кривий Ріг» полягає у створенні системи управління персоналом, що базується в здебільшого на економічних методах та соціальних гарантіях, орієнтованих на досягнення високої продуктивності праці, отримання організацією найкращих економічних результатів.

Здійснимо аналіз роботи персоналу готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг». На 2021 рік штатний розклад підприємства виглядає наступним чином. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Штатний розклад готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг»

№ з/п	Посада	Кількість
1.	Головний директор	1
2.	Бухгалтер - касир	2
3.	Завідуючий господарством	1
4.	Менеджер - адміністратор	1
5.	Порт'є	2
6.	Головна покоївка	1
7.	Повар	2
8.	Помічник повар	1
9.	Швачка	1
10.	Покоївка	4
11.	Офіціант	3
12.	Монтажник сан. технічних систем і устаткування	1
13.	Охоронець	1
Всього:		21

Стиль управління персоналом - демократизований:

- переважають прагнення більшість проблем вирішувати колективно;
- повідомлення працівників про реальний стан справ у колективі;
- налагоджені стабільні комунікації з працівниками;
- доброзичливе ставлення до працівників.

Прийом працівників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення працівників відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або у зв'язку із закінченням строку дії трудового договору.

На рис. 2.1 представлено структуру служб персоналу готелю.

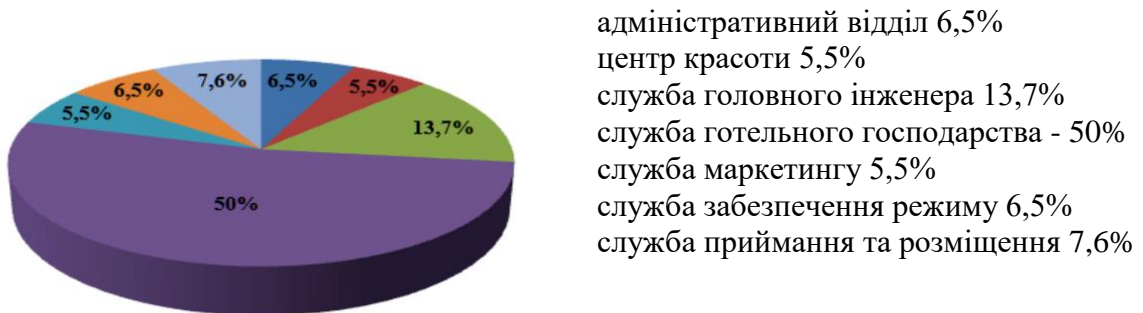


Рис. 2.1 Структура персоналу «Оптима Делюкс Кривий Ріг»

Проаналізуємо статеву характеристику персоналу «Оптима Делюкс Кривий Ріг» за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Статеві характеристики персоналу готелю, чол.

Період	2019 р.			2020р.			2021р.		
	Чол.	Жін.	Разом	Чол.	Жін.	Разом	Чол.	Жін.	Разом
Вік/років									
18-25	1	3	4	1	3	4	0	2	2
26-35	2	4	6	2	3	5	1	2	3
36-45	2	7	9	1	6	7	2	5	7
46-60	1	7	8	3	5	8	3	6	9
Більше 60	1	0	1	1	0	1	0	0	0
Разом	7	21	28	8	17	25	6	15	21

Джерело: складено автором на основі опитування адміністратора готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг»

За даними таблиці 2.4, та рис. 2.1 можна дійти невтішного висновку у тому, що найбільшу частку всього кадрового складу займає група, що входить у вікову категорію від 46 до 60 з працівниками переважно жіночої статі та група працівників від 36 до 45 років, з тим самим статевим ухилом.

Графічно статеві характеристики персоналу готелю у 2021 р. виглядає наступним чином – рис. 2.2.

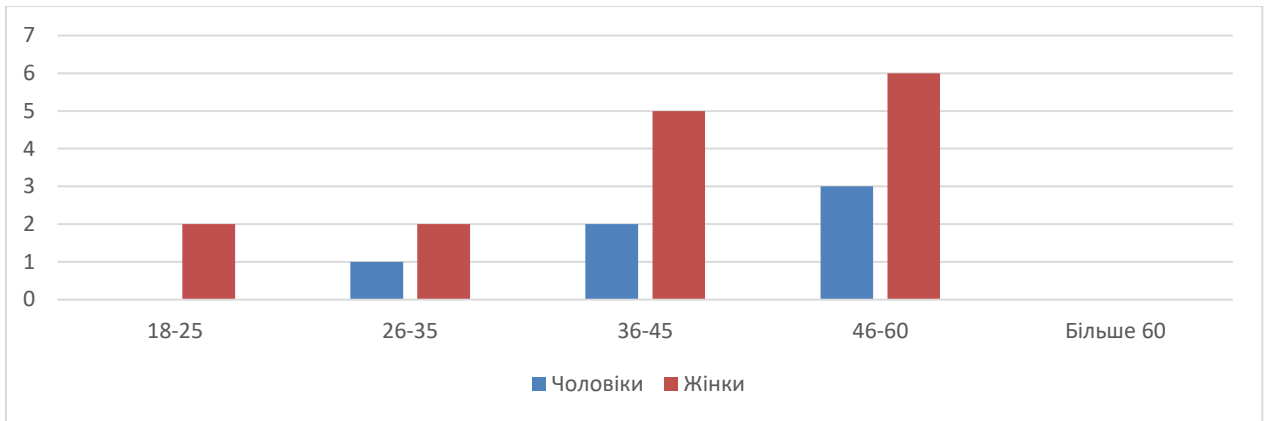


Рис. 2.2 Статева характеристика персоналу готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг»

Загальна чисельність співробітників готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» на 2021 рік склала 21 особа. Штатні працівники готелю мають досвід роботи більше 7 - 10 років. Середній вік працівників становить 35 - 45 років. Персонал готелю - переважно жінки.

В свою чергу, категорії, що включають показники від 18 до 35 років, мають найменші показники, що говорить про необхідність омолодження кадрового складу готелю загалом.

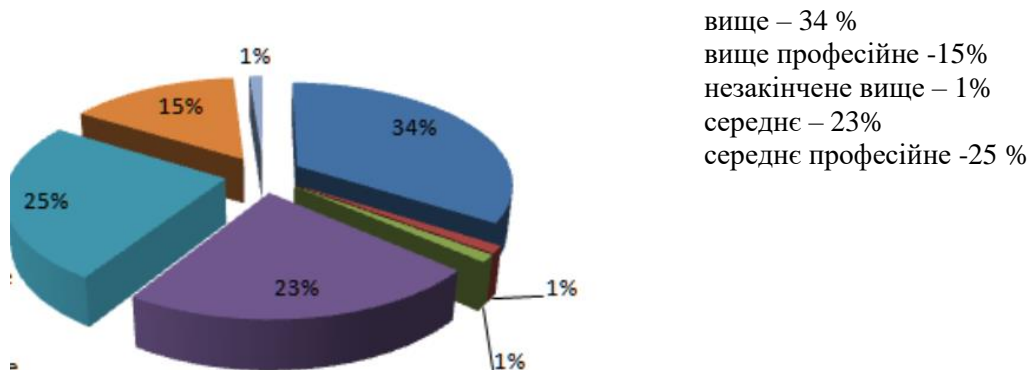


Рис. 2.3 Рівень освіти персоналу готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг»

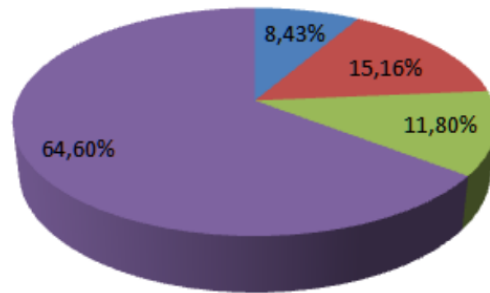
Аналіз даних рис. 2.3 показує, що більшість працівників готелю мають вищу освіту – 34%, середню професійну – 25% та середню освіту – 23%.

На підставі отриманих даних можна зробити початковий висновок про те, що у готелі «Оптима Делюкс Кривий Ріг» працюють висококваліфіковані співробітники, тим не менш, не слід опускати той факт, що більша частина з них обіймає посаду, яка не відповідає отриманій освіті.

Підвищення квалікації персоналу та навчанням кадрів займається Навчальний центр готельної та ресторанної справи, що діє як структурний підрозділ професійної (професійно-технічної) освіти Товариства з обмеженою відповідальністю «Рейкарц Хотел Менеджмент» і створений для навчання працівників компанії. Навчальний центр готує професіоналів згідно

європейських стандартів та міжнародного досвіду готельно-ресторанного бізнесу [41].

Також високі показники трудового стажу працівників готелю, рис. 2.54 можна розглядати як один із факторів високої лояльності її персоналу до організації.



до 1 року – 8,43%
 від 1 року до 3-ох - 15,16%
 4-7 років – 11,80%
 більше 7 років - 64,60%

Рис. 2.4 Структура персоналу за лояльністю до роботи в готелі

Отже, цінності підприємства стають для працівників особистими цінностями та стійкість їх (працівників) позицій на займаних посадах найбільш висока. Формальний послух і дотримання правил тут змінює відкрита прихильність. Непоганий рівень лояльності мають як керівники та працівники, які займають вищі та ключові посади в організації, так і персонал робочих спеціальностей, задоволений своєю роботою, оплатою, умовами на посаді.

Таким чином, кадрова політика підприємства, що розглядається, тісно пов'язана з стратегією його розвитку. Готель має достатнє кадрове забезпечення, має стабільність, тобто може задовольняти певні очікування працівників, і водночас не позбавлена фактору динамічності – здатності коригуватися відповідно до змін та непростих викликів сьогодення.

З правилами внутрішнього розпорядку працівників ознайомлюють під час влаштування на роботу.

Правила внутрішнього розпорядку включають в себе складові:

1. Порядок прийому і звільнення.
2. Основні права і обов'язки працівника:
 - права і обов'язки роботодавця;
 - робочий час і його моніторинг;
 - стягнення та штрафи за порушення трудової дисципліни.

Для адміністраторів і покоївок розроблено наступний графік змін: дванадцятигодинний робочий день з 9⁰⁰ до 9⁰⁰. Графік змін складається старшим менеджером на місяць.

Особливості режиму робочого часу і часу відпочинку працівників сфери обслуговування:

1. Працівникам встановлюється повний робочий день.
2. Особливості режиму робочого часу – змішаний режим праці відповідно до графіку змін.

Усім працівникам та менеджерам надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток (28 календарних днів). Управління персоналом готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» орієнтоване на включення до штату нових працівників з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників готелю. Система оплати праці персоналу готелю погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки.

Дослідження ефективності кадрової політики показало позитивну динаміку збільшення кількості персоналу та збільшення фонду оплати праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Дослідження ефективності кадрової політики готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» за 2019 -2021 рр.

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення відн. 2020/ 2019 рр.	Відхилення відн. 2021/ 2020 рр.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	28	25	21	-10,71	-16,00
2	Кількість звільнених працівників, осіб	1	3	4	200	33,33
3	Кількість працівників, які працювали неповний робочий час, осіб	0	7	0	-	-100
4	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	1897,728	1810,5	2142	-4,60	18,31
5	Середньомісячна зарплата, тис. грн.	5648	6035	8500	6,85	40,85
6	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної зарплати на підприємстві і мінімальної зарплати, %	1,20	1,28	1,42	6,85	10,87

Продовження табл.2.5

7	Коефіцієнт співвідношення середньомісячної зарплати на підприємстві та у сфері послуг області,%	1,1	0,8	0,9	-27,27	12,50
8	Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію протягом року, осіб	9	5	7	-44,44	40
9	Продуктивність праці працівника, тис.грн./ос.	432,18	420,78	539,96	-2,64	28,32
10	Продуктивність праці робітника, тис.грн./ос.	484,04	457,37	629,96	-5,51	37,73
11	Індекс зростання продуктивності праці працівника, коеф.	-	0,97	1,28	-	31,80
12	Індекс зростання продуктивності праці робітника, коеф.	-	0,94	1,38	-	45,77
13	Індекс зростання середньомісячної зарплати працівника, коеф.	-	1,07	1,41	-	31,81
14	Індекс зростання середньомісячної зарплати робітника, коеф.	-	1,07	1,41	-	31,78
15	Індекс співвідношення зростання продуктивності праці працівника над індексом зростання середньомісячної зарплати, коеф.	-	0,91	0,91	-	-0,01
16	Індекс співвідношення зростання продуктивності праці робітника над індексом зростання середньомісячної зарплати,%	-	0,88	0,98	-	10,59
17	Витрати на соціальні заходи, меценатство і благодійність, тис. грн.	506	480	346	-5,14	-27,92

Джерело: складено автором на основі фінансових звітів готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» за 2019-2021 рр.

За аналізом показників табл.2.5 встановлено:

1. Середньооблікова чисельність персоналу зменшувалася протягом досліджуваного періоду на 10,71% у 2019-2020 рр. та на 16% у 2020-2021 рр. Це викликано плинністю кадрів через звільнення персоналу. Даний фактор обумовлений впливом карантинних обмежень та локдаунів у готельному бізнесі, через що частина персоналу звільнилася. Через вищезазначені фактори у 2020 році 7 осіб працювали неповний робочий час, в інші періоди такого не спостерігалось.

2. Фонд оплати праці персоналу скоротився у 2020 р. на 4,6% в порівнянні з 2019 р., що відбулося в наслідок скорочення чисельності персоналу та зростання середньомісячної заробітної плати на 6,85%. У 2021р. ФОП персоналу зріс на 18,31%, що пояснюється зростанням середньомісячної заробітної плати на 41%. Зміна середньомісячної заробітної плати обумовлена в першу чергу підвищенням мінімальної плати в Україні, тому підприємство було змушено корегувати розмір оплати праці відповідно до встановлених державою вимог.

3. Порівняння заробітної плати на даному підприємстві з середніми показниками інших підприємств по галузі у сфері послуг свідчить, що у 2019 р. у готелі «Оптима Делюкс» спостерігалось перевищення заробітної плати над галузевим рівнем (індекс становить 1,1) а у 2020 та 2021 роках заробітня плата була меншою, ніж у інших підприємствах по галузі – індекси становлять 0,8 та 0,9 відповідно.

4. Компанія «Reikartz Hotel Management», до складу якої входить готель «Оптима Делюкс», приділяє велику увагу навчанню та підвищенню кваліфікаційного рівня персоналу, тому протягом досліджуваних років персонал готелю «Оптима Делюкс» проходив навчання та підвищення кваліфікації. Але в наслідок пандемії кількість персоналу, що пройшли навчання у 2019-2020 рр. зменшилась на 44%, тому що через локдауни та карантинні обмеження компанія не могла фінансово забезпечувати навчання для своїх працівників. Але у 2021 р. ситуація покращилась за рахунок послаблення карантинних обмежень, підвищення доходів. Тому кількість персоналу, що пройшли навчання, зріс на 40%.

5. В наслідок вищезазначених змін продуктивність праці у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. у працівника зменшилась на 2,64% і у робітника на 5,51%, що обумовлено зниженням доходів підприємства. Однак у 2021 р. показники значною мірою збільшуються: у працівника - на 28,32%, а у робітника - на 37,73%.

6. Аналізуючи індекс співвідношення зростання продуктивності праці над індексом зростання середньомісячної зарплати для працівника станом на 2021 р., який становить 0,91 для працівника та для робітника – 0,98, можна зробити висновок, що готель «Оптима Делюкс» працює не ефективно. Темпи зростання продуктивності праці персоналу відстають від темпу зростання середньомісячної заробітної плати.

Основні складові мотивації і стимулювання, що використовуються менеджерами готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» для мотивування співробітників представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Мотиви і стимули персоналю готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг»

№ з/п	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про нащадків і родину
3	Моральна винагорода	Грамоти, моральне заохочення, вербальне заохочення, доброзичлива атмосфера у колективі
4	Освіта, підвищення кваліфікації	Курси з підвищення кваліфікації за рахунок компанії «Reikartz Hotel Management»
5	Оцінка праці	Задоволеність працею, повага

Таким чином, основними мотивами для персоналу аналізованого готелю є: високий рівень заробітної плати, матеріальне стимулювання, взаємовідносини у колективі, визнання результатів праці, соціальні контакти, нематеріальна мотивація тощо.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок про те, що підприємство має кваліфікований персонал, наявна плинність кадрів. Проте, відзначено низьку мотивацію персоналу.

Отже, у готелі «Оптима Делюкс» є необхідність у проведенні заходів, які спрямовані на зростання доходів та удосконалення мотивації праці, в першу чергу матеріальної, щоб уникнути плинності кадрів й заохотити персонал працювати саме на цьому підприємстві, а не шукати кращої альтернативи.

ВИСНОВКИ

Отже, виходячи з вищенаведеного, констатуємо, що ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готельно-ресторанної справи — функцію управління персоналом.

Однією з основних проблем формування кадрової політики в умовах сьогоденної соціально-економічної ситуації в нашій країні є дисбаланс між попитом та пропозицією на спеціалістів певних кваліфікацій та професій. Пошук ефективних способів подолання економічної кризи, прискорення темпів становлення ринкових відносин, зростання кількості прибуткових готельно-ресторанних підприємств обумовлює необхідність застосування в системі управління готельним господарством не лише організаційно-адміністративних, фінансово-управлінських заходів, комерційних програм, а й розширення практики використання науково обґрунтованих методів та технологій.

Управління кадровим забезпеченням є складовою частиною управління готельним господарством. Воно спрямовано, по-перше, на задоволення потреб готельного комплексу в кваліфікованих кадрах, по-друге, на забезпечення високого рівня зайнятості працездатного населення та його оптимальний розподіл.

На сьогоднішній день в сучасному готельно-ресторанному бізнесі особлива увага приділяється людським ресурсам, це пов'язано з тим, що в процесі надання послуг здійснюється взаємодія персоналу з клієнтом.

Таким чином, кадрова політика – це система управлінських рішень та принципів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей та завдань організації, які визначають зміст та головні напрямки роботи з постійним складом працівників, і є пріоритетними у сфері менеджменту персоналом.

Мотивація персоналу є одним із ефективних способів підвищення продуктивності праці, який має бути відображений в кадровій політиці організації.

Сучасні методи мотивації персоналу представлені трьома моделями: американською, європейською та японською. Кожна з цих моделей має свої аутентичні та історичні особливості, містить інноваційні підходи до мотивації персоналу.

Для українського готельного бізнесу характерним є використання змішаної моделі мотивації персоналу. Базисом соціально-орієнтованого управління є технології соціальної мотивації, ефективна кадрова політика, управлінські рішення соціального спрямування.

Готель «Оптима Делюкс Кривий Ріг» входить до мережі Reikartz Hotel Group і представлений брендом Optima Hotel. Основним видом діяльності готелю є надання готельних послуг. Основними ризиками в діяльності є нестабільність в країні, зменшення кількості туристів та гостей. Проведений аналіз ефективності діяльності готелю констатував проблеми з фінансово-економічним станом.

Проведений аналіз кадрової політики «Оптима Делюкс Кривий Ріг» показав, що її головна мета полягає у створенні системи управління персоналом, що базується в здебільшого на економічних методах та соціальних гарантіях, орієнтованих на досягнення високої продуктивності праці, отримання організацією найкращих економічних результатів.

Найбільшу частку всього кадрового складу займає група, що входить у вікову категорію від 46 до 60 з працівниками переважно жіночої статі та група працівників від 36 до 45 років, з тим самим статевим ухилом. Більшість працівників готелю мають вищу освіту – 34%, середню професійну – 25% та середню освіту – 23%.

Підприємство «Оптима Делюкс» під час пандемії трималося на мінімальному рівні, щоб хоч якось функціонувати та надавати свої послуги. Починаючи з 2020 року основні фінансові показники почали знижуватися, зменшився дохід підприємства, знизилась кількість працівників, що обумовлено неможливістю оплати праці. Компанія намагалася відповідати встановленим крайною вимогам, щодо заробітної плати, тому середньомісячна заробітня плата піднімалась протягом 2020 р. та 2021р, але через нестабільність доходів, й неможливість забезпечити усіх працівників оплатою праці кількість персоналу підприємства зменшувалася, а також продуктивність праці також знижувалася. У 2021 р. готель «Оптима Делюкс» покращив показники діяльності, що обумовлені зменшенням карантинних обмежень. Завантаженість готелю зростала, збільшувалася необхідність в працівниках.

Порівняння заробітної плати на даному підприємстві з середніми показниками інших підприємств по галузі у сфері послуг свідчить, що у 2019 р. у готелі «Оптима Делюкс» спостерігалось перевищення заробітної плати над галузевим рівнем, а у 2020 та 2021 роках заробітня плата була меншою, ніж у інших підприємствах по галузі.

Протягом досліджуваних років персонал готелю «Оптима Делюкс» проходив навчання та підвищення кваліфікації. Але в наслідок пандемії кількість персоналу, що пройшли навчання у 2019-2020 рр. зменшилась на 44%, тому що через локдауни та карантинні обмеження компанія не могла фінансово забезпечувати навчання для своїх працівників. Але у 2021 р. ситуація покращилась за рахунок послаблення карантинних обмежень, підвищення доходів. Тому кількість персоналу, що пройшли навчання, зріс на 40%.

Аналізуючи індекс співвідношення зростання продуктивності праці над індексом зростання середньомісячної зарплати для працівника станом на 2021 р., який становить 0,91 для працівника та для робітника – 0,98, можна зробити висновок, що готель «Оптима Делюкс» працює не ефективно. Темпи зростання продуктивності праці персоналу відстають від темпу зростання середньомісячної заробітної плати.

Тому підприємству слід подбати про застосування заходів, щодо покращення кадрової політики й впровадження програми удосконалення мотивації своїх працівників, а особливо матеріального заохочення.

Для зростання продуктивності праці персоналу з метою подальшого успішного функціонування готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» доцільно здійснити заходи щодо зниження середньої ціни одного місця, розширити номерний фонд (ввести номер класу «VIP»), розширити додаткові послуги (трансферу, екскурсійного обслуговування, побутових послуг, обмін валют) і впровадити систему мотивації персоналу підприємства.

Виходячи з викладеного, доцільним є планування корпоративної культури організації на основі комплексного підходу роботи з персоналом, що включає в себе:

- рейтингову оцінку працівників підприємства (професійну, кваліфікаційну, освітню, трудову, особистісну, інноваційну і т.п.);
- планування кар'єрного росту, кадрового складу, формування кадрового резерву;
- адресне доведення виробничих і творчих завдань, моніторинг результатів;
- формування та впровадження мотивуючих та стимулюючих систем, їх удосконалення;
- створення умов для підвищення кваліфікації та максимальної самореалізації кадрів (ротація, додаткове навчання, стажування, тренінги, перекваліфікація, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти і т.п.);
- моніторинг реалізації кадрового потенціалу, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу працівників, атестація кадрів;
- система заохочення молодих працівників, оновлення кадрового складу, поступова передача досвіду молоді;
- рекрутинг на основі професійного відбору;
- організація раціонального вибування кадрів.

На основі програми планування корпоративної культури організації на основі комплексного підходу роботи з персоналом, можна визначити її основні цілі і завдання, як елементу системи управління підприємством готельного бізнесу - «Ефективна мотивація».

Мета програми «Ефективна мотивація» - підвищення мотивації персоналу готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» з метою підвищення продуктивності та якості праці.

Завдання програми:

1. Визначити основні методи підвищення мотивації персоналу готелю.
2. Розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення якості управління, вирахувати матеріальні витрати досліджуваного готельного підприємства на реалізацію запропонованих заходів; ознайомити керівництво готелю із програмою, запропонувати рекомендації по впровадженню даного комплексу заходів.

Програма «Ефективна мотивація» являє собою комплекс заходів, які спрямовано на формування навичок оптимального управління людськими ресурсами з метою підвищення мотивації персоналу готелю як рушійною силою розвитку готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» (дод. В).

Відповідно до програми «Ефективна мотивація» як елементу системи управління підприємством готельного бізнесу визначимо стратегію управління персоналом готелю готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» та заходи, спрямовані на підвищення мотивації робітників.

Стратегія управління персоналом готелю готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг» має ґрунтуватися не тільки на матеріальному стимулюванні, а й на нематеріальному. Зазначене забезпечить комплексність стратегії управління персоналом з метою підвищення мотивації робітників.

В розрізі матеріального стимулювання пропонуємо взяти до уваги міжнародний досвід. На підприємствах Великобританії участь у прибутках запроваджується тоді, коли, відповідно до індивідуальної чи колективної угоди, на додачу до встановленої зарплати регулярно виплачується певна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для вирахування суми, що розподіляється через систему участі в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь у чистому доході, участь в обороті або утвореній вартості, трудову пайову участь, чисто трудову участь.

Пайова участь у капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням цих грошей на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь у капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), в тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги чи премій підприємства].

Тобто, трудова пайова участь поєднує зазначені вище форми. Робітник одержує три види доходів: основну заробітну плату, частку від участі в прибутках на основі продуктивності праці, частину прибутку підприємства на основі вкладеного ним капіталу. Від застосування такої системи можна чекати значного підвищення продуктивності праці.

При цьому, нематеріальне (моральне) стимулювання, за умови формування комплексної та збалансованої програми реалізації заходів у готелі «Оптима Делюкс Кривий Ріг» дасть змогу сформувати ефективну систему мотивації персоналу, яка не вимагатиме значних інвестицій і, при цьому, забезпечить можливість отримання додаткових вигід.

Програма нематеріального (морального) стимулювання персоналу готелі «Оптима Делюкс Кривий Ріг», має містити низку взаємодоповнюючих елементів, основними з яких є:

1. Почесне виділення із середовища колег по роботі. Оголошення подяки, нагородження почесною відзнакою, грамотою, занесення прізвища працівника до «Книги пошани», присвоєння почесних звань, підвищення у кваліфікаційному класі тощо. Важливим аспектом є також запровадження інформаційного стенду, на якому необхідно вивішувати всю інформацію про успіхи й досягнення співробітників колективу, їх рейтинги й інші важливі повідомлення.

2. Забезпечення свідомого ставлення кожного працівника до своєї роботи. Запорукою об'єктивної оцінки своєї роботи та її цінування є, насамперед, свідоме ставлення до неї. При цьому, кожний працівник має

усвідомлювати, що він є важливою частиною команди і саме від його внеску залежить ефективність результатів роботи колективу.

3. Забезпечення можливості самореалізації та саморозвитку. Однією з найважливіших людських потреб є самореалізація і розвиток. Це сукупність усіх форм заохочення персоналу щодо постійної реалізації свого потенціалу, спрямований на плідну працю, на творчу діяльність, на розкриття свого власного «я», а отже – формування доброзичливого ставлення до власного підприємства, як до результатів творчих і професійних успіхів.

4. Вітання. Поздоровлення, зокрема з днем народження, передбачає вивішування списку іменинників на інформаційному стенді, їх привітання та надання подарунків від усього колективу. Дуже важливо, щоб поздоровлення іменинників від імені підприємства здійснював керівник. Власне вітання, як акт уважного особистого ставлення до працівника з боку колег і керівництва, мотивує його на особисте лояльне ставлення до підприємства. Вітання можуть бути також пов'язані з пам'ятними подіями і датами співробітників: відхід на пенсію, народження дітей, трирічний, п'ятирічний або десятирічний ювілей роботи на підприємстві.

5. Визнання найкращих працівників. Запровадження програми «Легенди підприємства» – представлення співробітників, які працюють на підприємстві досить тривалий строк і зробили відчутний внесок у його становлення та розвиток. Для інших співробітників підприємства це стане своєрідним орієнтиром і еталоном, на який можна буде рівнятися й, можливо, подолати, будуючи свою власну кар'єру.

6. Розроблення критеріїв кар'єрного росту. Це система прописаних і доведених до співробітників підприємства критеріїв оцінки досягнень, а також етапів горизонтального й вертикального кар'єрного шляху: посадові сходи й рамки розрядів по кожній посаді. Вона відкриває співробітникам чіткі можливості росту й мотивує їх до розвитку і покращення показників своєї діяльності.

7. Обмін досвідом і навчання усередині підрозділу. Організація навчання співробітників дає вагомий мотивуючий ефект. Це обумовлює формування універсального персоналу підприємства й можливості взаємної заміності, дає змогу створити згуртований колектив не лише окремого підрозділу, але й усього підприємства, створює команду однодумців, здатних працювати на досягнення поставленої мети, мотивує професійний ріст персоналу, підвищує лояльність співробітників тощо.

8. Залучення співробітників до процесу ухвалення рішення. Це досить потужний важіль для підвищення активності й ініціативності персоналу. Процес залучення може практично реалізовуватись через: опитування персоналу, анкетування, обговорення стратегічних планів, колективний розгляд пропозицій і розробку концептуального розв'язку тощо.

9. Конкурси професійної майстерності. Вони стимулюють співробітників підвищувати свою кваліфікацію, проявляти ініціативу щодо впровадження нових інтенсивних методів роботи, творчого підходу до справи тощо.

10. Організація корпоративних та професійних свят. Корпоративні свята влаштовуються щодо усіх подій, які прийнято відзначати на певному підприємстві: день заснування підприємства, Новий рік, професійні свята тощо. Організація професійних свят може здійснюватись під девізом «День відділу» або «День посади». У цей день можна нагородити кращих працівників відділу, підрозділу, обговорити досягнення за минулий рік.

11. Похвала. Ефект від похвали, зазвичай, у багато разів перевищує витрачені емоційні сили. Похвалити співробітника можна різними способами: в усній формі в приватній бесіді, на колективній зустрічі, на зборах; у письмовій формі.

Похвала може обумовлювати форми надання різних пріоритетів: більших повноважень; виведення хорошого працівника із системи постійного контролю; пріоритету при плануванні графіків робочого часу й часу відпочинку тощо.

12. Коригування робочого часу працівників. Формування системи додаткових відпусток, відгулів, неповного робочого дня, діапазону тривалості робочого тижня тощо. Такий засіб зовнішньої мотивації, як надання додаткового вільного часу реалізується у наданні можливостей співробітникам працювати неповний робочий день або неповний робочий тиждень, обирати термін та час основної та додаткової відпусток, довільне надання зароблених відгулів, скорочення робочого періоду та ін.

13. Неформальне спілкування. Живе неформальне спілкування з керівником впливає на лояльність персоналу підприємства, формує атмосферу довіри всередині колективу, сприяє виникненню в нього почуття причетності й власної значущості для підприємства, запобігає розвитку потенційних проблем у колективі. Неформальне спілкування може також стати безцінним додатковим джерелом інформації, оскільки ніхто не знає роботи краще того, хто її безпосередньо виконує.

Запропонована програма нематеріального (морального) стимулювання працівників, у поєднанні з елементами матеріального заохочення, на нашу думку, дасть змогу не лише сформувати хороші стосунки в колективі підприємства, але й отримувати численні додаткові вигоди, згуртувавши працівників для виконання будь-яких за рівнем складності завдань.

Ураховуючи підсистеми забезпечення діяльності запропоновані відповідні заходи щодо удосконалення кадрової політики закладу та очікувані наслідки від їх втілення (дод. Д). Виходячи з аналізу діяльності готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг», для удосконалення кадрової політики закладу можна запропонувати такі стратегічні напрямки розвитку:

1. Запровадження системи знижок корпоративним клієнтам та заключення договорів із підприємствами на надання послуг. Це дозволить залучити нових клієнтів та збільшити обсяг надання послуг і доходів підприємства, сприятиме зростанню продуктивності праці.

2. Зміцнення корпоративного духу і культури працівників готелю. Величезне значення має персонал готелю і його стосунки з відвідувачами. Доцільним є формування комунікаційної стратегії на базисі «родинних»

взаємозв'язків: готель - це «будинок», співробітники – «сім'я», а клієнти - «гості», що визначає «родинний» рівень відносин (гостинності).

Необхідно пам'ятати, що гостей приваблює, кваліфікованість, доброзичливість, компетентність і турбота персоналу, комфорт і різноманітність послуг, що надаються в готелі.

Здійснення діяльності з упровадження та зміцнення традицій компанії для створення та підтримання корпоративного духу і корпоративної культури можна вмістити в набір таких доцільних заходів:

1. Підвищення кваліфікації персоналу за рахунок паралельного навчання у ВНЗ за спеціальністю за рахунок закладу.

2. Впровадження міжнародних програм обміну досвідом у провідних європейських готелях.

3. Запровадження соціального пакету для персоналу.

4. Започаткування програм страхування персоналу.

5. Проводити спільні корпоративні зустрічі до свят.

6. Розробити корпоративний стандарт поведінки працівників готелю.

7. Потрібно також проводити заходи з управління мотивацією працівників: конкурс «Кращий співробітник місяця», «Кращий співробітник року», систему матеріальних і моральних заохочень.

Таким чином, запропоновані заходи дозволять удосконалити кадрову політику аналізованого закладу, дадуть змогу покращити мотивацію діяльності, підвищити кваліфікаційний рівень, зміцнити корпоративний дух і культурі працівників готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку. Вісник соціально-економічних досліджень. К.: 2020. № 28. с.117-123.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. К.: ИНФРА., 2012. 328 с.
3. Архіпов В. В. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства, К.: ЦУЛ, 2018. 342 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
5. Балджи М. Д. Управління економічними ризиками в інноваційній діяльності підприємств. Науковий вісник ОНЕУ: зб. наук. пр. Одеса, 2018. Вип. 18 (197). С. 5-14.
6. Бенько Т. Р. Громадське харчування: його стан та місце в народногосподарському, продовольчому комплексі в умовах переходу до ринку (на прикладі Західного регіону України): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.07.05; УКООПСПЛКА. Львів. комерц. акад. Л., 2011. 17 с.
7. Бовш Л., Гопкало Л., Комарницький І. Наукове обґрунтування відповідності готельного бізнесу в апандемічних умовах. Ресторанно-готельний консалтинг. Інновації. 2020 Вип. 3 No 2.P. 166–181.
8. Борисов Ю. Н. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. К.: РМАТ, 2020. 45 с.
9. Васютинська Р. Ресторан – це коли або пан, або пропав. Галицькі контракти. 2019. № 6. С. 236-242.
10. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала. Е.В. Вашурина. Университетское управление. - 2015. - № 4. – С.87-97.
11. Воробьев А. Стратегическое управление персоналом [Електронний ресурс]/ А. Воробьев, С. Жданов, Ю. Кузьмина. Управление персоналом. 2018. № 15. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1692> (Дата звернення: 30.11.2022)
12. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. С. 130–136.
13. Геєць В.М. Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. К.: Основа, 2016. 592 с.
14. Горбаченко С.А. Аналіз підприємницьких проектів: навчальний посібник. О: ОНЕУ ротапінт, 2018. 241с.
15. Грабар І. Г. Система технологій і основи бізнес-планування: Навч. посіб. для студ. вищ. техн. навч. закл. Житомир. інж.-технол. ін-т. Житомир, 2012. 128 с.
16. Громадське харчування і туристична індустрія у ринкових умовах: Зб. наук. пр. За ред.: М.І. Пересічний; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К., 2019. 237с.

17. Денисенко М.П. Методи мінімізації ризиків за розробки інноваційних проектів. Пробл. науки. 2021. № 4. С. 2-6.
18. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом / В.І. Дериховська// Бізнес-інформ. 2021. №7. С.341-347.
19. Добрава Н. В. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матер. четвертої міжнарод. конф. 2020. Одеса: Атлант, 2020. С.29-30.
20. Зеленова О.И. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / О.И. Зеленова. – Львів.: НІГО, 2018. 280 с.
21. Иванцевич Д. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. Х.: Дело, 2014. 300с.
22. Карпов В. А. Путеводитель начинающего предпринимателя: учебное пособие. Одесса: Атлант, 2017. 99 с.
23. Касенін В. Проблеми розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні. Економіка України. № 9, 2021. С. 33-36.
24. Корж, Н. В., Онищук, Н. В. (2020). Вплив пандемії Covid-19 на готельну галузь. Економічний простір, (156), Р. 140–143. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-25> (Дата звернення: 29.11.2022)
25. Кузнєцова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Тандем, 2018. 231 с.
26. Литвиненко Т.К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу. К.: КНТЕУ, 2018. 215 с.
27. Литвишко Л.О., Горбенко Ю.А. Адаптація бізнесу до нових реалій пандемії COVID-19. Матеріали 1 Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці». В рамках реалізації проекту Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN 610133-EPP-1-2019-1- FI-EPPKA2-SVHE-JP 7 грудня 2020. С. 65 URL: https://drive.google.com/file/d/1k3PeCfr_7sJJogv8VydUQn4vwRAqT7xE/view 2 (дата звернення: 02.12.2022).
28. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. К.: Ліра-К., 2019. 388 с.
29. Нечаюк Л. І Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 150 с.
30. Проблеми кон'юнктурних досліджень ринків товарів та послуг в Україні. Під науковим керівництвом і редакцією д.е.н., професора В. Р. Кучеренка. Одеса: Атлант, 2010. 164 с.
31. Сайт готельно-ресторанного комплексу «Оптима Делюкс Кривий Ріг». ULR: Optima Deluxe Kryvyi Rih - Kryvyi Rih - Hotels - Reikartz Hotel Group (Дата звернення: 30.11.2022)
32. Сайт готельно-ресторанного комплексу «Аврора». ULR: Reikartz Aurora Kryvyi Rih - Kryvyi Rih - Hotels - Reikartz Hotel Group.

33. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персоналом маркетингом підприємства / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2021. - Вип. 24.1. С. 177-182.
34. Стаття Вікторії Берещак «Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні?» URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherezkoronavirus> (Дата звернення: 30.11.2022)
35. Стаття Сергія Карпенко «Український готельний бізнес vs коронавірус: хто кого?» URL: <https://e.hotel-rest.com.ua/akademiya-gostinnosti2020-2/ukrainskiy-gotelniy-biznes-vs-koronavirus-khto-kogo> (Дата звернення: 30.11.2022)
36. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. посіб. для студ. ВНЗ. Житомир. держ. технол. ун-т. Житомир, 2016. 419с.
37. Ткачук Т.М. Імплементация світових тенденцій розвитку ресторанного бізнесу на підприємствах України / Т.М. Ткачук // Стан та перспективи розвитку невиробничої сфери економіки: регіональні особливості: матеріали міжнар.наук. інт.-конф. (17.11.2021). Харків, 2021. С. 196–198.
38. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта – К., 2007. – 480с.
39. Хау Дж. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Дж. Хау. –Х.: Альпина Паблшер, 2020. – 296 с.
40. Шегда А. В. Громадське харчування і туристична індустрія в ринкових умовах. К.: «Знання», НОО, 2019. 223 с.
41. Reikartz. Навчальний центр готельної та ресторанної справи. Київ URL: <https://marketing70656.wixsite.com/study-centr/mi>

ЗНАННЯ ТА КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЮ «ОПТИМА ДЕЛЮКС ОТЕЛЬ»

Керуючий (директор, завідувач) готелем

Повинен знати: законодавчі та нормативні акти з питань надання готельних послуг, правила користування готелями та надання готельних послуг; форми документів суворої звітності та первинного обліку у готелях; технологію приймання, розміщення та обслуговування осіб, які проживають у готелі; кількість номерів і місць у готелі, ціни і тарифи за проживання, бронювання номерів (місць) і додаткові послуги за плату; основи економіки, трудового законодавства; правила і норми охорони праці, протипожежного захисту та виробничої санітарії.

Кваліфікаційні вимоги. Повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр). Післядипломна освіта у галузі управління. Стаж роботи в готельному господарстві за професіями керівників нижчого рівня: для магістра або спеціаліста - не менше 2 років, для бакалавра - не менше 3 років.

Адміністратор готелю

Повинен знати: правила користування і внутрішнього розпорядку в готелі; прейскурант цін на номери і місця; правила приймання та обслуговування громадян; перелік послуг, які надаються в готелі; правила етикету; порядок оформлення і розрахунків з особами, які проживають у готелі; експлуатаційну документацію; розміщення і години роботи об'єктів побутового обслуговування; номери телефонів інших готелів, торгівельних установ, швидкої медичної допомоги, відділення міліції, пожежної охорони, аварійних служб; правила охорони праці та протипожежного захисту.

Кваліфікаційні вимоги. Неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (молодший спеціаліст) без вимог до стажу роботи або повна загальна середня освіта, індивідуальна підготовка та стаж роботи в готельному господарстві - не менше 2 років. Для готелів, які обслуговують іноземних громадян, - володіння однією з іноземних мов в обсязі спеціальних курсів.

Порт'є

Повинен знати: правила користування і внутрішнього розпорядку в готелі; прейскуранти цін на номери, місця та платні послуги у готелі; правила прийому та обслуговування громадян України та іноземців; розміщення і час роботи всіх служб готелю; порядок ведення журналів обліку осіб, які проживають у готелі, бронювання номерів (місць), складання відомості обліку

руху номерів і місць, реєстрації національних документів іноземних громадян; порядок розрахунків з особами, які проживають у готелі; правила протипожежного захисту.

Кваліфікаційні вимоги. Повна загальна середня освіта та індивідуальна підготовка. Без вимог до стажу роботи. Для готелів, які обслуговують іноземних громадян, володіння однією з іноземних мов в обсязі спеціальних курсів.

Оператор механізованого розрахунку в готелі (касир)

Повинен знати: правила користування і внутрішнього розпорядку в готелі; правила експлуатації ПК, знання офісних програм; прейскурант цін на номери, місця і послуги, що надаються у готелі.

Кваліфікаційні вимоги. Повна загальна середня освіта та індивідуальна підготовка. Без вимог до стажу роботи.

Служба готельного господарства

Служба «house keeping» займається підтриманням у чистоті, справності і порядку усього номерного фонду готелю і при готельних ділянках, також займається матеріально-технічним забезпеченням (забезпечення готельного комплексу матеріально-технічними і виробничими ресурсами), також до функцій служби готельного господарства входить логістична функція, тобто за керівником даної служби закріплені обов'язки контролю невеликого складу (яким завідує одна людина, підзвітна керівнику служби house keeping) для непродовольчих товарів, таких як: рушники, халати, уніформа працівників готелю, різноманітне приладдя, невелика техніка тощо (для продовольчих товарів існують спеціальні місця зберігання на кухні і в ресторані).

В службі готельного господарства є такі посади:

- покоївки, здійснюють прибирання і провітрювання номерів, незалежно від того, зайняті вони або вільні. Постійно утримують у чистоті житлові номери, санвузли та інші приміщення, замінює постійну білизну і рушники. Прибирання вони зобов'язані здійснювати в суворій відповідальності з технологією прибирання, дотримуючись інструкцій і встановленого порядку заміни білизни. При виклику до проживаючого вони негайно з'являються в номер, прийняти доручення і забезпечити його виконання відповідно до переліку послуг, що надаються;

- кастелянки;

- одна завідуюча складом;

- прибиральниці, до їхніх обов'язків входить утримання у належному санітарному стані коридорів, сходових площадок і маршів, санвузлів, ванн і душових загального користування, вестибюлів і холів, а також інших приміщень загального користування, що знаходяться на закріпленій ділянці;

- керівник служби готельного господарства.

Завдання керівника даної служби - контролювання усього процесу прибирання номерів, справності техніки в номерах, невеличких ремонтних робіт, контролювати склад і матеріально-технічну базу, необхідну покоївкам і прибиральницям у своїй роботі, професійно і швидко вирішувати наявні проблеми, з якими звертаються клієнти.

Інженерна служба

Основна задача інженерної служби: повсякденна підтримка в належному стані усього номерного фонду готелю.

Функції інженерної служби:

- систем кондиціонування;
- теплопостачання;
- санітарно-технічного обладнання;
- електротехнічних установ;
- служб ремонту і будівництва;
- систем телебачення і зв'язку;

До складу даної служби входять такі посади як:

- головний інженер керівник служби, контролює усю інженерну службу;
- сантехніки;
- електрики;
- підсобні працівники.

Керівник контролює усю службу, детально стежить за виконанням робіт, які знаходяться у порядкуванні інженерної служби.

ЗАВДАННЯ ТА ОBOB'ЯЗКИ ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛЮ «ОПТИМА ДЕЛЮКС ОТЕЛЬ»

Керуючий (директор, завідувач) готелем.

Завдання та обов'язки. Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю готелю згідно з чинним законодавством. Організовує роботу і взаємодію структурних підрозділів для приймання та обслуговування громадян, які прибули для тимчасового проживання у готелі. Контролює вчасність і правильність розрахунку з громадянами за проживання, послуги і бронювання номерів (місць) за цінами і тарифами, які встановлено у готелі.

Організовує і контролює вчасність і якість підготовки номерів (місць), прибирання адміністративних і підсобних приміщень, місць загального користування і прибудинкової території. Забезпечує технічне оснащення готелю, умеблювання, наявність інвентарю, матеріалів, форменого одягу для працівників згідно з класифікаційною категорією. Організовує систематичну перевірку наявності, справності обладнання усіх приміщень готелю, вживає заходів щодо усунення виявлених несправностей і некомплектності. Здійснює контроль за економним витрачанням матеріалів та енергетичних ресурсів. Організовує розроблення поточних та перспективних планів розвитку та вдосконалення матеріально-технічної бази готелю, контролює їх виконання.

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

Організовує оперативний контроль стану охорони праці та протипожежного захисту. Забезпечує підбір, розстановку та навчання кадрів, контролює виконання працівниками посадових зобов'язань.

Адміністратор готелю.

Завдання та обов'язки. Надає за пред'явленням паспорта або іншого документа, що засвідчує особу, номери і місця прибулим до готелю. Здійснює розрахунок за проживання та надання послуг у разі відсутності касира. Наглядає за своєчасністю оплати за проживання у готелі та за послуги, не допускаючи заборгованості. Забезпечує правильне використання номерів і місць, наглядає за своєчасною їх підготовкою для заселення та узгоджує термін проживання.

Веде облік осіб, що проживають у готелі, здійснює контроль за звільненням номерів і місць. Складає відомості про завантаженість готелю за поточну добу, оформлює переведення осіб, що проживають у готелі, з одного номера в інший за їх проханням. Забезпечує виконання правил користування і внутрішнього розпорядку у готелі. Вживає заходів щодо розв'язання

конфліктів, які виникають між особами, які проживають у готелі, та обслуговуючим персоналом. Приймає заявки на бронювання місць.

Передає адресатам кореспонденцію, яка надходить у готель. Веде облік речей, забутих особами, що проживали у готелі, та відвідувачами, вживає заходів щодо їх збереження і повернення. Складає акти про пошкоджені або знищені особами, які проживають у готелі, матеріальні цінності готелю, стягує з винних за збитки у порядку, встановленому чинним законодавством. Наглядає за додержанням чистоти в готелі, своєчасністю та якістю прибирання номерів, справністю електромережі, ліфтів, водопроводу та іншого обладнання готелю.

У разі відсутності довідкового бюро повідомляє номери телефонів інших готелів, швидкої медичної допомоги, відділення міліції та інших установ. Керує роботою персоналу, який займається прийманням, розміщенням та обслуговуванням осіб, які проживають у готелі, здійснює контроль за виконанням підлеглими їх посадових інструкцій.

Портсьє

Завдання та обов'язки. Забезпечує збереження, видачу та одержання особами, які проживають у готелі, ключів від номерів. Приймає і своєчасно вручає направлену на адресу осіб, які проживають у готелі, кореспонденцію. Інформує про послуги, що надаються в готелі, приймає замовлення на ці послуги, контролює своєчасність і якість їх виконання. За дорученням адміністратора веде журнал обліку громадян України та іноземців, реєструє заявки на бронювання номерів (місць). Повідомляє адміністратору оперативні дані про номери (місця), що звільнюються. Наглядає за порядком у вестибулі. Забезпечує виконання діючих правил користування і внутрішнього розпорядку у готелі. Дає інформацію особам, які проживають у готелі, з різних питань. Виконує у разі відсутності адміністратора його функції.

Оператор механізованого розрахунку в готелі (касир)

Завдання та обов'язки. Здійснює розрахунки з особами, які проживають у готелі, за номер (місце) та надані послуги. Зберігає у картотеці рахунки і в разі виїзду осіб, які проживали в готелі, здійснює остаточний розрахунок з ними. Веде облік руху номерного фонду у готелі. Здійснює операції з приймання, зберігання грошей та здавання їх у бухгалтерію.

Старша покоївка

Отримує завдання, яке розподіляє серед підлеглих. До її компетенції входить розподіл роботи з урахуванням штатного розкладу, а також виконання всіх адміністративних функцій, покладених на неї керівництвом. Старша покоївка здійснює контроль за справністю санітарно-технічного й іншого обладнання в закріплених за нею номерах і службових приміщеннях, утримання їх у чистоті й порядку; забезпечення схоронності інвентарю та обладнання; організацію прибирання номерів; прийняття номерів від проживаючих при від'їзді; прийом замовлень на додаткові платні послуги;

контроль за схоронністю майна та інвентарю, що знаходиться на поверсі; звітність за схоронність білизни; виклик чергового персоналу технічної служби для усунення можливих технічних пошкоджень.

Покоївка

Здійснює прибирання і провітрювання номерів, незалежно від того, зайняті вони або вільні. Постійно утримує у чистоті житлові номери, санвузли та інші приміщення, замінює постільну білизну і рушники. Прибирання вона зобов'язана здійснювати в суворій відповідності з технологією прибирання, дотримуючись інструкцій і встановленого порядку заміни білизни. При виклику до проживаючого потрібно негайно з'явитися в номер, прийняти доручення і забезпечити його виконання відповідно до переліку послуг, що надаються. Покоївка повинна вміти користуватися технічним обладнанням і приладами, що застосовуються для прибирання приміщень. Форма організації діяльності служби покоївок може бути як індивідуальною, так і бригадною. Індивідуальна організація роботи передбачає замкнутий технологічний цикл, виконання всіх операцій у номері однією покоївкою. Бригадна організація роботи передбачає розімкнутий технологічний цикл, тобто розподіл технологічних операцій за їхньою однотипністю (здійснення лише однієї операції).

Прибиральниця

До її обов'язків входить утримання у належному санітарному стані коридорів, сходових площадок і маршів, санвузлів, ванн і душових загального користування, вестибюлів і холів, а також інших приміщень загального користування, що знаходяться на закріпленій ділянці. Також до її обов'язків входить миття стін і підлоги, дверей, вікон, меблів, килимових виробів, що знаходяться в службових приміщеннях і місцях загального користування; чищення і дезінфекція обладнання санітарних вузлів загального користування тощо. Прибиральниця підпорядковується старшій покоївці, черговому по поверху.

Кастелянка

Готує брудну білизну до прання, зважує і підраховує білизну при здачі й отриманні з пральні, веде чіткий облік білизни по видах і якості. Підпорядковується безпосередньо завідуючій білизняною.

Швачка-штопальниця

Здійснює ремонт, штопання і маркування білизни. При необхідності швачка-штопальниця допомагає кастелянці в підготовці і відправленні білизни до пральні, а також у прийманні чистої. Підпорядковується завідуючій білизняною.

Програма «Ефективна мотивація» готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг»

№ з/п	Основні аспекти	Необхідні заходи
1	Ефективне планування і підбір персоналу	Створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади. Технології пошуку персоналу. Створення умов для сприятливої адаптації співробітників
2	Способи мотивації і стимулювання персоналу	Моральна мотивація. Матеріальне та нематеріальне стимулювання. Структура заробітної плати. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги.
3	Надання можливості навчання та розвитку	Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву персоналу
4	Створення сприятливого психологічного клімату в організації	Тренінг-курс «Ділове спілкування». Попередження конфліктів в колективі
5	Формування корпоративної культури	Проведення корпоративних заходів і свят

ДОДАТОК Г

Перелік запропонованих заходів щодо удосконалення кадрової політики готелю «Оптима Делюкс Кривий Ріг»

№	Підсистема	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
1.	Інформаційна	Впровадження посади системного адміністратора. Вдосконалення роботи сайту, інформування в соціальних мережах, встановлення новітніх CRM-систем, проведення опитування споживачів, участь у благодійних акціях, створення внутрішніх комунікацій, реклама у закордонних ЗМІ	Спрощення обслуговування клієнтів. Збільшення доходів готелю та продуктивності праці персоналу. Налагодження системи комунікацій, скорочення часу обслуговування клієнтів, зростання показника повторного відвідування, освоєння новітніх інформаційних технологій, підвищення іміджу готелю, освоєння нових зовнішніх ринків надання послуг
2.	Організаційна	Створення відділу менеджменту у готелі. Розробка та підписання договорів про співпрацю з державними структурами, впровадження програм страхування бізнесу	Професійний підхід до організації системи менеджменту на підприємстві, налагодження зв'язків із місцевими органами управління, виконання соціальних функцій
3.	Методична	Розробка та впровадження стратегії розвитку готелю на основі засад соціально орієнтованого менеджменту, контроль через аналіз функціональних підсистем та показників їх впровадження (частки ринку, обсяги збуту, тривалість перебування та ін.)	Формування методичних розробок для реалізації та контролю комплексу соціально орієнтованого менеджменту у готелі, накопичення досвіду участі у виставках, аналізу їх результатів, окреслення пріоритетних напрямів діяльності та заходів їх виконання
4.	Технічна	Оснащення технічними засобами через підписання угод з виробниками та встановлення CRM-систем. Оснащення будівель та споруд сучасним обладнанням	Оновлення технічних засобів, освоєння сучасного програмного забезпечення для покращення показників діяльності готелю, зниження собівартості послуг за рахунок зниження витрат на електроенергію
5.	Кадрова	Підвищення кваліфікації персоналу за рахунок паралельного навчання у ВУЗах за спеціальністю, впровадження міжнародних програм обміну досвідом у провідних європейських готелях, запровадження соціального пакету для персоналу, започаткування програм страхування персоналу	Підвищення показника укомплектованості кадрів, підвищення вмотивованості працівників, підвищення продуктивності праці та якості надання послуг, підтримка доброго іміджу підприємства, збільшення клієнтів

