

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на *Дослідження шляхів підвищення ефективності роботи персоналу*
тему: *організації на прикладі ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»*

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Фірман Г.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Нагорняк Г.С.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2021

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет _____ економіки та менеджменту
(повна назва факультету)
Кафедра _____ менеджменту та адміністрування
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)
« » 2021 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр
(назва освітнього ступеня)
за спеціальністю _____ 073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)
студенту _____ Фірман Галині Богданівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження шляхів підвищення ефективності роботи персоналу організації на прикладі ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Керівник роботи Мосій Ольга Бориславівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 03 » вересня 2021 року № 4/7-734

2. Термін подання студентом завершеної роботи 06.12.2021

3. Вихідні дані до роботи Звітність підприємства, статут підприємства, довідкові матеріали.

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

1 Теоретичні аспекти управління трудовими ресурсами підприємств. Особливості управління персоналом у сфері готельно-ресторанних послуг.

2 Аналіз роботи персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

3 Шляхи вдосконалення ефективності роботи персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

4 Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях.

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

1. Види економічної діяльності ГК «Глобус» 2. Структура управління готельного комплексу «Глобус».

3. SWOT-аналіз готельного комплексу «Глобус» 4. Звіт про фінансові результати за 2020 рік ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

5. Аналіз руху робочої сили досліджуваного підприємства.

6. Анкета для визначення рівня задоволеності умовами праці працівників ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» 7. Ієрархічна модель оцінки корпоративного клімату ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

8. Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь. 9. Витрати на покращення умов праці у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці	Шерстюк Р.П., д.е.н., доцент		
Безпека в надзвичайних ситуаціях	Стручок В.С., ст. викл.		
Нормоконтроль	Мосій О.Б., к.е.н., доцент		

7. Дата видачі завдання 06.06.2021 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ.	Серпень 2021	
1.	Теоретичні аспекти управління трудовими ресурсами підприємств. Особливості управління персоналом у сфері готельно-ресторанних послуг	Вересень 2021	
1.1	Поняття трудових ресурсів та методи аналізу трудових ресурсів підприємства	Вересень 2021	
1.2	Значення і роль людських ресурсів. Мотивація персоналу підприємства.	Вересень 2021	
1.3	Проблема плинності кадрів на підприємствах готельно-ресторанного господарства	Вересень 2021	
2.	Аналіз роботи персоналу тов «готельний комплекс «глобус»	Жовтень 2021	
2.1	Загальна характеристика ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»	Жовтень 2021	
2.2	Аналіз роботи готельного комплексу «Глобус»	Жовтень 2021	
2.2.1	Структура управління об'єкта дослідження	Жовтень 2021	
2.2.2	Оцінка конкурентів готельного комплексу	Жовтень 2021	
2.3	Аналіз роботи та складу персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»	Жовтень 2021	
2.4	Система оплати праці на досліджуваному підприємстві	Жовтень 2021	
3	Шляхи вдосконалення ефективності роботи персоналу тов «готельний комплекс «глобус»	Листопад 2021	
3.1	Визначення пріоритетів у процесі праці робітників ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» шляхом проведення анкетування	Листопад 2021	
3.2	Виявлення пріоритетних напрямів мотивації в роботі персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» методом попарних порівнянь (метод Сааті)	Листопад 2021	
3.3	Покращення умов праці та соціально-психологічного клімату у колективі	Листопад 2021	
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Грудень 2021	
4.1	Опис стану та організації процесу охорони праці у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»	Грудень 2021	
4.2	Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів комплексу	Грудень 2021	
	Висновки	Грудень 2021	
	Список використаних джерел	Грудень 2021	

Студент

(підпис)

Фірман Г.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Тема: «Дослідження шляхів підвищення ефективності роботи персоналу організації на прикладі ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»».

Магістерська робота: 67 сторінок, 7 рисунків, 14 таблиць, 2 додатки, 38 літературних та електронних джерел.

Предмет дослідження – засоби, методи та шляхи підвищення ефективності роботи персоналу на досліджуваному підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес роботи персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»».

Метою роботи є аналіз можливих шляхів стимулювання праці персоналу досліджуваного підприємства, визначення можливих перспектив для розвитку та росту, надання рекомендацій щодо підвищення ефективності стимулювання роботи працівників.

Методи дослідження – аналіз наукових джерел, узагальнення, систематизація, логічний метод, коефіцієнтний та порівняльний метод, соціологічне опитування, анкетування.

Досліджено теоретичні аспекти управління трудовими ресурсами на підприємствах в цілому та у галузі готельно-ресторанного господарства зокрема; вивчено матеріальні і нематеріальні методи стимулювання праці, досліджено роботу підприємства ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»», розроблено пропозиції щодо заходів для підвищення ефективності роботи персоналу досліджуваного підприємства; вивчено стан безпеки життєдіяльності на підприємстві та запропоновано рекомендації для забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів комплексу.

Результати запропоновано для впровадження та частково впроваджено в діяльність ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»».

Ключові слова: трудові ресурси, персонал, підвищення ефективності, мотивація, стимулювання праці.

SUMMARY

Topic: “Research of ways to increase the efficiency of the staff of the organization on the example of LLC "Hotel complex "Globus”.

Master Degree thesis consists of 67 pages, 7 pictures, 14 tables, 2 additions, 37 literature sources.

The Subject of Investigation are means, methods and ways to increase the efficiency of staff at the research enterprise.

The Object of Investigation is the process of work of LLC "Hotel complex" Globus" staff.

The Aim of the Work is analysis of possible ways to stimulate the staff of the researched enterprise, identify possible prospects for development and growth, provide recommendations for improving the effectiveness of stimulating employees.

The Methods of Investigation are analysis of scientific sources, generalization, systematization, logical method, coefficient and comparative method, sociological survey, questionnaire.

Theoretical aspects of human resources management at enterprises in general and in the hotel and restaurant industry in particular have been studied; studied tangible and intangible methods of work incentives, studied the work of the company LLC "Hotel complex "Globus", developed proposals for measures to improve the efficiency of the staff of the studied enterprise; the state of life safety at the enterprise was studied and recommendations for ensuring the effective work of staff in the development and implementation of measures for the evacuation of staff and customers of the complex.

The results were proposed for implementation and partially implemented into the activities of Globus Hotel Complex LLC.

Key words: labor resources, staff, efficiency, motivation, work incentives.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ	8
1.1. Поняття трудових ресурсів та методи аналізу трудових ресурсів підприємства	8
1.2. Значення і роль людських ресурсів. Мотивація персоналу підприємства	15
1.3. Проблема плинності кадрів на підприємствах готельно-ресторанного господарства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ГЛОБУС»	24
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»	24
2.2. Аналіз роботи готельного комплексу «Глобус»	26
2.3. Аналіз роботи та складу персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»	34
2.4. Система оплати праці на досліджуваному підприємстві	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ГЛОБУС»	43
3.1. Визначення пріоритетів у процесі праці робітників ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» шляхом проведення анкетування	43
3.2. Виявлення пріоритетних напрямів мотивації в роботі персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» методом попарних порівнянь (метод Сааті)	44
3.3. Покращення умов праці та соціально-психологічного клімату у колективі	52

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	55
4.1. Опис стану та організації процесу охорони праці у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»	55
4.2. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів комплексу	60
ВИСНОВКИ	62
БІБЛІОГРАФІЯ	64
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання ефективності роботи персоналу та мотивації працівників ніколи не втрачає актуальність. Пошук шляхів підвищення ефективності стимулювання роботи трудового колективу дозволяє розкрити весь потенціал, показує персоналу його важливість та значущість.

Важливим для підвищення ефективності роботи персоналу є дослідження самого підприємства, його фінансового стану, конкурентного середовища тощо.

Мета дослідження. Метою даної роботи є аналіз можливих шляхів стимулювання праці персоналу досліджуваного підприємства, визначення можливих перспектив для розвитку та росту, надання рекомендацій щодо підвищення ефективності стимулювання роботи працівників.

Завдання дослідження. Під час дослідження було встановлено та вирішено наступні завдання:

1. Досліджено теоретичні аспекти управління трудовими ресурсами на підприємствах в цілому та у галузі готельно-ресторанного господарства зокрема;
2. Вивчено матеріальні і нематеріальні методи стимулювання праці;
3. Досліджено роботу підприємства ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»
4. Розроблено пропозиції щодо заходів для підвищення ефективності роботи персоналу досліджуваного підприємства;
5. Вивчено стан безпеки життєдіяльності на підприємстві;
6. Запропоновано рекомендації для забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів комплексу.

Об'єкт дослідження: процес роботи персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

Предмет дослідження: Засоби, методи та шляхи підвищення ефективності роботи персоналу на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження. Для розробки пропозицій методів підвищення ефективності та мотивації праці на підприємстві ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» було використано такі методи: аналіз наукових джерел, узагальнення, систематизація, логічний метод, коефіцієнтний та порівняльний метод, соціологічне опитування, анкетування.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи магістра доповідались на міжнародній науково-практичній конференції: «Шістдесяті економіко-правові дискусії» (м. Львів, 27 жовтня 2021 р.).

Практичне значення роботи полягає у розробці заходів, які сприятимуть підвищенню ефективності роботи персоналу досліджуваного підприємства. Внаслідок застосування цих рекомендацій покращиться ставлення до роботи працівників, і, як наслідок – зросте якість їх взаємодії з клієнтами, що дозволить підвищити загальний імідж підприємства і, відповідно, його прибутки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

1.1 Поняття трудових ресурсів та методи аналізу трудових ресурсів підприємства

Термін «трудові ресурси» у науковий обіг уперше ввів академік С.Г. Струмелін у 1922 році. Він запропонував розглядати трудові ресурси як «основний фонд, що формує все народне господарство – це жива робоча сила певної держави або народу. Будь-яке зменшення чи збільшення цього фонду має дуже вагомий вплив на загальний господарський розвиток» [25].

Безліч інших визначень поняття «трудові ресурси» було подано у дослідженнях таких вчених-економістів, як А.Я. Кибанов [12, с. 25], М.І. Магура [15, с. 121], В.В. Травін [21, с. 27], В.М. Лукашевич [14, с. 15], Є.О. Олійник [22, с. 71-74], Н.І. Єсінова [10, с. 11]. Проаналізувавши їх, можна дійти висновку, що визначення трудових ресурсів може бути наступним: трудові ресурси – це промислово-виробничий персонал підприємства, який володіє певними навиками, освітою та рівнем кваліфікації, взаємодіє з основними фондами та матеріальними ресурсами підприємства, виробляє продукцію або надає послуги; окрім того, його кількість має бути аргументованою, достатньою, але при потребі може варіюватися.

Основною продуктивною силою соціуму є трудові ресурси – суб'єкти взаємодій, що формуються в ході створення, розподілу й застосування даних ресурсів. Це:

- а) люди працездатного віку (чоловіки: 18-60 років, жінки: 18-55 років);
- б) особи, старші й молодші за вищевказаний вік, але також економічно активні [5, с. 52-54].

На сьогоднішній день саме трудові ресурси відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг в сучасних умовах роботи підприємств.

Не природні ресурси, а здоров'я, знання, отримані в ході навчання та наступної трудової діяльності, накопичена інформація, особистий досвід робітника формують основу вдосконалення економічної системи в державах із розвиненою ринковою економікою, так як серед головних складників якості товарів і послуг фігурує така складова, як трудові ресурси.

Тому трудові ресурси є однією з найважливіших складових корпоративного структурного капіталу. Що відрізняє їх від будь-яких інших ресурсів, це здатність вимагати від керівництва зміни умов праці та оплати праці, можливість закінчити роботу або за власним бажанням відмовитися від роботи, а також можливість звільнитися. Тому необхідно ретельно продумати сфери, в яких ефективно використовуються трудові ресурси підприємства, і з цією метою необхідно отримати достовірну та об'єктивну інформацію щодо використання трудових ресурсів підприємства. Такі дані можливо зібрати тільки шляхом аналізу та оцінки співробітників.

Аналіз трудових ресурсів дозволяє визначити потреби працівників, наявність трудових ресурсів, визначити задоволеність працівників роботою та умовами праці, здійснити оцінку ефективності праці працівників. Головними задачами економічного аналізу ситуації з використанням трудових ресурсів організації є визначення та оцінка ступеня втілення поставленої мети, пошук способів майбутнього підвищення продуктивності праці, методів результативного управління фондом заробітної плати та способів зростання обсягів виробництва продукції.

Хід економічного аналізу трудових ресурсів на організації, зазвичай, має наступні етапи:

1. Виявлення потрібних для аналізу показників, що демонструють стан і ефективність використання трудових ресурсів організації за певний період часу.
2. Вичислення фактичних індексів і порівняння їх з попередніми періодами.

3. Виявлення факторів і причин, що вплинули на стан трудових ресурсів підприємства.

4. Аналіз кожного визначеного фактору як окремо і у поєднанні з іншими факторами.

5. Визначення ступеня впливу аналізованих показників на якість і обсяг виробленої та реалізованої продукції.

6. Розроблення рекомендацій на підставі проведеного економічного аналізу для прийняття рішень щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів [6, с. 30–35].

Протягом багатьох років економісти та вчені розробляють різні підходи до аналізу стану та використання трудових ресурсів. Ці підходи постійно аналізуються, доповнюються та розширюються через перманентні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Зокрема, В.Г. Когденко пропонує оцінювати критерії руху персоналу, продуктивності його роботи та ефективності витрат на працю. До головних показників руху трудових ресурсів вчений включає:

- коефіцієнт загального обороту;
- коефіцієнт обороту з прийому; коефіцієнт обороту з вибуття;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- коефіцієнт заміщення працівників;
- коефіцієнт сталості персоналу.

Серед показників продуктивності праці В.Г. Когденко виділяє відношення доходів від продажів до кількості кадрів або відношення прибутку до кількості працівників. До показника, що визначає ефективність витрат на працю, в цьому випадку відносяться зарплатовіддача, виручка на одну гривню витрат на оплату праці, додана вартість на одну гривню витрат на оплату праці та прибуток на одну гривню витрат на оплату праці [13].

Показники, зазначені в роботі В.Г. Когденко, вважаються найбільш повним (порівняно з показниками, які пропонують інші науковці) переліком показників, потрібних для проведення комплексного економічного аналізу

трудових ресурсів підприємства. Вивчивши дослідження науковців щодо аналізу стану та використання трудових ресурсів організацій, слід підмітити, що переважно всі підходи подібні між собою у моментах підбору норм критеріїв, які пропонуються для оцінювання трудових ресурсів.

Отже, для систематизації показників оцінки трудових ресурсів їх варто групувати наступним чином:

1) показники дослідження забезпеченості підприємства трудовими ресурсами: структура персоналу;

2) аналіз компетентності персоналу: показники відповідності майстерності працівників до рівня складності робіт, що виконуються, зокрема середні тарифні розряди робіт та робочих; показники загального та безперервного досвіду робітників; освітній рівень працівників та їх вікова категорія; показники зростання рівня кваліфікації;

3) аналіз руху трудових ресурсів організації: коефіцієнти загального обороту, обороту з приймання, обороту зі звільнень; коефіцієнт плинності кадрів; зміни працівників; коефіцієнт постійності персоналу, аналіз причин зростання плинності кадрів;

4) аналіз використання робочого часу: число днів, які відпрацювали робітники відповідно до категорій, тривалість робочого дня відповідно до категорій працівників, номінальний та ефективний фонд робочого часу, втрати робочого часу та їх причини;

5) аналіз продуктивності роботи та трудомісткості виготовлених товарів: середній виробіток за годину/день/рік, трудомісткість продукції, факторний аналіз продуктивності роботи;

6) аналіз витрат на оплату праці: склад і структура фонду оплати праці, погодинна та середня за рік оплата праці кожного робітника, коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання ставок оплати праці, коефіцієнт заборгованості по заробітній платі [9].

Основну роль у робочій силі займає працездатне населення працездатного віку. Працездатне населення - група людей, переважно працездатного віку,

здатних брати участь у трудовому процесі за своїми психофізичними даними. У будь-якому суспільстві працездатне населення включає наступні дві групи: економічно активне й економічно неактивне населення. Співвідношення між ними залежить від ряду умов: соціальних, економічних, політичних і демографічних.

Як об'єкт управління людські ресурси є виробниками і споживачами матеріальних і духовних благ. З поглибленням поділу праці в суспільстві функції управління людськими ресурсами дедалі ускладнюються. Управління людськими ресурсами (УТР) характеризується необхідністю всебічного врахування інтересів окремих осіб, підприємств і суспільства в цілому для забезпечення їх обмежених зв'язків. Люди завжди були і залишатимуться головною продуктивною силою суспільства.

Предметом УТР є система соціально-економічних відносин, у тому числі управління процесом відтворення праці. Механізм УТР — це сукупність відносин, що складається з управлінського процесу відтворення праці. Механізм УТР — це сукупність відносин, форм і методів, що впливають на його формування, поширення та використання. Це впливає на ефективність суспільного виробництва та його інтенсифікацію.

УТР – це направлення у потрібне русло джерела формування суспільства: молоді, що досягла працездатного віку, закінчила загальноосвітні школи, професійно-технічні училища, технікуми, вузи й інші навчальні заклади; осіб працездатного віку, що ведуть домашнє й особисте підсобне господарство; пенсіонерів і інвалідів, що зберегли працездатність; працівників, вивільнених з виробництва внаслідок технічного прогресу і з інших причин; працездатного населення, мігруючого із села в місто; студентів ВНЗ і технікумів, що навчаються на стаціонарі і що поєднують навчання з працею в сфері виробництва і послуг [5, с. 52-54].

Управління трудовими ресурсами здійснюється на основі сполучення виробничо-галузевого принципу (управління на рівні галузі, об'єднання, підприємства, цеху, бригади) і територіального (управління на рівні республіки,

краю, області, району). На кожному із цих рівнів воно має свою специфіку. Для ефективного управління дами видом ресурсів на кожному із рівнів економіки слід контролювати всі напрямки, брати до уваги всі соціально-економічні й технічні фактори, що стосуються застосування робочої сили.

Основним завданням в області УТР є створення методик визначення теперішніх і майбутніх потреб у кваліфікованих кадрах.

Управляти трудовими ресурсами означає забезпечити повну й доречну зайнятість трудового населення й відповідність робочих місць сукупній робочій силі, її якісному складу.

У світовій практиці УТР передбачає рішення взаємозалежних функцій:

- планування (що робити?);
- організація (як робити?);
- мотивація (як стимулювати?);
- контроль (як оцінити?) [11, с. 158-159].

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої систем.

Керуюча система (суб'єкт) управління – це група органів управління та керівників з певним масштабом діяльності, можливостями та специфічними функціями виконання. Вона може змінюватися під впливом організованих і неорганізованих факторів. Система управління представлена лінійними керівниками, які розробили комплекс економічних та організаційних заходів щодо відтворення та використання персоналу.

Керована система (об'єкт) управління — це система соціально-економічних відносин, пов'язаних з відтворенням і використанням персоналу.

Управління персоналом — це комплексна система, елементами якої є сфера, етап, принцип, вид і форма кадрової роботи. Основним напрямком є підбір і утримання співробітників, їх професійне навчання і розвиток, оцінка кожного працівника в досягненні організаційних цілей, що дає можливість виправляти їх поведінку.

Не зважаючи на розмаїття підприємств, що діють у теперішньому світі та типів діяльності, яку вони проводять, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх особливості:

1. Кожна організація притягує необхідне число працівників. Способи вибору залежать від характеру і умов роботи підприємства.
2. Повністю усі проводять навчання своїх кадрів, щоб пояснити завдання і підлаштувати їх вміння та навички відповідно до необхідно вимог завдання.
3. Підприємства оцінюють результати діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різними, як і типи організацій.
4. Кожна організація в тій чи іншій мірі заохочує своїх працівників через винагороди, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Перелічені функції існують у будь-якій організації, але вони можуть мати різноманітні форми і перебувати у різній мірі розвитку.

Загалом, щоб рости та вдосконалюватись, підприємство зобов'язане керувати набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, покращувати процедури, методи, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом [19, с. 109-111].

Управління трудовими ресурсами працює за допомогою механізму системи, сенс якої полягає в сукупності певних правових, економічних, адміністративних, соціально-психологічних точок впливу, які використовуються для керування трудовими ресурсами, за допомогою яких визначається і спрямовується їх діяльність у процесі виробництва в цілому на всіх етапах. Соціально-економічні відносини в державі визначають зміст та специфічні моменти системи УТР, їх зміни мають певний коригуючий вплив до об'єктів та суб'єктів управління, ті натомість впливають на зміни в механізмі управління. В умовах ринкової економіки одним із об'єктів управління стає ринок праці та всі його частини, що передбачає розширення функцій і суб'єктів управління

трудовими ресурсами, зумовлює певні зміни в механізмі управління. Соціально-орієнтована економіка ринкового типу вимагає і певної, доречної системи управління, тому управління трудовими ресурсами на сьогоднішній день передбачає як державний, так і ринковий механізми регулювання. Ефективність системи управління можлива завдяки наявності повної та точної інформації про стан об'єкту управління [5, с. 141-142].

Вивчення економічної літератури по тематиках, що стосуються проблем управління персоналом на підприємствах демонструє, що проблеми управління персоналом досліджуються, насамперед, у великих організаціях. Саме такі організації мають у своїй структурі кадрові служби, що проводять різноманітні програми кадрового менеджменту з пристосування, стимулювання, оцінки, просування, навчання і руху персоналу. Проте, значна частка зайнятого населення України працює на постійній основі в організаціях, чисельність яких не перевищувала 50 осіб. Зростання зайнятості в малих організаціях не підпадає під звичні методи управління персоналом на дослідження закономірностей розвитку лише великих компаній. Невпинно зростає потреба у вивченні та теоретичних узагальненнях практики управління персоналом саме в малих організаціях.

Для керівників малих підприємств зазвичай призначаються дослідження з психології управління, які стосуються проблем стилю управління та особистих якостей робітників.

Таким чином, УТР як процес - це цілеспрямований вплив на створення, розподіл і використання трудових ресурсів з ціллю їх ефективної діяльності. [5, с. 141-142]

1.2 Значення і роль людських ресурсів. Мотивація персоналу підприємства

Керування трудовими ресурсами передбачає постійне покращення методів роботи з кадрами і застосування напрацьованих наукою своєї країни й закордонних вчених і найкращого досвіду з виробництва.

Зміст управління трудовими ресурсами виражається у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових стосунків суб'єкта й об'єкта управління. Їх фундаментом є принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників із метою максимального застосування їх потенціалу.

Управління персоналу займає чільне місце в системі управління організації. Для цієї сфери управління характерним є особливий понятійний апарат, індивідуальні характеристики та індекси діяльності, особливі алгоритми і способи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу [16, с. 25-27].

Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємства зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентної спроможності продукції та послуг на за допомогою досягнень НТП, ефективних форм господарювання й управління виробництвом, подолання безгосподарності активізації виробництва, ініціативи і т. д.

Важливу роль тут відіграє економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Завдяки йому розробляються стратегічні та тактичні заходи для покращення роботи підприємства, узгоджуються плани й управлінські рішення, здійснюється контроль за їхнім виконанням, визначаються резерви для зростання ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства, його підрозділів, працівників [5, с. 52-54].

Постійне та об'єктивно аргументоване підвищення вимог до працівників підприємств сфери послуг зі сторони клієнтів та державних органів управління в першу чергу пов'язане з необхідністю впровадження сучасної кадрової політики, будівництвом зручних об'єктів розміщення, хорошою реконструкцією старих готелів та ресторанів, підвищенням рівня конкуренції серед об'єктів розміщення, підвищенням рівня якості обслуговування, введенням нових стандартів, посиленням впровадженням прогресивних технологій та устаткування, використанням новітніх методик управління та маркетингу.

Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу готельного підприємства є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою. Проте, середня фахова освіта не є гарантом якісної роботи в готелі. Знання, технічна підготовка і компетентність важливі, але головне в індустрії гостинності – це культура і комунікабельність, уміння працівника за короткий час спілкування з клієнтом створити в нього приємне враження про відвідуваний об'єкт і місце [19, с. 32].

Глобальні зміни в галузях економіки, політики, соціології, що проходять в Україні, спрямовані на формування нової економічної системи, заснованої на ринкових відносинах. Суттєвими складовими ринкової економіки є менеджмент і, як його частина, - мотивування.

Вивчення проблем мотивації трудової діяльності має не лише теоретичне, а і пряме прикладне значення. У залежності від того, як той чи інший робітник розуміє свою трудову діяльність і що саме його спонукає до певних дій, залежить його ставлення до роботи. Вивчення внутрішніх систем стимулювання праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери є базою при розробці ефективної політики щодо трудових відносин, формування «режиму найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно бажає досягти продуктивної праці.

Мотивація – це система внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які мотивують особу діяти, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності певних векторів, спрямованих на досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства.

Застосування щодо працівника мотивацій, з метою покращення його зусиль, зростання старанності, підвищення наполегливості, чесності та справедливості у вирішенні завдань, що стоять перед підприємством, називається стимулюванням. Виділяють три наступні види стимулювання: моральне, соціальне й матеріальне.

Негативною особливістю матеріального стимулювання праці є те, що даний метод вимагає безперервного дослідження факторів, які формують систему матеріальних стимулів.

До головних цілей матеріального мотивування роботи є гарантія відповідного співвідношення заробітної плати робітників трудового колективу з кількістю і якістю роботи, яка ними виконується. Для виконання цього завдання зазвичай потрібно виділити групи працівників організації за рівнями оплати праці.

Другим напрямом виявлення мети матеріальної мотивації є вибір структури заробітної плати, який здійснюється на основі факторів, що демонструють трудовий внесок робітників.

Матеріальне стимулювання втілюється перш за все за рахунок зміцнення та розвитку особистісних матеріальних мотивацій, головною формою яких є заробітна плата.

Оплата праці персоналу готельно-ресторанної сфери складається з основної та додаткової зарплати. Кількість зароблених працівником коштів залежить від об'єму роботи, яку він виконує, а також береться до уваги результат господарської діяльності закладу в цілому.

Дієвість оплати праці визначається тим, наскільки повно вона забезпечує свої головні функції - відновлювальну та стимулюючу (мотивації).

У теперішніх умовах серйозної конкуренції в ресторанній справі надзвичайно складно утримувати спеціалістів від зміни місця роботи. Як наслідок, все більш вагомим стає пошук сучасних, актуальних інструментів та методів заохочування працівників, які б цілком задовольняли їх потреби. Але слід звернути увагу, що ці інструменти та заходи мають сприяти в першу чергу збільшенню рівня продуктивності роботи. Грамотний їх підбір може сильно збільшити ефективність роботи як усієї організації, так і індивідуальних кадрів.

Практичний досвід демонструє, що головним мотиваційним засобом зазвичай в першу чергу виступає не розмір заробітної плати, а певні надбавки у вигляді премій, доплат і т. д. що спонукають концентрувати сили та старання для їх отримання.

Соціальне стимулювання - це різновид мотивування, яке являє собою зміну соціального (як адміністративного, так і загального) статусу робітників.

Адміністративний соціальний статус - це положення робітника підприємства в його організаційній структурі. Винагородою тут виступає не лише підвищення працівника по "кар'єрній драбині", але й горизонтальне зміна посади, яка знаходиться на такому ж ієрархічному рівні, що переважно задовольняє вторинні потреби працівника (більш творча робота, з меншим контролем тощо).

Матеріальне стимулювання репрезентується заробітною платою, преміями надбавками та преміями за підвищений рівень кваліфікації та майстерності, за вислугу років, за володіння іноземними мовами та використанні їх у роботі; доплатами – за роботу у святкові дні, за роботу у нічний час; іншими бонусами: безплатне харчування, покриття витрат на мобільний зв'язок, оплата лікування в санаторіях і т. п.; навчанням за рахунок підприємства; страховками на здоров'я та життя.

До числа моральних методів стимулювання входять: трудове або організаційне стимулювання – поведження робітників відповідно до рівня їх задоволеності роботою, дозвіл на внесення творчих моментів у роботу; стимулювання, що нормує поведінку робітників на основі підкреслення суспільного визнання – виписка подяк, розміщення фотографії на дошці пошани тощо.

Отже, застосування інструментів та заходів щодо морального та матеріального стимулювання працівників організацій готельно-ресторанної сфери вагомо підвищить продуктивність кадрів, збільшить бажання робітників вдосконалювати результати власної роботи та роботи закладів в цілому [4].

1.3 Проблема плинності кадрів на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Певні складнощі підбору працівників у сфері готельно-ресторанних послуг пов'язані з особливостями роботи сфери гостинності. Готельне господарство — це сфера підприємництва, що базується на гостинності, для якої характерними будуть щедрість та дружелюбність стосовно гостей. Досвід відомих організаторів та управлінців у готельній галузі, зокрема, Е. М. Статлера, показує

нам, що працювати в даній галузі мають виключно порядні, щирі, ввічливі люди, які часто й охоче посміхаються [8].

Центральну роль відіграють не стільки знання, скільки людські якості без яких неможлива ефективна робота готельного комплексу: наявність відповідної психологічної підготовки, готовність надавати людям послуги, незалежно від розміру зарплати [5].

Вивчення питань, що стосуються мотивації трудової діяльності має як теоретичне, так і практичне значення. Від того, як той чи інший робітник розуміє свою трудову діяльність і що його в першу чергу мотивує, залежить його відношення до роботи. Дослідження механізмів мотивації на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, доступних для реалізації всередині самого підприємства, є основою для виробленні дієвої політики щодо трудових відносин, створення режиму найбільшого сприяння для тих, хто дійсно має бажання працювати продуктивно [18].

Проблема плинності кадрів присутня не лише в нашій державі, а й за її межами. В першу чергу це стосується суспільно-економічних умов розвитку нашої країни станом на сьогодні. У наш час для державних установ та підприємств різних галузей характерна підвищена плинність кадрів та порушення стабільності трудових колективів. Загалом, управління кадрами вимагає серйозних покращень та інновацій.

У сучасних реаліях персонал, а також його якісні та кількісні характеристики не є сталими. Постійною є динаміка персоналу, пов'язана з найманням нових і звільненням попередніх працівників, а також з рухами персоналу всередині підприємства. Процес оновлення колективу внаслідок таких переміщень персоналу у змінність (оборот) кадрів. Залишення місця роботи зумовлюється різними причинами: об'єктивними (скорочення виробництва, вихід на пенсію, призов на військову службу, вступ у навчальний заклад), суб'єктивними (обрання людиною вакансії, котра краще задовольняє запити робітника; особисті та сімейно-побутові обставини).

Підприємство, яке прагне до найвищої продуктивності праці, зацікавлене в стабільному колективі та вживає з економічних міркувань заходів щодо обмеження числа небажаних звільнень [6, с. 30–35].

Процес формування стабільного трудового колективу поділяється наступні стадії (рис. 1.1):

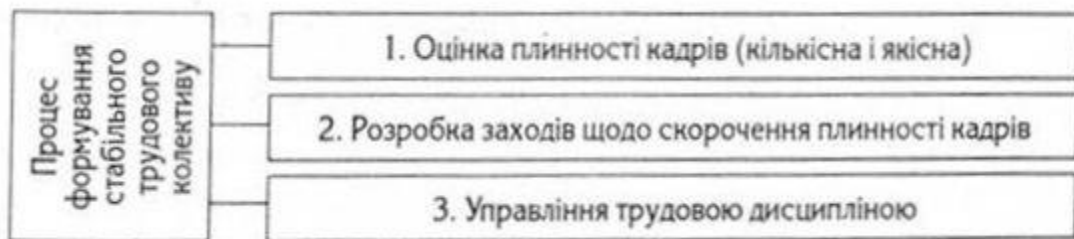


Рисунок 1.1 - Стадії процесу формування стабільного трудового колективу [4]

Плинність кадрів – це об’єднання покидання працівниками робочих місць за власним бажанням або їх позбавлення за прогули та інші дисциплінарні порушення. З якісної сторони динаміку кадрів характеризують причини, чинники і мотивами плинності.

Підстави для плинності кадрів за походженням можна розділити на три групи:

- у зв’язку з сімейно-побутовими причинами;
- через незадоволеність умовами праці і побуту;
- через недотримання трудової дисципліни.

Причини позбавлення робочих місць, що спричинені незадоволеністю умовами праці і побуту, мають тісний зв’язок із чинниками плинності. Під ними розуміють умови праці і побуту персоналу (організація та зміст праці, система матеріального та морального стимулювання, організація виробництва та його управління, стиль керівництва і взаємини між персоналом, система кар’єрного просування, забезпеченість місцем проживання, санітарно-гігієнічні умови праці і т.д.).

Чинники плинності кадрів відповідно до ступеня можливості повпливати на них поділяють на три наступних групи:

- 1) повністю керовані (умови праці і побуту);
- 2) частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації);
- 3) некеровані (природно-кліматичні фактори).

Здійснюючи цілеспрямований вплив на перші дві групи чинників, можна у великій мірі знизити плинність.

Для прикладу, попередній інструктаж знижує плинність кадрів, а відчуття перевантаженості її збільшує. Знижує плинність також відчуття працівника, що має змогу впливати на виробничі процеси. Персонал більш зацікавлений та докладє більше зусиль до виконання роботи, за яку самі робітники будуть повністю відповідати та мають можливість довести її до кінця. Задоволеність приносить свобода у виборі темпу і послідовності виконання завдання, можливість реалізації в процесі своїх ідей на іновації.

До основних мотивів плинності кадрів на підприємстві належать:

- низька заробітна плата деяких груп працівників через недосконалу організацію праці і виробництва;
- часта праця понаднормово і у вихідні;
- невідповідність між виконуваними роботами та рівнем кваліфікації і основною професією, недетермінованість перспектив професійного просування;
- важкі і шкідливі умови праці;
- погані взаємини всередині колективу та з адміністрацією;
- невдоволеність професією.

Пошук причин і факторів впливу на плинність кадрів виконується за допомогою аналіз анкетних даних, спілкування з робітниками, що покидають робочі місця, а також з їх друзями, колегами і безпосереднім керівництвом, їх результати заносяться до журналу з обліку звільнень.

Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в мінімізації протиріч між потребами, інтересами працівників та конкретними можливостями їхнього задоволення.

Для регуляції плинності кадрів важливим є збір та аналіз інформації про них. Вважається доречним, перш за все, збирати наступні дані про: загальну чисельність робітників, що покинули робочі місця; жінок, що залишили місце роботи; людей у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старших за 50 років; членів персоналу з різним рівнем кваліфікації; з робочим стажем менше 3 і більш 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Дослідження, до прикладу, встановили, що бажання змінити підприємство для роботи обернено пропорційне до віку. Максимум переходів завершується в 24-25 років. З більшою ймовірністю змінюють роботу працівники: з меншим рівнем кваліфікації; котрі не мають родини; що менше заробляють; проживають далеко від місця роботи.

Детальне вивчення плинності кадрів реалізовується шляхом проведення спеціальних досліджень у двох напрямках:

- створення загального портрету працівників, що звільнюються (на основі даних про: вік, стать, сімейне положення, кількість дітей, професійну та загальну освіту, трудовий стаж, зарплату за обраний період);
- вивчення причин звільнення, наприклад: невдоволеність роботою, режимом та умовами праці, заробітною платою, неможливість поєднувати роботу з навчанням, погані відносини з керівництвом та всередині колективу; сімейно-побутові обставини (одруження, народження дитини, відсутність місць у дитячих установах) та інші.

У великих підприємства доцільно проводити аналіз даних про плинність за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковими групами працівників, що звільнилися.

Поглиблений аналіз варто проводити щонайменше раз у рік, кількісну оцінку по підрозділах – щомісячно. Це дозволить уточнити причини і вчасно передбачати заходи щодо стабілізації кадрів [4].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ГЛОБУС»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

«Глобус» - готельно-ресторанний комплекс, підприємство, яке надає послуги з тимчасового розміщення, харчування, а також послуги для організації дозвілля (проведення вільного часу, а також організація бенкетів, кейтерингового обслуговування), конференц-сервісу тощо.

При реєстрації підприємницької діяльності, у тому числі з надання послуг розміщення, необхідно обрати КВЕД (класифікація видів економічної діяльності). Види економічної діяльності, що здійснюються на досліджуваному підприємстві, перелічені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Види економічної діяльності ГК «Глобус»

	КВЕД (підклас)	Назва видів економічної діяльності
Основний	55.10	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення
Інші	55.20	Діяльність засобів розміщення на період відпустки та іншого тимчасового проживання
	55.90	Діяльність інших засобів тимчасового розміщення
	82.30	Організування конгресів і торговельних виставок
	96.04	Діяльність із забезпечення фізичного комфорту
	56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
	56.30	Обслуговування напоями

Отже, головною задачею підприємства є обслуговування жителів та гостей міста.

«Готельний комплекс «Глобус» зареєстровано як товариство з обмеженою відповідальністю 21 березня 2019 року. Загалом перебуває у власності Попадина Бориса Борисовича з 2006 року і до реєстрації ТОВ працював як ФОП.

Місцезнаходження юридичної особи: Україна, м. Тернопіль, вул. С. Будного, 18 [32]. Готель «Глобус» є самостійним суб'єктом, керується у своїй діяльності законодавством України. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з даними підприємця державною мовою, діє на принципах господарського розрахунку. Готель комплексу має категорію 3 зірки.

З 08:00 до 23:00 в готелі працює ресторан, де подають страви національної і європейської кухні. Розміститися можна у залі ресторану або на терасі, у літній час також можна замовити альтанку на території готелю. Також цілодобово на першому поверсі готелю функціонує лобі-бар.

У квітні 2018 року в готелі відкрився новий зал, де можна організувати бенкет на честь дня народження, весілля чи будь-якої іншої події.

Відпочити та гарно провести час з друзями чи колегами в ГК «Глобус» можна у сауні. Доступні дві фінських сауни, одна з яких розрахована на кількість до 5 гостей, інша – до 10 осіб. У кожній з них є кімната відпочинку з телевізором і басейн із підсвіткою.

До послуг відвідувачів 2 сучасних конференц-зали, що надають широкі можливості для проведення переговорів і зустрічей, презентацій і конференцій. Зали забезпечені необхідним сучасним обладнанням: проекторами, аудіосистемами, мікрофонами, фліпчартами тощо.

Готельний комплекс має гнучку цінову політику, надає широкий спектр послуг щодо проведення конференцій, різних за масштабом бізнес-зустрічей, які можуть включати різну кількість учасників до 120 чоловік, з будь-якою бажаною схемою розміщення.

Однією з переваг готелю є наявність великої, цілодобово охоронюваної стоянки для транспорту перед готелем.

Номерний фонд готелю становить 51 номер, з них – 1 номер категорії «Стандарт економ», 18 двомісних номерів категорії «Стандарт», 1 номер

«Стандарт тримісний», 2 номери категорії «Стандарт чотиримісний», 7 номерів «Стандарт покращений», 13 номерів категорії «Напівлюкс», 5 номерів «Люкс», 2 номери «Люкс сімейний» і 2 номери «VIP-Люкс».

Усі номери облаштовані відповідно до стандартів, мають необхідний набір зручностей – затишні кімнати, кожен номер має окремий санвузол із душем, а номери категорії «VIP-Люкс» - з ванною, працює опалення та кондиціонери для налаштування комфортної температури у будь-яку пору року, налаштовані телебачення та Wi-Fi.

Готельний комплекс "Глобус", одержав визнання на місцевому і державному рівні. До прикладу, в 2018 році "Глобус" став лідером у номінації «Готелі» і здобув місце у номінації «Ресторани» у голосуванні Народний бренд 2018 від місцевого видання «20 хвилин». [Народний бренд URL: <https://brand.20.ua/tr/end.html>]

У попередні роки комплекс також здобував різні нагороди, переглянути які можна у холі готелю.

Працівників до готельного комплексу «Глобус» набирають за результатами особистих співбесід. Перевага надається енергійним, амбітним кандидатам, які володіють необхідними для працівника сфери послуг якостями: комунікабельністю, ввічливістю, стресостійкістю.

2.2 Аналіз роботи готельного комплексу «Глобус»

Місія готельного комплексу «Глобус» – надати Гостю максимальний сервіс, комфорт та затишок. Це високі стандарти обслуговування, затишна атмосфера гостинності та демократичні ціни [32].

У досвіді функціонування закладів розміщення найбільшого поширення набули такі типи організаційних структур управління: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; продуктова; матрична [39].

На рис. 2.1 подано схему управлінської структури ГК «Глобус».

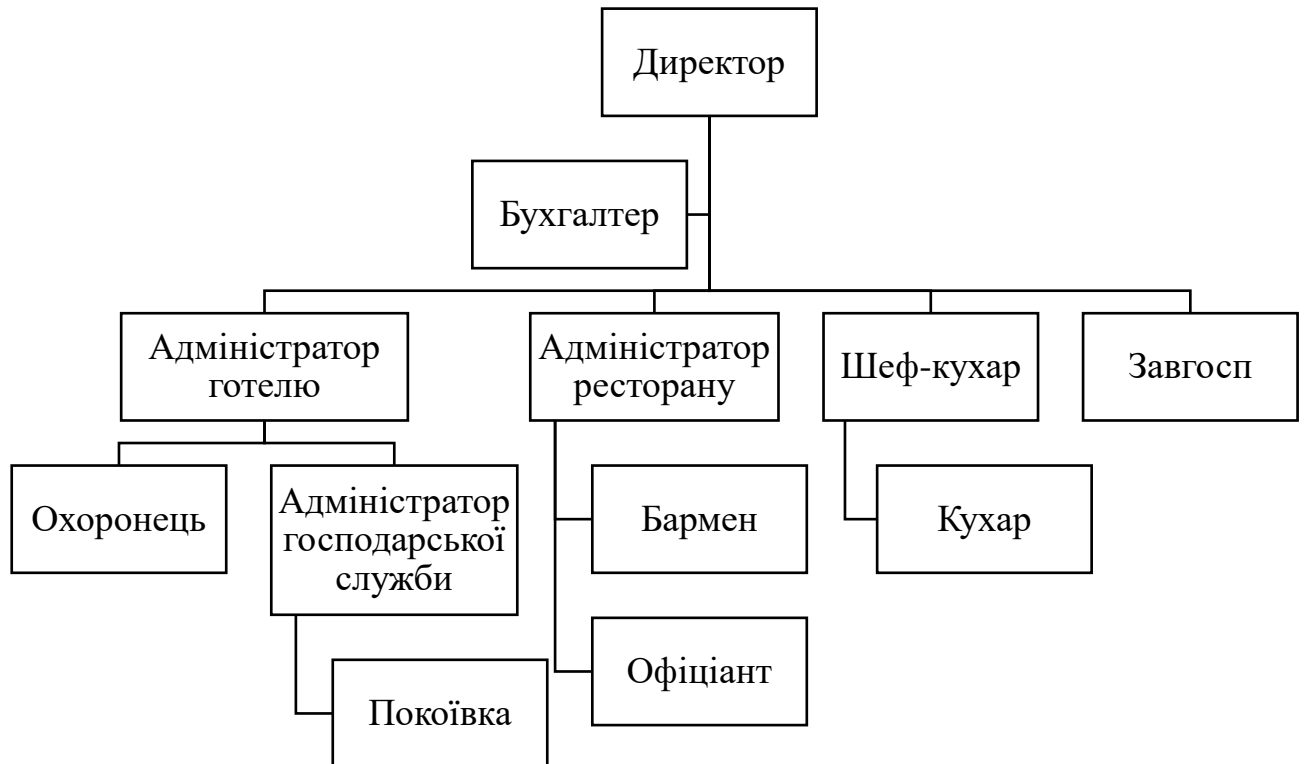


Рисунок 2.1 – Структура управління готельного комплексу «Глобус»

Для об'єкта дослідження характерна лінійна структура управління. Така схема організації керування готелем передбачає лінійні форми зв'язку між ланками управління; уся відповідальність за управління та вироблення управлінських рішень зосереджується у лінійного менеджера.

Лінійний менеджер повністю відповідальний за роботу всього готелю (малого за розмірами) або його структурних підрозділів (у більшому готелі). Кожен працівник підрозділу прямо підпорядковується лише одному керівнику який приймає всі керівні рішення. Керівник вищого рівня не може віддавати накази персоналу, оминаючи їхнього прямого керівника - тобто формується принцип єдиноначальства. На базі цього формується ієрархія системи управління, наприклад: керівник підрозділу - менеджер служби - директор організації.

Окремі спеціалісти можуть допомагати лінійному керівнику збирати та опрацьовувати інформацію, розробляти управлінські рішення, але самі розпоряджень керованому об'єкту не дають.

Лінійна структура управління характеризується чіткістю, простотою, взаємоналагодженими діями виконавців, швидкістю. Натомість їй властива нижчий рівень гнучкості та можливості підлаштування до мінливого ринку готельної галузі. Кожен керівник має широку повноту влади, але невеликі можливості вирішення проблем, що потребують більш глибоких спеціальних знань.

У досвіді управління лінійна організаційна структура використовується в першу чергу у малих за розмірами підприємствах, що надають основні послуги та невеликий обсяг додаткових [38].

Основними конкурентами готельного комплексу «Глобус» є готелі та комплекси з подібним набором послуг. Серед них можна виділити такі заклади, як: Avalon Palace, Джентльмен, «Тернопіль», Братіслава, Garden Hall та ін.

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» розташований у м. Тернопіль майже в центрі за адресою проспект С. Бандери, 2. З одного боку, розташування зручне, проте недоліком у певній мірі є те, що готель знаходиться при дорозі.

До послуг гостей комплексу:

- 60 номерів;
- спа-центр із сауною та басейном;
- банкетний ресторан на 150 місць;
- конференц-зал та кімната переговорів;
- безкоштовний паркінг [26].

Готельно-ресторанний комплекс «Джентльмен» розташований за адресою Тернопіль, с. Петриків, вул. Дорошенка 3-4.

До складу комплексу входить готель на 46 номерів різного класу: стандарт, напівлюкс, люкс та покращений люкс. Кожен з номерів обладнаний доступом до Інтернету, індивідуальною системою кондиціонування, електронною системою безпеки, телебаченням, телефонами, косметичними наборами, сучасною технікою.

На території комплексу є безкоштовна закрита автостоянка під цілодобовою охороною.

Частинкою комплексу є ресторан і бар. У ресторані одночасно можуть перебувати 150-200 осіб. Бар знаходиться безпосередньо в готелі. За бажанням гостей, страви з бару можуть доставити в номер.

Для масштабних зустрічей, конференцій, урочистостей є конференц-зал. Він облаштований усім необхідним для роботи і відпочинку – освітленням, звуковим обладнанням, кондиціонуванням. Зал вміщує до 140 гостей. Для учасників конференцій, семінарів, тренінгів організують каво-перерви, бізнес-ланчі та святкові вечери.

Гості на території комплексу можуть скористатися альтанками, дитячим майданчиком та літньою терасою бару. Комплекс пропонує фінську та російську сауни, хамам [34].

Готель «Тернопіль» знаходиться у центрі міста за адресою вул. Замкова, 14. Безкоштовні послуги готелю: фітнес-зал, прасувальна кімната, послуги швейцара, зберігання багажу, Wi-Fi, телебачення, аптечка і виклик швидкої допомоги.

Додатково оплачувані послуги: сніданок «континентальний», міні-бар в номерах вищого класу, конференц-сервіс та каво-паузи, екскурсійне обслуговування, оренда автомобіля, парковка, яка охороняється, прання та прасування одягу, ресторан, косметичний салон «прима»

Для організації тренінгів, семінарів та конференцій у готелі є всі необхідні умови: три багатофункціональні конференц-зали (вмістимістю від 12 до 100 осіб), обладнанні сучасною технікою, безкоштовне W-Fi покриття, замовлення каво-перерв. Персонал допоможе в організації заходу, харчування учасників, цікавого проведення дозвілля.

У ресторані «Панорама» подають страви середньоевропейської та авторської кухні. Організують урочисті прийоми і бенкети, фуршети, корпоративні та тематичні вечори, дитячі святкування. Щоранку для гостей

готелю подають сніданки у вигляді «шведського» столу (на період карантину – континентальний сніданок) [33].

Готельно-ресторанний комплекс «Братіслава» знаходиться за адресою м. Тернопіль, вул Об'їзна, 12а.

Готель комплексу «Братіслава» пропонує двадцять номерів, шість з яких є одномісними, вісім – двомісними, та решта шість – тримісними. Усі номери категорії стандарт.

У випадку з «Братіславою» акцент робиться саме на ресторані, готель є радше доповненням, на випадок, коли приїжджим гостям бенкетів необхідно десь переночувати. Окрім ресторану, ще працює колиба. До послуг гостей комплексу також є автомийка [31].

Garden Hall розташований за адресою м. Тернопіль, вул. Митрополита Шептицького, 30. Готель складається з 9 класичних номерів. З готелю можна легко дістатися до авто- та залізничного вокзалу. Центральне опалення, бездротовий Інтернет і зона відпочинку пропонуються у кожному номері готелю. номери оснащені ванними кімнатами з душем і халатами.

У ресторані готують страви європейської кухні. Готель також пропонує безкоштовну парковку і салон краси. Wi-Fi надається у всьому готелі безкоштовно [28].

Проведемо базову оцінку досліджуваного підприємства та його конкурентів за такими показниками: спектр послуг; розташування; ціни; якість обслуговування; імідж. Результати виведені у таблиці 2.2, де:

- 0 – готельний комплекс «Глобус»;
- А – готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace»;
- В – готельно-ресторанний комплекс «Джентльмен»;
- С – готель «Тернопіль»;
- D – готельно-ресторанний комплекс «Братіслава»;
- Е – «Garden Hall».

Таблиця 2.2 - Оцінка конкурентів готельного комплексу «Глобус»

Підприємства Показники	0	A	B	C	D	E
Спектр послуг (1-5 балів)	4	4	4	4	3	3
Розташування (1-5 балів)	4	4	4	5	4	4
Ціни (1-5 балів)	4	3	3	3	4	4
Якість обслуговування (1-5 балів)	4	4	4	3	3	4
Імідж (1-5 балів)	4	4	4	3	3	4

Для більшої наочності результати подані у вигляді діаграми на рис. 2.2.

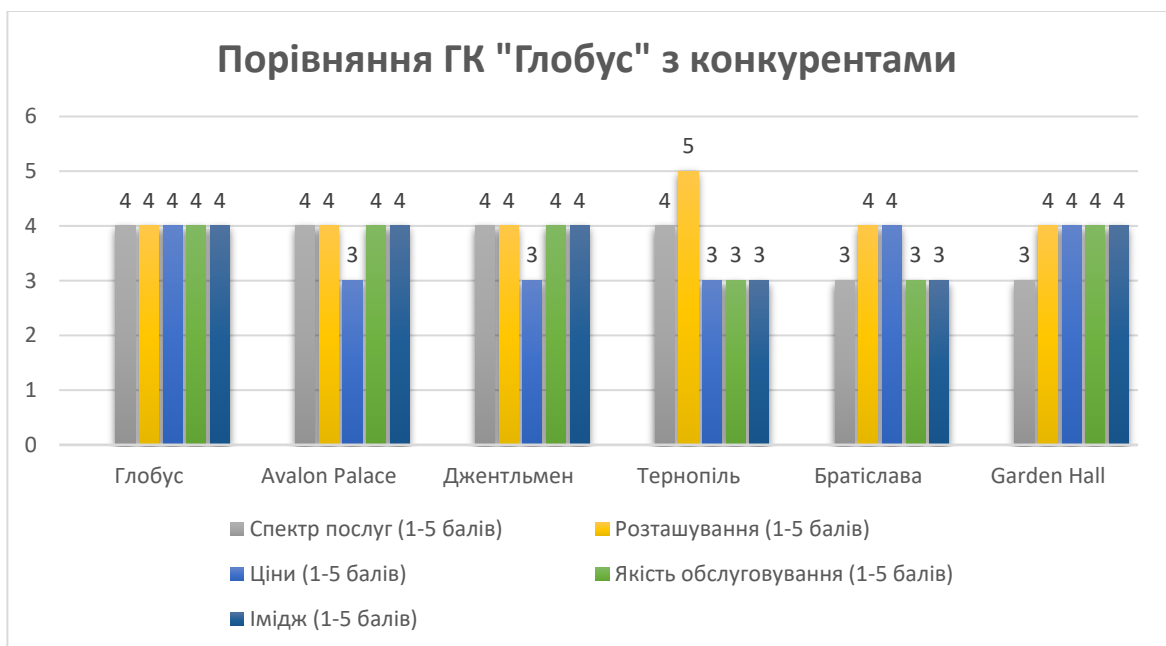


Рисунок 2.2 – Порівняння готельного комплексу «Глобус» з конкурентами

Критерії «Якість обслуговування» та «Імідж» оцінені на основі відгуків споживачів.

Отже, можна зробити висновки, що конкуренція готельного комплексу «Глобус» досить серйозна. Як показує діаграма на рис. 2.2, переважна більшість

показників у підприємств на одному рівні. Конкуренти в дечому відстають, але в дечому випереджають об'єкт дослідження.

Коллективу готельного комплексу «Глобус» необхідно якісно працювати над тим, щоб підвищити рівень конкурентоспроможності, або, як мінімум, зберігати теперішній.

Оцінити можливості і перешкоди для зростання підприємства допоможе проведення SWOT-аналізу.

Цей аналіз універсальний і підходить для будь-якого виду діяльності, продуктів та послуг.

SWOT-аналіз може провести будь-хто: власник, менеджер, директор. Для нього не потрібно проводити складні обчислення – важливо адекватно і чітко оцінювати всі зовнішні і внутрішні чинники впливу.

SWOT-аналіз гарантує комплексний підхід. Він полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей (Opportunities), які відкриваються під час його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Перші два фактори SWOT-аналізу відносяться до внутрішніх, а останні два – до зовнішніх. Зовнішні елементи відносяться до політичної ситуації, суспільства, економіки і т.д. [29]

За результатами SWOT-аналізу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» можна зробити висновок, що у підприємства багато сильних сторін. Необхідно і надалі їх вдосконалювати, акцентувати на них увагу в ході здійснення маркетингової діяльності.

Також досліджуване підприємство має хороші можливості для подальшого розвитку. Збільшення спектру послуг, що надаються, дозволить підвищити якість обслуговування наявних постійних клієнтів та залучити нову цільову аудиторію. Для цього необхідно інформувати своїх потенційних споживачів про зміни, що матимуть місце у процесі функціонування, а саме про зміни асортименту послуг, вдосконалення існуючих.

Серед загроз переважають такі, які можуть бути спричинені зовнішніми факторами (залежать від економічної, політичної ситуації в країні тощо). Але серед слабких місць та загроз є і такі фактори, на які підприємство може впливати, зокрема зниження конкурентоспроможності, нестача кадрів. За допомогою грамотного ведення подальшої діяльності цим проблемам можна запобігти.

Стандартна матриця базового SWOT-аналізу досліджуваного підприємства наведена у таблиці 2.3:

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз готельного комплексу «Глобус»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - широкий спектр послуг, що надаються готельним комплексом; - високий рівень професіоналізму працівників; - програма лояльності для постійних клієнтів; - помірні ціни для даного сегменту; - є власний сайт; - відповідність номерного фонду міжнародним вимогам. 	<ul style="list-style-type: none"> - місце розташування (у деяких моментах розташування на об'їзній дорозі міста - вигідне, але в цілому віддаленість від центру все ж є певним недоліком; - нестача кадрів; - зниження конкурентоспроможності.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості та розширення асортименту додаткових послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток конкурентного середовища; - зміна курсів валют; - зростання податків; - економічна криза, нестабільність; - виникнення непередбачуваних ситуацій, таких як з пандемією COVID-19.

Загалом, для успішної роботи підприємства необхідними є:

- збільшення обсягів збуту послуг;

- покращення умов праці своїх робітників, їх мотивування (як матеріально, так і в інших формах);
- ефективніше використання власного потенціалу;
- вдосконалення співпраці з наявними партнерами та активна робота над розширенням їх кола.

2.3 Аналіз роботи та складу персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

У таблиці 2.4 наведено фінансові результати діяльності досліджуваного підприємства за 2020 рік.

Таблиця 2.4 - Звіт про фінансові результати за 2020 рік ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Стаття	2020 рік	2019 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	167,7	218,9
Інші доходи	-	-
Разом доходи	167,7	218,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(515,8)	(261,3)
Інші витрати	(113,3)	(65,3)
Разом витрати	629,1	326,6
Фінансовий результат до оподаткування	(461,4)	(107,7)
Чистий прибуток	(461,4)	(107,7)

*Складено на основі даних, отриманих на підприємстві

Проаналізувавши отримані дані бачимо, що доходи підприємства у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшились приблизно на 24%, основною причиною такого спаду стала пандемія коронавірусу. Разом з тим, керівництво скористалось моментом зниженої активності роботи підприємства, і в цей час було проведено багато ремонтних робіт у готелі, ресторані та саунах комплексу.

Внаслідок цього витрати зросли, і, як результат, чистий прибуток вийшов меншим в 4 рази, ніж в попередньому році.

Станом на 2021 рік ситуація стала налагоджуватись, і очікується приріст у фінансових результатах діяльності підприємства.

У таблиці 2.5 подана інформація щодо зміни чисельності персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» за період від 2019 року до 2021 року (станом на період проведення дослідження).

Із наведеної таблиці видно, що у 2020 році, порівняно з попереднім, чисельність персоналу значно знизилась, загальна кількість працівників зменшилась на третину - із 24 осіб до 16, найбільше це стосується кількості службовців, яких у цьому році стало менше на 6 осіб.

Таблиця 2.5 - Зміни чисельності персоналу (2019-2021 рр.)

Категорії персоналу	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення +,-	
				2020/2019	2021/2020
	чол	чол	чол	чол	чол
Усього осіб	24	16	19	-8	3
У тому числі:					
Керівники вищої ланки	2	2	2	0	0
Керівники середньої ланки	8	6	7	-2	1
Службовці	14	8	10	-6	2

У 2021 році ситуація стала покращуватись і видно невеликий приріст по кількості працівників – додалось 3 особи до їх загальної кількості.

Такі коливання значною мірою пов'язані з початком поширення пандемії Covid-19, у зв'язку з якою на початку 2020 року на державному рівні було впроваджено ряд карантинних заходів. Це все чи не найбільше вплинуло саме на сферу роботи досліджуваного підприємства і потягнуло за собою скорочення кількості персоналу.

Проте варто зауважити, що навіть після відновлення роботи сфери послуг значного приросту по кількості персоналу не спостерігається.

Рух персоналу на підприємстві характеризується показниками обороту за прийомом та вибуттям працівників і плинності кадрів.

Оборот за вибуттям (звільненням) вираховується за наступною формою:

$$Kз = \frac{Rз}{Rcc} * 100, \quad (2.1)$$

де $Kз$ – коефіцієнт обороту зі звільнень;

$Rз$ – кількість звільнених;

Rcc – середньоспискова чисельність працівників.

За 2019 рік:

$$Kз = \frac{5}{24} \cdot 100 = 20,8$$

За 2020 рік:

$$Kз = \frac{10}{16} \cdot 100 = 62,5$$

За 2021 рік:

$$Kз = \frac{2}{19} \cdot 100 = 10,5.$$

Оборот з прийому розраховується за формулю:

$$Kn = \frac{Rn}{Rcc} * 100, \quad (2.2)$$

де Kn – коефіцієнт обороту з прийому;

Rn – кількість прийнятих;

Rcc – середньоспискова чисельність працівників.

За 2019 рік

$$K_3 = \frac{6}{24} \cdot 100 = 25.$$

За 2020 рік

$$K_3 = \frac{2}{16} \cdot 100 = 12,5.$$

За 2021 рік

$$K_3 = \frac{5}{19} \cdot 100 = 26,3.$$

Оборот персоналу визначається за формою:

$$K_o = K_3 + K_n, \quad (2.3)$$

де K_3 – коефіцієнт обороту за вибуттям (звільненням);

K_n - коефіцієнт обороту за прийняттям

За 2019 рік

$$K_o = 25 + 20,8 = 45,8.$$

За 2020 рік

$$K_o = 12,5 + 62,5 = 75.$$

За 2021 рік

$$K_o = 26,3 + 10,5 = 36,8.$$

Коефіцієнт плинності визначається за формулю:

$$K_n = \frac{R_3}{R_{cc}} * 100, \quad (2.4)$$

де K_n - коефіцієнт плинності персоналу;

R_3 – кількість звільнених за власним бажанням та з інших неповажних причин;

R_{cc} – середньоспискова чисельність за певний період.

За 2019 рік

$$K_{п} = \frac{5}{24} \cdot 100 = 20,8.$$

За 2020 рік

$$K_{п} = \frac{8}{16} \cdot 100 = 50.$$

За 2021 рік

$$K_{п} = \frac{1}{19} \cdot 100 = 5,3.$$

В таблиці 2.6 проаналізовано аналіз руху робочої сили в ТОВ «Готельний комплекс Глобус». Отже, проаналізувавши рух персоналу на досліджуваному підприємстві, бачимо, що для нього характерною є висока плинність кадрів. Безумовно, значною мірою на це повпливала ситуація з Covid-19, у період найактивніших заходів проти поширення пандемії (2020 рік) коефіцієнт плинності найвищий.

Таблиця 2.6 - Аналіз руху робочої сили

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення +,-	
				2020/2019	2021/2020
Середня за списком чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	24	16	19	-8	3
Прийнято працівників, осіб	6	2	5	-4	3
Вибуло працівників, у т. ч.:	5	10	2	5	-8
за власним бажанням;	5	8	1	3	-7
за порушення трудової дисципліни	0	2	1	2	-1
Коефіцієнт обороту з прийому	25	12,5	26,3	-12,5	13,8
Коефіцієнт обороту зі звільнень	20,8	62,5	10,5	41,7	-52
Коефіцієнт обороту персоналу	45,8	75	36,8	29,2	-38,2
Коефіцієнт плинності	20,8	50	5,3	29,2	-44,7

Але у час, коли були нормальні умови для функціонування підприємства (до пандемії – у 2019 році), цей показник також був високим (20,8%), тоді як експерти в середньому вважають допустимою нормою коефіцієнта плинності

кадрів для невеликих підприємств – 12%, а для підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу – до 19%.

2.4 Система оплати праці на досліджуваному підприємстві

Для оплати праці на підприємстві ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» використовується система посадових окладів. Посадовий оклад – це певний розмір заробітної плати, який призначається у відповідності до посади, що займається.

Окрім окладу, працівникам окремих посад виплачується премія, пов'язана з результативністю роботи комплексу.

Розглянемо систему оплати праці персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», яка наведена у таблиці 2.7. Як бачимо, основна частина (ставка) заробітної плати практично всіх працівників некерівних посад наближена до мінімальної в Україні. Підприємства-конкуренти часто пропонують на аналогічних посадах вищий заробіток.

Таблиця 2.7 - Система оплати праці у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Посада	Складові заробітної плати	Середня сума за місяць, грн
Директор	Ставка (+премії)	18500,00
Бухгалтер	Ставка (+премії)	12000,00
Шеф-кухар	Ставка (+премії)	10000,00
Кухар	Ставка	8000,00
Адміністратор ресторану	Ставка+відсоток (+чайові)	6500,00
Бармен	Відсоток (+чайові)	6500,00
Офіціант	Відсоток (+чайові)	6000,00
Адміністратор готелю	Ставка (+ чайові)	6500,00
Адміністратор господарської служби	Ставка	6000,00
Покоївка	Ставка	6000,00
Охоронець	Ставка	6000,00

**джерело: складено автором*

Візьмемо для прикладу посаду адміністратора рецепції готелю. Якщо розглянути на відомому ресурсі для пошуку роботи, сайті Work.UA [30] вакансії на таку ж посаду у інших готельних підприємствах Тернополя (див. рис. 2.3), бачимо, що середня зарплата, яку пропонують за таку роботу – 7500 грн, що на 1000 грн більше, ніж на досліджуваному підприємстві.

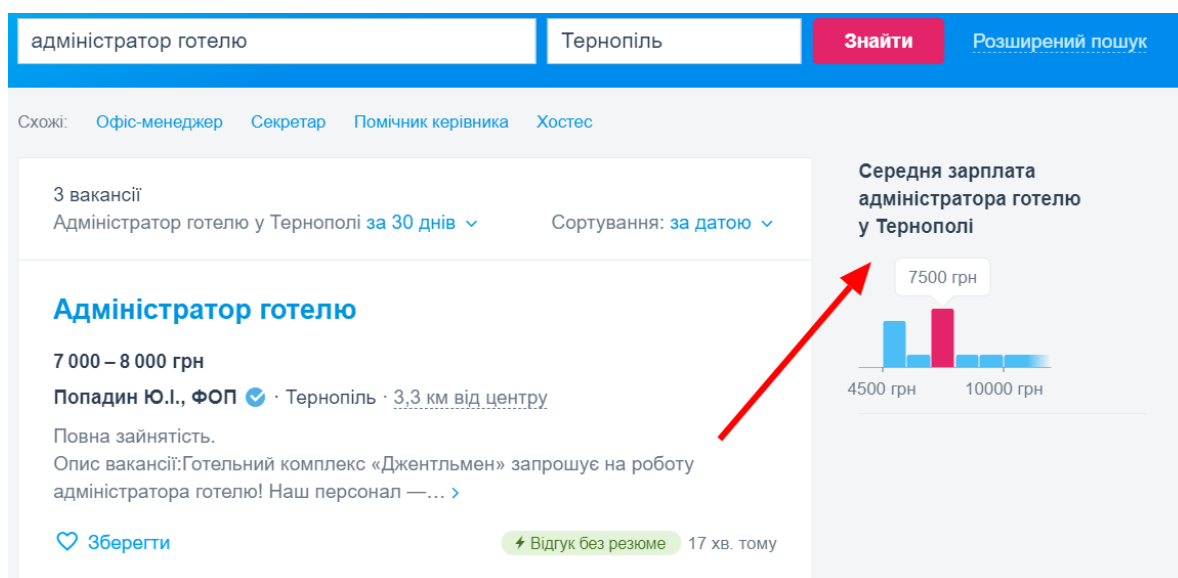


Рисунок 2.3 – Середня зарплата адміністратора готелю в Тернополі

Для порівняння, за даними цього ж ресурсу, середня заробітна плата адміністратора готелю у сусідньому Львові становить 9000 грн (рис. 2.4).

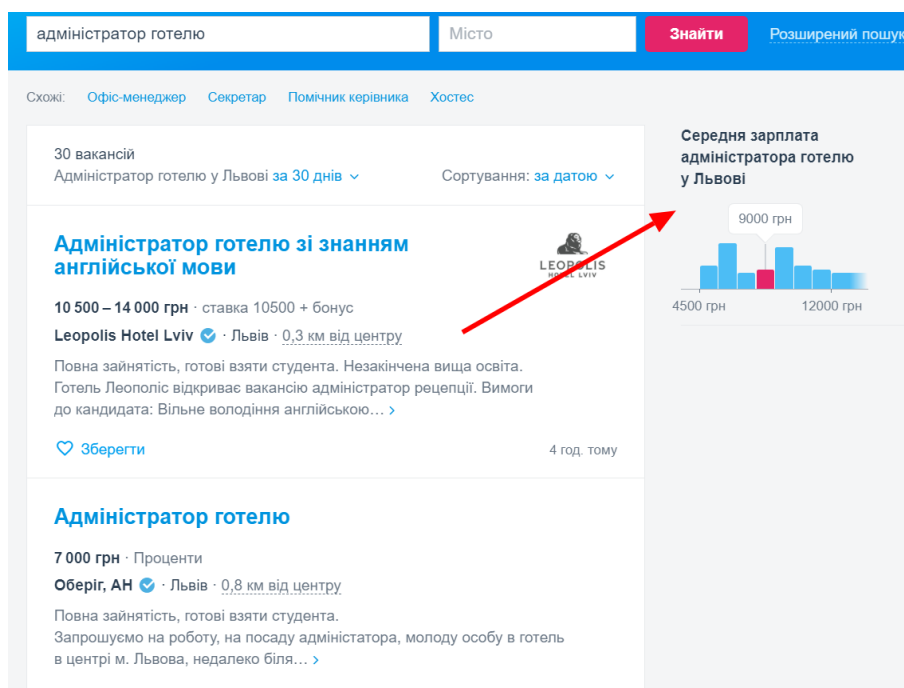


Рисунок 2.4 – Середня зарплата адміністратора готелю у Львові

А у столиці країни – м. Київ – 12 500 грн. (рис. 2.5)

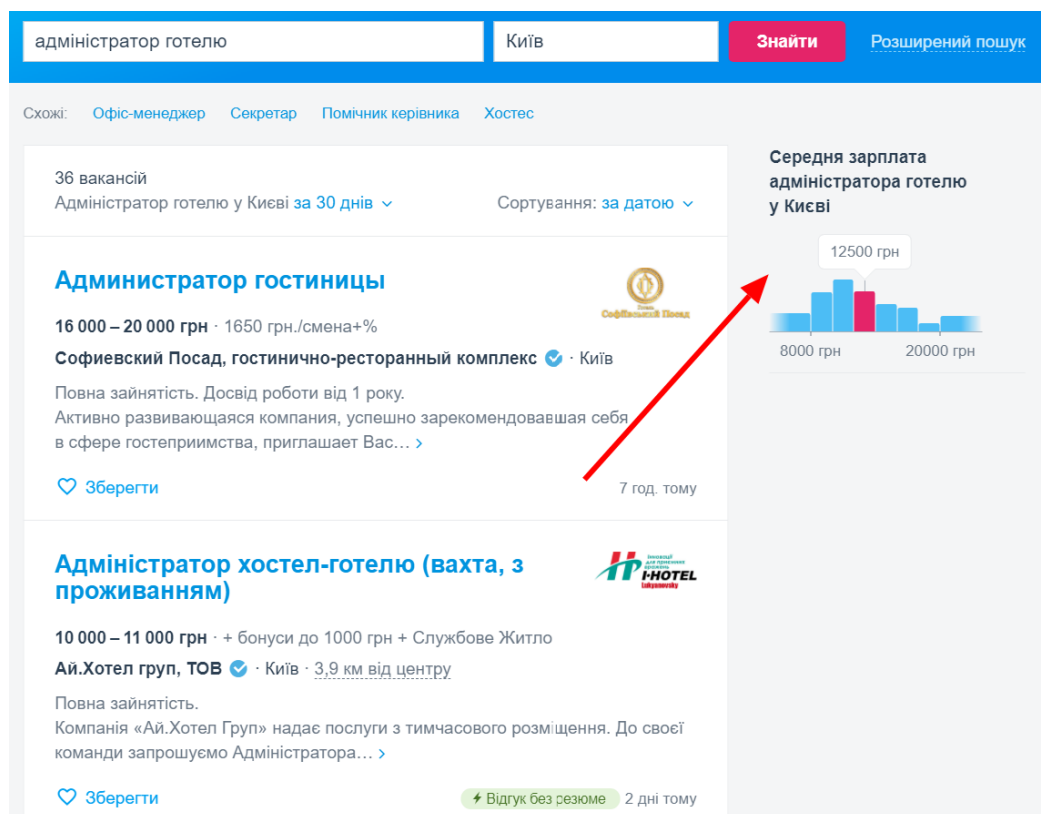


Рисунок 2.5 – Середня зарплата адміністратора готелю у Києві

Середня заробітна плата адміністратора готелю в цілому по Україні становить 10 500 грн. (рис 2.6).

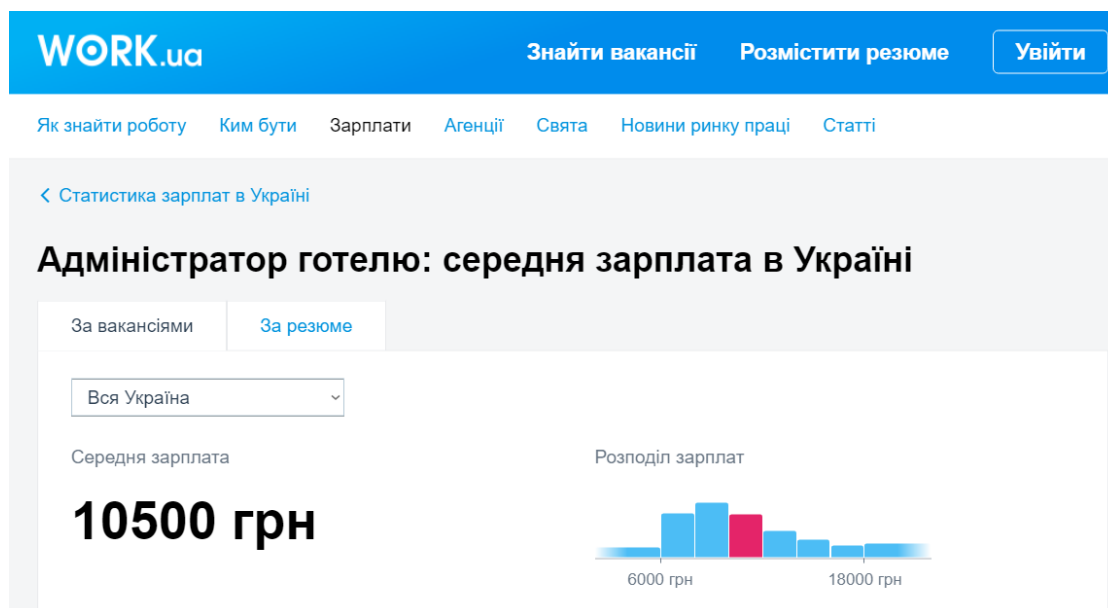


Рисунок 2.6 – Середня зарплата адміністратора готелю по Україні

Певним недоліком можна вважати також те, що оплата праці на таких посадах, як, наприклад, офіціант чи бармен, які передбачають отримання чайових, здійснюється з розрахунком на те, що ці чайові неодмінно будуть і складатимуть частину доходу працівника.

Звідси можемо зробити висновок, що керівництву варто переглянути систему оплати праці. Необхідно підвищити заробітки персоналу як мінімум до рівня конкурентів, для того, щоб цей фактор не слугував спонукальним для плинності кадрів на підприємстві та водночас став більш привабливим для заохочення до праці в даному закладі нових працівників у майбутньому.

Також рекомендується надавати премії за ініціативність, цікаві пропозиції та внески у роботу підприємства і працівникам нижчих ланок. Це заохотить їх до більш старанної праці, дозволить розкрити потенціал.

Зменшити плинність кадрів допоможе також введення винагород за вислугу років. Можна запровадити одноразові виплати за певні періоди роботи на підприємстві, до прикладу, за 1 рік, 3 роки, 5 років, та 10 років.

Як було вказано у попередньому підрозділі, на підприємстві присутня часткова компенсація витрат на транспорт. Це актуально для доїздів у той час доби, коли дістатися кудись громадським транспортом неможливо. Варто збільшити суми компенсацій, адже за відгуками працівників їх не завжди достатньо, щоб повністю покрити витрати всієї зміни. Наприклад, якщо бармен та офіціант живуть у різних кінцях міста, таксі для них двох обходиться дорожче.

Ще одним засобом матеріального заохочення є безкоштовні обіди для працівників, що фактично можна вважати покриттям витрат на харчування. Слід зауважити, що це актуально лише для працівників денних змін. Це пояснюється тим, що у нічну зміну кухня не працює.

Але нічні зміни тривають не менше, ніж денні, тому справедливо буде організувати харчування і для таких працівників. Це можливо реалізувати шляхом підготовки ланч-боксів для персоналу нічної зміни перед завершенням робочого дня кухарів та організувавши для персоналу можливість при потребі розігрівати їжу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ГЛОБУС»

3.1 Визначення пріоритетів у процесі праці робітників ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» шляхом проведення анкетування

Мотивація персоналу є одним з головних методів оптимізації та підвищення якості роботи підприємства.

Особливо це актуально для сфери послуг, де якість роботи, враження кожного клієнта від послуг, що надаються, і в подальшому – формування загального іміджу підприємства напряду залежать від бажання всіх працівників сумлінно виконувати свої обов'язки.

На досліджуваному підприємстві, ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», використовуються в основному матеріальні засоби стимулювання праці. Серед них можна виділити:

- премії за ініціативність та певні досягнення;
- компенсація витрат на добирання на роботу та додому в час, коли не ходить громадський транспорт (тобто витрат на таксі);
- безкоштовне харчування працівників денних змін.

Серед нематеріальних засобів варто відзначити сприяння професійному зростанню шляхом відвідування працівниками тренінгів та семінарів на тематики, пов'язані з організацією готельно-ресторанного бізнесу, щоправда, це стосується в основному працівників вищих ланок. Іноді присутнє також заохочення до спільного проведення вільного часу, до прикладу, ігри у футбол на вихідних.

Тобто, можемо зробити висновок, що керівництво досліджуваного підприємства однозначно не є байдужим до питання мотивації та стимулювання праці персоналу закладу, проте на підприємстві має місце досить висока

плинність кадрів, зокрема це спостерігається серед працівників нижчої та іноді середньої ланки.

З метою оцінювання рівня задоволеності працівників ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» умовами праці та виявлення причин підвищеної плинності кадрів було проведено опитування трудового колективу шляхом анонімного онлайн-анкетування.

Анонімне опитування в електронному форматі дозволяє зібрати найбільш щирі відповіді, адже такий формат не дає можливості дізнатися джерело надходження анкети, тобто хто саме які відповіді дає. Зразок анкети наведено у Додатку Б.

За результатами проведеного анкетування працівників ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» можна зробити висновки, що основною причиною плинності кадрів на підприємстві є низька заробітна плата,.

Серед інших причин, які впливають на те, що працівники не затримуються надовго, можна виділити:

- потребу в деяких покращеннях умов праці;
- обмеження щодо можливостей професійного розвитку та кар'єрного росту;
- ряд факторів, пов'язаних з психологічно-соціальним кліматом у колективі.

3.2 Виявлення пріоритетних напрямів мотивації в роботі персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» методом попарних порівнянь (метод Сааті)

Кожна складна задача по суті є об'єктом, який можна деталізувати, поділивши на дрібніші проблеми та завдання, з цих частинок сформувати ієрархічну структуру і далі поступово їх аналізувати.

У 70-80-ті роки американський вчений Т.Л. Сааті розробив і вдосконалив "ієрархічний аналітичний процес" (analytic hierarchy process, АНР) – метод порівняльного аналізу та ранжування об'єктів, що

характеризуються наборами критеріїв та показників, кількісних та якісних. У літературі цей метод називають методом аналізу ієрархій (МАІ). Метод застосовується для багатьох завдань. Серед них головні [38]:

- порівняльний аналіз об'єктів (багатокритеріальне ранжування);
- багатокритеріальний вибір найкращого об'єкта (кращої альтернативи);
- розподіл ресурсів між проектами.
- проектування систем за кількісними та якісними характеристиками.

Метод аналізу ієрархій (МАІ) – це систематична процедура зображення складових частин проблеми у вигляді ієрархій. Він полягає у поділі загальної проблеми на більш прості складові і подальшому обробленні сукупності суджень особи, котра приймає рішення (ОПР), по парних порівняннях. Як наслідок, визначається відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії (впливу) складових нижнього i -го рівня на частини верхнього $(i-1)$ -го рівня або i -го рівня на найвищий (нульовий) рівень. Такі оцінки можна виразити в числах. МАІ передбачає синтез множинних суджень, визначення рівня пріоритетності кожного з критеріїв та пошук альтернативних рішень [35].

Теорія систем створила концептуальну базу для створення нової методології, котра дає можливість характеризувати систему і її недоліки в термінах взаємозалежної структури ієрархії. Ця методологія пропонує засоби для встановлення упорядкування пріоритетів і виміру інтенсивності взаємодії компонент, що описують структуру системи ієрархії. Вона приміряє роль особи (як частини ієрархії) у соціальних і організаційних системах і враховує багаточисленні та суперечливі побажання людей, інтереси яких стосуються системи. Основними етапами МАІ є [35]:

- постановка задачі (визначення проблеми);
- поділ задачі;
- створення структури ієрархії моделі проблеми (задачі) з визначенням суті та місця кожного її елемента;
- оцінка переваг;

- пошук локальних пріоритетів відносно суцільної проблеми (задачі);
- оцінювання погодженості суджень;
- об'єднання локальних пріоритетів;
- створення висновків та надання пропозиції щодо подальших рішень.

МАІ в процесі створення єдиної шкали для різних складових проблеми використовує міру впливу кожного фактора одного рівня на вищий рівень або на кінцеву мету. Така міра утвориться внаслідок висловлення міркувань про ступінь впливу (важливості) даних факторів [35].

Спеціаліст із системного аналізу, американець Т. Сааті розробив шкалу відносної значимості (переваг). Шкала представлена у таблиці 3.2:

Таблиця 3.2 - Шкала Сааті [38]

Ступінь переваги	Визначення	Коментар
1	Однакова важливість	Дві альтернативи однаково важливі з точки зору цілі
2	Слабка перевага	Проміжна оцінка між рівністю та середньою перевагою
3	Середня перевага	Знання експерта дозволяють сприймати одну з альтернатив трохи кращою за іншу
4	Перевага понад середнє	Проміжна оцінка між середньою і помірковано сильною
5	Помірковано сильна перевага	Знання експерта дозволяють сприймати одну з альтернатив явно кращою за іншу
6	Сильна перевага	Проміжна оцінка між помірно сильною і дуже сильною
7	Очевидна перевага	Знання експерта дозволяють сприймати одну з альтернатив набагато кращою за іншу: її домінування підтверджено практикою
8	Надзвичайно сильна перевага	Проміжна оцінка між дуже сильною і абсолютною
9	Абсолютна перевага	Очевидність переваги однієї альтернативи є однозначно беззаперечною

Процес аналізу здійснюється за послідовністю ієрархій.

У найпростішій ієрархії Сааті (яку він назвав домінантною), визначається три рівні:

- верхній – мета;
- середній – критерії;
- нижній – альтернативи.

Ієрархію можна вважати повною, якщо кожен елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів нижчого рівня [23].

Сформуємо модель управління кліматом у колективі на ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»» за описаним вище методом аналізу ієрархій.

Перший етап – зображення проблеми у вигляді ієрархій.

Верхній рівень (мета) – вдосконалення роботи трудового колективу (на схемі позначимо коротко – «персонал»).

Далі для кожного виду активності визначаємо критерії (на основі результатів анкетування, описаних у попередньому підрозділі роботи): матеріальна забезпеченість та професійно-кваліфікаційний рівень, комунікація всередині колективу та умови праці.

Для кожного критерію виділяємо субкритерії:

1. Матеріальна забезпеченість та професійно-кваліфікаційний рівень: зарплата та перспективи кар'єрного зростання.

2. Комунікація всередині колективу та умови праці: зручний робочий графік та організація корпоративних заходів.

Усе вищезазначене формує наступну ієрархію (рис. 3.1).

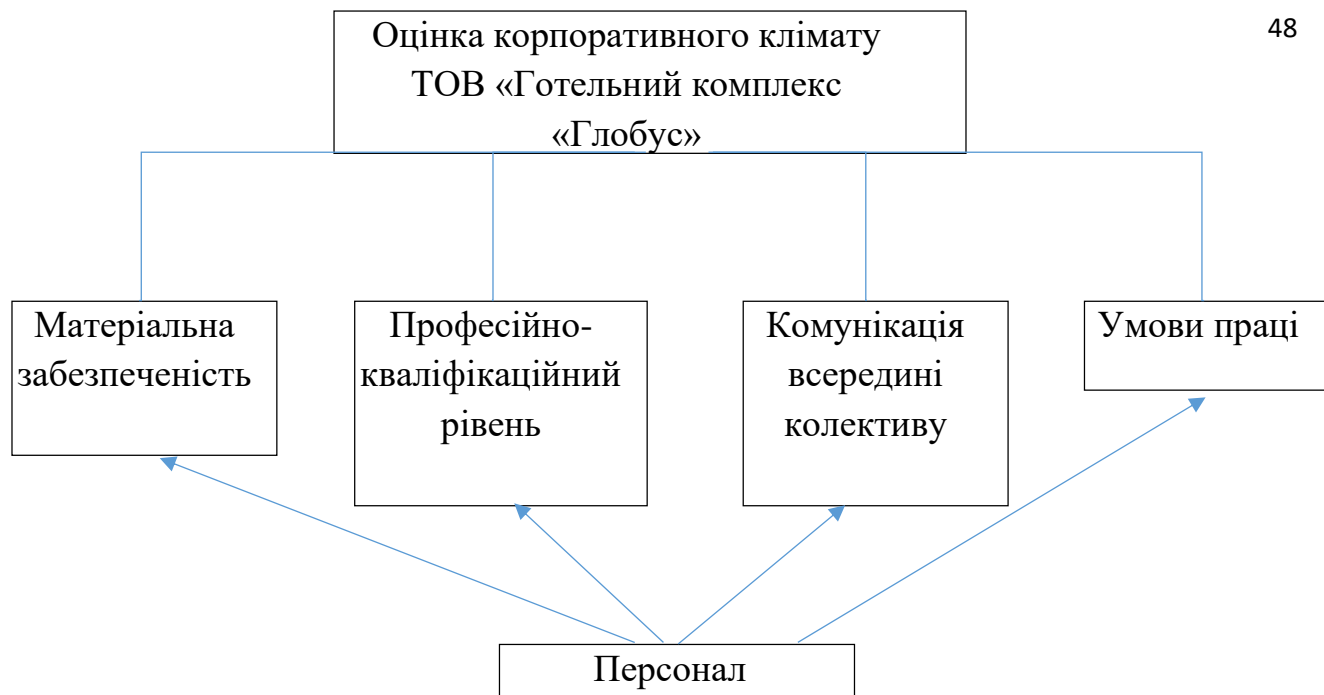


Рисунок 3.1 – Ієрархічна модель оцінки корпоративного клімату ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Другий етап – визначення пріоритетів критеріїв та оцінка кожної з альтернатив за критеріями з метою визначення найбільш вагомої.

Для того, щоб це визначити, створюємо матрицю попарних порівнянь з огляду на критерії, важливих для покращення ефективності мотивації праці (таблиці 3.3)

Таблиця 3.3 - Матриця попарних порівнянь

Субкритерії	Заробітна плата	Перспективи кар'єрного зростання	Зручний робочий графік	Організація корпоративних заходів
Заробітна плата	1	3	5	6
Перспективи кар'єрного зростання	1/3	1	4	6
Зручний робочий графік	1/5	1/4	1	5
Організація корпоративних заходів	1/6	1/6	1/5	1

Компонента головного власного вектора обчислюється як середнє геометричне значень у рядку матриці (таблиці 2.17):

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (3.1)$$

де a_{ij} – елемент i -того рядка j -того стовпця матриці попарних порівнянь.

Таблиця 3.4 – Компонента власного вектора локального пріоритету

Субкритерії	Заробітна плата	Перспективи кар'єрного зростання	Зручний робочий графік	Організація корпоративних заходів	Головний власний вектор
Заробітна плата	1	3	5	6	3,08
Перспективи кар'єрного зростання	1/3	1	4	6	1,68
Зручний робочий графік	1/5	1/4	1	5	0,70
Організація корпоративних заходів	1/6	1/6	1/5	1	0,27

Далі визначимо вектор пріоритетів. Компонента вектора пріоритетів обчислюється як нормоване значення головного власного вектора (таблиці 3.5):

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (3.2)$$

Результати розрахунків вносимо до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь

Субкритерії	Заробітна плата	Перспективи кар'єрного зростання	Зручний робочий графік	Організація корпоративних заходів	ГВВ	ВП
Заробітна плата	1	3	5	6	3,08	0,54
Перспективи кар'єрного зростання	1/3	1	4	6	1,68	0,29
Зручний робочий графік	1/5	1/4	1	5	0,70	0,12
Організація корпоративних заходів	1/6	1/6	1/5	1	0,27	0,05

Розрахуємо λ_{max} – максимальне власне значення матриці парних порівнянь. Наближені значення λ_{max} для оцінки відносини погодженості можна розрахувати за наступною формулою:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n M_j P_j, \quad (3.3)$$

де: $M_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}$ – сума елементів i -го стовпця матриці; P_j – вектор пріоритетів аналізованої матриці.

Провівши розрахунки за цією формулою, отримаємо $\lambda_{max} = 4,1$.

Далі визначимо індекс погодженості:

$$II = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (3.4)$$

$II = 0,03$.

З метою оцінки того, чи є отриманий результат прийнятним, його

необхідно порівняти із стандартним випадковим індексом (ВІ).

Випадковим індексом називають індекс погодженості, що розраховують для позитивної зворотно симетричної матриці розмірності $n \times n$, елементи котрої визначають генератором випадкових чисел, розподілених за рівномірним законом для інтервалу: $1/9, 1/8, 1/7, 1/6, 1/5, 1/4, 1/3, 1/2, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9$. Для матриці з константним значенням n ВІ визначається як середнє значення для вибірки N . Величини ВІ для матриць порядків від 2 до 10 представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Величина випадкового індексі для різних матриць [38]

Порядок матриці	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ВІ	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Для нашої матриці порядок рівний 4, тому випадковий індекс приймаємо рівним 0,9.

Маючи в результаті розрахунків індекс погодженості ІІ та обравши з таблиці випадковий індекс ВІ для визначеного порядку матриці, обчислюється відношення погодженості (ВП):

$$ВП = \frac{ІІ}{ВІ} \quad , \quad (3.5)$$

$$ВП = 0,03.$$

У випадку, коли ВП менше 0,1, ступінь погодженості прийнято вважати задовільним. Іноді прийнятним ступенем погодженості можна вважати також діапазон від 0,1 до 0,3. Це зазвичай стосується тих проблем, для котрих прийняті за експертними висновками рішення не спричиняють серйозних негативних наслідків. В протилежному випадку (коли $ВП > 0,3$), експерту необхідно переглянути власні висновки. З цією метою необхідно виявити

позиції матриці суджень, котрі вносять найбільший вклад у величину ВП, та спробувати зменшити міру непогодженості за допомогою більш глибокого аналізування проблеми.

Отже, ми розглянули основні напрями стимулювання роботи працівників досліджуваного підприємства і визначили, що найпріоритетнішим напрямом мотивування праці в даному випадку є заробітна плата.

3.3. Покращення умов праці та соціально-психологічного клімату у колективі

На бажання працівників сумлінніше виконувати свої обов'язки безсумнівно впливають самі умови праці: приміщення, в якому проводиться робочий час, стан робочого місця, робочі засоби та інструменти. Рекомендації для досліджуваного підприємства щодо вдосконалення даного аспекту:

- Замінити робочі комп'ютери бухгалтера та адміністраторів рецепції на новіші, які дозволять їм виконувати свої обов'язки без зайвих пауз та дратівливих факторів у вигляді затримок роботи програм через слабкі ПК.
- На рецепцію варто також придбати клавіатуру з підсвіткою для більшої зручності при роботі в нічну зміну.
- Оновити робочий телефон працівників ресторану, щоб вони завжди були на зв'язку і клієнти безперебійно мали можливість здійснювати бронювання та замовлення.
- Замінити робочий телефон агента господарської служби на такий, з якого можна не лише здійснювати дзвінки, а й, до прикладу, робити фото поломок для наглядної демонстрації при передачі завдань завгоспу тощо.
- Стежити за рівнем зношування інвентарю всіх працівників та вчасно все ремонтувати чи оновлювати.

Втілення цих рекомендацій потребує наступних витрат (таблиця 3.7):

Таблиця 3.7 - Витрати на покращення умов праці у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Стаття витрат	Сума витрат, грн
Ноутбук	18000,00
Комп'ютер	16500,00
Клавіатура з підсвіткою	300,00
Телефон	4500,00
Оновлення інвентарю покоївок	3000,00
Оновлення інвентарю на кухні	5000,00
Всього:	47300,00

Підрахуємо ефективність від вищевказаних капіталовкладень (E_p) за наступною формулою:

$$E_p = \frac{\Delta\Pi}{KB}, \quad (3.6)$$

де $\Delta\Pi$ – приріст прибутку підприємства у випадку вкладень, грн

KB - загальна сума капіталовкладень, грн.

Очікуваний приріст прибутку становить 55 000 грн. Отже:

$$E_p = 55\,000/47300 = 1,16.$$

Слід зауважити, що ефект від подібних заходів має більш опосередкований характер та працює на перспективу, наприклад, для іміджу підприємства.

Окрім технічних моментів, важливо стежити і за психологічним кліматом у колективі. Керівникам варто іноді знижувати рівень формальності у спілкуванні з підлеглими, можна проводити спільно час на обідах чи кава-паузах.

Корисний вплив матиме виведення спілкування у позаробочий час за допомогою проведення корпоративних заходів різного плану:

- вечірки;
- виїзди на природу;
- поїздки в інше місто;
- участь у квестах;
- відвідування семінарів/тренінгів/форумів.

Щодо останнього пункту, навчання персоналу дозволить підвищити рівень професіоналізму працівників і, відповідно, якість надання послуг на підприємстві в цілому. Якщо немає можливості організувати відвідування подібних заходів для більшості колективу, можна спробувати варіант з відтворенням навчання всередині колективу. Наприклад, директор відвідує семінар, а потім передає вивчену інформацію працівникам у вигляді мінісемінару безпосередньо на базі підприємства.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Опис стану та організації процесу охорони праці у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Одне із положень статті 43 Конституції України [1] стверджує: «Кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом». На основі даного положення та статті 4 Закону України «Про охорону праці» [2] можна поставити такі основні завдання в області охорони праці:

- забезпечення умов праці, котрі не нестимуть загрозу для життя та здоров'я працівників підприємства;
- використання на підприємстві доступних сучасних технологій, створених для охорони праці;
- забезпечення матеріальних виплат у разі нещасного випадку на підприємстві, котрі повністю покриватимуть витрати членів персоналу на лікування;
- контроль стану здоров'я працівників з певною періодичністю;
- проведення тренінгів та навчань, що підвищуватимуть навички персоналу, котрі відповідають за безпеку їх життєдіяльності, наприклад, на тему правильної поведінки при стихійних лихах;
- проведення опитувань стосовно рівня задоволеності працівників умовами праці та впливу роботи на загальний стан їх здоров'я.

Із цих завдань впливають цілі даного розділу: провести аналіз стану охорони праці; виявити (якщо наявні) порушення чи недопрацювання, що стосуються даної сфери, та надання рекомендацій щодо їх виправлення; проаналізувати соціально-економічну ефективність наданих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – ТОВ Готельний комплекс «Глобус». Він поєднує в собі готель, ресторан, сауну та конференц-зали. Це забезпечує наявність на

підприємстві локацій, котрі мають свої особливості умов праці. Через широку сферу послуг, котрі надає підприємство, і невелику кількість персоналу, розробка питань з охорони праці є доцільною з боку економічної ефективності. Адже тимчасова втрата хоча б одного працівника може спричинити серйозні проблеми в функціонуванні одного або декількох підрозділів підприємства (для прикладу, травмування шеф-кухаря ускладнить функціонування ресторану, що може зменшити зацікавленість потенційних клієнтів готелю). Важливим є і те, що травмування члена персоналу буде відштовхувати потенційних користувачів послугами підприємства (адже праця відбувається в ресторані, готелі, конференц-залі та сауні – локаціях, котрі передбачені саме для прямого відвідування клієнтами). Таким чином, охорона праці значним чином впливає на імідж підприємства.

Охорона праці є важливим чинником і для соціальної ефективності. Через особливості функціонування підприємство зацікавлене у пошуку персоналу на довготривалій період, а безпека діяльності є важливим фактором для потенційних працівників. Саме заходи, що стосуються охорони праці, допомагають зберегти здоров'я працівників та полегшити умови праці для них.

Оскільки готельний комплекс «Глобус» поєднує в собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві в цілому. В протилежному випадку, результати теоретичного аналізу можуть відрізнятись від дійсного стану (для прикладу, умови праці в ресторані та в готелі мають чимало відмінностей).

Через особливості діяльності підприємства, конкретна характеристика робочих місць є неможливою, оскільки праця більшості працівників вимагає постійної зміни перебування. Тому далі буде наведено загальну характеристику об'єкта дослідження.

На підприємстві поєднується природне та штучне освітлення (віконні пройоми наявні в достатній кількості, штучне світло використовується в темні пори доби та при недостатній освітленості через погодні умови). Для полегшення переміщення працівників та забезпечення зручності для клієнтів, наявний ліфт.

У всіх приміщеннях підприємства наявна вентиляція. У більшості приміщень наявні кондиціонери. Неподалік від кожної локації розташовані аптечки з ліками першої необхідності. Присутня теплова завіса, в холодні пори року приміщення опалюються.

Оскільки підприємство не є виробничим, на ньому відсутні такі фактори, як надлишковий шум чи вібрація, викиди небезпечних газів та інших речовин, електромагнітне випромінювання і т. п. Єдиним виробничим приміщенням можна вважати кухню ресторану, на котрій вживаються необхідні заходи для забезпечення відсутності забруднень. В цілому, мікроклімат на підприємстві є сприятливим для праці. Анкетування працівників не виявило серйозних скарг на умови праці.

За період практики та період дослідження (3 роки) не траплялось випадків захворювань, котрі були б спричинені напряму умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров'я робітників, є наявність нічних змін для працівників деяких професій. Вона пов'язана зі специфікою професій, а не технічними умовами підприємства, проте теж є частиною умов праці.

Оскільки робота на підприємстві часто передбачає роботу напряму з клієнтами та взаємодію працівників різних підрозділів підприємства, важливу роль в діяльності готельного комплексу «Глобус» відіграє психологічний клімат. Аналіз взаємин у колективі в ході практики та шляхом анкетування не виявив проблем. В цілому, взаємини можна охарактеризувати як задовільні. Спілкування часто буває неформальним, що покращує загальний стан психологічного клімату. Проте наявні недоліки, котрі було охарактеризовано у попередніх розділах.

Окрема служба пожежної безпеки на підприємстві відсутня. Відповідальність за стан пожежної безпеки несе директор підприємства. На підприємстві наявні чутливі датчики диму, що здатні відреагувати навіть на дим від сигарети. Завдяки цьому, ризик того, що пожежа у разі виникнення залишиться непоміченою, мінімальний. Це також зумовлює убезпечення

підприємства від виникнення пожеж через порушення заборони про куріння в приміщеннях, що розповсюджується як на працівників, так і на клієнтів.

За аналізований період на підприємстві не траплялось пожеж. Були випадки порушення норм пожежної безпеки клієнтами, котрі виявлялись і не спричиняли серйозних наслідків.

В цілому, об'єкт можна віднести до категорії з низьким рівнем пожежної небезпеки. Винятками можуть бути сауна та кухня. Проте і на цих локаціях вживаються необхідні заходи з метою підвищення пожежної безпеки. Так, наприклад, на кухні використовуються нагрівні поверхні та електричні джерела тепла з метою мінімізації роботи з прямим вогнем, а використання грилів відбувається на відкритому повітрі; сауни електричні, правила забороняють проведення дій, котрі можуть нести за собою негативні наслідки (лиття води на частини механізму і т. п.).

Розташування об'єкту теж є позитивним фактором для пожежної безпеки: у безпосередній близькості немає локацій з високою пожежною небезпекою, огорожувальні конструкції підприємства виконані з вогнестійких матеріалів. Сам об'єкт також виконаний переважно з матеріалів, що належать до вогнестійких.

На підприємстві наявні первинні засоби гасіння пожеж, такі як порошкові та водопінні вогнегасники. Також наявна система виявлення пожеж, котра, однак, не забезпечена засобами автоматичного пожежогасіння.

Евакуація на випадок виникнення пожежі чи іншого нещасного випадку організована на високому рівні. Всього передбачено 6 запасних виходів, розташованих поруч із кожним підрозділом підприємства, чого цілком достатньо, якщо враховувати його розміри. Також легко можна знайти плани евакуації, котрі складені так, щоб не створювати штовханини у випадку надзвичайної ситуації і забезпечити легке та безпечне покидання приміщень працівниками та клієнтами.

Загалом, стан пожежної безпеки задовільний, проте покращення можливі.

На основі наведеного вище аналізу умов праці, їх впливу на стан здоров'я та пожежної безпеки, можна надати декілька рекомендацій стосовно їх поліпшення.

Перша рекомендація стосується психологічному клімату. Як було сказано вище та в попередніх розділах, його стан може бути покращено. Стосовно методів його покращення, можна порекомендувати проведення тим-білдингів та інших корпоративних заходів (наприклад, командних квізів). Вони можуть допомогти налагодити атмосферу в колективі, покращити взаємини між керівництвом та працівниками.

Важливою є згадана вище проблема наявності нічних змін, котрі впливають на фізичний та психологічний стан працівників. Керівництву підприємства варто задуматись над розширенням колективу. Це може забезпечити стабільність робочих змін без негативних наслідків для активності підприємства в цілому.

Пожежна безпека підприємства теж може бути покращена. Цього можна домогтись шляхом встановлення автоматичних систем пожежогасіння, котрі будуть кориснішими, аніж наявні системи, котрі дозволяють лише виявити можливу загрозу. Також корисним буде забезпечення наявності на підприємстві додаткових засобів пожежогасіння, крім наявних вогнегасників, таких як пожежний кран чи інвентар (конус, лопата і т. д.).

Соціальна ефективність рекомендованих заходів є очевидною. Кожен із них направлений на покращення умов праці та зменшення можливого негативного впливу праці на стан здоров'я працівників (перший – на психологічне здоров'я, другий – на психологічне та фізичне, третій – на фізичне).

Економічна ефективність рекомендацій відрізняється. Проведення першої категорії заходів (спрямованих на покращення клімату в колективі) є економічно вигідним. Хоч, на перший погляд, такі заходи несуть лише витрати, проте їх дозволяє зменшити наявність конференц-залу в комплексі, а підвищення дружності колективу тягне за собою покращення праці, і, як наслідок, зростання ефективності підприємства. Не варто забувати і про те, що на підприємстві

перебувають клієнти, і атмосфера всередині колективу може зіграти значну роль у тому, чи скористаються вони послугами повторно.

Друга рекомендація потребує детальнішого дослідження. З одного боку, такі зміни несуть за собою затрати часу та коштів (адже для них потрібне переформатування підприємства). З іншого боку, вони можуть зменшити негативний вплив на стан здоров'я працівників.

Третя рекомендація, аналогічно до другої, несе чималі витрати. Проте проведення таких заходів може бути економічно вигідним у перспективі, адже підвищення рівня пожежної безпеки знижуватиме не лише кількість матеріальних у випадку виникнення пожежі, але й зменшуватиме шкоду, котру може понести імідж підприємства (клієнти навряд чи оберуть для проживання чи перебування заклад, котрий не докладаеть максимум можливих зусиль для забезпечення їх безпеки).

4.2 Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів комплексу

Як було зазначено вище, на досліджуваному підприємстві наявні необхідні умови для ефективної евакуації працівників та клієнтів у разі виникнення надзвичайної ситуації: є достатньо евакуаційних виходів та планів евакуації. Ці заходи є мінімально необхідними, проте не можна назвати їх однозначно достатніми.

З метою підвищення ефективності роботи персоналу при евакуації необхідне проведення різних заходів. Для прикладу, з певною періодичністю на підприємстві повинні відбуватися навчальні евакуації. Їх мета – відточити навички персоналу щодо збереження свого життя та допомоги іншим працівникам і клієнтам в екстреній ситуації. Кожен працівник повинен бути ознайомлений з розташуванням необхідного обладнання, котре може допомогти при евакуації (як, наприклад, вогнегасник при перекритті доступу до виходу вогнем).

Відповідно до статті 130 Кодексу цивільного захисту України [3], на підприємствах з чисельністю персоналу 50 осіб і менше розробляються та затверджуються інструкції щодо дій при загрозі або виникненні надзвичайних ситуацій. Варто забезпечити обов'язкове ознайомлення з такою інструкцією кожного працівника підприємства та розміщення її копій у безпосередній близькості до робочих місць. Не зайвим буде періодичний контроль знання працівниками інформації, що стосується евакуації.

Доцільним є проведення заходів, спрямованих на навчання працівників, як поводитись при евакуації. Вони мають бути двох напрямків: перший – психологічний (як зберегти власний спокій та не допустити виникнення паніки), другий – прикладний (надання першої медичної допомоги і т. п.).

Якщо підприємство передбачає наявність клієнтів всередині приміщень, необхідно надавати їм інформацію, котра є потрібною при евакуації. Такою інформацією є розташування евакуаційних виходів, розміщення інвентарю, котрий може знадобитись для евакуації та засобів базової медичної допомоги постраждалим.

Оскільки евакуації можуть не відбуватись тривалий період, потрібен періодичний контроль їх шляхів. До цього належить, зокрема, контроль якості дверних замків на евакуаційних виходах, перевірка безпеки пожежних драбин, слідкування за станом сховищ (у випадках, якщо вони наявні та є найкращим місцем для евакуації).

ВИСНОВКИ

Під час написання роботи було здійснено аналіз роботи персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» та розроблено пропозиції щодо шляхів підвищення ефективності його роботи.

Унаслідок аналізу думок учених була запропонована наступна визначення терміну трудові ресурси: трудові ресурси – це промислово-виробничий персонал підприємства, який володіє певними навиками, освітою та рівнем кваліфікації, взаємодіє з основними фондами та матеріальними ресурсами підприємства, виробляє продукцію або надає послуги; окрім того, його кількість має бути аргументованою, достатньою, але при потребі може варіюватися.

Від ефективності роботи персоналу підприємства залежать результативність процесу та якість виробленої продукції або наданих послуг, тому аналіз стану та ефективності праці трудового колективу повинен займати одне з основних місць у системі загального аналізу господарської діяльності підприємства.

Систематизований підхід до оцінки роботи наявних трудових ресурсів забезпечить подальше прийняття аргументованих та доречних рішень щодо підвищення ефективності процесу праці персоналу в процесі управління.

Грамотне управління кадрами та їх розвиток сприяють створенню робочої сили, що володіє кращими здібностями і сильною мотивацією до виконання задач, що стоять перед організацією. Таким чином, як для добробуту організації в цілому, так і для блага безпосередньо кадрового складу організації, керівництво зобов'язане неупинно працювати та сприяти всіляким методам та способам підвищення потенціалу кадрів.

Для об'єкта дослідження характерна лінійна структура управління. Керівники вищих ланок постійно співпрацюють з рядовими працівниками, Вони в певній мірі діляться досвідом та сприяють підвищенню кваліфікації працівників, проте були запропоновані заходи для вдосконалення цього аспекту.

Дещо проблематичним є питання матеріального стимулювання. Керівництву комплексу варто переглянути оплату праці персоналу. Якщо ж прибутковість недостатня для підвищення винагород – слід зменшити вимоги до працівників, розглянути можливі шляхи перерозподілу обов'язків, зміну графіка роботи тощо.

У ході роботи також були запропоновані методи покращення робочої атмосфери, що без сумніву також має свій вплив на якість виконуваної роботи.

А також були розроблені пропозиції організації спільного дозвілля для колективу, що дозволить його більше згуртувати і також матиме позитивний слід на якості роботи.

За допомогою кадрового прогнозування можна зменшити плинність кадрів, саме це є основним завданням ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

Отже, основною проблемою у роботі персоналу досліджуваного підприємства є висока плинність кадрів, яка може приводити до нестачі кадрів. Для покращення ситуації зі стимулюванням працівників на підприємстві пропонується вжити наступних заходів:

1. Вдосконалення системи матеріальної винагороди за роботу та заохочень.
2. Покращення побутових умов соціально-психологічних умов праці. для роботи.
3. Підтримка працівників у бажанні розвиватись та вдосконалюватись.
4. Підтримка дружної атмосфери під час роботи та у позаробочий час.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Конституція України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. С. 43. Режим доступу: <https://konstitutsiya.com.ua/st-43>
2. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 49. С. 4. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
3. Кодекс цивільного захисту України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради (ВВР). № 34-35. С. 130. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>
4. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебник. Москва: ДИС, 2001. 392 с.
5. Виноградська А. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник/ Алла Виноградська; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. (екомен). К.: Центр навчальної літератури, 2006. 778 с, С. 52-54.
6. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т.В. Давидюк //Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1(47).
7. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т.В. Давидюк //Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1(47). С. 30–35.
8. Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Суми, 18-20 трав. 2011 р.): [у 2 т.] / Сум. держ. ун-т [та ін.]; [за заг. ред. О. В. Прокопенко, М. Ю. Троян]. Суми: Сум. держ. ун-т, 2011. Т. 1. 2011. 166 с.

9. Єлець О. П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки / О. П. Єлець, І. О. Гармаш // Економіка і суспільство. 2017. Вип. 9. С. 418-422.
10. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [навч. посіб.] / Н.І. Єсінова. К.: Кондор, 2004. 432 с.
11. Зорин И. В. Финансы и статистика. / Зорин И. В., Квартальянов В, А. Энциклопедия туризма. М.: 2000., С. 158-159.
12. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами : [учебник] / Под ред. А.Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 2009. 284 с.
13. Когденко В.Г. Экономический анализ: [учеб. пособ.] / В.Г. Когденко; 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2011. 399 с.
14. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : [навч. посіб.] / В.М. Лукашевич. Львів: Новий світ-2000, 2008. 248 с.
15. Магура М.И. Оценка работы персонала: [практ. пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. М., 2001. 347 с.
16. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. / Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. К.: ЦУЛ, 2004. 272 с.
17. Медведева О.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: [учебник] / О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская, А.В. Немова. Ростов н/Д : Феникс, 2010. 343 с.
18. Мотивація та стимулювання працівників підприємств харчування в готельно-ресторанному бізнесі/ Ветров В.М., Бєсіда С.М. Матеріали конференції "Эффективные инструменты современных наук - 2008".
19. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. / Нечаюк Л.І. Телеш Н.О. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
20. Романова Л.Е. Экономический анализ: [учеб. пособие] / Л.Е. Романова, Л. В. Давыдова, Г.В. Коршунова. СПб.: Питер, 2011. 336 с.
21. Травин В.В. Кадровая политика в современных условиях / В.В. Травин. М., 2006. 364 с.

22. Олійник Є.О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства / Є.О. Олійник [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12-3-15-2011.pdf>
23. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : учеб. пособие / Т. Саати. М. : Радио и связь, 1993. 189 с.
24. Смирнов В.Т. Классификация и виды человеческого капитала в инновационной экономике / В.Т. Смирнов, И.В. Скоблякова // Креативная экономика [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://creativeconomy.ru/library/prd165.php>
25. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда / С.Г. Струмилин. М. : Наука, 1982. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://учебник.online/ekonomika-truda-knigi/nashi-trudovyye-resursyi-27826.html>
26. Avalon Palace. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://avalon.te.ua>
27. Facebook, Готель Глобус. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.facebook.com/globushotelternopil/about/?ref=page_internal
28. Garden Hall. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://garden-hall-bed-breakfast-ternopil.hotelmix.com.ua/>
29. SWOT-аналіз. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://lanet.click/swot-analiz/>
30. Work.UA [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.work.ua/jobs-адміністратор+готелю/>
31. Братіслава. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.bratislava.te.ua/index.php>
32. Готель Глобус. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.hotel-globus.com>
33. Готель Тернопіль. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.hotelternopil.com>
34. Джентльмен. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://gentleman.te.ua/about/>

35. Метод аналізу ієрархій [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://studfiles.net/preview/5591472/page:5/>
36. Народний бренд [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://brand.20.ua/tr/end.html>
37. Плинність кадрів в бізнесі [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://hr-security.ua/ua/plinnist-kadriv-v-biznesi-problema-chi-mojlivist>
38. Справка СППР NooTron. [Електронний ресурс]. Режим доступу:
<https://nootron.net.ua/Help.htm?p=chapter3.1.html>
39. Типи організаційних структур управління у готелях. [Електронний ресурс].
Режим доступу:
https://pidruchniki.com/18421120/turizm/tipi_organizatsiynih_struktur_upravlinnya_gotelyah

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансовий звіт ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	КОДІ				
		2	0	2	0	1 2 3 1
ТОВ "ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС "ГЛОБУС"	за СДРПОУ					42901118
Територія ТЕРНОПІЛЬСЬКА	за КОАТУУ					6110100000
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ					240
Вид економічної діяльності Діяльність готелів і подібних закладів туристичного розмішування	за КВЕД					55.10
Середня кількість працівників, осіб 10						
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком						
Адреса, телефон вулиця Степана Будного, буд. 18, м. ТЕРНОПІЛЬ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 46027						0978343895

I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	1 772,2	1 380,3
першества вартість	1011	1 933,3	1 933,3
знос	1012	(161,1)	(553,0)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 772,2	1 380,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебиторська заборгованість	1155	365,6	343,8
Гроші та їх еквіваленти	1165	68,7	16,0
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	434,3	359,8
Баланс	1300	2 206,5	1 740,1

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	2 335,9	2 335,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(135,8)	(597,2)
Усього за розділом I	1495	2 200,1	1 738,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	-	-
розрахунками з бюджетом	1620	6,4	1,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	6,4	1,4
Баланс	1900	2 206,5	1 740,1

Продовження додатку А

2. Звіт про фінансові результати за Ррр 2020			
Стаття	Код радян	Форма № 2-мс Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	167,7	218,9
Інші доходи	2160	-	-
Разом доходи (2000 +2160)	2280	167,7	218,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(515,8)	(261,3)
Інші витрати	2165	(113,3)	(65,3)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	629,1	326,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(461,4)	(107,7)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(461,4)	(107,7)
Керівник	_____	Б.Б. ПОПАДИН	
Головний бухгалтер	(підпис)	(ініціал, прізвище)	
	_____	(ініціал, прізвище)	

Таблиця 1 - Анкета для визначення рівня задоволеності умовами праці працівників ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

<p>Шановні працівники ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», запрошуємо вас взяти участь у дослідженні рівня якості умов праці на нашому підприємстві!</p> <p>Дане опитування допоможе нам з'ясувати ваші побажання та вдосконалити умови роботи для вас. Анкета є анонімною!</p> <p style="text-align: center;">АНКЕТА ОЦІНКИ УМОВ ПРАЦІ*</p>	
1.	<p>Чи задовільняє Вас рівень Вашої заробітної плати?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Так • Ні
2.	<p>На Вашу думку, Ваша заробітна плата відповідає об'єму роботи, яку Ви виконуєте?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Так • Ні
3.	<p>Який варіант Ви би обрали?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стабільний, але невисокий заробіток • Нестабільний заробіток, але з можливістю заробляти більше
4.	<p>Які 3 бонуси із нижче запропонованих Ви б обрали для себе?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Підвищення заробітної плати <input type="checkbox"/> Участь у тренінгах, які проводяться на базі комплексу, на цікаві Вам тематики <input type="checkbox"/> Безкоштовні сніданки (в додачу до обідів) <input type="checkbox"/> Оплачена медична страховка <input type="checkbox"/> Покриття витрат на громадський транспорт для добирання на роботу <input type="checkbox"/> Можливість більш гнучко змінювати графік роботи
5.	<p>Чи подобається Вам брати участь у корпоративних заходах?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Так • Ні
6.	<p>Який вид корпоративних заходів Вам найбільше імponує?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вечірка • Виїзд на природу • Екскурсія в інше місто • Інше (вказати, що саме: _____)
7.	<p>Чи хотіли б Ви проводити більше позаробочого часу з колегами?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Так • Ні

Продовження додатку Б

8.	<p>Як Ви оціните Ваші технічні умови праці (комфорт приміщення, надання належних засобів та інструментів для роботи)?</p> <ul style="list-style-type: none">• 1• 2• 3• 4• 5
9.	<p>Як Ви оціните Ваші психологічні умови праці (спілкування з іншими членами колективу)?</p> <ul style="list-style-type: none">• 1• 2• 3• 4• 5
10.	<p>Чи хотіли б Ви змінювати роботу найближчим часом?</p> <ul style="list-style-type: none">• Так (вказіть причину _____)• Ні, мене все влаштовує• Важко відповісти (вказіть причину сумнівів _____)