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

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ніколайчук О.А.

 (підпис)

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»

зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітньої програми «Готельно-ресторанній справа»

на тему: «**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виконав:здобувач вищої освіти | студент 2 курсу групи ГРС-22 м\_\_\_\_\_\_Лаппо Дмитро Ігорович\_\_\_\_(прізвище, ім’я, по-батькові) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(підпис) |
|  |  |
| Керівник: | к.і.н., доц. Романуха Олександр Миколайович(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(підпис) |
|  |  |  |
|  | Засвідчую, що у дипломній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посиланьЗдобувач вищої освіти \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (підпис) |

Кривий Ріг

2023

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 \_\_\_\_\_\_\_\_\_денна\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ступінь \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_магістр\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Галузь знань \_\_\_\_\_Готельно-ресторанна справа\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Освітня програма \_\_\_\_\_\_\_\_241 «Готельно-ресторанна справа»\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |
| --- |
| ЗАТВЕРДЖУЮ:Гарант освітньої програми\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ніколайчук О.А.підпис« » 2023 р. |

**Завдання**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Лаппо Дмитро Ігорович

прізвище, ім’я, по батькові

1.Тема роботи: «Управління персоналом закладу готельного господарства»

Керівник роботи \_\_к.і.н., доцент Романуха О.М.

науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського

від « » 2023 р. №\_\_\_\_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем ВО роботи «25» листопада 2023 р.

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

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

Вступ

Основна частина

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

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

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

6. Дата видачі завдання: 31» серпня 2023 р.

7. Календарний план

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
| 1 | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 31.08.2023 |  |
| 2 | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи | до 03.10.2023 |  |
| 3 | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи | до 19.10.2023 |  |
| 4 | Аналітична частина по предмету кваліфікаційної роботи | до 16.11.2023 |  |
| 5 | Формування висновків та рекомендацій щодо розв’язання проблеми, встановлених в результаті аналізу | до 21.11.2023 |  |
| 6 | Попередній захист | до 5.12.2023 |  |
| 7 | Оформлення та представлення роботи на кафедру  | до 25.11.2023 |  |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту | до 25.11.2023 |  |
| 9 | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю  | до 05.12.2023 |  |
| 10 | Захист дипломної роботи | до 11.12.2023 |  |

Здобувач ВО \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Лаппо Д.І.

( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Романуха О.М.

**РЕФЕРАТ**

Загальна кількість в роботі: сторінок 55, рисунків 3, таблиць 3, додатків 9, використаних джерел 46

**Об’єкт:** система управління персоналом закладу готельного бізнесу.

**Предмет:** процеси та теоретико-методичні аспекти управління персоналу готельного закладу.

**Мета кваліфікаційної роботи:** вивчення механізмів управління персоналом закладу готельного бізнесу

**Методи / методика, використані у кваліфікаційній роботі:** під час проведення аналізу були використані загально-наукові та спеціально-наукові методи: індукції та дедукції; термінологічного аналізу; економічного аналізу; систематизації й порівняння та ін. При проведенні аналізу теоретичних засад управлінням персоналу широко використовувалися абстрактно-логічні методи. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства проходив за методами SWOT аналізу. В свою чергу, оцінка ефективності використовуваних підходів до управління персоналом ТОВ «Філософія гостинності» ГК «Аврора» відбувалась за допомогою статистичного, опитувального методів, підходів ранжування та групування, експертної оцінки. Метод системного аналізу був використаний під час формування рекомендацій з удосконалення механізму управління персоналом..

**Основні результати дослідження:** у результаті проведеного аналізу було визначено: роль системи управління персоналом в діяльності закладів розміщення; визначено основні методи, підходи та принципи управління; розглянуто тенденції еволюції системи управління в менеджменті; надано характеристику матеріально-технічній базі та системі управління персоналом ТОВ «Філософія гостинності» Готельний комплекс «Аврора»; визначено сильні та слабкі сторони системи управління персоналом, проведено аналіз її ефективності соціологічними та економічними методами; надано рекомендації з покращення системи управління персоналом готелю.

**Ключові слова:** готель; система; управління; менеджмент; корпоративна культура; організаційна структура; персонал; керівництво.

ЗМІСТ

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУПРОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ1.1 Сутність поняття управління персоналом та підходів до їх розуміння1.2 Принципи та методи управління персоналом в закладах готельного бізнесу РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФІЛОСОФІЯ ГОСТИННОСТІ» ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «АВРОРА»2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора»2.2 Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора»2.3 Перспективи розвитку системи управління персоналом в ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора»ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇСПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛДОДАТКИ | 6812192732364043 |
|  |  |

**ВСТУП**

Індустрія гостинності набула значних темпів розвитку в ХХІ столітті. Глобалізація суспільно-економічних процесів, посилення міграційної динаміки позитивно позначилися на даній сфері бізнесу. Переміщуючись у приватних чи бізнес справах, люди відчувають потребу у розміщенні та проживанні. Як наслідок у світі високу динаміку розвитку отримали готелі та аналогічні заклади розміщення. На даний час готельний бізнес є одним з найприбутковіших бізнесів світу. Прибутки від нього дорівнюють прибуткам від машинобудування чи металургії. Унікальністю готельної індустрії стала інтеграція в себе різноманітних аспектів: розваг; харчування; фінансового сектору; рекреації; торгівлі та ін. Сучасні готелі – це замкнуті системи, потрапивши куди клієнт може отримати все, що потрібно не полишаючи стіни готельного комплексу.

Керування даним комплексом – питання відповідальне та складне, адже, саме від якості та оперативності взаємодії служб, працівників буде залежати якість пропонованих послуг та репутація закладу. Через це управління персоналом слід вважати основним стрижнем готельного бізнесу. У час доступності технологій та технічних засобів, основною конкурентною перевагою стає команда. Добре підібрані, навчені та мотивовані працівники впливають на якість роботи та обслуговування клієнтів, стають основою формування іміджу готельного підприємства, основним засобом виробництва послуг гостинності. Враховуючи це, дослідження аспектів управління персоналом закладу готельного бізнесу цікаве та важливе.

Даного питання науковці торкались з різних аспектів. Розвиток продуктивних сил вивчали – М.В. Семикіна, С.Р. Пасєка, М.В. Бугаєва [42]. Управління поведінкою персоналу було цікаве – І.В. Барабанову, К.В. Мисливець [4], Н.П. Базалійській, В.В. Батовському [3]. Формування корпоративної культури, як засобу керування персоналом досліджували: У.Є. Гузар, О.І. Завидівська, О.М. Кулик [10], М.В. Гакова [8]. На особливості розвитку організаційної культури готелю звертали увагу: І.Г. Верезомська  [5], В.Л. Гевко [9], О.М. Парій [33], В. Михайліченко, О. Долгальова [26]. Окрім згаданих питань, в наведених дослідженнях увага зверталась на інші аспекти: формування управлінської структури та культури підприємства; методи її діагностики; можливості впровадження інноваційних механізмів управління персоналом та ін. Проте слабо розкритими лишаються аспекти впровадження в систему управління персоналом інформаційних технологій; трансформації роботи та підходів до управління персоналом в умовах дистанційної роботи (через пандемію COVID-19). Актуальності набувають і аспекти управління персоналом в надзвичайних ситуаціях (військовий стан в Україні).

Метою роботи є вивчення механізмів управління персоналом закладу готельного бізнесу.

Досягнення поставленої мети передбачає розв’язання наступних завдань:

* визначити сутність основних поняття та підходів до їх розуміння;
* проаналізувати принципи, методи та підходи управління персоналом закладу готельного бізнесу;
* провести аналізу системи управління персоналом ТОВ «Філософія гостинності» ГК «Аврора»;
* дослідити інноваційні підходи та надати рекомендації у розвитку системи управління персоналу ТОВ «Філософія гостинності» ГК «Аврора».

Об’єктом дослідження виступає система управління персоналом закладу готельного бізнесу.

Предметом дослідження – процеси та теоретико-методичні аспекти управління персоналу готельного закладу.

Методологічну базу дослідження складають загально-наукові та спеціально-наукові методи: індукції та дедукції; термінологічного аналізу; економічного аналізу; систематизації й порівняння та ін. При проведенні аналізу теоретичних засад управлінням персоналу широко використовувалися абстрактно-логічні методи. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства проходив за методами SWOT аналізу. В свою чергу, оцінка ефективності використовуваних підходів до управління персоналом ТОВ «Філософія гостинності» ГК «Аврора» відбувалась за допомогою статистичного, опитувального методів, підходів ранжування та групування, експертної оцінки. Метод системного аналізу був використаний під час формування рекомендацій з удосконалення механізму управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в роботі державних органів влади, закладів індустрії гостинності, навчальному процесі.

Джерельну базу роботи становлять матеріали офіційної статистики, результати соціологічних досліджень, внутрішньо-організаційна документація ТОВ «Філософія гостинності» ГК «Аврора», державні та міжнародні нормативні документи, доробки українських та закордонних вчених.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на VII учнівсько-студентській конференції «Молодіжна наука в контексті суспільно-економічного розвитку України», 7 грудня 2023 року, м.Черкаси.

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи 55 сторінки. Робота включає 9 додатків, 3 таблиці, 3 рисунків.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

**1.1 Сутність поняття управління персоналом та підходів до їх розуміння**

Діяльність підприємства готельного бізнесу не може відбуватися без вдало організованої системи управління персоналом. Зважаючи на специфіку діяльності індустрії гостинності, де головний товар – сервіс, персонал фактично є основним виробничим ресурсом продаваної послуги. Саме від професіоналізму працівників в кінцевому підсумку буде залежати рівень задоволеності клієнта, кількість спожитих послуг та як наслідок рівень прибутку закладу. Вивчаючи сутність поняття система управління персоналом та зважаючи на її інтегрованість з іншими складовими діяльності закладу розміщення, варто звернути увагу і на такі елементи, як: корпоративна (організаційна) культура; поведінка персоналу тощо.

Особливість системи управління персоналом залежить від специфіки підприємства. Готельна індустрія базується на обслуговуванні та сервісі. Враховуючи це можемо сказати, що основним об’єктом уваги системи управління персоналом в готелі буде – отримувана клієнтами якість сервісу. Це обумовлено самою суттю діяльності закладів розміщення.

Згідно з Наказом Державної туристичної адміністрації України № 19 від 16.03.2004: «готель – це підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається із шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов’язковим обслуговуванням». За ДСТУ 4269:2003: «готель - підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що надає готельні послуги, не обмежені щоденним заправлянням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів» [39]. «За визначенням ВТО, що має рекомендаційний характер, засіб розміщення – це будь-який об’єкт, який регулярно чи епізодично надає туристам місця для ночівлі» [22].

Сервісну орієнтованість діяльності закладів готельного бізнесу підкреслював і марсель Готьє – «це сукупність діяльності, що пропонує власні послуги та блага, які забезпечують людині необхідні матеріальні умови - розміщення та харчування» [22]. Погоджуються з ним і Н.Н. Коцан, Р.Р. Мазурець, О.О. Хоружина. Вони визначали готельне господарство (бізнес) як – «складник сфери послуг, основним видом діяльності якої є приймання, розміщення, надання різноманітних видів послуг, пов’язаних із перебуванням споживачів за межами свого постійного місця проживання» [13].

Проте кожен сервіс напряму зв’язаний з роботою персоналу. Виступаючи в готельному підприємстві основою виробництва персонал потребує управління. Управлінські процеси в готельному бізнесі – важливий аспект діяльності закладу. Спираючись на підходи до розуміння процесу управління персоналом звернемо увагу на концепції розуміння даного терміну: «як свідомий вплив людей на будь-який об'єкт і як специфічну діяльність у процесі виробництва, їх об'єднує погляд на управління як на процес чи вид діяльності» [25]. Зважаючи на вище наведено розглянемо наступні трактування поняття «управління»:

На думку Ф. Тейлор «управління» це - «знати, що належить зробити і як зробити» [46]. П. Друкер розумів його як – «особливий вид діяльності, який перетворю неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивну працюючу групу» [18]. Дослсідник Г.О. Дорошенко зазначав, що управління це – «цілеспрямований вплив людини на об'єкт, процес, систему та на людей, які беруть у них участь з метою спрямування діяльності в потрібному напрямку для отримання бажаних результатів» [25]. І Ансофф в свою чергу розумів його як – «комплексний процес, спрямований на вирішення проблем, зокрема це відслідковування тенденцій, постановка цілей, розуміння проблемі можливостей, діагноз, розробка та вибір альтернатив, складання програм і бюджетів, вибір намірів реалізації та здійснення заходів з їх виконання» [7].

Зважаючи на вище наведені думки під управлінням будемо розуміти –заходи з підвищення ефективності роботи підприємства методами впливу на персонал, підвищення їх вмотивованості, зацікавленості в роботі, формування єдиної системи та правил.

Принципи управління включають в себе: відповідальність; делегування повноважень; поділ праці; ієрархія; єдність; дисципліна; централізація; порядок; справедливість; ініціатива; винагорода; корпоративний дух; єдність дій та мислення.

На даний час в науці виокремлюють наступні концепції управління персоналом:

• використання трудових ресурсів (Тейлора Ф.);

• управління персоналом (теорія бюрократичної організації А. Файоля);

• управління людськими ресурсами (теорія «людських відносин» Е. Мейо);

• управління людиною (філософія японського менеджменту – «організація для людини»).

Проте аналіз терміну «управління персоналом» буде неповним без врахування складових процесу управління, а саме – «поведінка персоналу». Поведінка персоналу напряму впливає на ефективність та суть управління персоналом, а її трактування розумілися дослідниками наступним чином. Так К.Е. Оксинойд вкладав у даний термін наступне значення – «акти або дії, що здійснюються індивідом або групою у певній логічній послідовності, які складаються у деяку тотожну самій собі лінію, що має характеристики, які достатньо розрізняються» [29]. В.А. Співак зазначав, що поведінка – «це дії людини по відношенню до суспільства, інших людей і предметного світу, що розглядаються з боку їх регуляції суспільними нормами моральності і права» [44]. Частково погоджувалася з ним у даному розуміння поняття поведінка і А.Я. Кібанов – «це сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, що зумовлені займаною позицією, тобто розумінням власних функцій» [17].

Управління персоналом невід’ємно пов’язане і з поняттям «організація». Трудовий колектив є організацією, що взаємодіє між собою та підприємством і клієнтами одночасно. Найпоширенішими трактуваннями даного терміну є інтерпретація Р. Акофф та Ф. Емері - «організація це соціальна група людей, діяльність яких спрямована на досягнення загальної мети за допомогою функціонального розподілу праці» та Тома Пітера та Роберта Уотермана «розумна система свідомо скоординованих видів діяльності, яка не має у своїй структурі зайвих елементів» [30].

«В рамках взаємодії членів колективу виникають виробничі відносини, що доволі часто характеризуються як організаційні чи організаційна поведінка. Підходи до її розуміння доволі широкі. Так Оксинойд К. Е. стверджував, що організаційна поведінка – це у значній мірі рольова або функціонально-рольова поведінка, тобто поведінка, що зумовлена соціальною позицією, яку займає індивід в ієрархічно побудованій системі внутрішньо-організаційних статусів» [29]. «В свою чергу Ньюстром Дж. В акцентував увагу на тому, що організаційна поведінка – це вивчення поведінки людей (індивідів і груп) в організаціях і практичне використання отриманих знань» [28]. «На відміну від своїх колег Армстронг М. вкладав у значення терміну організаційна поведінка те, що вона визначається ролями, які люди виконують упродовж тривалого часу, взаємодіючі з іншими людьми у різних ситуаціях, для того, щоб адаптуватися до обставин, які змінюються» [1]. «В свою чергу Красовський Ю.Д говорив, що організаційна поведінка – це поведінка працівників, які залучені до певних управлінських процесів, що мають свої цикли, ритми, темпи, структуру відносин, організаційні рамки і вимоги до працівників» [21]. Зазначені трактування розглядали поведінку персоналу, як взаємодію, ієрархію, обов’язки. Тому, на нашу думку поведінку персоналу варто розуміти як – поведінку працівників, що виникає під час взаємодії в рамках діючих правил та ієрархії, задля досягнення результату й отримання винагороди.

Еволюція розуміння суті управлінських процесів в колективі, сприяла появі такого явища як «корпоративна (організаційна) культура». «Організаційна культура являє собою складне багатокомпонентне явище. Вона завжди була невід'ємною частиною кожної організації, але до недавнього часу не була в полі зору менеджменту. Термін «організаційна культура» виник у 1970-х рр. Під організаційною культурою розуміють систему матеріальних і духовних цінностей і переконань, що відображають індивідуальність даної організації, що впливають на поведінку персоналу і діяльність організації в цілому» [2].

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

«Найбільш поширений підхід до вивчення організаційної культури запропонував Е.Штейн, що розглянув організаційну культури через призму трьох рівнів: поверхневий (рівень артефактів – включає продукти, технології, будівлі, інтер'єр, одягу, церемонії та ін.); під поверхневий (рівень проголошуваних цінностей – стійкі стереотипи поведінки на кшталт мети, філософії, кодексу, поведінки, норм взаємовідносин); глибинний (рівень базових переконань – включає вірування, переконання)» [2].

Виходячи з цього під організаційною культурою розумітимемо – комплекс між людських та виробничих відносин, що виникають на підприємстві і визначається завданнями та цілями його діяльності.

Зважаючи на вищезазначене під управлінням персоналу закладу готельного бізнесу розумітимемо – систему заходів щодо підвищення ефективності роботи готелю, через вплив на персонал методами їх вмотивованості, взаємодії між собою, чітких правил та ієрархії, єдиної організаційної культури.

Методологічну основу дослідження становлять спеціально-наукові та загально-наукові методи. Загальнонаукові методи були використані при зборі та обробці інформації щодо сутності основних понять: управління, організаційна культура4поведінка персоналу тощо.

Абстрактно-логічний метод використовувався при аналізи принципів, підходів та методів управління персоналом. Огляд стану вивченості проблеми дозволив перевірити вірність формулювання об’єкту та предмету дослідження, визначитися з методами аналізу системи управління персоналу в ТОВ «Філософія гостинності» ГК «Аврора».

Методом порівняння та систематизація було визначено слабкі та сильні сторони обраних з загалу підходів та методів оцінки готельного підприємства. Аналізу було піддано не лише систему управління персоналом, але й загальну організаційну структуру закладу, його технічну базу, сервісну діяльність.

Серед спеціально-наукових методів, що використовувалися при оцінці системи управління персоналом, слід згадати метод анкетування. Він проводився шляхом експертної бальної оцінки та прямим опитуванням. Так аналізу було піддано систему управління, організаційну культуру використовуючи прямі розмови за завчасно підготовленими питаннями та анкети. Анкети мали питання двох типів6 відкритого; закритого. Отримані дані оброблювалися в спеціалізованій програмі S04

Метод SWOT аналізу став у нагоді при розгляді питань удосконалення роботи з управління персоналом в ТОВ «Філософія гостинності» ГК «Аврора». Даний метод дозволив визначити слабкі та сильні сторони закладу.

Статистичний метод, метод групування та ранжування був корисним на різних етапах написання кваліфікаційної роботи. Особливо при обробці анкет соціологічного дослідження, систематизації отриманих даних з наукової літератури. При роботі з нею у нагоді став і метод контент аналізу. Його використання дало змогу систематизувати пошукові запити в науковій літературі та визначити перелік необхідних робіт для аналізу. Технічне опрацювання загалу матеріалу даним методом відбувалося в спеціалізованій програмі SoMo.Bot.

Вихідною гіпотезою роботи стала теорія ключової ролі процесу управління персоналом в діяльності закладів розміщення. Гіпотеза спиралася на концепцію мінливих цінностей та богемної буржуазії Р.Інглхарта, Д.Брукса. Дані концепції спиралися на теорію трансформації ціннісних орієнтацій в економіці, через фільтр теорії поколінь.

**1.2 Принципи та методи управління персоналом в закладах готельного бізнесу**

Управління персоналом – важливий елемент бізнесу в економіці ХХІ століття. Згідно теорії поколінь маркетингові засади діяльності підприємства переміщуються у бік сервісу та формування позитивного враження клієнта. Відвідувач купуючи товар чи послугу платить не стільки за неї, як за сам процес обслуговування та сервісу. Готелі не є виробниками конкретного товару та спеціалізуються на наданні послуг. Тому сервісна орієнтованість їх роботи та діяльності персоналу є ключовим аспектом.

Управління персоналом багато в чому базується на таких аспектах: функціональний; організаційний. Перший аспект має вирішувати такі питання як: стратегія розвитку; набір персоналу; навчання персоналу; оплата праці; мотивація; перспективи кар’єри; розробка посадових інструкцій; звільнення. Другий аскет звертає увагу на особливості взаємодії служб та персоналу під час роботи. Лише поєднання обох аспектів дає змогу реалізувати головне завдання процесу управління персоналом – розвиток усього персоналу та орієнтація на майбутнє.

Зважаючи на це до функцій управління персоналом віднесемо:

* планування;
* організацію;
* керівництво;
* контроль;
* корегування.

Виходячи з них етапами управління персоналом в закладах готельного бізнесу визначимо:

* розробка плану робочих процесів;
* формування функціональних обов’язків;
* відбір персоналу;
* формування принципів нарахування заробітної платні та інших матеріальних заохочень;
* навчання персоналу;
* впровадження системи контролю персоналу;
* розробка та впровадження системи соціальних стандартів;
* дотримання безпеки праці;
* розробка правил внутрішнього розпорядку;
* налагодження двостороннього каналу зв’язку між керівництвом та працівниками підприємства.

Впровадження згаданих напрямків дослідження відбувається за допомогою наступних принципів та методів управління персоналом. З основу аналізу візьмемо класифікацію принципів управління персоналом В.І. Кнорринга:

1) «принцип мети: кожна дія має мати ясну і певну мету» [45];

2) «принцип правової захищеності управлінського рішення : знання діючого законодавства та прийняття управлінських рішень тільки з урахуванням відповідності цих рішень чинним правовим актам» [45];

3) «принцип оптимізації управління: підвищення ефективності керованої системи» [45];

4) «принцип дотримання норми керованості. Будь-яке управлінське рішення має відповідати можливостям упралять системи. Керуючий вплив не повинно бути настільки екстремальним, щоб вивести об'єкт управління із зони керованості (якщо тоько таке завдання не стоїть спеціально). Переважна більшість управляючих впливів повинно відповідати нормам керованості об'єкта впливу» [45];

5) «принцип відповідності: доручена робота повинна відповідати функціональними обов'язками (встановленої області компетенції), інтелектуальним і фізичним можливостям виконавця» [45];

6) «принцип автоматичного заміщення відсутнього: заміщення відсутніх повинно вирішуватися автоматично на основі діючих службових посадових інструкцій і регулюватися формально. Наслідок цього принципу - важливість службових посадових інструкцій, документів, спрямованих на виконання своїх обов'язків» [45];

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

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

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

Серед методів управління персоналом звернемо увагу на наступні варіанти: соціально-психологічні; економічні; адміністративні.

Адміністративний метод належить до одних з найбільш поширених .В його основі покладена дисципліна, штрафи та заохочення, ієрархія, централізована система управління. Чітке підпорядкування та виконання доручень основа даного методу.

Мотивація праці за даного методі полягає в наступному:

* усвідомлення ролі трудової дисципліни;
* розуміння почуття відповідальності;
* бажання працювати на даному підприємстві;
* висока культура праці й поведінки.

Механізм реалізації згаданих мотивів гарантується наступними законодавчими актами:

* зовнішні (законодавства, стандарти);
* внутрішні (інструкції, положення, накази, розпорядження).

Законодавча основи в адміністративному методі важлива, оскільки регламентує увесь процес праці та переважно функціонує в мережач та великих готельних підприємствах.

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

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

Механізмами реалізації цього виступає:

* особистий приклад;
* висока духовна атмосфера в колективі;
* відповідні стандарти соціального забезпечення;
* домінування нематеріальних заохочень та покарань над матеріальними;
* існування чітких норм поведінки.

Відмінним від попередніх методів є – економічний метод. Він спирається на систему фінансових мотивацій та особисте розуміння власної зацікавленості в роботі. Економічний метод управління це – «сукупність способів впливу шляхом створення економічних умов, що спонукають працівників організації діяти в потрібному напрямку і добиватися вирішення поставлених перед ним завдань. Серед економічних способів впливу виділяються планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання, страхування» [24].

«Величезне значення в системі матеріального стимулювання має ефективна організація заробітної плати відповідно до кількістю і якістю праці. При ринковій системі господарювання в умовах складної взаємодії системи цін, прибутків і збитків, попиту і пропозиції посилюється роль економічних методів управління. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної і гнучкої системи управління економікою організації» [24].

Вибір та впровадження у роботу методу залежить від купи факторів, а в першу чергу – завдань готельного підприємства. На даний час складно говорити про чисте використання та переваги якогось одного методу управління персоналом. В більшості випадків ми зустрічаємо їх змішане функціонування. Це допомагає досягти максимального ефекту (Див. Рис 1).

Керування персоналом (підрозділ)

Спеціаліст з управління персоналом

Керівник організації

Методи управління персоналом

Працівник

Рисунок 1.1 Взаємозв’язок методів управління персоналом на підприємстві

Близьким до методу управління персоналом є стиль управління. Стиль управління це – поведінка керівника по відношенню до підлеглого та методи впливу на нього. На даний час поширення набули наступні стилі управління працівниками: авторитарний, демократичний, ліберальний.

«Авторитарний стиль управління визначається одноособовим визначенням цілей керівником, його власними критеріями оцінки виконання роботи та інтересами при постановці виробничих задач. Рішення здебільшого видаються директивно і застосовується інструментарій адміністративних та психологічних методів управління. Цей стиль доцільний при виконанні простих виробничих завдань, при наявності робітників із невисокою професійною кваліфікацією та у випадках криз, або термінового виконання роботи. Він є ефективним за умови високої кваліфікації та досвіду керівника» [6].

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

«Ліберальний стиль управління (пасивний) характеризується низьким рівнем вимог до підлеглих, а в якості засобів впливу здебільшого застосовується прохання та інформація. За цього стилю підлеглі керуються власним розсудом щодо постановки цілей, способу вирішення задач і самоконтролю своєї діяльності. Ліберальний стиль може застосовуватися при виконанні складних, творчих завдань і лише за наявності висококваліфікованих та мотивованих до ефективної діяльності працівників із значним досвідом роботи. Цей стиль неможливо застосовувати при виконанні авральних та термінових завдань» [6]. В реальних умовах у чистому вигляді дані стилі майже не використовуються. У більшості випадків вони є комбінованими.

Зважаючи на провідну роль людини в процесі управління можемо сказати, що в системі управління кожного підприємства використовується дві системи – керуюча та керована. Оцінка даних систем відбувається за допомогою якісних та кількісних методів вимірювання.

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

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

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

«Даний підхід та концепція ґрунтується на бюрократичній організаційній культурі. Тому керівник у процесі своєї діяльності керується такими стереотипами як: працівники потребують керування та контролю з боку керівників; для працівників спонукальним мотивом, у першу чергу, є економічний інтерес; організаційна структура повинна бути спроектована таким чином, щоб контролювати бажання працівників і в максимальному ступені нейтралізувати можливі наслідки їх непередбачуваних дій» [19].

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

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

«В кінцевому підсумку органічний підхід, визнаючи принцип обмеженої раціональності (обмеженої пошуком інформації і контролем результатів за допомогою цілей і завдань, а не контролем за поведінкою за допомогою правил і програм), фокусується на наступних ключових моментах: необхідно робити акцент на навколишнє середовище, в якому живе організація; організацію треба розуміти в термінах взаємопов'язаних - внутрішньо-і міжорганізаційних підсистем, виділяючи ключові підсистеми й аналізуючи способи управління їх відносинами із середовищем; між підсистемами необхідно створювати рівновагу й усувати дисфункції» [35].

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

«Сьогодні розвиток науки й техніки, прискорення життєвого циклу товарів та підприємств вимагає від них генерації та засвоєння нових знань і вмінь, успішного їх застосування при вирішенні завдань, що потребують прояву творчості. За цих умов різко зростає значущість креативних команд або проектних груп, які створюються для вирішення нестандартних проблем. Основними моментами, що підкреслюють його відмінність є: у межах даного підходу акцентується увага на ускладненні об’єкту управління – людини. Сучасний менеджер має об’єднувати не просто індивідів у трудовому колективі, а потенціали особистостей. Це завдання є необхідним та водночас складним, оскільки потребує від менеджера оволодіння новітніми технологіями управління персоналом; врахування складної природи людини зумовлює домінування соціально-психологічних методів управління її поведінкою, оскільки остання є феноменом соціально-психологічного походження; окрім розширення функцій менеджера, зростає значущість його ролі як інтегратора підлеглих; додатковими показниками ефективності управління персоналом стають соціальні вимірювачі» [19].

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

Отже, розглянуті методи, стилі, підходи та принципи управління персоналом дають змогу не лише оцінити систему управління персоналом в готелі, але й сформувати функціональну бізнес модель. Їх використання потребує зваженого аналізу та підбору, оскільки залежить від багатьох факторів, таких як: кількість туристів; демографічна ситуація; рівень доходу населення; рівень безпеки; транспортна розв’язка та ін. У чистому вигляді вони зустрічаються рідко. Дана специфіка обумовлена розмірами підприємства, рівнем кваліфікації персоналу та сформованості корпоративної (організаційної) культури, політикою самого готелю.

**РОЗДІЛ 2**

**АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ФІЛОСОФІЯ ГОСТИННОСТІ» ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «АВРОРА»**

**2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора»**

ТОВ «Філософія гостинності» Готельний комплекс «Аврора» розташований у самому центрі Кривого Рогу на одній з головних його вулиць – проспекті Металургів, у 95 кварталі. Готель має гарне, унікальне для Кривого Рогу архітектурне рішення - будівля атріумного типу і по праву вважається одним із найкращих бізнес-готелів міста.

Документально готель «Аврора» належить людині, яка має право вчиняти юридичні дії, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи – Гарпєєнко Наталія Євгенівна. Фактично перебуває за адресом: Україна, 50027, Дніпропетровська область, місто Кривий Ріг, проспект Металургів, будинок 40.

Ідентифікаційний код юридичної особи: 42002540. Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб підприємств та громадських формувань: 12.01.2022, 1008841070012003411. ТОВ працює на базі відкритого КВЕДУ:

41.10 – Організація будівництва будівель;

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;

55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (основний);

55.20 – Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання;

52.30 - Обслуговування напоями;

56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Система управління ТОВ «Філософія гостинності» Готельний комплекс «Аврора» – вертикальна. Усі рішення відносно діяльності закладу затверджуться директором, якого призначає власник Готельного комплексу. Старші менеджери різних секторів можуть пропонувати ініціативи, проте їх реалізація можлива лише після обговорення та затвердження директором на керівником закладу.

Зовні вид готелю має стиль неокласика. В інтер'єрі це круте поєднання респектабельності, шляхетності, піднесеної витонченості та прагматичності із сучасними матеріалами та актуальними дизайнерськими ідеями. Цей стиль є інтерпретацією класичних традицій в оформленні житлового простору, на сучасний лад. Зберігаючи в собі властиву класиці аристократичність і благородство, цей стиль, сподобається консерваторам з гнучким підходом до можливостей оформлення свого житла. До послуг гостей пропонується 70 сучасних та функціональних номерів наступних категорій:

• «АПАРТАМЕНТИ. Двокімнатний номер з кухнею, ванною кімнатою та гостьовим туалетом, 1 двоспальне ліжко (1800\*2000), 2 телевізори, телефон, обідній стіл, стільці, розкладний диван, робоча зона, журнальний столик, шафа, тумба під багаж, кондиціонер, кухня (ум. , мікрохвильова піч, холодильник, чайник, електроплита) з комплектом посуду, міні-бар, міні-сейф, фен, ванна кімната з ванною та душовою кабіною, біде, Wi-Fi» [41];

• «ЛЮКС. Двокімнатний номер. 1 двоспальне ліжко (1800\*2000), міні-бар, міні-сейф, кондиціонер, фен, 2 телевізори, Wi-Fi, телефон, робочий стіл, розкладний диван, шафа, ванна кімната з душовою кабіною» [41];

• «ГРАНД СУПЕРІОР, КОРПУС 1. 2 односпальні (900\*2000) або 1 двоспальне ліжко (1600\*2000), розкладний диван, міні-бар, фен, телевізор, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, шафа, робочий стіл, крісло, кондиціонер, ванна кімната з душовою кабіною» [41];

• «СУПЕРІОР, КОРПУС 1. 2 односпальні (900\*2000) або 1 двоспальне ліжко (1600\*2000), міні-бар, фен, телевізор, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, шафа, робочий стіл, крісло, кондиціонер, ванна кімната з душовою кабіною» [41];

• «СТАНДАРТ SINGLE, КОРПУС 1. 1 полуторне ліжко (1400\*2000), журнальний столик, крісло, фен, телевізор, холодильник, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, шафа, робочий стіл, ванна кімната з душовою кабіною. В одному з номерів цієї категорії є можливість розміщення 2 осіб» [41];

• «СТАНДАРТ TWIN, КОРПУС 1. 2 односпальні ліжка (900\*2000), стілець, фен, телевізор, холодильник, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, шафа, робочий стіл, ванна кімната з душовою кабіною, французький балкон» [41];

• «СТАНДАРТ DOUBLE, КОРПУС 1. 1 двоспальне ліжко (1600\*2000), журнальний столик, крісло, фен, телевізор, холодильник, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, шафа, робочий стіл, ванна кімната з душовою кабіною, французький балкон» [41];

• «КЛАСІК, КОРПУС 1. Однокімнатний блоковий номер (загальний санвузол із сусіднім номером). 2 односпальні ліжка (900 \* 2000), журнальний столик, фен, телевізор, холодильник, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, шафа, робочий стіл» [41];

• «СІМЕЙНИЙ DOUBLE, КОРПУС 1. Двокімнатний номер. 1 двоспальне ліжко (1600\*2000), нерозкладний диван (700\*1300) та два крісла, журнальний столик, холодильник, фен, два телевізори, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, шафа, робочий стіл, ванна кімната з ванною та біде» [41];

• «СТАНДАРТ ПЛЮС, КОРПУС 1. 1 двоспальне ліжко (1600\*2000), мінібар, кондиціонер, фен, телевізор, Wi-Fi, телефон, робочий стіл, крісло, шафа, ванна кімната з душовою кабіною» [41];

• «СУПЕРІОР TWIN, КОРПУС 2. 2 односпальні (900\*2000), стілець, фен, телевізор, холодильник, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, шафа, робочий стіл, ванна кімната з душовою кабіною» [41];

• «СУПЕРІОР DOUBLE, КОРПУС 2. 1 двоспальне ліжко (1600\*2000), журнальний столик, крісло, телевізор, супутникове ТБ, Wi-Fi, телефон, холодильник, шафа, робочий стіл, фен, ванна кімната з душовою кабіною» [41];

• «СУПЕРІОР ДЛЯ ЛЮДЕЙ З ОБМЕЖЕНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ, КОРПУС 2. Номер для людей з обмеженими можливостями. Однокімнатний номер. 2 односпальні ліжка, журнальний столик, крісло, плазмовий телевізор, ТВ, Wi-Fi, телефон, шафа, робочий стіл, ванна кімната з душовою кабіною» [41].

Також у готелі розташовані розважальні та ділові кімнати:

• 3 конференц-зали:

1) Великий конференц-зал: Місткість залу при розташуванні меблів «театром» - 100 чол., у форматі «клас» - 30 чол. У вартість оренди конференц-залу входить:

- доступ до безпровідного Інтернету;

- проектор, проекційний екран;

- фліп-чарт.

2) Малий конференц-зал-2: Місткість залу при розташуванні меблів «театром» - 50 чол., у форматі «клас» - 18 чол. У вартість оренди конференц-залу входить:

- доступ до безпровідного Інтернету;

- фліп-чарт;

- плазмова панель з можливістю підкл. note-book.

3) Малий конференц-зал-1: Місткість залу - 20 чол. У вартість оренди конференц-залу входить:

- доступ до безпровідного Інтернету;

- фліп-чарт;

- плазмова панель з можливістю підкл. note-book.

Мінімальний час оренди конференц-залу – 2 години.

Вартість фуршетів, банкетів, перерв на каву сплачується окремо.

• Переговорна кімната

• Ресторан. Ресторанний комплекс готелю Reikartz Аврора Кривий Ріг представлений класичним рестораном Аврора та банкетною залою Прем'єр Холл, а також цілодобовою терасою. Щоранку для гостей готелю в ресторані Аврора подається сніданок за системою «шведський стіл»: ароматна кава, свіжа випічка, європейські та українські страви. Для проведення урочистих заходів до послуг гостей просторий та комфортний бенкетний зал на 120 осіб. День починається з різноманітного сніданку «шведський стіл». Також можна насолодитись стравами при свічках у класичному ресторані зі свіжими квітами.

• Сучасний Spa-фітнес-центр. У спа-центрі готелю «Аврора» є сауна та басейн. Після тренування у тренажерному залі гостей запрошують розслабитися за келихом напою у барі з телевізором із плоским екраном.

Також при готелі присутні 2 паркувальні майданчики перед будинком будівлі.

Послуги готелю:

• Ресторани та бар:

Розміщення: перший поверх

Кухня: українська та європейська. Пісне, дитяче,фуршетне та сезонне меню.

Години роботи: 12:00 — 24:00.

Сніданок “Шведський стіл: 07:00 — 10:00; у вихідні та свята 08:00 – 11:00

Обід: 13:00 — 15:00.

Для попереднього бронювання столика, а також замовлення рум-сервісу, зателефонуйте, будь ласка, в ресторан за номером — 400;

Години роботи:

СПА;

Розміщення на другому поверсі.

Сауна (хамам та фінська): цілодобово;

Тренажерний зал: 06:00 — 22:00.

Для бронювання сауни та хамаму зателефонуйте, будь ласка, за номером – 260; 261.

Паркувальний майданчик:

Цілодобово під відеонаглядом безкоштовно для всіх гостей готелю, 30 місць для паркування.

Трансфер:

Готель організовує послуги з зустрічі гостей та їх трансфер.

Безкоштовні додаткові послуги: інтернет; басейн та тренажерний зал; виклик швидкої допомоги; послуги побудки в певний час; користування сейфом на рецепції; надання необхідних побутових предметів (вази для квітів, нитки, голки та ін.); надання необхідних засобів гігієни на прохання; заміна постільної білизни та рушників 1 раз на 3 дні.

Платні додаткові послуги: харчування; послуги міні-бару; сауна, оренда конференц-сервісу; послуги прання та прасування; зустріч та трансфер гостей; оренда автомобіля з водієм.

У ТОВ «Філософія гостинності» Готельний комплекс «Аврора» використовується вертикальна система управління. Вертикальна система управління – суворо ієрархічна система управління, в якій вища інстанція передає завдання для виконання нижчій.

Вертикальний поділ праці передбачає рівні управління для координації діяльності всіх елементів горизонтального поділу праці. Для цього створюється система управління, що включає керівників, менеджерів і фахівців, які виконують на різних рівнях певні завдання, роботи (Див. Рис 2.1.).

Відповідно до функціональної ролі при вертикальному поділі праці виділяють: керівників, фахівців і допоміжний персонал.

Оперативні рішення, обумовлені необхідністю задоволення потреб споживачів, спираються на суворо зафіксовану управлінську ієрархію. Відповідальність за прийняття управлінських рішень покладено на вищу ланку керівництва, в даному випадку засновника в особі директора. Підрозділи є функціональними ланками, кожний з них використовує свою специфічну технологію, але усі разом вони мають одну загальну мету - задоволення потреб споживачів. Усі управлінські рішення приймає безпосередньо директор (засновник). Контроль за їх подальше виконання покладається на відповідальних осіб: управляючого рестораном, головного менеджера, головного бухгалтера та ін.



Рисунок 2.1. – Огранізаційно-структурна схема ТОВ «Філософія гостинності» Готельний комплекс «Аврора»

Дані співробітники є посередниками між власником закладу та персоналом, з одного боку, і споживачами, з іншого. Принципово ця функція може бути охарактеризована як функція переведення загальних постановочних завдань, обумовлених власником, у конкретні управлінські рішення. Крім того, директор вирішує багато інших завдань, наприклад, таких як прийняття орієнтованих на обраний сегмент ринку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів, визначення загальних напрямів політики закладу в рамках поставлених цілей і завдань, у тому числі проведення фінансової політики, до якої можуть належати такі питання, як визначення лімітів витрат на утримання персоналу, граничних асигнувань на адміністративні та господарські потреби. До питань, які вирішує директор, належать і принципові питання закупівельної політики, зокрема орієнтація на визначених постачальників. Власник закладу безпосередньо визначає коло постачальників, ділові відносини з якими готельний комплекс буде підтримувати насамперед. До повноважень вищого керівництва відносяться і питання кадрової політики, звільнення та прийом на роботу співробітників, затвердження нових страв до меню.

Директор безпосередньо контролю: менеджера з персоналу, головного інженера, управляючого рестораном, головного бухгалтера, директора засобів розміщення. В свою чергу менеджери середньої ланки здійснюють контроль над працівниками готельного комплексу. Структуру управління персоналом можна побачити на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Пірамідальна структура управління готелем

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

I=O\*Hi (1)

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

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

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

У подальшому працівник повинен дотримуватися чітких правил трудового розпорядку. Всі службові записки і документи оформлюються у відповідності з чіткими корпоративними нормами і підписуються менеджерами відділу.

Показники діяльності ТОВ «Філософія гостинності» готельного комплексу «Аврора» за останні 5 років наведені в таблі 2.1 ми можемо бачити позитивну динаміку розвитку закладу.

Таблиця 2.1 Показники діяльності ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» 2018-2022 рр. (грн.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | 2018 | 2019 | Відх (%) | 2020 | Відх. (%) | 2021 | Відх. (%) | 2022 | Відх. (%) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Валова виручка  | 8765894 | 8965894 | 2,3 | 5324168 | -40,6 | 7264598 | 36,4 | 5243168 | -27,8 |
| Валові витрати  | 7435764 | 7246895 | -2,5 | 4578264 | -36,8 | 6125486 | 33,8 | 4138962 | -32,4 |
| Чистий прибуток  | 1330130 | 1718999 | 29,2 | 745904 | -56,6 | 1139112 | 52,7 | 1104206 | -3,1 |
| Кількість номерів (одиниць) | 76,0 | 76,0 | 0,0 | 76,0 | 0,0 | 76,0 | 0,0 | 76,0 | 0,0 |
| Кількість гостей (одиниць) | 486,0 | 342,0 | -29,6 | 264,0 | -22,8 | 347,0 | 31,4 | 285,0 | -17,9 |
| Оборот 1 номеру  | 316,0 | 323,2 | 2,3 | 191,9 | -40,6 | 261,9 | 36,4 | 189,0 | -27,8 |
| Чисельність персоналу (одиниць) | 60,0 | 60,0 | 0,0 | 40,0 | -33,3 | 44,0 | 10,0 | 44,0 | 0,0 |
| Продуктивність праці  | 146098 | 149431 | 2,3 | 133104 | -10,9 | 165104 | 24,0 | 119163 | -27,8 |
| Рентабельність готелю | 1,2 | 1,2 | 1,0 | 1,2 | 0,9 | 1,2 | 1,0 | 1,3 | 1,1 |

Загальний оборот готелю постійно зростав починаючи. Кризовим моментом в діяльності ТОВ «Філософія гостинності» Готельний комплекс «Аврора» став період пандемії COVID-19. Дана ситуація негативно позначилася на роботі усієї галузі світу та призвела до різкого скорочення прибутковості готельного комплексу. Валовий прибуток скоротився 2020 року на 40,6%. Скорочення чистого прибутку було ще більшим – 56,6%.

Причина – необхідністю утримання в належному стані інфраструктури готельного комплексу, сплати комунальний витрат при скороченні рівня завантаженості готелю. Кількість відвідувачів при цьому скоротилася у 2019-2020 роках майже на половину. 2019 року на момент початку пандемії вона впала на 29% , а наступного 2020 року ще на 23%. Виправлення ситуації намітилося лише 2021 року. Запровадження проти епідеміологічних заходів (вакцинація, зміна режиму роботи готелю, посилення профілактичних засобі) мало ефект та сприяло у 2021 році до збільшення відвідувачів порівняно з 2020 роком на 31%.Проте військові дії початку 2022 року повернули ситуації на рівень 2020 року. Валова виручка скоротилася на 27%. Проте чистий прибуток впав лише на 3%. Причина цього – попередній досвід протистояння кризам та відсутність обмежень епідеміологічного плану.

Ефективними засобами виживання у кризовий період стала оптимізація чисельності персоналу. Протягом досліджуваного періоду кількість працівників змінювалась. Якщо у допандемійний період вона в середньому становила 60 чоловік. То в період пандемії чисельність співробітників впала до 40 осіб. З впровадженням протипандемійних заходів чисельність працівників зросла та у 2022 році становила 44 особи. Дані події спричинили падіння обороту одного номеру на 40% 2020 року та 27% – 2022 року.

Продуктивність праці персоналу мала високий рівень та зросла до 2020 року у середньому на 2 %. Однак розповсюдження COVID-19 й зменшення прибутковості призвело до зниження показників 11%. Зміни у кращій бік почалися у 2021 році. Часткове знаття обмежень сприяло зростанню продуктивності праці, порівняно до 2020 року, на 24%. Однак початок вторгнення РФ на територію України 2022 року повністю звів у нуль ці досягнення показавши за підсумками року динаміку мінус 27%.

Рентабельність роботи готельного комплексу «Аврора» характеризується аналогічними тенденціями розвитку. Пік розвитку припадає на 2019 та 2022 роки. Піки спаду це 2020 рік. Причина такої нерівномірності полягає у готовності ГК «Аврора» до форс-мажорних обставин. Переживши кризу 2020 року початок війни 2022 року заклад гостинності мав досвід до особливостей роботи в надзвичайних умовах. При цьому даний досвід мав позитивний ефект. Рентабельність роботи 2022 року мала найвищий показник за досліджуваний період – 1,3. Зреагувавши на ситуацію та відразу перейшовши на надзвичайний режим роботи ГК «Аврора» зумів утримати високі конкурентні позиції на готельному ринку місті.

**2.2 Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора»**

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

Оцінка соціальної ефективності системи управління персоналом в ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» проводилася методом соціологічного дослідження. Розробка анкети відбувалась шляхом консультацій з експертами готельної індустрії та містила наступні питання: особисті якості; результативність праці; професійна поведінка. Метод проведення дослідження – анкетування. Охоплення аудиторії було 100% (усі 44 співробітники). Опрацювання результатів анкетування проходило в спеціалізованих програмах. Анкета містила наступні питання: оцінка відношення колективу до проведення внутрішньої оцінки співробітників; оцінка системи управління персоналом; оцінка соціального та психологічного клімату в колективі; наявність корпоративної культури; оцінка особистих якостей керівника; оцінка професійних якостей керівника.

Оцінка відношення колективу до проведення внутрішнього оцінювання співробітників показала наступні дані. Віковий діапазон співробітників схилявся у бік – молодь. Гендерний аспект схилявся на користь жінок (28) та чоловіків (16). Середній вік співробітників 30 років. Вищу освіту мали 32 співробітника, 12 – середньо-технічну. Дані опитування демонструють високий рівень освіти та молодий вік. Це надає закладу гарні конкурентні перспективи на ринку готельних послуг (Див. Додаток В). Більшість співробітників схвально віднеслися до ідеї запровадження оцінки праці співробітників – 91% опитаних підтримали дану ідею. 86% сказали, що були б раді приймати участь у даній практиці. Деяку невизначеність мало питання методів оцінки. На питання «Чи бажали б Ви, що б результати Вашої праці оцінювалися усіма співробітниками?» - 68% респондентів дало схвальну відповідь, 22% - негативну. Аналогічні результати мало і питання «як частото ви б хотіли проведення такої оцінки, раз у пів року?». Невисокий відсоток відповідей можна пояснити зайнятістю персоналу на роботі. Близько 70% опитаних зазначили, що не заперечують в оприлюдненні результати дослідження. Однак, не дивлячись на певну невизначеність в перших питаннях, на питання «Чи бажали б Ви, що б результати оцінки впливали на рівень оплати праці?» - 91% працівників підтримали цю ідею. Це підтверджує факт присутності в колективі мотивації до роботи та розуміння своєї ролі і рівня професіоналізму. Проте менша кількість позитивних відповідей щодо оприлюднення результатів може свідчити про побоювання та заздростях в колективі.

Існуючу систему управління персоналом було оцінено середньо. Опитування в розрізі питань: відношення до діючої системи; задоволеність рівнем комунікації; оперативність виконання рішень оцінювалися в межах 3,5-4,2 бали з п’яти бальної шкали. Найвищі показники мали питання «Взаємодія служб готелю» - 4,2 бал.; «Оперативність вирішення питань» - 4 бал.; «Знання нормативної бази» - 4 бал.; «Оперативність зворотного зв’язку» - 4 бал.. Отримані дані свідчать про високий рівень комунікації в ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора». Трохи менші результати мали питання щодо: «рівень піклування про персонал» - 3,8 бал.; «зрозумілість розпоряджень керівництва» - 3,8 бал. Низька оцінка була присутня в питаннях: «задоволеність існуючою системою управління» - 3,6 бал.; «рівень довірливих відносин» - 3,6 бал.; «рівень вмотивованості» - 3,5 бал. Дані результати наштовхують на думку про слабку сформованість корпоративної культури в готелі, невпевненість персоналу у завтрашньому дні через військові дію та економічну кризу (Див. Додаток Г).

Оцінка особистих та професійних якостей керівника показали, що підлеглі цінують такі якості керівництва як: культура мови (3,9); тактовність (3,6); ширість (3,6); тримання слова (3,5). Середньо були оцінені: уважність до співробітників (3,5); розуміння гумору (3,5). Незначну кількість отримали варіанти відповідей – уважне ставлення до прохання робітників (3,3). Система оцінювання була побудована таким чином, що в розділі позитивні якості чим вища оцінка тим результат вважався кращим. Протилежний підхід був покладений в розділі негативні якості (Див. Додаток Д). Зважаючи на отримані результати можемо вести мову про домінування серед керівництва ділового стилю спілкування. Концентрацію в першу чергу на робочих питаннях та присікання будь-яких проявів неформальних відносин.

Серед професійних характеристик керівництва працівники найвище оцінили вище за інші організаторські здібності та відповідальність по 3,9 балів кожне. Середні оцінки отримали такі характеристики як: комунікабельність, досвідченість, вміння оперативно приймати рішення, цілеспрямованість, харизма, справедливість, професійність, вміння делегувати повноваження, саморозвиток - 3,7 бал. Вміння вирішувати конфлікти, стратегічно мислити набрали по - 3,6 бал. Здатність до командної роботи отримало – 3,5 бал. Найнижча оцінку була надана аналітичним здібностям керівництва – 3,2 бал. Як бачимо найбільшого здивування отримують оцінки щодо стратегічних та аналітичних здібностей керівництва. Дану особливість можна пояснити просто негативним ставленням до керівництва, а також різницею між власником закладом та керівником, що фактично є такою ж найманою особою як і інші робітники.

В цілому ж оцінка керівництва в ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» позитивна. Вона підкреслює не лише високий професіоналізм керівництва, але й дружнє ставлення до керівництва. Однак доопрацювання потребують комунікації в колективі, рівень довіри та мотивації. Низькі оцінки в даних питаннях можуть свідчити про неефективну систему корпоративної культури на підприємстві. Причина цього може критися в кризових моментах в діяльності закладу, що були пов’язані з пандемією COVID-19 та розгортанні військових подій в 2022 році.

Підтверджують це дані анкет щодо визначення рівня соціально-психологічного клімату персоналу (Див. Додаток Е). Робітники позитивно відповіли щодо рівня настрою в колективі – бадьорий та бажанням приймати участь у спільних заходах - 3,9 бал. Схвально, але з меншими оцінками було охарактеризовано рівень ставлення до думок один одного, готовність колективу відгукуватись на потреби керівника та співробітників - 3,5 бал. При цьому пишалися своїм колективом далеко не усі. Оцінка даного питання набрала - 3,4 бал. Менш за інші були оцінені питання «невдачі певних членів колективу породжують вболівання інших та пропозиції допомоги» - 3,0 бал.; «доброзичливість, взаємна прихильність» - 3,1 бал.; «неформальні групи в колективі привітні одна до одної» - 3,1 бал. Дані результати в черговий раз переконують у слабкій корпоративній культурі готелю. Це потребує перегляду не стандартів роботи та контрактів, а соціальної політики закладу та збільшення уваги до формування єдності в колективі та відчуття команди.

Визначення рівня економічної ефективності управлінням поведінкою персоналу проводилося шляхом аналізу показників продуктивності праці. В основу визначення покладалися узагальнюючі показники середнього виробітку у звітному періоді, середньоденний і середньо годинний виробіток продукції (надання послуг) на одного робітника, а також середній виробіток продукції (надання послуг) на одного працюючого у вартісному вираженні (Див. Додатки Ж).

Згідно даних таблиці 2.2. для аналізу було взято період квітень-вересень 2023 року. Основними показниками були6 кількість працівників; кількість звільнених та прийнятих працівників; витрати на одного працівника; кількість перекваліфікованих працівників; витрати на перекваліфікацію працівника; кількість відпрацьованих робочих днів; обсяг виробленої продукції та календарний термін розрахунку. Чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду була стабільною – 44 особи. ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» щомісяця проводило перекваліфікацію одного співробітника. Усі нові працівники проходили навчання на яке витрачалося 500 грн. Незначна сума видатків на навчання пов’язано з приналежністю готельного комплексу до мережі Optima Hotels and Resorts, що має власний центр підготовки. При цьому заклад проводив програму сумісництва обов’язків працівників. Співробітника могли пройти навчання та в подальшому виконувати обов’язки за декількома напрямками роботи. Дана практика набула популярності в період поширення пандемії COVID-19 через брак спеціалістів певних категорій та необхідності ліквідації кадрового дефіциту. Дані готельного комплексу засвідчують наявність у закладі стратегії кадрового розвитку та виконання його пунктів. Співробітники, що проходили дане навчання та погоджувались на суміщення професій отримували грошову надбавку до заробітної платні.

Таблиця 2.2 - Показники економічної діяльності ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» за період квітень-вересень 2023 р.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники діяльності | квітень | травень | червень | липень | серпень | вересень |
| Кількість працівників | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| Звільнилося працівників | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Прийнято працівників | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Витрати на нового працівника (грн.) | 500 | 1500 | 500 | 500 | 1000 | 500 |
| Кількість перекваліфікованих працівників | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Витрати на перекваліфікацію працівників | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 | 10000 |
| Кількість робочих днів відпрацьованих працівниками за місяць | 30 | 31 | 30 | 31 | 31 | 30 |
| Різниця між окладом одного працівника та доплатою за сумісництво професій | 1000 | 1000 | 1000 | 1000 | 2000 | 2000 |
| Календарний термін розрахунку ефекту навчання з наступним суміщенням професій | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Термін проведення аналізу | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| Обсяг виробленої продукції (грн.) | 400000 | 450000 | 480000 | 500000 | 540000 | 610000 |

Результати розрахунків ефективності системи управління ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» показали позитивну динаміку розвитку. Ефект від зменшення плинності кадрів за весь період аналізу мав позитивну динаміку. Сума ефекту коливалася та залежала від прибутковості закладу в певний місяць, кількості днів та динаміку звільнення та прийняття нових співробітників. Негативні показники прослідковуються в розділі ефект від навчання з наступним суміщенням професій. Заклад витрачав більше ніж отримував ефект. Проте варто звернути увагу на поступове скорочення від’ємного показника, що свідчить про початок зростання ефекту. Запровадження даної програми вимагало на перших етапах інвестування ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» в дану програму. Отримання позитивного результату відбулося з часом. Поступово ефект почав давати прибуток, а від’ємне сальдо скорочуватися. Ефект від збільшення продуктивності праці був позитивним. Лише перший місяць мав від’ємні показники, що потім змінилися динамічним приростом. Загальний ефект також, за виключенням першого місяця, був позитивним. Отримані дані свідчать про вірну стратегію та методи управління персоналом закладу та необхідності продовження використовуваних засобів мотивації та управління персоналом.

Таблиця 2.3 – Результати розрахунку видів ефективності системи управління персоналом ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» (грн.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Види ефективності | квітень | травень | червень | липень | серпень | вересень |
| Ефект від зменшення плинності кадрів | 2083 | 400 | 1521 | 43 | 455 | 500 |
| Ефект від навчання з наступним суміщенням професій | -9000 | -9000 | -9000 | -9000 | -8000 | -8000 |
| Ефект від збільшення продуктивності праці | -37096 | 67565 | 25865 | 11500 | 113571 | 10560 |
| Сумарна ефективність | -44013 | 58965 | 18386 | 2543 | 106025 | 3060 |

Отже, оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» відбувалась за допомогою методів: анкетування; визначення економічного ефекту. Дані аналізу показали позитивну динаміку та зростання економічного ефекту. Соціологічні методи дослідження підкреслили існування в колективі корпоративної культури, дотримання працівниками субординації та відчуття піклування керівництвом, щодо їх професіоналізму та соціальної захищеності. Позитивно оцінювалися заходи з тім-білдінгу, групового святкування відзначних днів та ін. Поряд з цим доопрацювання потребують моменти пов’язані з комунікацією та взаємодією в колективі, що в свою чергу призвели до невисоких оцінок керівництва в напрямках аналітичності їх мислення. Підтверджують це і дані аналізу економічної діяльності закладу. Аналіз таких показників, як плинність кадрів, навчання з метою суміщенням професій, збільшення продуктивності праці у підсумку продемонстрували позитивну динаміку зростання за виключенням першого місяця. Це пояснюється початковим етапом реалізації більшості заходів та необхідності більшою мірою інвестування кошти в це оцінка корпоративної культури мала високі бали. ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» входить готельної мережі Optima Hotels and Resorts. Це найбільша національна готельна мережа України, що активно розвиває корпоративні стандарти роботи. Готельний комплекс «Аврора» працює за стандартами даної готельної мережі і кожен співробітник складає іспит на їх знання. Форма, привітливе ставлення, культура мови, етикету, підтримка колег є базовими атрибутами роботи закладу.

**2.3 Перспективи розвитку системи управління персоналом в ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора»**

Процес управління персоналом постійно вдосконалюється. Нових підходів та оцінок набувають не лише методи управління, але й інструменти впливу. Зважаючи на важливість корпоративної культури в роботі ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» постійну увагу варто приділяти керівництву закладу на присутність складових елементів корпоративної культури. На думку американських дослідників Т. Діл А. Кенеді до їх переліку варто віднести: «сильна, об’єднуюча корпоративна філософія і місія; лідер, який довіряє іншим і в якого вірять; відкриті канали комунікацій і доступ до вищого керівництва; особливу увагу до людей і продуктивності; увагу до клієнтів і сервісу; наявність підтримуваних усіма церемоній, ритуалів, звичаїв; загальний емоційний підйом, що стосується роботи й майбутнього; почуття задоволення, пов’язане з виконавчою майстерністю, вкладеними у загальну справу» [8].

При цьому дослідник Б.Я. Полотай [36] розглядає організаційну культуру підприємства як структуру, що об’єднує: організаційну; комунікацій; ціннісно-нормативну; ігрову; соціально-психологічну; ідентифікаційну складову. «Виходячи з цього можемо констатувати, що готельний комплекс має слабо представлену, згідно соціологічних досліджень комунікативну та ігрову структури. Удосконалення комунікативних структур моє відбуватися не технічним, а психологічним шляхом. Тому проведення тренінгів з розвитку комунікацій, етикету буде сприяти не лише формуванню дружнього колективу, але й підвищить загальну культуру обслуговування клієнтів» [36]. «Використання ігрової структури до дасть динаміці в роботі. Загалом ігрова концепція знаходить широке застосування у багатьох сферах людського буття. Поширення її в рамках організаційної культури сприятиме формуванню стійкості організації, колективного духу, відчуття єдності та пов’язаності» [36]. Переконує у цьому і той факт, що соціологічне дослідження показало, «що цінності і принципи, на яких формується організаційна культура обстеженого підприємства, здебільшого відповідає особистим цінностям і принципам співробітників» [40].

Присутність плинності кадрів потребує запровадження політики кадрового резерву. Дану роботу слід починати з здобувачами вищої освіти навчальних закладів в рамках профорієнтаційної роботи. Запрошення їх на різноманітні заходи, проведення спільних занять працівників готелю та здобувачів вищої освіти – допоможе інтегрувати потенційних працівників до готелю. Закласти в них основи корпоративних цінностей та культури. Багатокрокова кадрова політика матиме економічний ефект, оскільки зменшить в подальшому видатки на перепідготовку нових працівників. Зворотнім зв’язком в даному виді роботи може стати трансформація внутрішньо корпоративних стандартів роботи та управління персоналом через розуміння керівництвом суспільних змін. Працюючи з молоддю вони бачитимуть їх та підлаштовуватиму принципи роботи своєї системи управління персоналом під вимоги сьогодення.

Робота корпоративної школи Optima Hotels and Resorts відіграє позитивну роль у даних процесах однак за своїми підходами та принципами вона є класичною. Готельна мережа досліджуючи ринок формує нові програми та пропонує їх співробітникам мережі. В даній ситуації варто ввести демократичності, дозволити самостійно обирати місце підвищення кваліфікації, направляти співробітників на навчання до шкіл інших готельних мереж, дозволити на місцях формувати навчальні програми, а не надсилати їх згори. Так, «готель Hyatt Sanctuary Cove в Австралії упровадив свою програму навчання, що проводиться кожним відділом. Відділи визначають свої потреби в навчанні і розробляють відповідні програми для задоволення цих потреб. Готель дозволяє будь-якому службовцю відвідувати будь – який цикл навчання і відправляє поштою інформацію за всіма програмами навчання, щоб кожний службовець міг вивчити їх розклад на найближчий місяць. Добре навчений персонал завжди знає як діяти в тій чи іншій ситуації» [31].

Дані соціологічного дослідження показали потребу в удосконалення комунікаційних зв’язків. «Щоб ефективно працювати, персонал повинен регулярно одержувати інформацію про свою компанію. Історію готелю, поточний стан справ, місію підприємства і його бачення – все це повинні знати службовці. Добре проінформований та навчений персонал завжди якісно надасть ту чи іншу послугу. Дуже часто навіть самі менеджери не здогадуються, що добре проінформований персонал може грати важливу роль в збільшенні прибутків. Не інформованість персоналу менеджером про сьогоднішній захід в готелі чи про створення нової послуги закладом харчування, може вилитися в розчарування клієнта» [31].

Вирішення даного питання можливо в першу чергу за допомогою технічних засобів: створення телеграм каналу для співробітників готелю; трансляція по телевізійним екранам в приміщеннях готелю інформаційних роликів; проведення коротких нарад перед початком робочої зміни, тощо.

«Прикладами світового досвіду вирішення цієї ситуації є приклад корпорації Ritz-Carlton Hotel Company. Кредо цієї корпорації, яке всі співробітники повинні вивчити напам'ять, надруковано на невеликій ламінованій картці, яку вони тримають завжди при собі, коли виконують службові обов'язки. На зворотному боці картки надруковані основні правила, якими керується Ritz - Carlton. Ці правила є свого роду двадцятьма ступенями до такої якості обслуговування, які гарантують успіх діяльності Ritz-Carlton. Готель, що має подібні документи дозволяє працівникам керуватися розробленими правилами. Створюючи такі правила підприємство вказує на його головні цілі ті цінності» [31].

При цьому важливо розуміти, що комунікація процес двосторонній і зворотній зв’язок має важливе значення в ній. «У широкому розумінні зворотній зв'язок або фід бек – це реакція у вигляді вербальної або невербальної відповіді на повідомлення іншої людини. У повсякденному житті люди постійно надають одне одному зворотній зв'язок. Налагоджений зворотній зв'язок на рівні колективу організації, за умови підтримання його в оптимальному стані, допоможе впоратись з численними негативними питаннями в трудовій дисципліні підприємства і в його діяльності загалом з допомогою інформації, яка надходить керівнику від підлеглих і навпаки» [31]

Не можливо не звернути увагу на інформаційні аспекти удосконалення системи управління колективом. Інформатизація пропонує в даному аспектів багато новинок. Так, застосування «employee-driven менеджменту, тобто людино-орієнтованого підходу до управління – безперервне навчання співробітників та розвиток у них необхідних навичок скорочує вдвічі час виведення нового продукту на ринок. Employeedriven менеджмент дозволяє на 38% підвищити залученість співробітників у процес цифровізації; на 33% прискорити запуск нових цифрових рішень; на 24% підвищити ймовірність успішного результату цифрової трансформації» [40].

«Впровадження модульної платформи нового покоління для управління персоналом HRmaps – комплексне рішення для автоматизації HR-процесів, яке складається з 4 модулів і HR-порталу: оцінка персоналу (модуль дозволяє виконувати різні типи оцінок: за компетенціями, цілями, KPI; щорічне оцінювання, регулярні співбесіди, опитування та тести); підбір і адаптація (сприяє управлінню процесом підбору персоналу, від появи вакансії до адаптації на новому робочому місці); планування та кар’єра (дозволяє складати плани розвитку кар’єри, спадкоємність, управляти потенціалами і мобільністю); навчання та розвиток (формування планів навчальних заходів, запис і навчання, контроль)» [40].

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

Розширення використання потребують і психологічні методи контролю та впливу. Звертає на себе увагу в даному аспекті превентивний менеджмент. «Він базується на засадах маніпулювання, а саме маніпулюванні окремим визначеним компонентом трудового колективу в окремій визначеній трудовій обстановці з метою одержання заздалегідь передбачуваного результату трудової діяльності, який би не міг бути досягнутий без такого виду втручання з боку керівництва. Його суть полягає в тому, щоб підтримати та скоординувати правильні та раціональні дії підлеглого шляхом відкидання можливостей неправильних дій.» [11].

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

Отже, підвищення ефективності системи управління персоналом має відбуватися на постійній основі, як запорука виживання закладу розміщення. В умовах сервісної економіки, головна увага починає приділятися не на виробництво продукту (послуги), а на її якісне надання. Купуючи послугу клієнт платить більшою мірою не за матеріальну її складову, а сервісну. Персонал у цьому аспекті стає ключовим гравцем. Саме від якості обслуговуванням ним буде залежати рівень сервісу, а в підсумку рівень задоволеності клієнта та розмір прибутку. На даний час варто активно впроваджувати інформаційні технології, що допоможуть менеджеру визначати працездатність співробітника та якість обслуговування. До таких інновацій можна віднести відео системи контролю з розпізнаванням емоційного стану, браслети контролю фізичного стану працівника, тощо. Однак, технічні інновації мають поєднуватися з організаційними. В даному аспекті уваги набуває продовження роботи з формування корпоративної культури. Хоч ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» і належить до мережі Optima Hotels and Resorts все таки слід розуміти регіональні та крос-культурні специфіки роботи й обслуговування та підлаштовувати загально корпоративні норми та стандарти під місцевий колорит. Все більшого значення продовжує набувати психологія. Вона активно впроваджується не лише в процес обслуговування клієнта, але й управління працівником. Підсилення його в першу чергу вмотивованості, відчуття єдності з підприємством мають стати основними засобами управління.

**ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

Отже, в результаті дослідження було встановлено, що система управління персоналом базується на двох складових: адміністративні системі регуляції; саморегуляції у формі корпоративної культури. Їх взаємодія основа успішного функціонування закладу гостинності. В умовах сервісно-орієнтованої економіки ігнорування будь-якої складової системи управління персоналом призведе до недієздатності системи та втрати конкурентних позицій закладу розміщення. Тенденції розвитку системи управління персоналом останнім часом схиляються до більшої уваги в бік корпоративної культури. Самоконтроль працівників до якості виконання посадових обов’язків стало трендом системи управління саме у якості обслуговуванні клієнтів. Цьому сприяють різноманітні адміністративні методи стимулювання: заробітна плата від рівня виручки; преміювання; підвищення авторитету у колективі; кар’єрне зростання та ін. Адміністративні методи більше зорієнтовані на формування чітких правил роботи, що були б зрозумілі працівникам та мотивували їх у діяльності на отримання більшого прибутку.

Аналізуючи систему управління персоналом ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» слід зазначити наступне:

* Проведено аналіз основних термінів та понять, що формують визначення – система управління персоналом. В результаті аналізу було визначено, що під управлінням персоналу закладу готельного бізнесу варто розумітимемо – систему заходів щодо підвищення ефективності роботи готелю, через вплив на персонал методами їх вмотивованості, взаємодії між собою, чітких правил та ієрархії, єдиної організаційної культури.
* Проведення дослідження традиційними методами: індукції; дедукції; статистичним методом; методами аналізу; узагальнення та ін., дало змогу провести аналіз наукової літератури, оцінити рівень розробки теми та основні проблеми. Однак при опрацювання джерел важливості набули нові підходи побудовані на досягненнях інформаційних технологій. Так використання при аналізи статистики спеціалізованої програми S04, а матеріалів в мережі інтернет методом контент-аналізу та програми SoMo.Bot значно розширили простори аналізу та скоротили час на його проведення. У підсумку це дало змогу висунути робочу гіпотезу, що полягала у врахуванні концепції мінливих цінностей та богемної буржуазії Р.Інглхарта, Д.Брукса, як рушійного механізму трансформації ціннісних орієнтацій в економіці, через фільтр теорії поколінь. Дана гіпотеза дала можливість поглянути на проблему управління персоналом в діяльності закладів розміщення по новому.
* Проведено аналіз теоретичного матеріалу щодо основних принципів, методів та підходів в управлінні персоналу. З’ясовано, що їх використання потребує зваженого аналізу та підбору, оскільки залежить від багатьох факторів, таких як: кількість туристів; демографічна ситуація; рівень доходу населення; рівень безпеки; транспортна розв’язка та ін. У чистому вигляді вони зустрічаються рідше. Дана специфіка обумовлена розмірами підприємства, рівнем кваліфікації персоналу та сформованості корпоративної (організаційної) культури, політикою самого готелю.
* Звернено увагу на залежність системи управління персоналом від державної політики та вимог ринку. Законодавча база визначає основні норми праці та її оплати. В свою чергу тенденції розвитку ринку формують іншу реальність. Відповідність законодавства та тенденцій розвитку ринку стає важливим напрямком роботи, що допомагає розвитку галузі в цілому.
* Проаналізовано матеріально-технічну базу ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора». Визначено її сильні та слабі сторони, надано характеристику організаційної структури, проведено оцінку корпоративної культури закладу. У ТОВ «Філософія гостинності» Готельний комплекс «Аврора» використовується вертикальна система управління. Вертикальна система управління – суворо ієрархічна система управління, в якій вища інстанція передає завдання для виконання нижчій. Вертикальний поділ праці передбачає рівні управління для координації діяльності всіх елементів горизонтального поділу праці. Для цього створюється система управління, що включає керівників, менеджерів і фахівців, які виконують на різних рівнях певні завдання, роботи. Оперативні рішення, обумовлені необхідністю задоволення потреб споживачів, спираються на суворо зафіксовану управлінську ієрархію. Відповідальність за прийняття управлінських рішень покладено на вищу ланку керівництва, в даному випадку засновника в особі директора. Підрозділи є функціональними ланками, кожний з них використовує свою специфічну технологію, але усі разом вони мають одну загальну мету - задоволення потреб споживачів. Усі управлінські рішення приймає безпосередньо директор (засновник). Контроль за їх подальше виконання покладається на відповідальних осіб: управляючого рестораном, головного менеджера, головного бухгалтера та ін.
* Зроблено оцінку ефективності системи управління ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора». Вона була проведена методами анкетування та вирахування економічного ефекту. Дані аналізу показали позитивну динаміку та зростання економічного ефекту. Соціологічні методи дослідження підкреслили існування в колективі корпоративної культури, дотримання працівниками субординації та відчуття піклування керівництвом, щодо їх професіоналізму та соціальної захищеності. Позитивно оцінювалися заходи з тім-білдінгу, групового святкування відзначних днів та ін. Поряд з цим доопрацювання потребують моменти пов’язані з комунікацією та взаємодією в колективі, що в свою чергу призвели до невисоких оцінок керівництва в напрямках аналітичності їх мислення. Підтверджують це і дані аналізу економічної діяльності закладу. Аналіз таких показників, як плинність кадрів, навчання з метою суміщенням професій, збільшення продуктивності праці у підсумку продемонстрували позитивну динаміку зростання за виключенням першого місяця. Це пояснюється початковим етапом реалізації більшості заходів та необхідності більшою мірою інвестування кошти в це. Оцінка корпоративної культури мала високі бали. ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» входить до готельної мережі Optima Hotels and Resorts. Це найбільша національна готельна мережа України, що активно розвиває корпоративні стандарти роботи. Готельний комплекс «Аврора» працює за стандартами даної готельної мережі і кожен співробітник складає іспит на їх знання.

Отримані висновки дали змогу надати рекомендації щодо удосконалення роботи з управлінням персоналу в ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора». Умовно їх можна систематизувати в такі блоки: адміністративні; структурні; мотиваційні; комунікаційні; організаційні.

Присутність плинності кадрів потребує запровадження політики кадрового резерву. Дану роботу слід починати з здобувачами вищої освіти навчальних закладів в рамках профорієнтаційної роботи. Запрошення їх на різноманітні заходи, проведення спільних занять працівників готелю та здобувачів вищої освіти – допоможе інтегрувати потенційних працівників до готелю. Закласти в них основи корпоративних цінностей та культури. Багатокрокова кадрова політика матиме економічний ефект, оскільки зменшить в подальшому видатки на перепідготовку нових працівників. Зворотнім зв’язком в даному виді роботи може стати трансформація внутрішньо корпоративних стандартів роботи та управління персоналом через розуміння керівництвом суспільних змін. Працюючи з молоддю вони бачитимуть їх та підлаштовуватиму принципи роботи своєї системи управління персоналом під вимоги сьогодення.

Робота корпоративної школи Optima Hotels and Resorts відіграє позитивну роль у даних процесах однак за своїми підходами та принципами вона є класичною. Готельна мережа досліджуючи ринок формує нові програми та пропонує їх співробітникам мережі. В даній ситуації варто ввести демократичності, дозволити самостійно обирати місце підвищення кваліфікації, направляти співробітників на навчання до шкіл інших готельних мереж, дозволити на місцях формувати навчальні програми, а не надсилати їх згори.

Дані соціологічного дослідження показали потребу в удосконалення комунікаційних зв’язків. Вирішення даного питання можливо в першу чергу за допомогою технічних засобів: створення телеграм каналу для співробітників готелю; трансляція по телевізійним екранам в приміщеннях готелю інформаційних роликів; проведення коротких нарад перед початком робочої зміни, тощо. При цьому важливо розуміти, що комунікація процес двосторонній і зворотній зв’язок має важливе значення в ньому.

Не можливо не звернути увагу на інформаційні аспекти удосконалення системи управління колективом. Інформатизація пропонує в даному аспектів багато новинок. Позитивного результату принесе запровадження систем моніторингу психологічно-емоційного стану працівників та клієнтів, систем «Розумний дім», електронних гаджетів відстежуючих переміщення персоналу по території готелю, інше.

Розширення використання потребують і психологічні методи контролю та впливу. Звертає на себе увагу в даному аспекті превентивний менеджмент. «Він базується на засадах маніпулювання, а саме маніпулюванні окремим визначеним компонентом трудового колективу в окремій визначеній трудовій обстановці з метою одержання заздалегідь передбачуваного результату трудової діяльності, який би не міг бути досягнутий без такого виду втручання з боку керівництва. Його суть полягає в тому, щоб підтримати та скоординувати правильні та раціональні дії підлеглого шляхом відкидання можливостей неправильних дій.» [11].

Використання методів SWOT-аналізу в аналізі роботи ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» показало наступне.

Серед переваг в рамках «внутрішньо сильні сторони» варто виокремити:

* Низькі витрати;
* Стабільна динаміки росту попиту на продукції готельного комплексу;
* Гарне географічне розташування;
* Привітний персонал;
* Конкурентна ціна на послуги.

В розділі «Внутрішньо слабкі сторони»:

* Відсутність довгострокової стратегії;
* Наявність плину кадрів;
* Стала кількість послуг.

Серед можливостей ГК «Європейська» слід виокремити:

* Поява тенденцій до зростання цільового ринку;
* Широкий вибір постачальників;
* Перспектива розширення ринку у напрямку як готельних так і ресторанних послуг чи грального бізнесу.

Фактори небезпеки діяльності готельного комплексу становлять:

* Зростання цін на комунальні послуги та загалом;
* Інфляція;
* Військово-політична нестабільність;
* Податкова політика держави;
* Зростання вимог серед клієнтів до вищої якості послуг.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами URL: <https://archive.org/details/handbookofhumanr0000arms> (дата звернення 10.09.2023)
2. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін І В.М. Данюк, В.М. Петюх, СО. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Да-нюка, В.М. Петюха. - К.: КНЕУ, 2006. - 398сБазалійська Н.П., Батовський В.В. Управління трудовою поведінкою персоналу на засадах реалізації системи трудової мотивації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22 (1). С. 10-15
3. Барабанов І.В., Мисливець К.В. Управління поведінкою персоналу. 2018. №62. С. 276-284
4. Верезомська І.Г. Діагностика організаційної культури підприємства готельно-ресторанного бізнесу за методом Даніеля Денісона. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5 (61). С. 71-77
5. Виробничий менеджмент URL: https://pidru4niki.com/2015060964853/menedzhment/virobnichiy\_menedzhment (дата звернення: 24.09.2023)
6. Гакова М.В. Дисертація Управління поведінкою персоналу підприємств 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Кривий Ріг – Запоріжжя. 2020. С. 327
7. Гакова М.В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2015. №3. С. 61-65
8. Гевко В.Л. Організаційна культура підприємства та особливості і умови її зміни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 16. С. 9-12
9. Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 2 (25). С. 188-194
10. Гусарьонок В.Е. Управління поведінкою та дисципліною персоналу туристичної фірми. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23460/1/%D0%93%D1%83%D1%81%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BA%20%D0%92.%D0%95..pdf (дата звернення: 21.09.2023)
11. Давидова, О.Ю., Усіна, А.І. та Сегеда, І.В. Ресторанний менеджмент: підручник. Харків: ХНУМГ. 2014. 279 с.
12. Завадський И.С. Менеджмент: Management. У 3т. Т. 1-3-вид., доп. К.: Вид-во Свроп. ун-ту. 2001. 542 с.
13. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги : ДСТУ 4268:2003. [Чинний від 2004-07-01]. Офіц. вид. К. : Держспоживстандарт України, 2004. 9 с. (Державний стандарт України)
14. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення : ДСТУ 4527:2006. [Чинний від 2006-10-01]. Офіц. вид. К.: Держспоживстандарт України, 2006. 24 с. (Державний стандарт України)
15. Послуги туристичні. Класифікація готелів: ДСТУ 4269:2003. [Чинний від 2004-07-01]. Офіц. вид. К.: Держспоживстандарт України, 2004. 13 с. (Державний стандарт України).
16. Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. 556с..
17. Комарницький І.Ф. Економічна теорія. Чернівці, 2006. 334 с.
18. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №2. С. 570-572
19. Коцан Н.Н., Мазурець Р.Р., Хоружина О.О. Роль туризму в розвитку готельного господарства України в контексті інтеграції в європейську економіку. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2009. С.378-382.
20. Командний менеджмент: навч. посіб. / Р.А. Аблязов, Г.І. Падурець, І.Б. Чудаєва; Східноєвроп. ун-т економіки і менедж. К.: Професіонал, 2008. 352 с.
21. Круль Г. Я. Основи готельної справи. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
22. Литвинець, Л.Ф. та Литвинюк, О.П., 2012. Менеджмент у ресторанному господарстві: конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.051701 «Харчові технології та інженерія», («Технологія харчування») денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ. 148 с.
23. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. / О.Б. Моргулець; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К., 2009. 335с.Менеджмент: навч.посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, “ВСВ-Принт”. 2015. 300 с.
24. Михайліченко В., Долгальова О. Управління формуванням організаційної культури. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ. 2021. Том 70. № 3. С. 158–16
25. Монастрирський Г.Л. Теорія організації. Теонопіль. : Крок. 2019. С. 185
26. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение URL: <https://archive.org/details/organizationalbe0010news> (дата звернення 24.10.2023)
27. Оксинод К. Организационное поведение URL: <https://global.oup.com/ukhe/product/organizational-behaviour-9780192893475?cc=us&lang=en> (дата звернення 17.09.2023).
28. Організаційна культура як чинник професійного зростання особистості URL: https://www.znu.edu.ua/faculty/fsu/nauk/rob2020/organ\_zats\_jna\_kul\_\_tura.pdf (дата звернення: 12.09.2023)
29. Організація надання готельних послуг на прикладі готельно-ресторанного комплексу "Легенда" URL: https://vuzlit.com/367745/organizatsiya\_nadannya\_gotelnih\_poslug\_na\_prikladi\_gotelno-restorannogo\_kompleksu\_legenda\_ (дата звернення: 23.10.2023)
30. Оцінка ефективності управління персоналом URL: https://stud.com.ua/26236/menedzhment/otsinka\_efektivnosti\_upravlinnya\_personalom?ysclid=lopi3374q9749305940 (дата звернення: 05.10.2023)

### Парій О.М. Організаційна культура як важлива складова системи управління підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2018. №3-4. С. 66-74

1. Підприємства. Галицький економічний вісник. *Управління формуванням організаційної культури підприємства*. 2021. №3 (70). С. 158-164
2. Підходи з управління персоналом. Основні підходи до управління персоналом: органічний підхід URL: https://studfile.net/preview/9775740/page:5/ (дата звернення: 24.10.2023)
3. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. *Підприємництво і торгівля.* 2016. Вип.20. C.32-35.
4. Полотай Б.Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності URL: http://journals-lute.lviv.ua/journal/20\_2017/9.pdf (дата звернення: 15.09.2023)
5. Попик М.М., Шулла Р.С., Ханас У.Я. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. №44. С. 112-119
6. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0413-04#Text (дата звернення: 25.09.2023)
7. Ринкевич Н.С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123-136
8. Сайт готельного комплексу Аврора URL: https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/aurora-kryvyi-rih/ (дата звернення: 05.11.2023)
9. Семикіна М.В., Пасєка С.Р., Бугаєва М.В. Розвиток продуктивних сил та галузей. Економіка та управління підприємствами. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2018. Вип. 33. 199-211
10. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: підручник. Київ: Альтерпрес, 2012. 446 с.
11. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. К., 2007. 488 с.
12. Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: Навч.посіб. Київ: МАУП, 2004. 196с.
13. Тейлоризм URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC (дата звернення: 05.11.2023)
14. Ткачова С.С. та Ткаченко О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2009. 190 с.
15. Хомутенко Л.І., Вязовченко В.Є. Організаційна культура підприємства: теоретичні та практичні аспекти формування. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова.* 2014. Т.19. Вип.2. С. 31-38.

**ДОДАТКИ**

**ДОДАТОК А**

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

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Зміст |
| Обумовленість функцій управління персоналом цілями виробництва | Функції управління персоналом формуються і змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва |
| Первинність функцій управління персоналом | Склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура, вимоги до працівників, їх чисельність залежать від змісту, кількості і трудомісткості функцій управління персоналом |
| Оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій | Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва порівняно з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування виробництва |
| Економічність | Передбачає найбільш ефективну і економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю випущеної продукції, підвищення ефективності виробництва. У разі якщо після проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим в результаті їх здійснення |
| Прогресивність | Відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам |
| Перспективність | При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації |
| Комплексність | При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління (зв'язку з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.) |
|  |  |
|  | ПродовженняДодатку А таблиці А.1 |
| Оперативність | Своєчасне прийняття рішень по аналізу і удосконаленню системи управління персоналом, що попереджають або оперативно усувають відхилення |
| Оптимальність | Багатоваріантна опрацювання пропозицій щодо формування системи управління персоналом і вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов виробництва |
| Простота | Чим простіше система управління персоналом, тим надійніше і точніше вона працює. Виключається спрощення системи управління персоналом в збиток виробництву |
| Науковість | Розробка заходів по формуванню системи управління персоналом повинна грунтуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах |
| Автономність | У будь-яких горизонтальних і вертикальних розрізах системи управління персоналом повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників |
| Узгодженість | Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі |
| Стійкість | Для забезпечення сталого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори", які при відхиленні від заданої цілі організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в невигідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом |
| Багатоаспектність | Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно-господарському, економічному, правовому і т.п. |
|  |  |
|  | Продовження Додатку А таблиці А.1 |
| Прозорість | Система управління персоналом повинна володіти концептуальним єдністю, містити єдину доступну термінологію; діяльність всіх підрозділів і керівників повинна будуватися |
| Комфортність | Система управління персоналом повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обгрунтування, вироблення, прийняття та реалізації рішень людиною |
| Концентрація | Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних завдань і концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання |
| Спеціалізація | Поділ праці в системі управління персоналом |
| Паралельність | Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом |
| Адаптивність(гнучкість) | Означає приспосабливаемость системи управління персоналом до мінливих цілям об'єкта управління та умовам його роботи |
| Наступність | Передбачає загальну методичну основу проведення робіт по удосконаленню системи управління персоналом на різних її рівнях і різними фахівцями, стандартне їх оформлення |
| Безперервність | Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу пролежування документів, простоїв технічних засобів управління і т.п. |
| Ритмічність | Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом |

**ДОДАТОК Б**

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

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

**ДОДАТОК В**

Таблиця В. 1 – Анкета оцінювання відношення колективу до проведення внутрішньої оцінки співробітників ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора» (оберіть на кожне питання один варіант відповіді)

Будь ласка зазначте Ваш вік\_\_\_\_\_\_, стать\_\_\_\_\_\_, рівень освіти\_\_\_\_\_\_\_\_\_



**ДОДАТОК Г**

Таблиця Г.1 – Анкета оцінки системи управління персоналом в ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора»

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



**ДОДАТОК Д**

Таблиця Д.1 – Анкета оцінки професійно важливих якостей керівника ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора»

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



**Продовження Додатку Д**

Таблиця Д.2 – Анкета оцінки особисто важливих якостей керівника ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора»

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



**ДОДАТОК Е**

Таблиця Е.1 – Анкета оцінки соціально-психологічного клімату колективу та сформованості організаційної культури ТОВ «Філософія гостинності» Готельного комплексу «Аврора»

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



**ДОДАТОК Ж**

Алгоритм поетапності розрахунку економічного ефекту системи управління персоналом за методикою С.А. Шапіро [32].

Розрахунок окремих показників ефективності відбувався за формулами.

1. Ефект від зменшення плинності кадрів (щомісячний) (1):

Еп = Вн × ЗЧП (Кп1 - Кп2) (1)

де Еп - ефект від зменшення плинності кадрів;

Вн – витрати на новачка;

СЧП – середньооблікова чисельність працівників;

Кп1,2 – коефіцієнт плинності кадрів відповідно початку і кінця місяця.

При цьому витрати на новачка Вн розраховується за такою формулою (2):

Вн=$\frac{Вв}{Кв}$ (2)

де Вн – витрати на новачка;

Вв – витрати на відбір персоналу;

Кв – кількість відібраних кандидатів.

Коефіцієнт плинності кадрів Кп1,2 розраховується за такою формулою (3):

Кп=$\frac{Кзп}{Скп}$ (3)

де Кп1,2 – коефіцієнт плинності кадрів початку і поклала край місяця;

Кзп – кількість звільнених працівників;

Скп – середньооблікова кількість працівників.

2. Ефект від навчання з наступним поєднанням професій (4):

Ен = Рзп × Псп × N – Вн (4)

де Ен - ефект від навчання з подальшим поєднанням професій;

РЗП - різниця між витратами на заробітну плату одного працівника на місяць і додаванням до окладу при суміщенні професій;

Псп - кількість працівників, що навчилися суміжним професіям;

N – календарний термін, протягом якого розраховується ефективність;

Вн - Витрати навчання.

3. Ефект від збільшення продуктивності праці (за місяць) (5):

Ез = К × Дм × (П2 - П1) (5)

де Ез - ефект від збільшення продуктивності праці;

К – кількість працівників;

Дм – кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом місяця;

П1 і П2 – продуктивність праці початку і поклала край місяць.

Продуктивність праці на початок та кінець місяця розраховується за такою формулою (6):

П1,2=$\frac{Оп}{Дм\*К}$ (6)

де П1,2 - продуктивність праці на початок та кінець місяця;

Оп - обсяг продукції (робіт, послуг), виробленої протягом певного календарного періоду, грн;

К – кількість працівників;

Дм – кількість робочих днів, відпрацьованих ними протягом місяця.

4. Сумарна ефективність (7):

Ес = Еп + Ен + Ез, (7)

де Ес – сумарна ефективність;

Еп - ефект від зменшення плинності кадрів;

Ен - ефект від навчання з наступним поєднанням професій;

Ез - ефект від збільшення продуктивності праці.

**ДОДАТОК З**

Рисунок З.1 – Етапи формування системи управління персоналом та організаційної культури підприємства

|  |
| --- |
| Вироблення місії організації, формування бажаних характеристик організаційної культури – основних цілей і цінностей, норм і зразків поведінкиВивчення існуючої організаційної культури – домінуючих в ній цінностей, норм і зразків поведінкиВизначення міри відповідності культури, що склалася і бажаної. Виявлення позитивних і негативних цінностей, норм і зразків поведінкиРозробка організаційних заходів, направлених на формування, розвиток або закріплення бажаних цінностей і зразків поведінкиЦілеспрямований вплив на організаційну культуру з метою усунення негативних цінностей і моделей поведінкиОцінка успішності впливу на організаційну культуру і внесення необхідних коригувань |

**ДОДАТОК К**

Таблиця К.1 – Напрямки з вдосконалення системи управління персоналом та організаційної культури готельно-ресторанних підприємств [48]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Найменування блоку | Зміст роботи | Результат |
| Підготовка  | 1. Визначення мети і очікуваних результатів впровадження програми вдосконалення системи управління персоналу та організаційної культури. 2. Розробка плану робіт по впровадженню програми. 3. Призначення відповідальної особи за впровадженням системи управління персоналом та організаційної культури. 4. Визначення кола фахівців робочої групи | − визначені цілі та розроблений детальний план впровадження програми; − ухвалено план робіт по впровадженню програми. − визначений керівник процесу; − сформована робоча група. |
| Складення пропозицій та нормативних документів | 1. Вибудовування логіки всієї процедури формування системи управління персоналом. 2. Опис моделі системи управління персоналом та організаційної культури з визначенням усіх елементів. 3. Розробка Корпоративного кодексу організації. 4. Розробка заходів щодо поліпшення комунікативних взаємодій. | − модель організаційної культури; − Модель системи управління персоналом; − затвердження Кодексу корпоративної культури; − корпоративний довідник співробітника; − програма заходів щодо поліпшення комунікацій |
| Проходження етапу навчання | 1. Роз'яснення керівництву актуальності впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом. 2. Здійснення навчальних тренінгів для лінійних керівників  | − проведені навчальні тренінги; − керівники розуміють і підтримують заходи щодо вдосконалення організаційної культури. |
| Проведення моніторингу роботи системи | 1. Запуск програми заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом та організаційної культури. 2. Підведення проміжних підсумків і відстеження контрольних точок, з яких поступає інформація про проблеми. 3. Аналіз всіх елементів системи управління персоналу та організаційної культури на основі зворотного зв'язку. 4. Колективне обговорення учасниками процесу проміжних підсумків. | − інтеграція співробітника в колектив і адаптація; − отриманий зворотній зв'язок від проведених заходів щодо впровадження системи управлінн персоналом та організаційної культури; − проміжні підсумки; − рішення проб. питань |
| Коригувальні дії | 1. Проведення обстеження щодо лояльності співробітників. 2. Введення в програму необхідних змін. | − визначено ступінь лояльності співробітників; − індивідуалізація елементів організаційної культури. |