

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
“Магістр”

на тему: “Удосконалення організації праці на
підприємствах готельно-ресторанного господарства
(на прикладі готельно-ресторанного
комплексу “Три бажання”)”

Виконала: студентка VI курсу, групи БРМЗ-61
Спеціальності 241 “Готельно-ресторанна справа”

Дайчак Оксана Володимирівна

Керівник _____ доц. Дудкін П.Д.

Нормоконтроль _____ доц. Стойко І.І.

Рецензент _____

Тернопіль – 2021

АНОТАЦІЯ

Дайчак О.В. Удосконалення організації праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”).

Кваліфікаційна робота магістра (101 с., 11 рис., 22 табл., 35 літ. джерел) за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2021.

Кваліфікаційна робота магістра присвячена розгляду питань удосконалення організації праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства в умовах реформування економіки. У процесі дослідження розглянуто питання організації праці у системі управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу у сучасних умовах, її особливості та специфіку, а також роль, значення та вплив клієнтоорієнтованого підходу на покращення організації праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери. У роботі проаналізовано виробничо-господарську, організаційно-економічну та фінансову діяльність досліджуваного підприємства – готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”, досліджено кадрову політику даного підприємства, зокрема основні етапи набору та управління персоналом, методи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. З метою удосконалення організації праці у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” запропоновано впровадити систему мотиваційного моніторингу та сучасні методи відбору персоналу, надано практичні рекомендації щодо покращення якості обслуговування у готелі.

Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, готельно-розважальний комплекс, організація праці, обслуговування, стимулювання праці.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми організації праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства в умовах реформування економіки за допомогою використання інноваційних підходів, засобів й методів і можуть бути використані готельно-ресторанним комплексом “Три бажання” у процесі покращення його кадрової й управлінської політики.

ANNOTATION

Daichak O.V. Improving the work organization on the enterprises of the hotel and restaurant industry (the hotel and restaurant complex “Three Wishes” as a case study).

Qualifying work of the master (101 p., 11 fig., 22 tab., 35 lit.) on a specialty 241 “Hotel-restaurant business”. – Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2021.

This master’s thesis is devoted to the improving the work organization of the hotel and restaurant industry in the context of economic reform. In the course of research the questions of the work organization in the context of management system, its features and specifics, importance and impact of customer-oriented approach to improving the organization of labor on the hotel and restaurant industry was considered. The paper analyzes the production, economic and financial activities of the researched enterprise – the hotel and restaurant complex “Three Wishes”, investigate the personnel policy of the enterprise, including individual stages of recruitment and management of personnel, material and intangible motivation of employees. In order to improve the work organization in the hotel-restaurant complex “Three Wishes” it is proposed to introduce a system of motivational monitoring and modern methods of personnel selection, provided practical recommendations for improving the quality of service in the hotel.

Keywords: human resource management, personnel policy, hotel and entertainment complex, work organization, service, labor stimulation.

The practical significance of the work. The results of the study provide a basis for further research and practical solutions to the problem of work organization in the hotel and restaurant industry in terms of economic reform through innovative approaches, tools and methods and can be used by the hotel and restaurant complex “Three Wishes” in improving its staff and management policy.

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	10
1.1. Дослідження організації праці у системі управління підприємствами готельного та ресторанного бізнесу у сучасних умовах.....	10
1.2. Специфіка організації праці підприємств готельно-ресторанного господарства.....	19
1.3. Вплив клієнтоорієнтованого підходу на покращення організації праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери	23
2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “ТРИ БАЖАННЯ”.....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика та дослідження основних засад діяльності готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”.....	33
2.2. Оцінка фінансового управління закладу ресторанного господарства.....	42
2.3. Аналіз застосування методів відбору персоналу у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”	53
3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ “ТРИ БАЖАННЯ”.....	61
3.1. Забезпечення ефективного процесу мотивації праці за допомогою системи мотиваційного моніторингу готельно-ресторанного закладу.....	61
3.2. Рекомендації щодо покращення якості обслуговування у готелі.....	69
3.3. Удосконалення методів відбору персоналу у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”	78
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	87
4.1. Організація охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”.....	87

4.2. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”	92
Висновки	94
Перелік використаних джерел	97
Додатки	101

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні практика доводить, що ефективність роботи будь якої організації залежить від її ефективного управління, а стрімких темпів розвитку досягають лише ті, де створюються сприятливі умови для реалізації здібностей працівників та використовуються інноваційні методи управління персоналом.

Таким чином, дослідження питань формування та реалізації кадрової політики на вітчизняних підприємствах, раціонального відбору працівників на посади та формування дієвого трудового колективу, оцінювання та розвитку працівників, а також цілеспрямованого використання їх потенціалу є актуальними та має практичне значення.

Серед підприємств готельної індустрії поширена думка, що задоволеність працею і якість обслуговування ніяк не пов'язані між собою, а співробітники повинні лише працювати, виконувати свої обов'язки. Керівництво підприємств переконане, що оплати праці досить, а тому практично не відслідковує рівень особистої мотивації працівника, морально-психологічний стан персоналу та рівень задоволеності працею.

Надання послуг у готельній індустрії неможливо без активної участі персоналу, причому більшість співробітників готельних підприємств у процесі своєї професійної діяльності входять у безпосередній контакт зі споживачами послуг. Тому в готельному індустрії при формуванні системи якості надаваних послуг на перше місце необхідно ставити розробку системи управління персоналом, тобто виробити такі стандарти персоналу, які зможуть забезпечити необхідний рівень їх професіоналізму.

В роботі нами було досліджено та проаналізовано питання, що стосуються вдосконалення управління й інноваційного розвитку готельної індустрії, створення систем менеджменту якості, ефективності управління якістю готельного обслуговування, удосконалювання професіоналізму кадрів.

Проблематика системи роботи з персоналом досліджувалися у працях таких зарубіжних науковців, як: І. Ансофф, М. Альберт, В. Веснін, М. Вудкок, Г. Десслер, А. Єгоршин, Г. Зіммель, Д. Мак-Грегор, Е. Мейо, А. Ной, Ф.Тейлор, Д. Холенбек. Серед вітчизняних науковців можна відзначити: О. Гарматюк, В. Данюк, О. Крушельницька, В. Савченко, О. Ситнік, Ф. Хміль, Г. Щокін та інші.

Актуальність питань, пов'язаних з закономірностями і особливостями формування, функціонування, розвитку персоналу та управління ним, – зумовили тематику дослідження.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення організації праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

- описати етапи та методи управління персоналом в сучасних умовах;
- розкрити роль, значення та вплив клієнтоорієнтованого підходу на покращення організації праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери;
- проаналізувати виробничо-господарську, організаційно-економічну та фінансову діяльність готельно-ресторанного комплексу «Три бажання»;
- дослідити кадрову політику досліджуваного підприємства;
- запропонувати впровадження системи мотиваційного моніторингу;
- надати практичні рекомендації щодо покращення якості обслуговування у готелі.

Об'єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс «Три бажання».

Предмет дослідження теоретико-практичні аспекти організації праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); аналітичні методи: порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проектної пропозиції).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичному друці, експертні розробки і оцінки українських і зарубіжних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій з удосконалення організації праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Три бажання»). Зокрема, у роботі:

- з метою удосконалення організації праці у готельно-ресторанному комплексі запропоновано впровадити систему мотиваційного моніторингу та сучасні методи відбору персоналу;

- надано практичні рекомендації щодо покращення якості обслуговування у готелі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих практичних рекомендацій з удосконалення системи управління персоналом, а саме шляхів покращення організаційних форм управління персоналом та впровадження нових методик оцінки персоналу.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного

технічного університету імені Івана Пулюя, а також на одній науково-практичній конференції:

1. Дудкін П.Д., Дайчак О.В. Вплив ефективної організації праці на соціально-економічний розвиток вітчизняних підприємств сфери гостинності // “Актуальні задачі сучасних технологій”. Збірник тез доповідей X міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів, 24-25 листопада. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. С. 76-77.

2. Дудкін П.Д., Дайчак О.В. Цільовий ринок персоналу закладів готельно-ресторанної галузі в Україні як запорука забезпечення високого рівня їх стратегічного управління // “Основні напрями розвитку наукових досліджень молодих учених”. Збірник тез доповідей XI міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів та студентів, 25-26 листопада. Переяслав: Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2021. С. 28-30.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота магістра формується зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 101 с., 22 табл. і 11 рис., використані джерела з 35 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ

ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Дослідження організації праці у системі управління підприємствами готельного та ресторанного бізнесу у сучасних умовах

Система управління будь якого підприємства є складною системою, створеної для накопичення, аналізу та обробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при встановлених вимогах. Згідно проведених наукових досліджень, можна виділити п'ять типів системних складових: мікрорівень, функціональний, макрорівень, ієрархічне та процесне. Кожне із зазначених складових системи формує певну групу її характеристик.

На рис. 1.1 представлено складові системи управління підприємством та їх складові на взаємозв'язки.

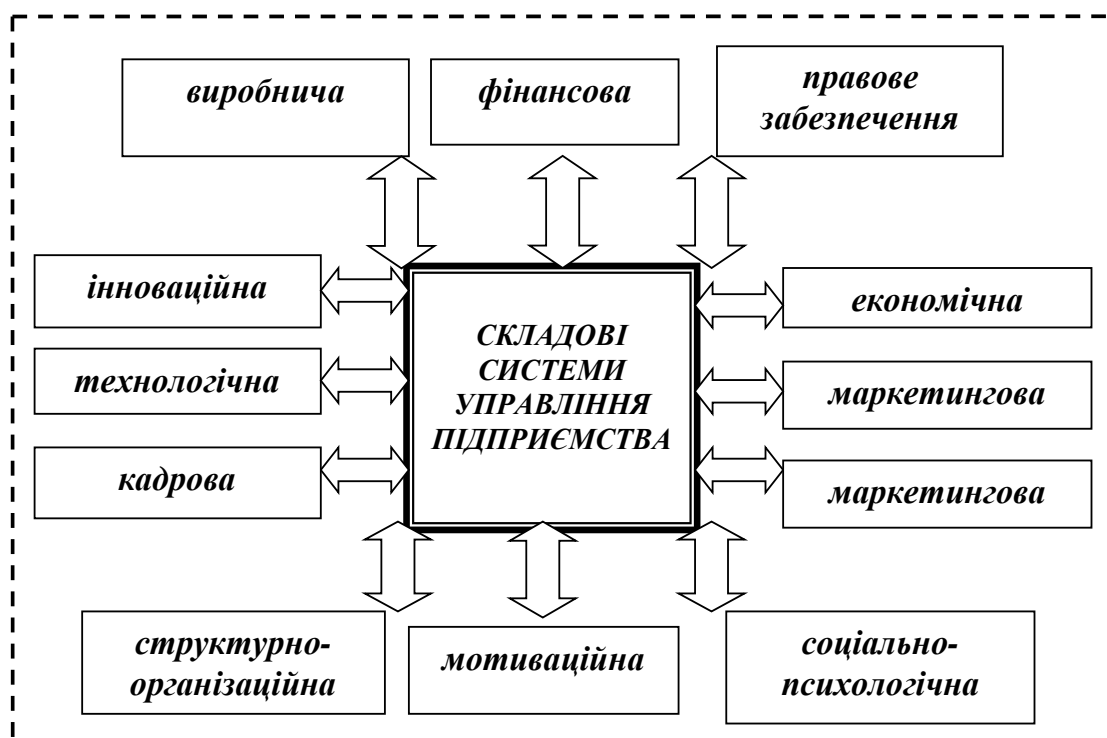


Рисунок 1.1 – Принципова схема складових системи управління підприємством та їх взаємозв'язків [1, с. 217]

Присутність взаємозв'язків (прямих і зворотних) у системі забезпечується чітким регламентуванням функціонування апарата управління, що відповідає за приймання та передачу інформації з метою підготовки рішень управлінського характеру (рис. 1.2).

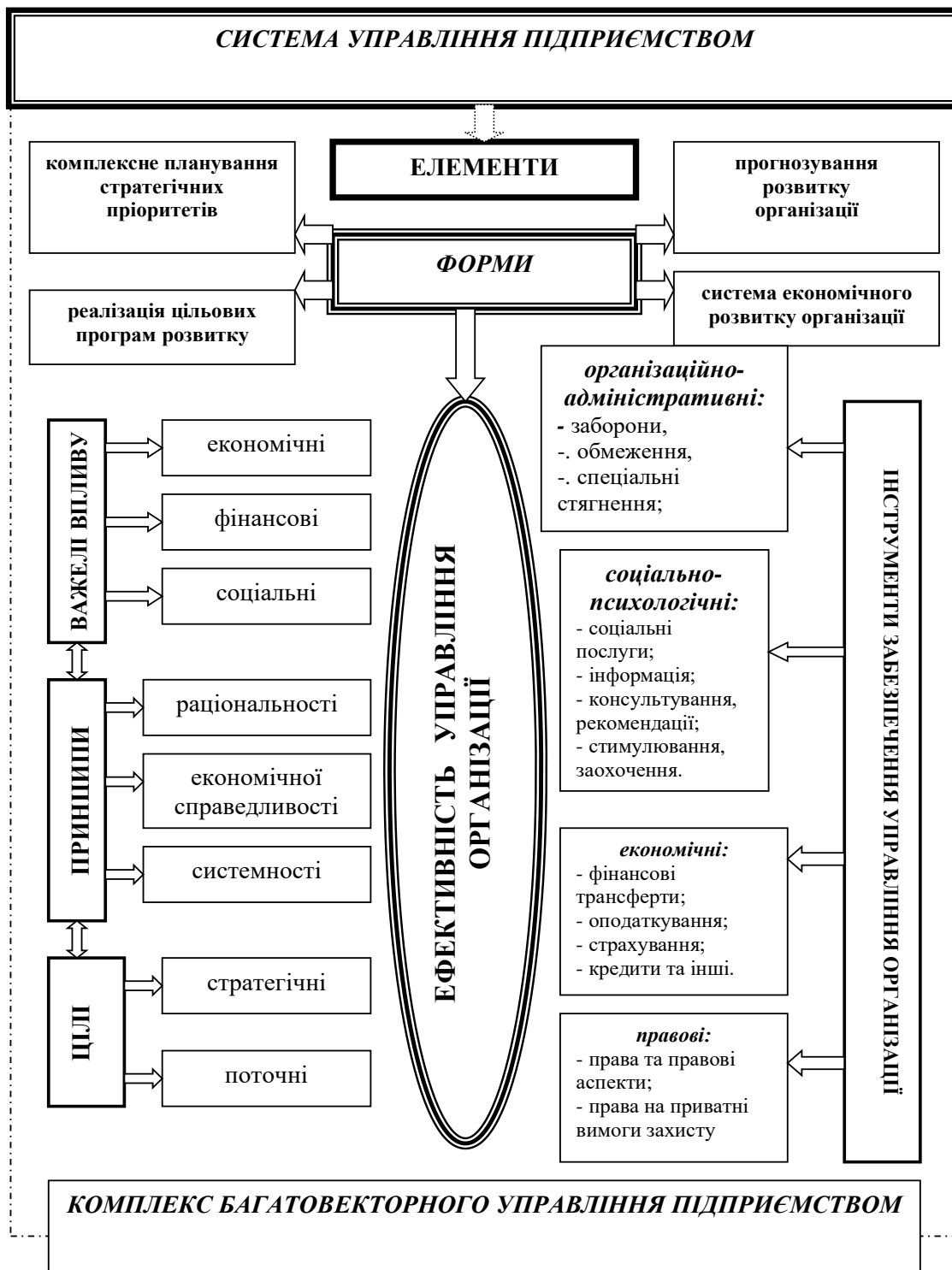


Рисунок 1.2 – Структурна схема системи управління організацією [18, с. 48]

Забезпечити вимоги, подані на рис. 1.2, можливим є лише на основі загальної концепції дослідження системи управління, що тотожна системі прийняття рішень, оскільки кінцевим результатом управлінської системи є управлінські рішення.

Першим кроком оцінка ефективності управління є оцінка повноти використання методів управління (табл. 1.1). Підприємства готельно-ресторанного господарства використовують у процесі управління як економічні, так і не економічні методи управління.

Важливе місце у визначенні ефективності управління підприємствами сфери готельно-ресторанного бізнесу посідає оцінка використання операційних функцій управління. У процесі дослідження операційних функцій управління необхідно проаналізувати ступінь застосування наступних функцій управління: формування, накопичення, використання потенціалу.

Таблиця 1.1

Методика оцінка повноти використання методів управління підприємств готельно-ресторанної сфери

Формула для розрахунку	$K_{\text{ПВМУ}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_{T_i} + \sum_{i=1}^k m_{\Pi_i}}{5 \cdot (t + p)}$
Умовні позначення	<p>$K_{\text{ПВМУ}}$ – коефіцієнт повноти використання методів управління; m_{T_i} – оцінка ступеня використання i-го економічного методу управління, у балах; m_{Π_i} – оцінка ступеня використання i-го неекономічного методу управління, у балах; n – кількість економічних методів управління, які використовуються; k – кількість неекономічних методів, які використовуються; t – кількість економічних методів управління, які доцільно використовувати у практичній діяльності; p – кількість неекономічних методів, які доцільно використовувати у практичній діяльності; 5 – максимальна оцінка ступеня використання методу управління.</p>
Шкала оцінки	<p>0 балів – метод управління недоцільно використовувати; 1 бал – метод управління не використовується; 2 бали – метод управління частково використовується; 3 бали – метод управління використовується в середньому обсязі; 4 бали – метод управління використовується в достатньому обсязі; 5 балів – метод управління використовується в повній мірі.</p>
Інтерпретація результатів	<p>$0 \leq K_{\text{ПВМУ}} < 0,34$ – низький ступінь ефективності використання методів управління; $0,34 \leq K_{\text{ПВМУ}} < 0,67$ – достатній ступінь ефективності використання методів управління; $0,67 \leq K_{\text{ПВМУ}} \leq 1,00$ – високий ступінь ефективності використання методів управління</p>

Методика оцінка ступеня ефективності використання операційних функцій

управління підприємств готельно-ресторанного господарства представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методика оцінка ступеня ефективності використання операційних функцій управління підприємств готельно-ресторанної справи

Формула для розрахунку	$C_{O\Phi} = \frac{\sum_{i=1}^n O_{\Phi_i} + \sum_{i=1}^n O_{n_i} + \sum_{i=1}^n O_{B_i}}{\sum_{j=1}^m O_{\Phi_j} + \sum_{j=1}^m O_{P_j} + \sum_{j=1}^m O_{B_j}}$
Умовні позначення	<p>$C_{O\Phi}$ – ступень ефективності використання операційних функцій управління; $O_{\Phi_{i,j}}$ – оцінка ефективності формування інноваційного потенціалу; $O_{n_{i,j}}$ – оцінка ефективності накопичення інноваційного потенціалу; $O_{B_{i,j}}$ – оцінка ефективності використання інноваційного потенціалу; $i...n$ – кількість операційних бізнес-процесів, які використовуються на практиці для реалізації операційної функції управління; $j...m$ – кількість операційних бізнес-процесів, які доцільно застосовувати на практиці для реалізації операційної функції управління</p>
Шкала оцінки	<p>"1" – операційні функції управління, які використовуються у підприємстві; "0" – операційні функції управління, які недоцільно використовувати на даному підприємстві</p>
Інтерпретація результатів	<p>$0 \leq C_{O\Phi} < 0,35$ – низький ступінь ефективності використання операційних функцій управління; $0,35 \leq C_{O\Phi} < 0,75$ – середній ступінь ефективності використання операційних функцій управління; $0,75 \leq C_{O\Phi} \leq 1,00$ – високий ступінь ефективності використання операційних функцій управління</p>

Важливе місце в управлінні займають аналітичні функції, які поділяються на інвентаризацію, контроль й оцінка. Методика оцінка ефективності використання аналітичних функцій представлено у наступній табл. 1.3.

Методика оцінка ступеня ефективності
використання аналітичних функцій управління

Формула для розрахунку	$C_{A\Phi} = \frac{\sum_{i=1}^n O_{I_i} + \sum_{i=1}^n O_{K_i} + \sum_{i=1}^n O_{O_i}}{\sum_{j=1}^m O_{I_j} + \sum_{j=1}^m O_{K_j} + \sum_{j=1}^m O_{O_j}}$
Умовні позначення	<p>$C_{A\Phi}$ – ступень ефективності використання аналітичних функцій управління;</p> <p>$O_{I_{i,j}}$ – оцінка ефективності інвентаризації інноваційного потенціалу;</p> <p>$O_{K_{i,j}}$ – оцінка ефективності контролю інноваційного потенціалу;</p> <p>O_{O_i} – оцінка ефективності оцінка інноваційного потенціалу;</p> <p>$i \dots n$ – кількість операційних бізнес-процесів, які використовуються на практиці для реалізації аналітичної функції управління;</p> <p>$j \dots m$ – кількість операційних бізнес-процесів, які доцільно використовувати на практиці для реалізації аналітичної функції управління</p>
Шкала оцінки	<p>"1" – ті операційні функції управління, які використовуються у підприємстві;</p> <p>"0" – ті операційні функції управління, які недоцільно використовувати на даному підприємстві</p>
Інтерпретація результатів	<p>$0 \leq C_{A\Phi} < 0,35$ – низький ступінь ефективності використання аналітичних функцій управління;</p> <p>$0,35 \leq C_{A\Phi} < 0,75$ – середній ступінь ефективності використання аналітичних функцій управління;</p> <p>$0,75 \leq C_{A\Phi} \leq 1,00$ – високий ступінь ефективності використання аналітичних функцій управління</p>

З врахуванням оцінки повноти використаних методів управління, ступеня ефективності застосування операційних функцій управління та ступеня ефективності застосування управлінських аналітичних функцій доцільно розробити комплексну модель оцінки ефективності управління потенціалом підприємств готельно-ресторанної галузі (табл. 1.4).

Комплексна модель оцінка ефективності управління потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства

Формула для розрахунку	$K_{OEY} = IMI_3 \cdot K_{ПВМУ} * C_{OF} * C_{AF}$
Умовні позначення	K_{OEY} – коефіцієнт оцінки ефективності управління; $K_{ПВМУ}$ – коефіцієнт повноти використання методів управління C_{OF} – ступень ефективності використання операційних функцій управління; C_{AF} – ступень ефективності використання аналітичних функцій управління; IMI – ступень ефективності інформаційно-аналітичної підтримки управління
Шкала оцінки інформаційно-методичної підтримки управління	1 бал – низький ступінь інформаційно-методичної підтримки управління; 2 бали – середній ступінь інформаційно-методичної підтримки управління; 3 бали – високий ступінь інформаційно-методичної підтримки управління
Інтерпретація результатів	$0,10 \leq K_{OEY} < 0,50$ – низький показник ефективності управління; $0,51 \leq K_{OEY} < 0,99$ – середній показник ефективності управління; $1,0 \leq K_{OEY} \leq 1,31$ – високий показник ефективності управління.

Розглянемо детально етапи управління персоналом у сучасних умовах за допомогою рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи управління персоналом у сучасних умовах

Людина виступає в ролі об'єкта управління згідно існуючої концепції. Управління персоналом – це не лише елемент служб підбору кадрів, але й управлінців усіх підрозділів. Людину слід досліджувати у даному контексті, як джерело, а також носій інформації. Також людина вивчається, як управлінський суб'єкт, що має пряме відношення до прийняття управлінських рішень.

Специфіка діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу зобов'язує керівників більш ретельно підходити до вибору методів відбору персоналу, що обумовлено достатністю нестандартних критеріїв, пропонованих до кандидатів й існуючих у межах сфери послуг. Найчастіше, керівники обмежуються здійсненням співбесіди, що не дозволяє розкрити здібності кандидата та виявити його недоліки, що надалі може призвести до його звільнення, а при систематичному відборі невідповідних працівників – до плинності кадрів. Для закладів громадського харчування це не вигідно, тому що робота у цій сфері носить сезонний характер, до того ж, попит на певні вакансії існує винятково серед вікової групи від 18 до 24 років, що в разі збільшує плинність кадрів. Для готельного бізнесу характерна висока кваліфікація персоналу, обов'язкова вимога до кандидатів – наявність навчання у вищій школі, знання декількох мов і законодавчої бази, що припускає певні корективи у виборі методик відбору персоналу.

При формуванні штату працівників закладу громадського харчування важливо враховувати організаційну структуру, ієрархію підпорядкування, штатний розклад, складені з урахуванням масштабів підприємства. Визначення перерахованих критеріїв є найважливішим етапом при первинному відборі персоналу. Потім необхідно визначити ряд критеріїв і вимог, пропонованих для певних категорій персоналу.

Найбільш затребувані вакансії у ресторанному бізнесі – офіціанти, кухарі, технічний персонал. По кількості вакансій на електронних ресурсах по пошуку роботи загальна картина попиту на ресторанні професії наступна: перше місце займають кухарі, друге – офіціанти, третє – бармени. У числі самих найбільш важких для пошуку кандидатів ресторатори називають вакансії офіціанта, кухаря, менеджера, шеф-кухаря та бармена. Таким чином, можна відзначити, що проблеми

виникають при наборі персоналу всіх рівнів.

Діяльність закладів громадського харчування має тісний контакт персоналу з гостем, звідси вимоги до певних навичок і компетенцій, якими повинен володіти працівник. Для працівників залу (офіціанти, бармени, хостес і менеджери) важливим є вміння тримати себе у суспільстві, відкритість до спілкування, грамотна мова, приємний зовнішній вигляд. Від комунікативних навичок співробітників залу прямо залежить їхній власний заробіток і дохід закладу. Комунікативні навички – одні з найбільш значущих у сфері громадського харчування, однак найважчі та довгострокові у розвитку. Тому, при відборі персоналу варто відразу звертати увагу на наявність даних навичок у кандидатів. Здатність кандидата вести діалог можна перевірити на співбесіді, застосувавши кілька простих методів. У ході проведення співбесіди можна попросити кандидата розповісти про свої професійні навички, поставити провокаційне запитання або поспілкуватися на відведену тему.

Наступний критерій, необхідний для працівників сфери громадського харчування, – вміння орієнтуватися у людях і знаходити підхід до будь якої людини. Серед персоналу закладів громадського харчування ходить негласне правило: кожний співробітник залу зобов'язаний бути психологом та орієнтуватися у людях. Це обумовлено тим, що для досягнення поставленої мети, для збільшення прибутку необхідно догоджати якомога більшій кількості відвідувачів. Для того, щоб грамотно здійснювати сервіс у закладі, необхідно вгадувати бажання гостей. Дану навичку важко відстежити у кандидатах, тому що її не можна перевірити тестуванням або поведінковим інтерв'ю. Нажаль, про наявність даної навички можна буде судити тільки після початку роботи працівника. Однак можна запропонувати кандидату зіграти у рольову гру, у якій кандидат – офіціант або бармен, а інтерв'юер – гість, у ході гри створювати такі ситуації, які дозволяли б кандидату розкритися з потрібних сторін.

Навичка до продажів – наступний критерій відбору. Офіціанти та бармени повинні вміти продавати блюда, напої, послуги, тому що від їхньої роботи буде залежати дохід підприємства. Навчання продажам – це тривалий процес, тому кандидатів бажано відбирати вже з наявністю даної навички. Перевірити, чи здатний

кандидат відкрито демонструвати та грамотно доносити до гостей позитивні якості блюд або напоїв, дуже просто. Необхідно запропонувати кандидатові продати вам блюдо, яке знайомо обидвом.

Поряд з особистісними якостями та практичними навичками відіграють роль і знання основ сервісу, санітарних норм, меню кухні та бару, нормативно- правової бази, що регламентує роботу закладів громадського харчування. Оскільки деякі знання можливо перевірити тільки з початком роботи працівника, то акцент при відборі важливо зробити на здатності кандидата до сприйняття та запам'ятовування нової інформації. Перевірити це можна, використавши методику А. Р. Лурія “Завчання десяти слів”. Вона полягає у багаторазовому прочитуванні інтерв'юером і відтворенні кандидатом набору з десяти довільних слів із прискореним інтервалом між спробами. У час проведення методики інтерв'юер фіксує кількість збігів, з чого робить висновок про стан короткочасної пам'яті кандидата. Методика А.Р. Лурія не займає багато часу, але є інформативною для керівника. Кандидат, не здатний запам'ятати шести слів з десяти, з меншою ймовірністю покаже успіх у вивченні технології готування страв.

У роботі з людьми нерідко виникають конфліктні ситуації, завдання персоналу полягає не тільки в тому, щоб правильно реагувати на провокації, але й у тому, щоб зуміти вирішити конфлікт швидко та грамотно. Для того, щоб визначити, як здобувач може поводитися у стресових ситуаціях, можна вдаватися до методики проведення стресового інтерв'ю [17].

Для готельного бізнесу також існує перелік навичок і компетенцій, якими повинні володіти всі співробітники: знання законодавчої бази, що регламентує надання готельних послуг. Знання законодавчої бази так чи інакше припускає під собою досвід роботи, тому що знання необхідно вміти застосовувати на практиці. Відповідно, навчання відіграє важливу роль, однак даний критерій відбору варто застосовувати тільки до адміністраторів готелю. Персонал готелю повинен вільно орієнтуватися в основах безпеки у готельному бізнесі, мати уявлення про небезпеки, які можуть виникати у процесі функціонування готельного комплексу та профілактиці їх виникнення, основних засобах і методах захисту від факторів

пошкодження [28].

Персонал готелю повинен мати високий рівень комунікативних навичок: покоївки, охорона та адміністратори готелю повинні легко знаходити загальну мову з жильцями, мати навичка врегулювання конфліктних ситуацій. Важливою вимогою до персоналу готелів є знання іноземних мов, необхідних для контактів з іноземцями. Якість надаваних готелем послуг не повинна змінюватися залежно від національності гостя та тієї мови, на якій він розмовляє. Вимоги до кандидата на посаду адміністратора готелю – вільне знання англійської мови у професійній галузі.

Специфіка готельної діяльності припускає контакт з людьми, що шукають тимчасове розміщення у місті перебування. Це припускає їхню непоінформованість в інфраструктурі міста, у русі суспільного транспорту тощо. Робота адміністратора готелю припускає допомогу жильцям в освоєнні міста. Звідси впливає ще одна важлива компетенція, специфічна для готельного бізнесу, – знання історії міста, маршрутів суспільного транспорту, інфраструктури. Ще одним критерієм відбору персоналу готелю є тривалість проживання та знання міста, у якому передбачається робота [25].

Проаналізувавши перераховані вище навички, особистісні якості та компетенції, можна зробити висновок про те, що кожний співробітник підприємств громадсько

го харчування та засобів розміщення повинен мати наступні якості: приємну зовнішність, грамотну мову, проникливість, ретельність, відповідальність, гнучкість, соціальну сміливість, спритність, високий рівень знання специфіки діяльності, навички вирішення конфліктних ситуацій, знання англійської мови. Не всі якості та навички можна визначити, застосовуючи при відборі різноманітних методів і методик. В умовах плинності персоналу, не раціонально використовувати безліч методів для відбору лінійних працівників, тому що існує висока ймовірність їх звільнення.

1.2. Специфіка організації праці підприємств готельно-ресторанного господарства

Підприємствами готельно-ресторанної сфери повинен використовуватися весь комплекс стандартних управлінських методів. Національна специфіка управління підприємствами гостинності України пов'язана з особливостями законодавства, податкової системи, традиційною українською етикою та діловою культурою. Найважливішою відмітною рисою створюваної ринкової економіки України є поступовий перехід від твердих адміністративних і правових до переважно економічних методів управління, зростання ролі соціально-психологічних методів, які найбільш значимі у сервісних галузях.

Вважаємо, що застосування нових технологій підвищує продуктивність праці у гостинності та приносить додатковий дохід. Ефективна організаційна структура підприємства, побудована на основі використання інформації, не повинна зупинятися тільки на стадії електронної інформації, а впроваджувати та розбудовувати практичне застосування мережі й інформаційної системи. Необхідно забезпечити повне спільне використання й обмін інформацією як всередині організації, так і із зовнішнім середовищем. Вище керівництво повинно вчасно отримувати об'єктивну інформацію, приймати рішення та швидко трансформувати їх у конкретні дії для працівників.

Однак кількісне зростання потреб значно випереджає розвиток якісних характеристик послуг галузі гостинності. На ринку у сфері гостинності присутня досить велика кількість підприємницьких структур, що надають диференційовані продукти, характеристики якості яких суттєво відрізняються один від одного. Через це споживачі досить чутливі до ціни схожих послуг. Тому єдиною можливістю створення конкурентних переваг є розвиток нематеріальної складової у структурі якості туристичної послуги за рахунок використання професійних якостей персоналу та удосконалювання систем управління підприємством сфери гостинності. Підприємництво у сфері готельно-ресторанного господарства необхідно виводити на новий рівень, обов'язково поліпшувати якість

обслуговування. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність як українського в'їзного, так і виїзного туризму як регіональних туристських об'єднань, так і окремих підприємств гостинності (готелів, ресторанів, об'єктів туристичного відвідування).

Персонал є основним активним фактором, оскільки саме його професіоналізм і участь істотно впливають на загальне враження клієнтів. Ефективність надання туристичних послуг прямо залежить від ефективності використання кадрового потенціалу туристичного бізнесу, оскільки послуга створюється тут і зараз. Кадровий потенціал підприємництва у сфері гостинності – це сукупність постійних працівників підприємства, що мають певну кваліфікацію, що пройшли попередню професійну підготовку, з досвідом роботи у сфері гостинності, свої знання, що застосовують, уміння та навички для ефективного виконання своїх функціональних обов'язків.

Сьогодні кадрове питання є одним з найбільш гострих й актуальних в українському бізнесі. Якість і швидкість обслуговування у всіх секторах готельно-ресторанної індустрії повинні відповідати рівню професійних стандартів, а знання іноземних мов, дотримання етичних норм, комунікативні та ініціативні здібності, уміння розповідати клієнтам про історію та культуру України тощо стали обов'язковими. Принципи гостинності опираються не тільки на інфраструктуру, але й на високу якість кадрового потенціалу у сфері підприємництва.

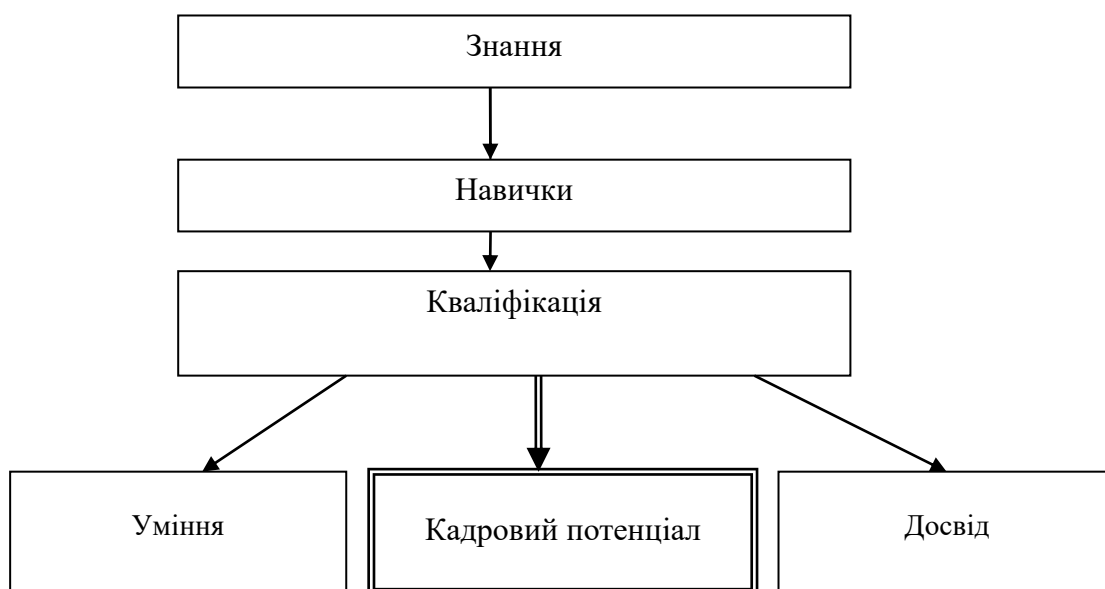


Рисунок 1.4 – Кадровий потенціал підприємництва у сфері гостинності

Кадри гостинності мають кількісні й якісні характеристики. Кількісні включають показники чисельності кадрів і їх складу (за віком, кількістю зайнятих, темпом зростання чисельності працівників тощо). Якісні характеристики – це показники освітнього рівня, професійно-кваліфікаційної структури тощо. Розглянемо характеристики кадрів у сфері гостинності України по кількісними й якісними показниками (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Якісні характеристики кадрів гостинності України

Однією з головних якісних характеристик кадрів гостинності є рівень освіченості. З метою забезпечення розвитку підприємництва у сфері гостинності, воно потребує великої кількості кваліфікованих кадрів. Кількість зайнятих у готелях і ресторанах категорії 1-5 зірок є великою частиною у сфері гостинності професійних ресурсів (майже 75%). В Україні є всі можливості для розвитку різноманітного й економічно стійкого підприємництва у сфері готельно-ресторанного бізнесу, тому актуальним є значення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Професійне навчання повинно бути організоване для всіх працівників сфері гостинності. У нашій країні є велика кількість навчальних закладів, але відсутні єдині освітні стандарти професійної підготовки фахівців. Для

підтримки розвитку кадрового потенціалу підприємництва сфери гостинності освітні установи в Україні виконують різноманітні функції. Вони беруть участь у формуванні мережі освітніх установ, спеціалізованих навчальних центрів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. На базі навчальних закладів створюється мережа консультаційних центрів для надання безкоштовних і пільгових послуг, проведення конференцій, семінарів, круглих столів з питань підготовки кадрів підприємництва у сфері гостинності. Впроваджуються єдині освітні стандарти з урахуванням міжнародного досвіду та вимог роботодавців. Збільшується кількість годин по вивченню іноземних мов. Розбудовуються інформаційні навички для підприємців у сфері гостинності, що сприяє прискоренню проведення операцій по обслуговуванню клієнтів у спеціалізованих інформаційних базах. Застосовуються додаткові короткострокові курси модульної системи підвищення кваліфікації кадрів (короткострокові тренінги, стажування, майстер-класи тощо).

У сьогоднішніх умовах головними перешкодами розвитку підприємництва у сфері готельно-ресторанного господарства стають наступні:

- існує дефіцит кваліфікованих фахівців даної галузі на ринку праці, особливо не вистачає персоналу середньої ланки та профільних фахівців;
- відсутні практичні навички випускників, слабка практична підготовка, незважаючи на наявність різних видів практик і стажувань;
- відсутня система управління процесом залучення випускників роботодавцями. Згідно статистичних даних, щорічно в Україні серед 1000 випускників сфери гостинності лише 10-20 % серед них залишаються в галузі;
- ступінь рівня знання іноземних мов персоналом характеризується, як низький, а також як і загальний рівень навчання;
- не сформовані навички роботи з комп'ютерними програмами.

Таким чином, формування кадрового потенціалу є однією з найважливіших сторін підтримки підприємництва у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

1.3. Вплив клієнтоорієнтованого підходу на покращення організації праці на підприємствах готельно-ресторанної сфери

Споживач стає усе більш вимогливим: він більше уваги звертає на зовнішній і внутрішній вигляд підприємства сфери послуг гостинності, на якості надаваних послуг і рівень обслуговування. У даний момент уже недостатньо просто мати більш низьку ціну, щоб втримати клієнта, змусити його постійно користуватися своїми послугами. Конкуренція стає усе більш твердою, а проблема втримання своєї частки на ринку – усе більш актуальною. Цінові методи у боротьбі за збільшення частки ринку втрачають свою ефективність. Безсумнівно, підприємствам сфери послуг гостинності стає усе суужніше відрізнятись від своїх конкурентів по якості продукту та по ціновій політиці, тому для створення конкурентної переваги усе більш важливим стає зосередження на обслуговуванні клієнтів, що стає вирішальним фактором лояльності споживачів, викликана рівнем обслуговування.

У літературі можна виділити два підходи до визначення лояльності споживачів. Перший підхід ґрунтується на розгляді лояльності, як певного типу поведінки споживача, що виражається у тривалій взаємодії з підприємством і здійсненні повторних купівель. Незважаючи на легкість оцінки лояльності, обумовленої таким чином, цей підхід має такий недолік, що враховує тільки результати повторних купівель, але не розкриває причини, по яких споживач робить вибір на користь того або іншого постачальника послуг.

Подолати зазначений недолік спробували автори, що запропонували інший підхід, згідно з яким лояльність розглядається, як перевага споживачів, що формується у результаті узагальнення почуттів, емоцій, думок щодо послуги (або її постачальника). Цей тип лояльності іноді розглядається, як більш значимий, тому що вважається, що він показує швидше майбутню поведінку споживача, ніж відображає його минулий досвід. Однак даний підхід, по-перше, віддає перевагу суб'єктивним думкам, оскільки, будучи визначальним фактором лояльності, не доводить їхній вплив на покупку. По-друге, виникають проблеми вимірювання такого типу лояльності.

Таким чином, на наш погляд, дослідження лояльності тільки в одному ракурсі призводить до виникнення проблем або її формування, або вимірювання. Тому будемо вважати, що лояльність визначається комбінацією “поведінкових” і “сприйманих” характеристик. Тобто, лояльними є ті споживачі, які позитивно відносяться до діяльності підприємства сфери послуг гостинності, пропонованих нею продуктів і послуг, її персоналу тощо. Це позитивне відношення виражається перевагою продуктам даного підприємства сфери послуг гостинності у порівнянні з конкурентами, причому ця перевага стійка у часі та характеризується здійсненням повторних купівель. Для визначення лояльності необхідно визначити конкретні показники лояльності.

“Поведінкова” лояльність, як було відзначено вище, визначається поведінкою споживача при покупці. До складових “поведінкової” лояльності відносяться: перехресний продаж, збільшення купівель, повторні купівлі, підтримка споживачем досягнутого рівня взаємодії з підприємством сфери послуг гостинності.

Основними компонентами “сприйманої” лояльності, яка формується перевагами та думками споживачів, є:

- задоволеність, що виникає у споживача, який порівнює попередні очікування та реальні якості придбаного продукту;
- поінформованість – ступінь популярності діяльності підприємства на цільовому ринку.

Варто відзначити, що задоволеність споживачів необов’язково спричиняє повторні купівлі та збільшення продажів, тобто не можна поставити знак рівності між задоволеністю та лояльністю споживачів. Як показує практика, майже половина “задоволених” споживачів міняють постачальників послуги. Цей розрив між лояльністю та задоволеністю показує, по-перше, що задоволеність є необхідною умовою для формування лояльності й, по-друге, вказує на можливу наявність інших компонент споживачів, що впливають на формування лояльності.

Ефект від надання послуги у сфері послуг гостинності буде помітний і оцінений клієнтом лише через певний час. Для ефективного продажу використовується схема, що показує відносини між клієнтом і підприємством сфери

послуг гостинності на основі “парадигми непідтвердження очікувань”. Дана концепція припускає, що у клієнта вже сформовані очікування щодо того, як буде зроблена послуга, яку він має намір придбати, обираючи з різних альтернативних пропозицій. Зробивши певний вибір, клієнт у процесі сприйняття (В), тобто споживання послуги, порівнює свої очікування (ПРО) з обіцянками послуги. У результаті порівняння очікувань і сприйняття клієнт випробовує три можливі “післяпродажних” станів.

Якщо зроблена послуга виправдала (підтвердження очікувань, $V = 0$) або перевершила (позитивне непідтвердження очікувань, $V > 0$) очікування клієнта, то він задоволений або у захопленні. Якщо обіцяна послуга не виправдала очікувань клієнта (негативне непідтвердження очікувань, $V < ПРО$), то він залишиться незадоволеним і при наявності величезної кількості альтернативних пропозицій швидше за все змінить постачальника послуг. Як бачимо, в основі лояльності лежить задоволеність клієнта отриманою послугою.

Слід зазначити, що рівень обслуговування клієнта буде домінантою при формуванні лояльності клієнта стосовно підприємства сфери послуг гостинності.

У свою чергу, рівень обслуговування клієнтів залежить від лояльності персоналу й ця якість працівників перетворюється в усі більш важливий фактор ланцюжка “працівник-клієнт-прибуток”.

Переорієнтація на потребі клієнтів і формування їх лояльності стосовно підприємства сфери послуг гостинності спричиняє підвищення фінансових результатів діяльності підприємства.

Підвищення лояльності клієнтів спричиняє збільшення частки ринку, збільшення частки доходу від кожного лояльного клієнта веде до зниження витрат на надання послуг і залучення нових клієнтів. Усі ці фактори сприяють стійкому положенню підприємства сфери послуг гостинності й підвищенню його репутації на ринку. У цьому випадку власники підприємств сфери послуг гостинності з більшою ймовірністю будуть інвестувати у людські ресурси, організувати їх навчання та розвиток, поліпшуючи дизайн й інтер'єр підприємства сфери послуг гостинності, створюючи тим самим умови для того, щоб зробити роботу персоналу

продуктивнішою та приємнішою. Це, у свою чергу, веде до більш високої задоволеності персоналу підприємства сфери послуг гостинності і, як наслідок, – до поліпшення якості послуг і обслуговування, що, у свою чергу, може підвищити ступінь задоволеності клієнтів і їх лояльність. У результаті можуть покращитися фінансові показники підприємства сфери послуг гостинності. Таким чином, ці фактори пов'язані в нескінченному ланцюзі, який зміцнює сам себе. Одні називають ланцюжком удосконалення, інші – циклом зростання на основі лояльності, треті – ланцюжком “працівник – клієнт – прибуток”.

Багато підприємств використовують деякі методи оцінки задоволеності та лояльності клієнтів, але більшість вважають, що важко виявити зв'язки між параметрами, що характеризують працівників, параметрами, що характеризують клієнтів, і фінансовими результатами підприємства. Основна причина труднощів – ненадійність традиційного способу вимірювання задоволеності клієнта та критерію лояльності, а також відсутність явних кількісних зв'язків з бажаними фінансовими результатами, а також труднощі в зборі необхідної інформації для проведення розрахунків.

В якості вихідної інформації для проведення аналізу лояльності та задоволеності клієнтів може служити оцінка рівня відтоку клієнтів. Важливо знати, скільки постійних клієнтів втрачає підприємство сфери послуг гостинності протягом року. У більшості підприємств сфери послуг гостинності цей показник не розраховується, залишається невідомим. Ряд підприємств сфери послуг гостинності, що належать світовим брендам готельних ланцюгів, у першу чергу, проводять дослідження, пов'язані з підвищенням якості послуг, якості обслуговування та рівнем задоволеності гостей.

Як приклад, можна привести дослідження ланцюжка “працівник – клієнт – прибуток”, що здійснювалось по чотирьох готелях Radisson SAS у Копенгагені. В якості гіпотез були висунуті наступні:

Гіпотеза 1: лояльність працівників позитивно впливає на лояльність клієнтів.

Гіпотеза 2: лояльність клієнтів впливає на прибутковість.

Для перевірок сформульованих гіпотез були необхідні оцінки лояльності працівників і клієнтів, а також дані про прибутковість. Необхідні дані були надано чотирма готелями Radisson SAS у Копенгагені. Готелі й оздоровчі комплекси Radisson SAS входять у Систему скандинавських авіаліній. З кінця 1994 року до кінця 1999 року число готелів у 36 країнах збільшилося з 29 до 125. Діяльність компанії полягає в управлінні та ліцензуванні готелів без інвестування в нерухомість. Формулювання місії Radisson SAS підкреслює взаємозв'язок інтересів власників, працівників і клієнтів: “Ми займаємося бізнесом для того, щоб створювати цінність для наших клієнтів, власників і працівників. Наша основна формула успіху: операційна перевага у межах трикутника із задоволених клієнтів, працівників і власників”. Таке формулювання цілком відповідає ланцюжку “працівник – клієнт – прибуток”. Ключовим показником прибутковості Radisson SAS є Gross operating profit (GOP) – валовий операційний дохід мінус операційні видатки, який показує, наскільки ефективна господарська діяльність.

Менеджмент готелів може, таким чином, оцінюватися по своїй гнучкості та здатності регулювати операційні видатки відповідно до циклу доходів. Постійно відслідковується ряд параметрів задоволеності та лояльності клієнтів, найбільш важливими серед них є задоволеність і готовність повернутися. Задоволеність і готовність повертатися як два індикатори лояльності вимірюються за допомогою опитування. Задоволеність визначається, як відсоток гостей, що заявили, що “швидше за все” (5 балів по 5-бальній шкалі) вони зупиняться в готелі знову, а готовність повернутися (WTR) розраховується шляхом додавання відсотка гостей у категоріях “можливо”, “напевно” і “швидше за все” (3, 4 і 5 балів). Програми бонусів для менеджменту та система винагороди персоналу частково засновані на показниках досягнутої задоволеності та лояльності клієнтів – так підтримується загальна зацікавленість персоналу у задоволеності та лояльності клієнтів.

Задоволеність і робочий клімат оцінювалися щорічно, починаючи з 1999 року у межах проекту “Аналіз клімату Radisson SAS”, розробленого та реалізованого скандинавською консалтинговою компанією Forespring, що спеціалізується на проблемах лояльності працівників і клієнтів. Анкета “Аналіз клімату” містила низку

запитань про умови роботи, про наділення співробітників повноваженнями, про прихильність організації, гордості за свою роботу тощо. Респонденти показували ступінь своєї згоди або незгоди з рядом тверджень, що стосуються даних проблем, по 5-бальній шкалі, де 1 означає “абсолютно не згодний”, а 5 – “повністю згодний”. У комбінації відповіді на ці питання дають обґрунтовану оцінку робочого клімату. Кінцевий показник клімату розрахований, як середнє зважене число балів по окремих питаннях і перетворено у шкалу 0-100.

Хоча проведене дослідження носить переважно описовий характер й існують інші значимі взаємозв'язки, однак отримані результати підтверджують гіпотези 1 і 2, і в такий спосіб є емпіричним доказом існування та ролі ланцюжка “працівник – клієнт – прибуток”. Моделювання відносин між прибутком і лояльністю клієнтів має на увазі зменшення приросту прибутку при збільшенні лояльності. Тому потрібно знайти баланс рівня лояльності клієнтів і рівня витрат на забезпечення більш високої лояльності працівників і клієнтів. Досвід, однак, показує, що витрати, пов'язані з посиленням лояльності персоналу й клієнтів, збільшуються в зростаючому ступені. Якщо витратити занадто багато на спроби поліпшити якість, то стратегії, що вимагають від працівників максимізації лояльності клієнтів, можуть стати недоцільними. У ході майбутніх досліджень може виникнути бажання оцінювати якість економічними методами й досліджувати оптимізацію лояльності працівників і клієнтів з погляду прибутковості.

Дослідження ланцюжка “працівник – клієнт – прибуток” показує, крім того, важливість розробки інструментів оцінки всіх ланок ланцюжка. Особливо необхідні більш досконалі способи оцінки лояльності працівників і клієнтів, які більшою мірою здатні спрогнозувати економічні результати програм підвищення лояльності та удосконалювання якості надаваних послуг. Дане дослідження показує, що готелі, які досягають більш високої лояльності працівників, домагаються також більш високої лояльності клієнтів і винагороджуються за це більш високим прибутком.

У сучасних готелях прописані основні адміністративні впливи й усі види відповідальності працівників у посадових інструкціях. Так, часто можна зустріти у відповідних документах розпорядчі впливи, у тому числі, вказівки, розпорядження,

інструкції, координацію та контроль виконання.

Дисциплінарна відповідальність. Один раз можна одержати догану за грубу необережність. Підставами для звільнення персоналу є наступні:

- порушення законів, що регулюють норми та стандарти (кримінальна відповідальність);
- псування, підробка, знищення оригінальних записів, рахунків, чеків для власної вигоди;
- крадіжка товарів підприємств, гостей і колег.

Матеріальна відповідальність і стягнення виражаються у добровільному відшкодуванні збитку підприємству. Наприклад, у готелі за псування майна через недбайливість персонал повинен добровільно відшкодувати збиток підприємству.

Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках правопорушень. В адміністративні стягнення включаються попередження, штрафи, адміністративний арешт, виправні роботи, конфіскація тощо.

На відміну від адміністративних заходів прямого впливу, управлінські економічні методи мають непрямий характер. Завдяки ефективному застосуванню цих заходів підприємствам гостинності вдається мотивувати персонал у всіх структурних підрозділах на виконання планових завдань, досягнення надпланових результатів, підвищення якості надаваних послуг, ступінь участі у колективних проєктах. Використання економічних методів повинно підвищувати матеріальну зацікавленість працівників, вплинути на їхню ініціативність і творчість. Наприклад, у готелі оплата праці диференціюється по різних відділах і дорівнює праці персоналу, вона відображає кількість і складність праці працівників різної кваліфікації. Керівництво визначає нормативну вартість робочої сили та створює додаткову заробітну плату для співробітників із внеском у кінцеві результати покращення якості послуг. Економічні методи є важливими в управлінні підприємствами сфери гостинності в Україні, вони є основними як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах розвитку. Завдяки такому методу можна забезпечити рівність у реалізації матеріальних інтересів співробітників, оскільки більша частина найманого персоналу як основної мотивації

визначає для себе оплату праці, то у вітчизняних готелях переважно застосовуються методи матеріальної, економічної відповідальності. Тим самим, підприємець, власник знижує збиток від ризиків, а також власні витрати [27].

Таким чином, економічні методи, використовувані на підприємствах гостинності нашої країни, виступають в якості мотиваторів, спрямованих на досягнення поставлених виробничих цілей, підвищення якості та конкурентоспроможності надаваних послуг. При правильно обраному доборі економічних методів кінцевий результат відчутний у зростанні підприємницького доходу, підвищенні конкурентоспроможності самої підприємницької структури. Навпаки, при використанні неадекватних економічних методів, що не враховують усі особливості сфери гостинності, як особливі галузі, можна отримати негативні результати.

На нашу думку, для українського підприємництва з моменту оновлення стають значимими соціально-психологічні методи. До них відносяться: планування та розвиток колективу через системи атестації, нематеріальне стимулювання, службове просування, залучення співробітників у прийняття управлінських рішень, створення умов для критики, організаційна культура й етичні норми, колективні форми розвитку ініціативи та відповідальності, формування навичок саморегуляції.

Уміння знаходити позитивні відносини стає однією з основних професійних компетенцій працівників на підприємствах гостинності: маючи погані відносини з колегами або невдоволення керівництвом, працівники мимоволі переносять свої негативні емоції на клієнтів, що неприпустимо при наданні контактних послуг і роботі з клієнтами, які є основним ресурсом для отримання підприємницького доходу у сфері гостинності. Під впливом конфуціанства люди повинні завжди пропагувати власну моральну досконалість у суспільстві. Конфуцій сказав, що шляхетний чоловік помірний у їжі, не прагне до зручності в житті, розторопний у справах, стриманий у мовах і, щоб удосконалити себе, зближається з людьми, що володіють правильними принципами. Для української ділової культури характерне застосування нематеріальних інструментів і стимулів роботи з персоналом. При цьому використовуються національні традиції та досвід. Потреби у повазі та

самореалізації для працівників є більш інтенсивними, вони прагнуть, щоб керівництво побачило результати їх роботи, виразило стосовно них повагу та визнання. У великих підприємствах гостинності України широко використовується світовий досвід застосування соціально-психологічного управління підприємствами: це формування соціально-психологічних карт, на основі яких визначаються характерні для кожного співробітника нематеріальні мотиви; розвинена система наставництва та коучингу, що сприяє формуванню швидкої інтеграції нових працівників шляхом передачі професійного та соціального досвіду.

Без нормативно-правових методів складно здійснювати управління кожним підприємством незалежно від її національної приналежності. Для великих інтернаціональних мережних структур сфери гостинності базою є національні та місцеві закони й правила, також як для українських. До нормативно-правових методів відносяться: бездоганне підпорядкування та виконання національного трудового законодавства, розробка статутів організації та повна відповідність діяльності їх положенням, висновок індивідуальних і колективних договорів і ряд інших. Особливістю нормативно-правових методів є обов'язковість їх виконання авторитетним, нормативним, обов'язковим і стабільним. Застосування цих методів спрямоване на підвищення якості управління усередині організації, ефективності діяльності персоналу. Крім того, підприємство сфери гостинності повинно повністю виконувати законодавство стосовно партнерів у зовнішньому середовищі: постачальників, споживачів, інвесторів, від яких залежить стабільність й ефективність результатів. Економічний потенціал підприємства у сфері гостинності не може ефективно використовуватися та відтворюватися, якщо не буде сформована дієва система управління, яка здатна координувати діяльність керівних структур різних рівнів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “ТРИ БАЖАННЯ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика та дослідження основних засад діяльності готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”

Готельно-ресторанний комплекс “Три бажання” є фізичною особою-підприємцем, що зареєстрований за адресою: с. Підгороднє, Тернопільського р-ну, Тернопільської обл., вул. Пасічна, 11. Підприємство засноване однією особою, яка має основний державний реєстраційний номер, відповідає усіма зобов'язаннями та особисто несе ризики збитків, пов'язаних з господарською діяльністю. Заклад має власне відокремлене майно, може від свого імені здобувати та здійснювати майнові й особисті немайнові права, мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Основною метою діяльності, будучи комерційною організацією, готельно-ресторанний комплекс “Три бажання” є отримання прибутку.

Предметом діяльності готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” є:

- організація громадського харчування;
- діяльність по проведенню, випуску, реалізації й організації споживання продукції громадського харчування, харчової продукції та напівфабрикатів;
- організація дозвілля людей;
- здійснення впровадження нових технологій готування, розширення асортиментів і підвищення якості продукції громадського харчування;
- здійснення короткочасного розміщення;
- надання готельних послуг.

Заклад представляє собою готельно-ресторанний комплекс, а саме – комбінацію засобів малого розміщення та ресторану української та європейської кухонь. Інтер'єр ресторану (банкетний зал, що розрахований на 220 осіб) представляє собою затишну, домашню атмосферу, стилістично виконану у національному стилі. Вишукані страви від шеф-кухаря представлені в оригінальній

подачі, традиційні страви – у сучасній інтерпретації. Номерний фонд готелю становить десять номерів різних категорій: два напівлюкси та вісім номерів стандарт. Готель є малим засобом розміщення та надає наступні послуги: розміщення проживаючих на термін, не менш однієї доби, ранкове харчування, Інтернет, телебачення, душ, користування телефоном, міні-баром, трансфер, щоденне прибирання номера та зміна рушників, прання особистих речей, кондиціонер і обігрівач по необхідності, фен, користування столовими приладами, нитками, окропом і питною водою. Невеликого розміру, однак даний готель є високого рівня, що пропонує гостям не тільки широкі можливості для організації та проведення ділових заходів, але й захоплюючий повноцінний відпочинок.

У вечірній час ресторан також запрошує професійних музик. Для перегляду спортивних матчів у розпорядженні ресторану є відео-проектор. Крім того, у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” проводяться весілля кількістю понад 200 гостей. При оформленому замовленні надаються послуги з організації весільного транспорту, флористів, додаткове оформлення залу, фото відеозйомка, ведучі. Проводяться дитячі свята, запрошуються артисти. Також проводиться декор столів. Надається також можливість замовлення будь якої шоу програми або живої музики.

Керівник підприємства уважно стежить за вкрай нестабільним попитом на послуги громадського харчування, постійно вишукуючи найбільш ефективно працюючі рекламоносії у засобах масової інформації.

Якість готельно-ресторанного комплексу забезпечується за рахунок:

- роботи високопрофесійного персоналу;
- використання високоякісних харчових продуктів від надійних постачальників;
- застосування найбільш передового технологічного устаткування;
- високих стандартів дизайнерських і проектних рішень;
- серйозного контролю над технологічними й організаційними процесами, пов'язаними із виготовленням і продажем продукції.

Під організаційною структурою підприємства розуміються склад, співпідпорядкованість, взаємодія та розподіл робіт з підрозділами та органами управління, між якими встановлюються певні відносини з приводу реалізації владних повноважень й інформації. Організаційна структура регламентує розподіл завдань між підрозділами й посадовими особами та повинна бути орієнтована на досягнення цілей і завдань, поставлених керівниками.

Безпосереднє управління готельно-ресторанним комплексом перебуває у руках засновника. Саме він інвестує у проєкти, втілює у проєктах різні архітектурні, творчі, дизайнерські задуми. У підпорядкуванні у керуючого готелем перебуває невеликий штат персоналу, що складається з адміністратора та покоївки. Посадові обов'язки адміністратора полягають у забезпеченні безперервної роботи готелю протягом двадцяти чотирьох годин, тобто зміни. Адміністратор щодня перевіряє стан номерів, контролює роботу покоївок, стежить за наповненням міні-бару, замовляє продукцію у постачальників, здійснює заселення та виселення гостей, ухвалює бронь та консультує гостей по номерному фонду. Адміністратор готелю несе матеріальну відповідальність за стан номерів після виселення гостей, за звіти по касі про внесення коштів за послуги, надавані готелем. Адміністратор зобов'язаний знати і дотримуватись законодавства, що регламентує діяльність малих засобів розміщення. Штат готелю змінюється вкрай рідко, саме тому відповідальність за добір персоналу лежить повністю на керуючому готелем, тобто власнику готельно-ресторанного бізнесу, починаючи від аналізу резюме, закінчуючи проведенням співбесіди.

У підпорядкуванні керуючого рестораном перебувають лінійні керівники, тобто адміністратор і шеф-кухар. Адміністратор ресторану керує робочим процесом у межах посадових зобов'язань, виконуючи функції контролю, розподілу завдань і спостереження за ходом роботи. В обов'язки адміністратора залу входить приймання продукції від постачальників, контроль функціонування закладу, розв'язок питань, пов'язаних з поставками, технічним станом приладів, техніки, необхідної для повноцінної роботи закладу, контроль якості виробленої продукції, контроль роботи персоналу й багато чого іншого. На адміністраторах ресторану

лежить обов'язок по відбору, доборі й найманню персоналу на всі підрозділи закладу, крім кухні.

У прямому підпорядкуванні в адміністратора ресторану перебуває персонал, що забезпечує функціонування закладу громадського харчування: штат офіціантів, барменів, мийниць і прибиральниць. Їхня злагоджена робота є запорукою успіху закладу. Адміністраторові ресторану необхідно координувати робочий процес таким чином, щоб підрозділи працювали злагоджено при будь-яких умовах. Адміністратор повинен діяти в інтересах компанії й засновників, повинен являти приклад для лінійного персоналу.

Шеф-кухар також є одним з керівників, у підпорядкуванні в якого перебуває персонал кухні, мийниці кухні. Шеф-кухар відповідальний за меню закладу, за розробку нових блюд, створення цілісної картини функціонування й ієрархії кухарів, повинен здійснювати контроль дотримання санітарно-гігієнічних норм, норм зберігання продуктів, контроль термінів придатності, а також набір персоналу для підлеглого підрозділу, проведення співбесід і стажувань персоналу для набору на вакантні місця.

Усі працівники підприємства мають належну професійну освіту, підготовку та досвід роботи у даній сфері. Готельно-ресторанний комплекс "Три бажання" має добре побудовану організаційну структуру управління, крім того, що ведеться постійна робота з її удосконалювання, яка є адекватною розвитку підприємства сфери гостинності. Якщо буде потреба, то залучатимуться позаштатні працівники (офіціанти, бармени, кухарі, посудомийки, прибиральники, флористи, музиканти).

Наявність ефективного управління, грамотна координація дій персоналу та забезпечення взаємодії у процесі створення та реалізації послуг громадського харчування значно впливає на успішне ведення даного виду бізнесу.

Деякі вважають, що рестораном при готелі управляти набагато простіше, ніж рестораном, який працює сам по собі. У випадку добре налагодженої взаємодії зі службою бронювання можна приблизно вгадати відвідуваність ресторану при готелі. Найбільше жильців приходить на сніданок, на обід приходять приблизно

10% з них, на вечерю не більше 50%, за умови, що харчування не входить у вартість проживання.

У сьогоденних умовах кращий ресторанний персонал – у готелях із західним менеджментом. Експерти затверджують, що сьогодні фахівці з досвідом роботи в закордонних мережах користуються величезним попитом. Оскільки цей персонал орієнтований на клієнта, має навички роботи з технологіями, з різними напрямками кухні.

Роблячи загальний висновок про якість персоналу, варто відзначити, що колектив закладу має досвід роботи у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” і знайомий з усіма тонкощами організації. Незважаючи на відсутність профільного утвору, наприклад, в офіціантів, стажування допомагає добитися результатів в освоєнні посади. У процесі навчання співробітники досягають того рівня професійних знань, який вимагає керівництво готельно-ресторанного комплексу.

Кадрова робота закладу здійснюється адміністраторами за узгодженням з керуючим. В обов'язки адміністраторів ресторану також входять такі повноваження по формуванню штату, як: аналіз анкетних даних кандидатів, що претендують на посаду відбір найбільш підходящих здобувачів, призначення й проведення співбесід, ухвалення рішення про приймання на роботу з узгодження з керуючим, заповнення й висновок трудового договору, заповнення особистої картки співробітника, ведення особистої справи, заповнення трудової книжки, проведення інструктажу [3]. Через невелику чисельність штату організації, обов'язки фахівця з управління персоналом делегуються адміністраторові зміни. Контроль над оформленням відпусток, лікарняних, видачі премій і надбавок, звільнення співробітників менеджер веде під керівництвом керуючого.

Проаналізуємо зміни у русі кадрових ресурсів готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”. Для цього розрахуємо такі показники: коефіцієнти оборотів по прийняттю / вибуттю працівників готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”, а також коефіцієнт плинності кадрів (табл. 2.1).

Динаміка руху кадрових ресурсів готельно-ресторанного
комплексу “Три бажання” упродовж 2018-2020 рр.

Показник	2018 р., осіб.	2019 р., осіб.	2020 р., осіб.	Абсолютне відхилення, осіб.		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Середньооблікова чисельність персоналу	7	7	6	0	-1	0,00	-16,67
Кількість прийнятих на роботу	16	13	10	-3	-3	-23,08	-30,00
Кількість звільнених з роботи	9	6	4	-3	-2	-50,00	-50,00
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушенням трудової дисципліни, осіб	4	2	1	-2	-1	-100,00	-100,00
Коефіцієнт обороту прийому, %	3,64	3,02	3,70	-0,62	0,68	-20,61	18,37
Коефіцієнт обороту вибуттю, %	2,17	2,02	2,70	-0,15	0,68	-7,24	25,17
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,71	0,57	0,50	-0,14	-0,07	-25,00	-14,29

Отже, як бачимо з табл. 2.1, зміни в структурі персоналу є незначними. Так, як у готелі невелика плинність кадрів, проте вона з кожним роком зменшується.

Звернемо увагу що у готелі працювало всього 6 людей, станом на 2020 рік. Але навіть на таку незначну кількість працівників, готель все одно гідно залишається на плаву, обслуговуючи все більшу кількість людей, чим саме тримає свою марку та виділяється на фоні інших готелів.

Проаналізуємо на скільки високою є ефективність використання робочої сили готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”, при такій незначній кількості працівників. Для цього розрахуємо такі показники, як: чисельність, склад, структура та динаміка ресторану (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2

Аналіз зміни чисельності персоналу готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” упродовж 2018-2020 рр.

Категорія персоналу	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	к-сть, осіб	%	к-сть, осіб	%	к-сть, осіб	%	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Всього	7	100	7	100	6	100	0	-1	0,00	-16,67
1. Промисловий персонал, з них:	5	71,43	5	71,43	5	83,3	0	0	0,00	0,00
а) робітники	2	28,57	2	28,57	3	50	0	1	0,00	33,33
б) службовці	1	14,29	1	14,29	0	0	0	-1	0,00	-
в) спеціалісти	1	14,29	1	14,29	1	16,7	0	0	0	0,00
г) керівники	1	14,29	1	14,29	1	16,7	0	0	0,00	0,00
2. Непромисловий персонал	2	28,57	2	28,57	1	16,7	0	-1	0,00	-100,00

На основі даних з табл. 2.2 можна зробити висновок про те, що чисельність персоналу готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” майже не змінюється. Так, наприклад у 2019 р., порівняно з 2018 р., кількість персоналу залишилась незмінною, а у 2020 р., порівняно з 2019 р., зменшилась лише на 1 чоловіка.

Проведемо аналіз кількості працівників готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” за 2020 р., відповідно до їх якісного складу (табл. 2.3).

Кількість працівників готельно-ресторанного комплексу
 “Три бажання” за якісним складом упродовж 2018-2020 рр., осіб

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	усього	з них: жінки	усього	з них: жінки	усього	з них: жінки
Облікова кількість штатних працівників на кінець року	7	2	7	2	6	4
у т. ч.: прийняті на умовах неповного робочого дня	0	0	0	0	0	0
у віці 15-35 років	4	1	4	2	5	3
знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	0	0	0	0	0	0
знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	0	0	0	0	0	0
проживають на території інших областей, ніж місце здійснення діяльності підприємства	2	0	1	1	2	2

На основі даних табл. 2.3, можна зробити висновок про те, чисельність персоналу готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” хоч і не значна, але як видно з статистика, кожного року в готелі працює щонайменше один пенсіонер.

Проаналізуємо співвідношення працівників чоловіків та жінок за період 2018-2020 років. Для кращого відображення побудуємо діаграму (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Відсоткове співвідношення чоловіків / жінок працюючих у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” упродовж 2018-2020 рр.

Як бачимо з рис. 2.1, співвідношення чоловіків та жінок у готелі станом на 2018-2019 роки було незмінним: 71% чоловіків та 29% жінок. Проте у 2020 році ця тенденція змінилась: чоловіків, працюючих у готелі працювало 33%, а жінок, відповідно – 67%.

2.2. Оцінка фінансового управління закладу

Аналіз фінансових результатів готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” представляє собою дослідження формування та використання фінансового результату закладу, визначення основних тенденцій поведінки показників фінансового результату у динаміці, дослідження впливу основних факторів на формування фінансових результатів суб'єкта господарювання та отримання висновків, необхідних для подальшої господарської діяльності, які є базою для прийняття управлінських рішень.

Оцінка фінансових результатів готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” починається з аналізу динаміки та структури доходів і витрат, що дає можливість одержати найбільш загальне уявлення про фактори, що зробили вплив на їх формування (табл. 2.4).

Оцінка динаміки структурних змін доходів і витрат
готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”
упродовж 2018-2020 р., грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, грн.	
				2019/2018	2020/2019
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	950000	1100000	2700000	150000	1600000
Інші операційні доходи	-	-	-	0	0
Інші доходи	-	-	-	0	0
Разом доходи	950000	1100000	2700000	150000	1600000
Собівартість реалізованої продукції	475231	500750	2000000	25519	1499250
Витрати на оплату праці	312732	350532	360000	37800	9468
Інші витрати	105000	185000	250000	80000	500
Разом витрати	892963	1036282	2610000	143319	1573718
Фінансовий результат до оподаткування	57037	63718	90000	6681	26282
Податок на прибуток	10266,7	11469,2	16200	1202,58	4730,76
Чистий прибуток(збиток)	46770,3	52248,8	73800	5478,42	21551,24

Як бачимо з табл. 2.4, дохід готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” зростає з кожним роком, відповідно до чого зростають і витрати. Розглянемо витрати готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” у 2018-2020 рр. по різних категоріях у відношенні до всіх витрат (рис. 2.2).

Як бачимо з рис. 2.2, найбільший відсоток витрат готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” у 2018-2020 рр. припадає на собівартість продукції. Далі йдуть витрати на оплату праці та інші витрати.



Рисунок 2.2 – Відсоткове співвідношення витрат готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” упродовж 2018-2020 рр.

Далі необхідно проаналізувати динаміку показників прибутку готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”. Оцінка проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період зі звітними даними за попередній період (табл. 2.5).

Як бачимо з табл. 2.5, чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” у 2019 році порівняно з 20187 роком зріс на 10,49%, а в 2020 році, порівняно з 2019 роком – зріс на 29,20%.

Це є хорошою тенденцією, оскільки з кожним роком прибуток готельно-ресторанного підприємства збільшується, то можна зробити висновок, що заклад знаходиться на стадії економічного зростання.

Таблиця 2.5

Оцінювання динаміки показників прибутку готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” ресторану упродовж 2018-2020 рр., грн.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення, грн.		Відносне відхилення, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід (виручка) від реалізації продукції(товарів чи послуг)	950000	1100000	2700000	150000	1600000	13,64	59,26

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні доходи	-	-	-	0	0	-	-
Інші доходи	-	-	-	0	0	-	-
Разом доходи	950000	1100000	2700000	150000	1600000	13,64	16,80
Собівартість реалізованої продукції	475231	500750	2000000	25519	1499250	5,10	18,40
Витрати на оплату праці	312732	350532	360000	37800	9468	10,78	23,80
Інші витрати	105000	185000	250000	80000	500	43,24	3,20
Разом витрати	892963	1036282	2610000	143319	1573718	13,83	17,50
Фінансовий результат до оподаткування	57037	63718	90000	6681	26282	10,49	27,60
Податок на прибуток	10266,7	11469,2	16200	1202,58	4730,76	10,49	27,60
Чистий прибуток (збиток)	46770,3	52248,8	73800	5478,42	21551,24	10,49	29,20

Проаналізуємо показники ефективності використання трудового потенціалу готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”, а саме рівень ефективності праці у вартісному вираженні. Для цього визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного працівника та на одну людино-годину та кількість реалізованої продукції на одиницю фонду оплати праці.

Для розрахунку рівня ефективності праці готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” необхідно визначити середню вартість продукції на місяць та середню вартість валової продукції на 1 день (табл. 2.6).

Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника визначається за формулою:

$$W = \frac{Q}{Ч_{п}} \text{ (грн.)}, \quad (2.1)$$

де Q – вартість валової продукції за рік,

Ч_п – середньорічна чисельність працівників.

Валова вартість продукції готельно-ресторанного
комплексу “Три бажання” упродовж 2018-2020 рр.

Рік	Валова вартість продукції на рік	Кількість місяців	Середня кількість днів в місяці	Середня вартість продукції на місяць	Середня вартість продукції на день
2018	475231	12	30	39602,58	1320,09
2019	500750	12	30	41729,17	1390,97
2020	2000000	12	30	166666,67	5555,56

Визначимо вартість валової продукції на одного середньорічного працівника за три роки

$$W_{2018} = \frac{475273}{7} = 67891 \text{ грн.}$$

$$W_{2019} = \frac{500750}{7} = 71535,7 \text{ грн.}$$

$$W_{2020} = \frac{2000000}{6} = 333333,3 \text{ грн.}$$

Визначимо вартість валової продукції на одну людино-годину за формулою:

$$W = \frac{Q}{Z_p} \text{ (грн.),} \quad (2.2)$$

де Q – вартість валової продукції на день,

Z_п – затрати праці.

Готель працює у середньому 10 годин в день.

$$W_{2018} = \frac{1320,09}{7 \cdot 10} = 18,9 \text{ грн.}$$

$$W_{2019} = \frac{1390,97}{7 \cdot 10} = 19,9 \text{ грн.}$$

$$W_{2020} = \frac{5555,56}{6 \cdot 10} = 92,6 \text{ грн.}$$

Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці визначається за формулою:

$$РП_{оф} = \frac{РП}{Фоп} \text{ (шт.)}, \quad (2.3)$$

де ФОП – річний фонд оплати праці

Річний фонд оплати праці готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”:

2018 р. – 312735 грн.

2019 р. – 350532 грн.

2020 р. – 360000 грн.

$РП_{оф2018} = 46770,3 / 312735 = 0,15$ шт.

$РП_{оф2019} = 52248,8 / 350532 = 0,15$ шт.

$РП_{оф2020} = 73800 / 360000 = 0,2$ шт.

Отримані дані внесемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання трудового потенціалу
готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”
упродовж 2018-2020 рр.

Рік	Вартість валової продукції на одного середньорічного працівника (грн.)	Вартість валової продукції на одну людину-годину (грн.)	Реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці (шт.)
2018	67891	18,9	0,15
2019	71535,7	19,9	0,15
2020	333333,3	92,6	0,2

З табл. 2.7 видно, що з кожним роком вартість валової продукції на одного середньомісячного працівника та на одну людину-годину збільшується, а

реалізована продукція на одиницю фонду оплати праці зменшується у 2019 р. і знову збільшується у 2020 р.

Таблиця 2.8

Структура активів та пасивів готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” упродовж 2018-2020 рр.

Показник	Період		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
	грн.	грн	грн.
Необоротні активи	485600	445600	380850
Оборотні активи	365750	475850	589750
Баланс	851350	921450	970600
Власний капітал	524737	641515	695232
Поточні зобов'язання	318149,5	215783,5	188464
Довгострокові зобов'язання	8463,5	64151,5	86904
Баланс	851350	921450	970600

Проаналізували активи та пасиви готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” (табл. 2.8)

Розглянемо співвідношення необоротних та оборотних активів готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” (рис. 2.3).

З рис. 2.3 видно, що оборотні активи з кожним роком все зростають, необоротні активи навпаки – зменшуються.



Рисунок 2.3 – Співвідношення основних засобів з оборотними та необоротними активами закладу упродовж 2018-2020 рр.

На основі даних табл. 2.8 розрахуємо рентабельність готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”.

$$H_p = \frac{\Pi}{Z_v} \times 100\% , \quad (2.3)$$

де Z_v – собівартість продукції.

$$H_{p2018} = \frac{46770,3}{475231} * 100\% = 9,8\%$$

$$H_{p2019} = \frac{52248,8}{500750} * 100\% = 10,7\%$$

$$H_{p2020} = \frac{73800}{2000000} * 100\% = 3,7\%$$

Отримані дані по нормі прибутку та рентабельності закладу внесемо у табл. 2.7.

Як бачимо з розрахунків, норма рентабельності продукції готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” у 2019 р. у порівнянні з 2018 р. зросла на 0,7 %, а у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. – знизилась на 4,3%.

Оскільки основною метою діяльності закладу є отримання прибутку, то він самостійно планує свою господарську діяльність і реалізує продукцію та послуги за цінами та тарифам, встановленими самостійно або на договірній основі. Розрахунки

з бюджетами та сплата інших обов'язкових платежів проводяться підприємством відповідно до чинного законодавства України. Для організації та ведення своєї діяльності комплекс сфери гостинності має розрахунковий гривневий і валютні рахунки в банках. Підприємство має печатку, штампи та бланки зі своїм найменуванням.

У готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” представлений широкий спектр додаткових послуг: камера схову багажу, охоронювана автостоянка, трансфер, замовлення таксі, сауна, екскурсійні програми, бронювання квитків у театри, інші видовищні заходи, дитяча анімація, послуги няньки, що дають можливість отримувати додаткові кошти. Заклад призначений для гостей, які цінують атмосферу комфорту та затишку. Соціальна місія готельно-ресторанного закладу – “Будинок удалині від міста” – підкреслює клієнтоорієнтованість у роботі менеджменту та персоналу готелю.

Дослідження завантаженості готелю по місяцях 2020 року показало значне розкидання даних по завантаженні, максимальне значення якої склало 52,2% у жовтні, а мінімальне значення – 31,2% у липні. У літні місяці завантаження готелю суттєво не змінювалося (червень – 33,6%, серпень – 32,4%).

Особливість сфери гостинності є такою, що підприємство не може заздалегідь зробити необхідну кількість готельного продукту, також воно не може його скоротити. Кількість місць у готелі завжди є однаковою, можливі незначні зміни (ремонт, здача приміщень в оренду), але, все-таки, воно практично не змінюється. Тому на ефективність роботи готелю істотний вплив виявляє завантаження. Вона може коливатися у різних підприємствах по-різному, у більш успішних - 80-90%, у менш успішних – 50-60% тощо. Метою будь якого готелю є підвищення завантаження або хоча б зменшення коливання залежно від сезону.

Ще одним фактором, що впливає на прибуток, є середня ціна за номер. При невеликому завантаженні готелю, але високій середній ціні результат буде таким же, як і при високому завантаженні за мінімальною ціною. Отже, у першому випадку витрати на надання послуг суттєво знижуються (чим менше номерів використовується, тем менше витрачається праці персоналу на обслуговування цих

номерів). Звідси можна зробити висновок про те, що одним з головних методів підвищення фінансових результатів роботи готелю є підвищення середньорічного завантаження, зниження впливу сезонності у роботі підприємства, підвищення середньої ціни за номер.

Для готельного бізнесу цільовим показником діяльності, планованим на бюджетний період, можна віднести показник Revenue per Available Room – Revpar – середні витрати на діючий номер. Revpar є одним з визнаних і найбільше часто використовуваних показників ефективності у готельній індустрії, як база для визначення якості роботи готелю. Він відображає основні тенденції ринку, однак не може слугувати індикатором вартості готелю. Доповненням до нього є наступні показники: середня ціна за номер (Average Room Rate); прибутковість номерного фонду (Rooms Yield); реалізована прибутковість номера (Actual Rooms Yield); середня сума відвідування (Average Check Price); дохід барів і ресторанів (Food and Beverage), валовий операційний прибуток на один номер (Goppar) та ін. При цьому Goppar, на відміну від Revpar, більш точно свідчить про прибутковість готелю, оскільки бере до уваги ефективність управління та виключає, певною мірою, потенційну перевагу малих по номерному фонду готелів.

Успіх будь якого бізнесу залежить від його правильної організації. Готельний бізнес не є виключенням з цього правила, тому організаційна структура сформована тут на дуже високому рівні, що позитивно впливає на абсолютну більшість показників діяльності даного підприємства. Щоб оперативно й якісно пропонувати клієнтам заявлений діапазон послуг, готель повинен мати налагоджений механізм надання таких послуг.

На сьогодні основою успіху готельного бізнесу є процес вибудовування системи управління, заснованої на взаєминах з клієнтами: управління продажами, що полягає в автоматизації центрів бронювання; управління програмами, заснованими на клієнтській лояльності; автоматизація маркетингових заходів; управління гостьовим обслуговуванням; аналітичний бізнес; інтегровані клієнтські портали та веб-сайти.

Певною мірою втримання цін на колишньому рівні вдається компенсувати за рахунок зниження інших витрат і зміни пропозиції. Як правило, у період кризи звільняється частина персоналу, а та, що залишилася, відчуває підвищене навантаження. Знизити витрати можна й за рахунок оренди. Розумний орендодавець піде назустріч. Зараз буває дійсно складно знайти нового орендаря. Навіть на фуд-кортах торгових центрів у сьогоднішній час нерідко можна зустріти вільні місця. Далі, для зниження витрат, звичайною практикою є закупівля дешевших продуктів, однак часто менш якісних. Але це не вирішує проблеми. Справа у тому, що у період кризи споживачі висувають підвищені вимоги до кожного відвідування у ресторани, адже те, що раніше було утилітарним відвідуванням, тепер стає святом. Тому ресторани та готелі, що втрачають якість, дуже швидко йдуть з ринку.

Наступний популярний захід – це зниження розмірів порцій у ресторанах. Теж не занадто прихильно сприймається клієнтами, так що не варто цим захоплюватися. Мабуть, непоганим виходом стає суттєва переробка меню та заміна його основної частини на страви з меншою собівартістю, якщо цільова група споживачів конкретного ресторану є чутливою до цін. У більшості випадків це можна зробити без очевидної втрати якості, оскільки навіть у вузькоспеціалізованих кухнях знайдеться не два десятки, а кілька сотень страв, які можуть із успіхом замінити занадто дорогими позиціями.

Одним з основних і найбільш радикальних напрямків фінансового оздоровлення готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” є пошук внутрішніх резервів по збільшенні прибутковості та досягненню безбиткової роботи: більш повне використання номерного фонду готельного підприємства, підвищення якості та конкурентоспроможності послуг, зниження їх собівартості, раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних видатків і втрат. Основну увагу при цьому необхідно приділити питанням ресурсозбереження – впровадженню прогресивних норм, нормативів і ресурсозберігаючих технологій, організації діючого обліку та контролю над використанням ресурсів, вивченню та впровадженню передового досвіду у здійсненні режиму економії, матеріальному та моральному стимулюванню

працівників у боротьбі за економію ресурсів і скорочення непродуктивних видатків і втрат.

Резерви покращення фінансового становища підприємства сфери готельно-ресторанного господарства можуть бути виявлені за допомогою маркетингового аналізу по вивченні попиту та пропозиції, ринків збуту та формуванні на цій основі оптимального асортиментів та структури виробництва продукції.

2.3. Аналіз застосування методів відбору персоналу у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”

Управління персоналом готелю – це цілеспрямована діяльність керівництва готелю, що містить розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління працюючими готелю.

Управління персоналом містить у собі кілька основних етапів:

- набір персоналу (оцінка кандидатів на робочі місця та відбір кращих з резерву, створеного у ході набору);
- навчання персоналу (навчання працівників трудовим навичкам, необхідним для ефективного виконання роботи);
- підготовка керівних кадрів, можливість кар’єрного зростання (підвищення ефективності праці персоналу).

Набір персоналу – це створення резервного складу співробітників на всі робочі місця з урахуванням наступних змін.

Що стосується навчання працівників, то основна його мета – пришвидшення придбання певних навичок, необхідних для виконання роботи.

Навчання персоналу відбувається у декількох випадках:

- вступ нового працівника у готель;
- перехід співробітника на іншу посаду;
- підвищення кваліфікації працівників;
- недоліки при виконанні своїх обов'язків.

Основною метою навчання нових працівників є швидка адаптація до умов роботи у найкоротші терміни. При прийманні нового працюючого у готель за ним закріплюється наставник – досвідчений працівник готелю, який у процесі стажування буде навчати нову людину та ділитися з нею набутими знаннями. Наставник допомагає новому працівнику адаптуватися у готелі, провівши екскурсію та розповівши про корпоративну культуру. Новому співробітнику у період стажування видається теоретичний матеріал, у якому прописані принципи гостинності, основи корпоративної культури готелю, його структура, а також правила безпеки. У перші дні стажування працівник спостерігає за роботою досвідченого персоналу, а потім йому надається можливість самому приступити до роботи під доглядом наставника.

У готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” кар’єрний ріст працівників здійснюється за допомогою здачі атестацій. Наприклад, адміністратор служби приймання та розміщення може підвищитися до старшого адміністратора шляхом освоєння необхідних навичок і придбання певних знань. Після цього йому необхідно здати атестацію більш досвідченому співробітнику. Атестація проходить безпосередньо у процесі роботи. Співробітник, який здає атестацію, працює у звичайному режимі, а той, що ухвалює атестацію, спостерігає за ним. Після цього працівник одержує від атестатора зворотний зв’язок по його роботі та рекомендації про те, що ще необхідно покращити. Відповідно, якщо співробітник робив усе правильно, то він одержує підвищення на посаді та збільшення заробітної плати. Якщо працівник здає атестацію на більш високу посаду, то атестацію ухвалює уже головний керівник.

Розподіл працівників у закладі гостинності по посадах здійснюється за допомогою Єдиної номенклатури (переліку) посад і Кваліфікаційного довідника посад керівників. Головний керівник встановив відрядно-прогресивну оплату праці. При відрядно-прогресивній системі оплати праці частина продукції чи робіт, випущеної чи здійсненої у зв’язку з перевиконанням встановлених норм, оплачують за підвищеними тарифами. Сама заробітна плата працівника повністю залежить від фінансових результатів роботи підприємства і складається з двох частин (рис. 2.4).

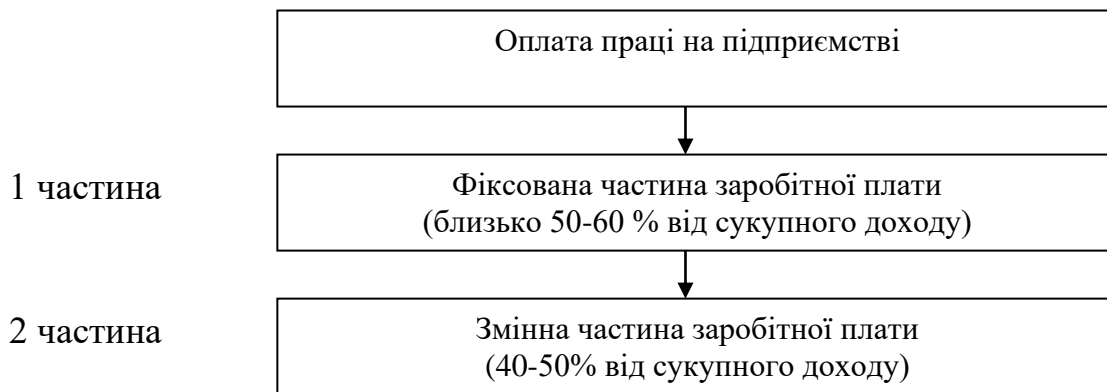


Рисунок 2.4 – Механізм оплати праці у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”

Для покращення роботи працівників підприємства використовуються принципи матеріального стимулювання праці, які містять спонукальні мотиви, що є взаємодоповнюваними один до одного і які взаємопов’язані одним процесом зацікавленості у праці.

Принципи матеріального спонукання готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” передбачають здійснення трьох етапів (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Принципи матеріального стимулювання роботи персоналу готельно-ресторанного підприємства

Проаналізувавши можливості оплати праці на підприємстві сфери гостинності, можна зробити висновок, що основою оплати праці є погодинна.

Система матеріальної й нематеріальної мотивації персоналу закладу сфери гостинності показано у табл. 2.9.

З табл. 2.9 випливає, що у даний момент система матеріальної та нематеріальної мотивації, використовувана в даному готелі розвинена досить добре.

Методи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників
готельно-ресторанного закладу “Три бажання”

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Фіксована заробітна плата	Надання форми працюючим
Відсоток від продажу додаткових послуг	Медичний огляд
	Безкоштовне харчування
Відсоток від обслуговування від банкетів і весіль	Безкоштовне паркування на автостоянці
	Транспортування персоналу у нічний час
Відсоток від обслуговування корпоративних заходів	Відвідування тренажерного залу
	Транспортування персоналу у нічний час
	Корпоративні свята
	Можливість кар’єрного росту
	Відвідування тренінгів і семінарів

Кожний керівник прагне зі своїх підлеглих створити сильну команду, яка блискуче виконуватиме поставлені завдання та на яку можна покластися у всіх відносинах.

У теорії все виглядає дуже просто: доручаємо HR-менеджерові знайти необхідних фахівців з тими, кого пропустив HR провести співбесіду та взяти на роботу. Після цього потрібно створити сприятливі умови праці, платити гідну заробітну плату та вміло управляти одними з кращих фахівців. Начебто нічого не забули? Ознайомилися зі схемою – відмінно, однак усе вищеописане відмінно працює лише у підручниках з менеджменту та на папері, а на практиці у 99% випадків виходить зовсім протилежна картина.

Відбір працівників у даному закладі відбувається на декількох етапах, першим з яких є аналіз резюме на спеціалізованих сайтах. Критерії для кандидатів, що претендують на різні посади підприємства готельно-ресторанного господарства, диференціюються у залежності від складності роботи. Для здобувачів на посаду адміністратора ставляться у пріоритеті якості, представлені нижче (табл. 2.10).

Вимоги до претендента на посаду адміністратора ресторану
готельно-рестранного закладу “Три бажання”

№ якості у відповідності з важливістю	Якості, навички, знання здобувача
1	Досвід роботи у сфері громадського харчування (офіціант, менеджер) більше двох років
2	Стресостійкість, здатність вирішувати конфліктні ситуації
3	Лідерські якості, здатність управляти довіреним штатом працівників
4	Знання у галузі сервісу, санітарних норм, управління, кадрової справи
5	Гнучкість розуму, здатність до оперативного вирішення проблем, які виникають

З даних, представлених у табл. 2.10, випливає, що головна вимога, пропонована кандидату, що претендує на посаду адміністратора ресторану, є досвід роботи. Ця вимога має достатні підстави, тому що досвід роботи у сфері громадського харчування необхідний для керівного персоналу. Наступним етапом є співбесіда, яка проходить у присутності керівника та діючого адміністратора. За результатами співбесіди кандидат відправляється на стажування до діючого адміністратора, під наставництвом якого кандидат проходить тижневе навчання, після чого керівником ухвалюється рішення про прийняття його на роботу. Для інших працівників система відбору багато у чому схожа, відмінність полягає лише у тому, що керівник не бере участь у винесенні адміністратором рішення про прийняття на роботу нового працівника. Також важливо відзначити, що за проведення співбесід і взяття на роботу персоналу для певного підрозділу відповідає керівник даного відділу. Так, наприклад, за відбір і найм кухарів відповідає шеф-кухар. Найчастіше шеф-кухар не застосовує методики відбору персоналу, а керується винятково особистою думкою, що не може не позначатися на якості персоналу кухні.

Відбір працівників у готель проводиться винятково керівником – від аналізу резюме до проведення співбесіди та ухвалення рішення про працевлаштування. Спектр знань і навичок адміністратора готелю ширший, ніж в адміністратора

ресторану, однак ніяких додаткових методик для відбору кандидатів не використовується на сьогодні. Відповідність кандидата визначається у ході стажування, по засвоєнні інформації. Стажист закріплюється за певним наставником на місяць, протягом якого буде проходити навчання. Тривалість стажування збільшується у зв'язку з подобовим графіком роботи адміністраторів готелю доба через троє. По закінченні двох тижнів успішного навчання претендент направляється на стажування до інших працівників для отримання інформації про внутрішній поділ обов'язків між ними.

При відборі кандидата з різноманіття здобувачів перед керівником постає складне завдання, яке укладається у виборі найбільш підходящого на певну посаду, що має власну специфіку. Для спрощення даного завдання існують різноманітні методи відбору персоналу грамотне використання яких дозволить оптимізувати відбір кандидатів. У готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” при відборі персоналу використовують такі методи як аналіз анкетних даних, анкетування й співбесіда. Комплекс перерахованих методів є стандартним для закладів громадського харчування, тому що не забирає багато часу, ресурсів і не вимагає спеціальної інтерпретації. Незважаючи на вагомні переваги перерахованих методів, вони малоінформативні для винесення рішення про прийняття кандидата на стажування. Перераховані методи не розкривають професійну підготовку кандидата, не виявляють його компетенцій, знань і навичок, необхідних для роботи навіть на початковому етапі. Рішення про приймання кандидата виносяться на підставі висновків, зроблених виходячи зі співбесіди й суб'єктивної думки інтерв'юера. Найчастіше подібні рішення обертаються звільненням працівника, тому що у процесі роботи він розуміє, що специфіка, властива обраній професії, не підходить йому. Як наслідок – керівнику необхідно знову відновлювати пошук персоналу та проводити заходи щодо його відбору, що вимагає матеріальних витрат і займає велику кількість часу, протягом якого колектив змушений працювати у неповному складі.

Таким чином, недостатня ефективність методів відбору персоналу може призвести до плинності кадрів, зниженню загального рівня професіоналізму

колективу, погіршенню функціонування закладу в цілому. В умовах невеликого штату персоналу, ротація його неможлива у виді широкої різноспрямованості працівників, саме тому заміна співробітника, що звільнився, не є вирішенням проблеми. При звільненні адміністратора готелю, у керуючого є тільки два тижні на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду. У тому випадку, якщо обраний кандидат виявиться невідповідним, постане необхідність у пошуку нового. Це ускладнює функціонування готелю й погіршує морально-фізичний стан персоналу, тому що на них поширюються обов'язки збіглого співробітника.

Методи відбору персоналу, підібрані з урахуванням специфіки діяльності організації й цілей, переслідуваних керівниками у виборі кандидатів, зможуть значно спростити процедуру відбору персоналу, дозволять оцінювати ті компетенції, які необхідні для успішної роботи. Застосування й комбінація методів відбору персоналу можуть позбавити від необхідності в повторному відборі, що скорочує зайві витрати. Незважаючи на всі переваги методів відбору персоналу, варто відзначити, що їх застосування забезпечує тільки половину успіху у формуванні штату. Інший успіх залежить від адаптації нових співробітників, від правильності їх навчання й стажування.

Відбір персоналу у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” проходить на двох етапах: аналіз резюме на першому, співбесіда й анкетування на другому. Аналіз резюме проводиться на сайтах з працевлаштування, після розміщення оголошення про вакантну посаду. При аналізі резюме, обробці зазнає та інформація, яку здобувач порахував потрібним демонструвати, у цьому укладається недолік даного методу. У готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” на першому етапі відбору персоналу більша увага приділяється досвіду роботи здобувача, його віку й зовнішньому вигляду. Зовнішній вигляд має велике значення в готельному й ресторанному бізнесі, тому що саме презентабельний вид персоналу є візитною карткою як готелю, так і ресторану. Вікові обмеження також важливі для певних груп посад. Так, для посади офіціанта й бармена встановлене обмеження у віці від 18 до 25 років, саме в цьому віці людей перебуває у максимально

працездатному стані. Перераховані професії припускають більшу фізичну активність протягом дня, по цьому показнику виграють більш молоді кандидати.

Після проведення відбору за перерахованими критеріями призначається співбесіда для найбільш підходящих кандидатів. Відповідальний за набір персоналу робить дзвінок здобувачу та призначає зустріч. Співбесіда здійснюється при особистій зустрічі з адміністратором або керівником у призначений час у залі самого закладу. Другий етап відбору починається з анкетування: претенденту пропонують заповнити анкету, що сформована з 30 питань. Проходження анкети носить ознайомлювальний характер і включає в себе питання, не дотичні до роботи, такі як:

- назвіть Ваш знак зодіаку;
- які у Вас свійські тварини?;
- як Ви проводите вільний час?;
- які у вас хобі?;
- чи читаєте Ви книги або газети?.

Група схожих питань часто залишається без уваги кандидатів, але навіть у тому випадку, якщо здобувач відповів на запитання, відповіді на них рідко інтерпретуються. Після того, як кандидат заповнив анкету, адміністратор або керуючий проводить з ним співбесіду, на якій задає ряд підготовлених заздалегідь питань, розповідає про умови праці, заробітну плату та програму стажування. За результатами співбесіди виносяться остаточне рішення про прийняття здобувача на роботу та оголошує йому умови праці.

Методи відбору персоналу, використовувані у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”: аналіз резюме, анкетування та співбесіда. Перераховані методи використовуються у сукупності, однак не дають достатнього результату при відборі персоналу, тому що малоінформативні та не розкривають професійної підготовки працівників і їх особистісних якостей, необхідних для роботи на певній посаді. Таким чином, робота, пов’язана з управлінням персоналом у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”, поділена між функціональними керівниками, що знімає потребу в менеджері по персоналу. Існуюча система

управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі існує більше тринадцяти років і вимагає оптимізації. Керівництво підприємства орієнтоване на застосування найменш витратних методів відбору персоналу, простих і не потребуючих складної та тривалої інтерпретації. Нововведення у системі відбору персоналу, на думку керівників готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”, не повинні припускати структурних змін в існуючому кадровому складі.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ “ТРИ БАЖАННЯ”

3.1. Забезпечення ефективного процесу мотивації праці за допомогою системи мотиваційного моніторингу готельно-ресторанного закладу

Моніторинг – це процес відстеження розвитку, змін, тенденцій, стану певного цілісного процесу чи явища на основі чітких параметрів. Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження та контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки у динаміці, а також прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва. Система мотиваційного моніторингу – сукупність методів та засобів вимірювання та діагностики стану мотивації трудової діяльності працівників підприємства. Керівництво підприємства самостійно обирає дані методи, формує систему, структуру мотиваційного моніторингу у залежності від особливостей діяльності підприємства. Наше завдання полягає у тому, щоб створити систему мотиваційного моніторингу для готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”. Під час створення слід врахувати: сферу діяльності підприємства гостинності, організаційну структуру, фактичний стан мотивації в організації, стан кадрового забезпечення та стабільність кадрів.

Система мотиваційного моніторингу готельно-ресторанного підприємства має на меті виконувати такі завдання:

- систематичне вимірювання та аналіз потреб працівників, структурних підрозділів;
- порівняння потреб працівників з потребами закладу;
- оцінка стану мотивації;
- визначення нових методів мотивації персоналу;
- визначення змін в оплаті праці.

Потрібно визначити осіб, які будуть проводити мотиваційний моніторинг у готельно-ресторанному підприємстві. Найкращий варіант – головний керівник закладу. У процесі аналізу стану мотивації нами було складено модель мотиваційного моніторингу (рис. 3.1), яка допоможе відслідковувати та покращувати стан мотивації у закладі готельно-ресторанного типу.

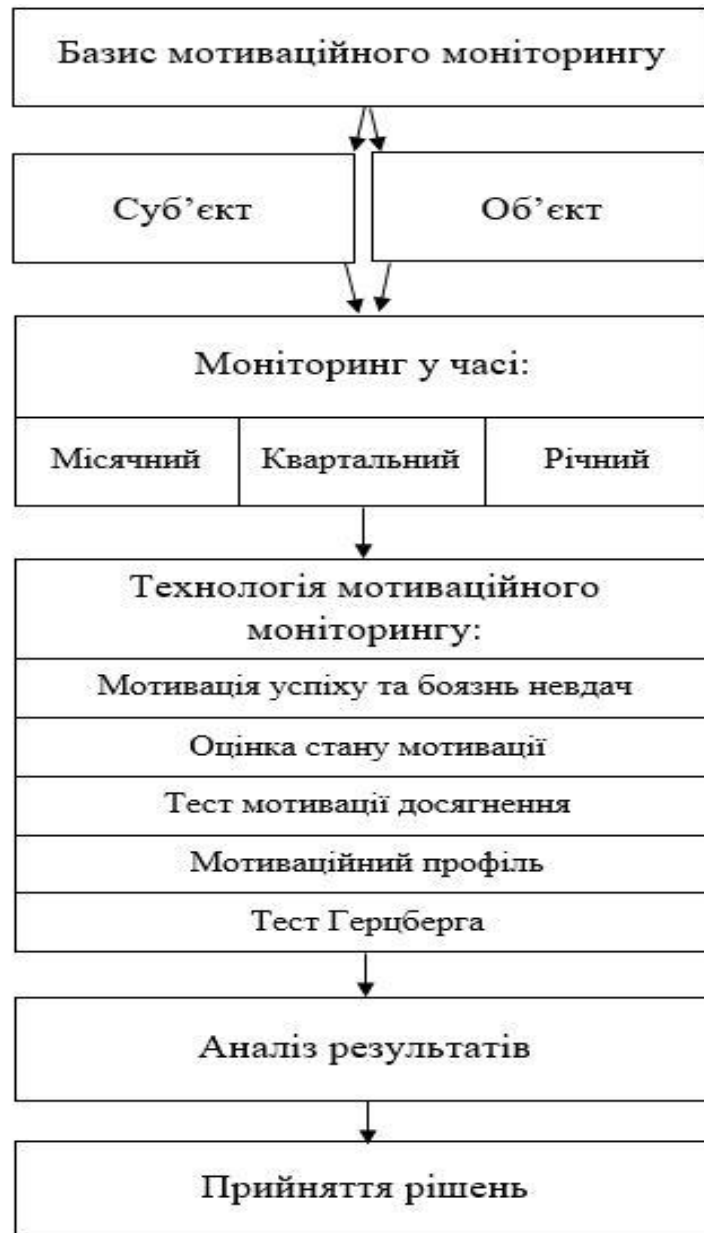


Рисунок 3.1 – Пропонована модель мотиваційного моніторингу готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”

Розберемо дану модель детальніше. Основа мотиваційного моніторингу – це місяця, завдання мотиваційного моніторингу закладу готельно-ресторанного

господарства. Суб'єкт мотиваційного моніторингу – це особи, які займаються регулярно даним процесом на підприємстві. Слід покласти дані обов'язки та повноваження на головного керівника. Об'єкт мотиваційного моніторингу – це усі працівники готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”, які підлягають дослідженню щодо впливу на їх діяльність мотиваційного фактору. У даному випадку є 6 працівників на постійній основі, які об'єднані у структурних підрозділах. Рекомендований моніторинг у часі полягає у визначенні періодичності проведення аналізу мотивації у закладі. Анкетування працівників та структурних підрозділів можна проводити щомісячно, щоквартально, щорічно. Слід використовувати всі три види моніторингу у часі, чергуючи різноманітні технології здійснення.

Серед різноманітних типів і форм діяльності підприємств сфери гостинності фундаментальне значення має розподіл її на репродуктивну та продуктивну. Репродуктивна діяльність заснована на повторенні вже розроблених схем дій і спрямована на отримання вже відомого результату відомі засоби, на збільшення кількості цього результату. Продуктивна діяльність пов'язана з виробленням нових цілей і відповідних засобів або з досягненням відомих цілей новими засобами. Вона означає створення нових якостей, тому необхідним її компонентом є творчість, включаючи саморозвиток особистості. Відмінність у співвідношенні продуктивного та репродуктивного компонент діяльності визначає відмінність типів культури; у традиційних цивілізаціях діяльність є майже винятково репродуктивною, а будь які спроби її зміни зазнають соціального осуду; і навпаки, динамічні культури, що розбудовуються, характеризуються більшою питомою вагою продуктивної діяльності. Продуктивна діяльність диференціюється на духовну та предметно-практичну. Перша означає зміну, створення нових духовних цінностей, знань, вірувань, переконань тощо; вона включає прогнозування та проектування. Друга ж відноситься до практичної зміни людиною навколишнього світу (речові, соціальні та культурні предмети та засоби його діяльності).

Диференціація безпосередньої діяльності працівника на продуктивну та репродуктивну зберігається у модифікованому вигляді та на двох наступних рівнях:

інституціоналізовані процеси діяльності підприємства сфери послуг поділяються на процеси зміни та процеси відтворення, а організована діяльність – на інновації та стандартні операції (дії відповідно до норм, що встановилися).

Саме нерозвиненість українського готельного ринку (перевищення попиту на готельні послуги над пропозицією) у сьгоднішніх складних умовах призвело до того, що фінансово-економічна криза наразі суттєво відобразилася на завантаженні вітчизняних засобів розміщення, а відповідно, і на доходах. Однак подальші наслідки світової фінансово-економічної кризи фахівці поки однозначно передбачити не можуть. Тому більшість керівників підприємств індустрії гостинності вбачають вирішення проблеми зниження прибутковості бізнесу у скороченні штату та заробітної плати працівників. Дійсно, з одного боку, заробітна плата персоналу – це відчутна стаття видатків, але з іншого боку – високоякісні фахівці гарантують готелю конкурентоспроможність на ринку. Крім того, на жаль, мова йде не тільки про тих співробітників, які безпосередньо працюють з клієнтами готелю, але й про тих, хто займається управлінням, прогнозуванням розвитку готелю, позиціонуванням послуг на ринку, навчанням, адаптацією та мотивацією персоналу тощо. Це не може негативно не позначитися на ефективності роботи та конкурентоспроможності готельного підприємства.

Вирішення ситуації, що склалася, вбачається в оптимізації діяльності готелю шляхом реорганізації всієї системи управління, орієнтації її на підвищення конкурентоспроможності готелю на ринку, більш чіткому розподілі функціональних обов'язків, проопрацюванню посадових інструкцій, ротації менш завантажених фахівців усередині готелю, заміні частини працівників на більш кваліфікованих тощо. Таким чином, у зв'язку з наростанням динамізму економічних і соціальних процесів, що відбуваються зараз у суспільстві, швидкій зміні кон'юнктури на внутрішньому та зовнішніх ринках, необхідністю забезпечення стабільного розвитку українських підприємств індустрії гостинності в умовах фінансово-економічної кризи управління конкурентоспроможністю організації готельного бізнесу доцільно розглядати, як можливість готелю формувати таку систему управління персоналом, яка була б спрямована як на створення конкурентних

перевага за рахунок вже наявних в організації, так і на управління стратегічним розвитком працюючих готелю, спрямованим на створення у майбутньому найбільш значимих конкурентних переваг.

Вважаємо, що серед основних характеристик, по яких варто оцінювати конкурентоспроможність готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”, доцільно виділити:

- здатність готелю та ресторану запропонувати споживачам готельний продукт з більш привабливими характеристиками, ніж у конкурентів;
- ефективність діяльності готельно-ресторанного підприємства на ринку вимірюється, як відношення отриманого ринкового результату до понесених витрат;
- ринковий результат дозволяє досить успішно розбудовуватися готельно-ресторанному закладу у перспективі та задовольняти потреби як власників, так і найманого персоналу.

Технології мотиваційного моніторингу – це основні види анкетувань, які дадуть керівнику повноцінну та різносторонню інформацію щодо стану мотивації на підприємстві сфери гостинності. Було вибрано 5 основних видів анкетувань: мотивація успіху та страх невдач; оцінка стану мотивації; тест мотивації досягнення; мотиваційний профіль; тест Герцберга.

Аналіз результатів полягає в обробці даних опитування за допомогою програми для роботи з електронними таблицями Microsoft Excel, інших редакторів даних у вільному доступі.

Прийняття рішень. Основний керівник (власник закладу) формує свої рекомендації щодо змін в оплаті праці, мотивації працівників, грамотний та візуально зручний звіт щодо стану мотивації окремого відділу, працівників. Викладемо коротку характеристику основних п'яти тестів за допомогою табл. 3.1.

Основні види анкетувань у процесі роботи працівників
готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”

№ п/п	Вид анкетування	Описання
1	Мотивація успіху та страх невдач	Анкетування, яке допомагає визначити очікування людини від результатів роботи, впевненість працівника, орієнтація працівника на позитивний результат роботи чи негативний.
2	Оцінка стану мотивації	Полягає у визначенні задоволеності чи незадоволеності потреб на підприємстві згідно п'яти потреб А. Маслоу.
3	Тест мотивації досягнення	Тест-опитувальник для вимірювання мотивації, який призначений для діагностики двох узагальнених стійких мотивів особистості: мотиву прагнення до успіху, мотиву уникнення невдачі. При цьому оцінюється, який з цих двох мотивів домінує. Тест бере до уваги стать об'єкта дослідження.
4	Мотиваційний профіль	За допомогою даного тесту можна визначити індивідуальне для конкретної особистості поєднання найбільш актуальних і найменш значущих потреб. Дає можливість отримати деяке уявлення про фактори, що мотивують працівника до роботи, кількісно оцінити їх вагомість порівняти і представити мотиваційний профіль працівника у вигляді графіка.
5	Тест Герцберга	Суть тесту полягає у визначенні провідних факторів мотивації при роботі на підприємстві: гігієнічних, мотиваційних.

У сучасному світі інформаційних технологій будь яке підприємство може проводити дані анкетування без зайвих зусиль та витрат, адже всі ці тести (крім оцінки стану мотивації) є у вільному доступі мережі Інтернет. Працівники можуть пройти тест, відправити результати на електронну пошту підприємства.

Наприклад, у процесі написання роботи було проведено тест “Мотиваційний профіль” для працівника готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”. Його дані зводяться у вигляді графіка (рис. 3.1).

Отже, дане опитування дозволяє порівняти задоволення низки потреб закладом з боку працюючих, та потреби конкретного працівника. Бачимо, що заклад гостинності добре задовольняє потреби у соціальних контактах, структурованості, умовах роботи, вільному часі. Недостатньо задовольняються такі потреби: матеріальна винагорода, різноманітність, новизна, креативність, творчість, самовдосконалення, значимість працівника.

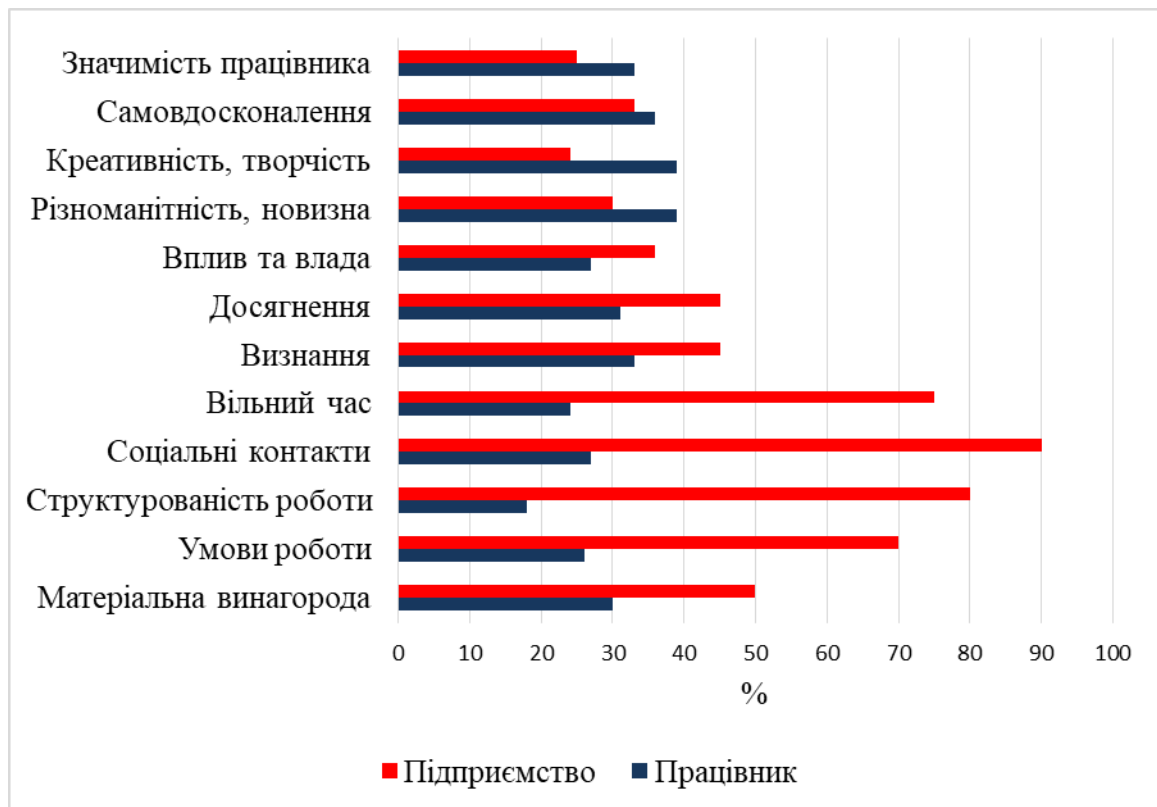


Рисунок 3.1 – Результати тесту “Мотиваційний профіль”

На основі таких даних керівництво може приймати позитивні рішення щодо мотивації конкретного працівника чи групи осіб комплексу гостинності, покращуючи продуктивність праці, здійснювати ідентифікацію працівників з підприємством готельно-ресторанного господарства.

Експерти все-таки припускають загальне зниження обігу ринку гостинності на 10-15% на наступний рік, при цьому ціни значно зниженими не будуть. Фінансово-економічна криза вплине, швидше за все, на ціни у готелях Туреччини, Єгипту й інших країн, які дійсно працюють у ринкових умовах і відносяться до так званих “курортних країн”. У цих країнах велика залежність від туристичного потоку та податкові внески туристичної галузі є серйозним рядком бюджету. І відповідно у сьогоднішній час, коли люди стали менше їздити на відпочинок через пандемію, закордонні готелі негайно відчули на собі наслідку кризи. Наприклад, гавайські власники готелів змушено скорочувати персонал більше, ніж удвічі; ряд працівників відправляються у вимушені відпустки. Крім того, відчули кризу не лише готелі, але й уряд перелічених країн, які вимушені урізати бюджети соціальних програм, а наслідком можуть бути соціальні вибухи, що самі по собі не сприятимуть

збільшенню потоку туристів. Розуміючи це, влада прикладає усіх зусиль для вирівнювання ситуації. Наприклад, в'єтнамські чиновники з метою залучення туристів знижують ціни у готелях і на квитки державних авіакомпаній, плануючи досягнути загальних сукупних знижок до 50%.

Експерти також зауважують, що готельні послуги – це той товар, на який ціна принципово змінюватися не буде, тому що в готельному бізнесі ціна є не найбільш визначальним фактором. Головні фактори – це місце розташування, історія готелю, лояльність споживчого сегмента (якщо це п'ятизірковий готель, то у ньому відпочивають відомі люди, на яких криза, звичайно, теж вплинув, але вони чи навряд змінять свій споживчий запит). Ціни на готельні номери в Україні будуть триматися максимально довго на постійному рівні та навіть дещо зростатимуть, однак, очевидно, що з'являться різного роду “маркетингові акції” (наприклад, “3 ночі проживання + 4-а ніч безкоштовно”). Ця пропозиція робиться з врахуванням того, що середня тривалість проживання в українських готелях становить від 2,5 до 3 днів).

Згладити вплив кризи готельної індустрії можна у такий спосіб: по-перше, оптимізувавши власні витрати шляхом введення режиму строгої економії; по-друге, зробивши готельний продукт більш привабливим. Наприклад, варто зробити більш гнучку цінову політику, переглянути наповнення послуг, асортименти, розширити список додаткових послуг. Крім того, готельні підприємства повинні обов'язково збільшувати перелік споживчих сегментів, на яких вони спеціалізуються, і розширювати канали дистрибуції.

У найбільш складних випадках заклади готельного типу будуть скорочувати персонал, знижувати фонд заробітної плати, зачиняти до “кращих часів” деякі поверхи у багатоповерхових готелях (деякі площі будуть позиціонуватися, як “офісні блоки” для здачі в оренду під офіси), буде найбільше активно використовуватися система погодинної оплати номерів.

У теж час готель, який працює за певними стандартами, не має права заощаджувати на персоналі. Навіть у кризовий час гість не повинен відчутти різницю у надаваних послугах. Заощаджувати можна на відрядженнях працюючих, якщо

готельна мережа працює у різних регіонах, і логістиці; доцільно використовувати більш дешеві види транспортування вантажів; можна оптимізувати робочий день працівників, зробити гнучкий, змінний графік праці.

Крім того, у ході подальшого розгортання кризи слід очікувати скорочення персоналу, перехід людей на менший по кількості годин робочий тиждень, існує необхідність серйозного створення готелями мотиваційної програми для персоналу, яка буде прив'язана до того, щоб змінити постійну частину заробітної плати у бік зменшення та підвищити частку змінної частини, яка залежить від величини доходу готелю. Як наслідок таких дій, зросте конкуренція на ринку праці, поповнення рядів персоналу готельного бізнесу найбільш кваліфікованими кадрами.

3.2. Рекомендації щодо покращення якості обслуговування у готелі

Цінова політика готелю є гнучкою, керівництво завжди готове розглянути індивідуальні ціни для особливих клієнтів. У вартість проживання у тимчасовому засобі розміщення входить сніданок, склад якого завжди різний. Час сніданку – з 7:00 до 10:00. Сам сніданок максимально наближений до домашнього: каші, омлети, різні тости, напої на вибір.

Бронювання номерів здійснюється по телефону, факсу, електронній пошті та на сайті готелю. Робота готелю автоматизована системою автоматизації готельних підприємств. Це дозволяє працівникам готелю просто та зрозуміло оформляти звіти, вести картки гостей, реєструвати нових користувачів, вносити коректування у вже наявний реєстр тощо. Головною перевагою готельно-ресторанного комплексу є індивідуальний підхід до кожного гостя. Персонал є високо кваліфікований, ввічливий і намагається зробити усе можливе, щоб задовольнити повною мірою всі потреби клієнтів. Основою клієнтської бази готелю є бізнесмени, що приїжджають у наше місто на ділові зустрічі, переговори. Людині, яка перебуває у відрядженні, дуже важливо, щоб готель, у якому він зупиняється, мав, принаймні, два аспекти. По-перше, щоб відрізнявся зручним розташуванням поблизу найбільших транспортних розгалужень міста, по-друге, доступом до глобальної мережі.

Досліджуваний готель володіє обидвома переліченими аспектами. У готелі послуга бездротового доступу в Інтернет надається безкоштовно, що є явною перевагою перед конкурентами. Крім цих можливостей, діловій людині, що приїхала у чуже місто, дуже важливо, щоб атмосфера готелю була максимально наближеною до домашньої. Концепція готелю припускає індивідуальний підхід до кожного гостя не тільки у межах готелю, але й за ним. Це проілюстровано однією з додаткових послуг – трансфером.

Для того, щоб оптимально оцінити рівень якості основних послуг у досліджуваному готелі необхідно, у першу чергу, перевірити відповідність усіх параметрів надання послуг Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. Нами була проведена перевірка відповідності по наступних параметрах:

- наявність інформації про послуги;
- порядок оформлення проживання у готелі й оплати;
- порядок надання послуг;
- відповідальність виконавця та споживача за надання послуг;

- інформація про послуги доступна клієнтам не повною мірою, тому що вона не оформлена належним чином і представляє собою інформаційні оголошення, які прикріплені на стіни у загальнодоступних місцях.

Порядок оформлення проживання у готелі й оплати послуг не повністю відповідають Правилам, і вона вимагає деяких змін. Усім клієнтам готелю надається інформація про найменування, місце знаходження (юридична адреса) і режим роботи. Зауваженням по даному пункту є те, що дана інформація не розміщена на вивісці готелю, а перебуває на рецепції.

Так само Правилами користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг передбачається своєчасне надання інформації про послуги для того, щоб забезпечити споживачам можливість вірного вибору. Дана інформація повинна розміщуватися у приміщенні, призначеному для оформлення проживання, у зручному для огляду місці та в обов'язковому порядку містити перераховані нижче документи (табл. 3.2).

Наявність інформації, обов'язкової для надання клієнтам
у тимчасовому засобі розміщення

Перелік інформації, обов'язкової для надання споживачам	Наявність у готелі
Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг	Немає
Відомості про виконавця та номер його контактного телефону	Так
Свідоцтво про присвоєння готелю відповідної до категорії, якщо така категорія присвоювалася	Немає
Відомості про підтвердження відповідності послуг встановленим вимогам	Немає
Витяг з державного стандарту, що встановлює вимоги у галузі надання послуг	Немає
Ціна номерів (місця у номері)	Так
Перелік послуг, що входять у ціну номера (місця у номері)	Так
Перелік і ціна додаткових послуг, надаваних за окрему плату	Так
Відомості про форму та порядок оплати послуг	Так
Граничний термін проживання у готелі, якщо він встановлений виконавцем	Немає
Перелік категорій осіб, які мають право на одержання пільг, а також перелік пільг, надаваних при наданні послуг відповідно до законів й інших нормативно-правових актів	Немає
Порядок проживання у готелі	Так
Відомості про роботу розміщених у готелі підприємств громадського харчування, торгівлі, зв'язку, побутового обслуговування тощо	Немає
Відомості про орган по захисту прав споживачів при місцевій адміністрації, якщо такий орган існує	Немає
Відомості про вищу організацію	Немає

Згідно з наступним пунктом Правил, готель повинен забезпечити у кожному номері наявність інформації про проживання у готелі, правила протипожежної безпеки та правила користування побутовими приладами. У досліджуваному готелі дана інформація у номерах відсутня.

Надання пільг при наданні послуг категоріям громадян, яким такі пільги передбачені законом й іншими нормативно-правовими актами на підприємстві готельного типу дотримується.

Процес бронювання номерів, оформлені договори на бронювання, прийняття заявки на бронювання за допомогою поштового, телефонного й електронного

зв'язку відповідають вимогам Правил. У випадку спізнення гостя всі процедури стягнення плати за бронь і фактичний простій номера відбуваються відповідно до вимог Правил. У готелі при оформленні клієнтів на проживання всі пункти вимог даного документу дотримуються. Укладається договір на надання готельних послуг, у ролі якого виступає картка гостя. У квитанції, яка видається гостю в якості підтвердження оплати, зазначені: найменування виконавця (для індивідуальних підприємців прізвище, ім'я, по-батькові, відомості про державну реєстрацію); прізвище, ім'я, по-батькові споживача; відомості про надаваний номер (місце у номері); дата заїзду; дата виїзду; прибув; мета приїзду; підписи. Граничного терміну проживання у даному готельному закладі не встановлено. Цілодобове оформлення споживачів забезпечується відповідно до Правил. Додаткові послуги без згоди клієнта не проводяться так само, як і не обумовлюється виконання одних послуг обов'язковим наданням інших, що відповідає вимогам документу.

У готелі “Три бажання” встановлена подорожна оплата за проживання. Оплата проводиться при укладанні договору на надання готельних послуг. Плата за проживання у готелі стягується відповідно до єдиної розрахункової години – з 12 годин поточної доби за місцевим часом. При розміщенні до розрахункової години (з 0 до 12 годин) плата за проживання не стягується. У випадку затримки виїзду гостя плата за проживання стягується у наступному порядку:

- не більше 6 годин після розрахункової години – погодинна оплата;
- від 6 до 12 годин після розрахункової години – плата за половину доби;
- від 12 до 24 годин після розрахункової години – плата за повну добу (якщо немає погодинної оплати).

Отже, розрахунки з клієнтом у досліджуваному готелі відбуваються відповідно до Правил. Якість надаваних послуг відповідає умовам, прописаним у договорі на надання готельних послуг. Відповідно до існуючих Правил, у досліджуваному готелі безкоштовно надаються наступні послуги: виклик швидкої допомоги; користування медичною аптечкою; доставка у номер кореспонденції по її отриманні; побудка до певного часу; надання окропу, голок, ниток, одного комплекту посуду та столових приладів. Додатково у даному засобі розміщення

безкоштовно надаються: користування бездротовим високошвидкісним Wi-Fi з'єднанням; набір по догляду за взуттям у кожному номері; чайний набір у кожному номері (2 чашки, 2 блюдця, 2 чайні ложки й 2 пакетика чаю); використання гладильного комплекту; використання кухонного куточка й усієї кухонної техніки, а також посуду для готування їжі.

Заклад тимчасового перебування відповідає за збереженість речей своїх клієнтів. У випадку виявлення забутих речей, процедура повернення проводиться відповідно до Правил. У всіх випадках невідповідності якості надаваних послуг заявленим у договорі вимогам, готельно-ресторанний комплекс “Три бажання” діє відповідно до Правил. Повернення грошей за не виконані послуги, перерахування вартості у зв'язку з неповнотою виконання послуг й інші процедури повністю відповідають вимогам Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг.

Таким чином, проаналізувавши відповідність досліджуваного готелю Правилам користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, нами був виявлений список наступних зауважень:

- відсутність інформації про найменування, юридичну адресу підприємства на вивісці готелю;
- часткова відсутність необхідної інформації на стійці реєстрації;
- відсутність інформаційної папки для гостей у номерах готелю.

Підвищення якості не буде ефективним, якщо не орієнтуватися на думку споживачів. Для того, щоб врахувати усі побажання клієнтів, нами була розроблена анкета, у якій клієнтам готелю було запропоновано відповісти на кілька запитань, що стосуються рівня якості надаваних їм послуг. Розроблена нами анкета містить у собі запитання по оцінюванні рівня якості матеріально-технічної бази готелю, виявлення думки споживачів відносно недоліків готелю та можливих нововведень. Дана анкета розміщала на рецепції готелю. Гостю пропонувалося відповісти на її запитання у процесі оформлення виїзду. Було опитано 100 респондентів. У ході аналізування зібраної інформації кількість опитаних гостей була прирівняна до 100%. У першому запитанні анкети клієнтам готелю було запропоновано оцінити

якість готелю у цілому по таких параметрах як: комфортність, безпека, розташування, компетентність персоналу, індивідуальність підходу до клієнтів, ввічливість і доброзичливість персоналу, співвідношення ціна / якість.

Переважає більшість респондентів, а саме 88% оцінило комфортність, безпеку та розташування готелю максимальною оцінкою у 5 балів. Інші 22% поставили оцінку 4 бали. Компетентність персоналу була оцінено 73% на 5 балів, 27% на 4 бали. 68% оцінило індивідуальність підходу максимальною оцінкою 5 балів, 30% дали оцінку 4 бала та 2% були не досить задоволені по даному аспекту та поставили 3 бали. Ввічливість і доброзичливість персоналу була оцінено 98% респондентів на 5 балів і лише 2% поставили оцінку 4 бали. Співвідношення ціни й якості 76% було оцінено на 5 балів, 20% на 4 бали і 4% на 3 бали (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати анкетування по першому запитанні анкети

Параметр оцінюваної послуги	Оцінка, %				
	1	2	3	4	5
Комфортність готелю	0	0	0	22	88
Безпека готелю	0	0	0	22	88
Розташування готелю	0	0	0	22	88
Компетентність персоналу	0	0	0	27	73
Індивідуальність підходу до гостей	0	0	2	30	68
Ввічливість і доброзичливість персоналу	0	0	0	2	98

Провівши аналізування оцінки загальних параметрів готелю клієнтами, було встановлено, що готельно-ресторанний комплекс “Три бажання” у цілому задовольняє споживачів і відповідає їхнім заявленим вимогам.

У другому питанні анкети, респондентам було запропоновано оцінити наповнення номерів по таких параметрах як: меблювання, постільна білизна, рушники, душові приналежності, технічне оснащення та сантехніка. 68% гостей оцінили меблювання номерів максимальною оцінкою 5 балів, 30% – оцінкою 4 бали

і 2% – оцінкою 3 бали. Постільну білизну у номерах було оцінено на 3 бали 36%, на 2 бали – 34% і на 1 бал – 30% гостей. 44% респондентів оцінили якість рушників на 3 бали, 40% – на 2 бали та 12% – на 1 бал. Душові приналежності 89% були оцінені на 2 бали та 11% – на 1 бал. 97% опитаних оцінили якість технічного наповнення номерів максимальною оцінкою – 5 балів, 3% – 4 бали. Сантехніка у санвузлах була оцінено 95% на 5 балів, 5% – на 4 бали (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати анкетування по другому запитанні анкети

Параметр оцінюваної послуги	Оцінка, %				
	1	2	3	4	5
Меблювання	0	0	2	30	68
Постільна білизна	30	34	36	0	0
Рушника	12	40	44	0	0
Душові приналежності	11	89	0	0	0
Технічне оснащення	0	0	0	3	97
Сантехніка	0	0	0	5	95

Проаналізувавши оцінку клієнтами готелю щодо наповнення номерів, стало зрозумілим, що гості, головним чином, не задоволені такими параметрами, як якість постільної білизни; якість рушників; якість і вигляд душового приладдя. По інших параметрах ступінь задоволеності споживачів перебуває у межах норми або перевищує її.

У третьому питанні анкети клієнтам було запропоновано відповісти що, на їхню думку, необхідно передбачити у номерах. 57% опитаних відповіли, що у номерах не вистачає інформаційного буклету або папки, що містить корисні номери та телефони різних розважальних центрів, кінотеатрів, ресторанів тощо. 20% відповіли, що у номерах не вистачає інформації про готель, телефони готельних служб. 23 % порадили передбачити у номерах індивідуальні лазневі халати, тапочки та гігієнічні міні-набори (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результати анкетування по третьому запитанні анкети

Запропоновані гістьми нововведення	Кількість, %
Інформаційний буклет або папка з інформацією про розважальні центри, ресторани, кінотеатри тощо	57
Інформація про готель, правила проживання.	20
Індивідуальні лазневі халати, гігієнічні міні-набори	23

Таким чином, головною рекомендацією від гостей для готелю є розроблення та введення в експлуатацію інформаційної папки у номери та наявність індивідуальних гігієнічних міні-наборів.

У ході аналізування діяльності готелю “Три бажання” і за результатами проведених досліджень нами виявлений ряд недоліків у роботі готельно-ресторанного комплексу:

- завантаження номерного фонду є недостатнім. Вважаємо, що причиною цього слугує невірна цінова політика підприємства, а також недостатня реклама;

- імідж підприємства тимчасового місця проживання представляє собою форму його відображення і його типу продукту (послуги) у свідомості гостей. Імідж готелю може формуватися стихійно або цілеспрямовано. На жаль, імідж готелю “Три бажання” в основному формується стихійно, оскільки офіційно оформленої іміджевої політики на підприємстві не існує. У ході проведеного аналізування діяльності, у тому числі, й рекламної, а також опитування гостей, були виявлені слабкі сторони та недоліки, які заважають формуванню сприятливого іміджу закладу гостинності, а при подальшому розвитку можуть стати причиною формування несприятливого іміджу. Внутрішній імідж підприємства сфери гостинності визначають, як практичне втілення корпоративної (організаційної) культури у конкретних життєвих ситуаціях, а корпоративна культура – це сукупність морально-етичних і ділових норм і принципів, якими керуються працівники готелю у своїй роботі. Тому кодекс професійної етики та правил можна охарактеризувати, як документально закріплені принципи корпоративної культури, метою яких є сформувати у персоналу поняття професійної честі, привити навички культури спілкування як з клієнтами, так і зі своїми колегами.

Співробітники підприємства готельного господарства не повинні сприймати положення кодексу та правил, як щось нав'язливе. Їм слід зрозуміти їхній зміст. Вони не носять абсолютного характеру та можуть піддаватись змінам у часі. Однак, їхнє розумне застосування, на наш погляд, підвищить ефективність діяльності готелю за рахунок досягнення задоволеності клієнтів. Так, ще Дейл Карнегі писав: “Успіхи тієї або іншої людини у фінансових справах відсотків на 15 залежать від його професійних знань і відсотків на 85 – від її вміння спілкуватися з людьми”.

Кодекс професійної етики містить наступні складові:

- інтереси клієнта вище власних;
- обов'язок працівника задовольнити потреби клієнта в якісному відпочинку;
- кожний клієнт повинен відчувати, що йому щиро раді;
- проявляйте доброзичливість і повагу по відношенні до кожного клієнта;
- кожний відвідувач готелю – потенційний постійний клієнт, приділяйте йому належну увагу;
 - давайте клієнту відчувати його значимість для готелю, робіть це щиро;
 - намагайтеся досягнути прихильності клієнта, його довіри та симпатії;
 - сприймайте клієнта таким, який він є; не намагайтеся його переробити за кілька хвилин спілкування з ним;
- будьте тактовні, ввічливі та привітні, але ввічливість не повинна переходити у догоджання;
- будьте гарним слухачем;
- ніколи не залишайте без уваги невдоволення та заперечення клієнтів;
- не сперечайтесь з клієнтом;
- не слід піддаватися емоціям; демонструйте стриманість і дипломатичність;
- вмійте володіти собою, проявляйте витримку та терпіння. Відповідайте на брутальність витримкою й ввічливістю;
- від помилок ніхто не застрахований; щиро та вчасно вибачитися – це не приниження, а гідне визнання певної провини й ознака культури;

- пам'ятайте – співробітники готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” – одна команда; будьте готові завжди прийти на допомогу іншому працівнику.

На підставі кодексу професійної етики розроблений звіт правил поведінки персоналу при обслуговуванні клієнтів. Ці правила є універсальними, тобто такими, що підходять при будь якій ситуації. На жаль, у кодексі професійної етики та правилах поведінки неможливо врахувати всіх тонкощів, що особливо стосуються поведінки персоналу при спілкуванні з різними типами гостей або при неадекватній поведінці гостей. На схожу тематику можна проводити семінари або сприяти участі працюючих у тренінгах.

Співробітники готелю повинні бути в обов'язковому порядку під розпис ознайомлені з кодексом і правилами поведінки перед тим, як приступити до виконання посадових обов'язків. Якщо будь яке правило не є зрозумілим співробітнику, керівник служби (наставник) зобов'язаний роз'яснити його. Правила поведінки повинні бути завжди під рукою в якості настільної книги. У процесі трудової діяльності керівник (наставник) повинен постійно цитувати принципи кодексу професійної етики, тому що це сприяє їхньому закріпленню у свідомості працівника та вибудовування лінії поведінки стосовно клієнтів і колег у відповідність з цими принципами.

3.3. Удосконалення методів відбору персоналу у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”

Потенціал персоналу готелю є найважливішим чинником, що характеризує готель. Для послуг гостинності значимість цього елемента економічного потенціалу організації особливо велика, оскільки від рівня професіоналізму персоналу, його вміння працювати з людьми залежить якість послуги та обслуговування гостюючих. Здатність персоналу швидко навчатися, освоювати нові професії та здобувати навички, необхідні для роботи у сучасних умовах, є істотною перевагою, що сприяє забезпеченню конкурентоспроможності готельних підприємств.

У зв'язку з постійно мінливими вимогами клієнтів до рівня обслуговування, удосконалюванням технологій надання послуг, підприємства сфери гостинності повинні постійно займатися проблемами підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки працівників. Причому, це стосується всього персоналу – починаючи від покоївки та завершуючи керівником підприємства. Ця проблема у сучасних умовах є досить актуальною, тому що якість обслуговування клієнтів в українських готелях наразі відстає від рівня міжнародних вимог і стандартів.

Не менш важливою проблемою підприємств індустрії гостинності є плинність кадрів. Часта змінюваність персоналу, з одного боку, призводить до погіршення якості обслуговування (у період адаптації знову прийнятих працівників), а з іншого – збільшує витрати підприємства (виплата вихідних допомог, витрати на підвищення кваліфікації працівника, який не залишився працювати на підприємстві). Однією з причин, яку часто називають при звільненні, є низький рівень заробітної плати, яка недостатньо компенсує витрати праці, пов'язані з підвищеною нервово-емоційною напругою.

Специфіка діяльності готельно-ресторанного комплексу не є типовою для традиційних методів відбору персоналу, тому заклад потребує розробки методу, що включає в себе інструменти, які б дозволили виявити наявність необхідних компетенцій у претендента. Різнострамованість фахівців, зайнятих на підприємстві готельно-ресторанного господарства, вимагає застосування різних методів відбору для різних категорій працівників. Завдяки вдосконалюванню методів відбору, можливе зниження плинності персоналу, а також скорочення витрат на навчання працюючих. Поділ методів по спрямованості категорій персоналу дозволить виявляти саме ті знання та навички, які керівництво бачить у нових співробітниках. При цьому необов'язково підбирати індивідуальні методи відбору для кожної посади, досить розділити їх на групи: адміністративний персонал, працівники залу, кухарі, клінінг. Для кожної групи необхідно визначити ряд компетенцій, необхідних для прийому на роботу, потім підібрати найбільш доцільний метод їх виявлення.

Адміністративний персонал становлять адміністратори готелю та адміністратори ресторану. Для даних посад у пріоритеті є досвід роботи та знання

структури роботи готельно-ресторанного бізнесу, знання законодавства, санітарних норм, уміння управляти підлеглим складом персоналу, приймати відповідальні рішення. Для виявлення перерахованих компетенцій, знань і навичок недостатньо проведення лише анкетування, тому що питання, що є в анкеті, не торкаються професійної сфери діяльності.

Санітарні норми є важливою частиною знань адміністративного персоналу готелю та ресторану. Для перевірки претендента на знання санітарних норм і законодавства підійде тестування, що містить загальні питання, відповіді на які обов'язково повинен знати кандидат на посаду адміністратора. Тестування не повинно бути об'ємним і займати багато часу у претендента, тому що для нього повинен бути ряд додаткових випробувань. Перелік питань для виявлення знань санітарних норм і законодавства представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Запитання до тестування на знання законодавства та санітарних норм для кандидатів на посаду адміністратора готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”

№	Запитання	Варіанти відповідей
1	2	3
1.	Коли працівник зобов'язаний вимагати зажадати паспорт гостюючих	1) При купівлі алкогольної або тютюнової продукції 2) При підозрілій поведінці гостей 3) Співробітник не зобов'язано вимагати паспорт 4) За бажанням працюючого
2.	Які прикраси заборонено носити на робочому місці?	1) Обручка 2) Нагрудний хрестик 3) Годинник
3.	У якому випадку допускається надання медикаментів гостям?	1) На прохання гостей 2) При отруєнні продуктами харчування в ресторані 3) При ризику втрати життя 4) У жодному випадку

1	2	3
4.	Інформацію про паспортні дані гостей співробітник зобов'язаний:	1) Передати керівнику 2) Знищити після заповнення особистої картки гостей 3) Зберігати в архіві 4) Знищити після виїзду гостей
5.	Руки потрібно обов'язково мити:	1) Перед роботою 2) Після паління 3) Після відвідування туалету 4) У всіх перерахованих випадках
6.	Форма працюючого повинна бути:	1) Гарною, стильною, елегантною 2) Яскравою, помітною, відкритою 3) Змінною, чистою 4) Будь якою
7.	Алкоголь на винос можна продавати:	1) До 22:00 2) До кінця роботи закладу 3) Не можна 4) За рішенням керівництва
8.	Дезінфекція – це:	1) Знищення збудників інфекційних захворювань 2) Хімічна обробка проти комарів 3) Хімічна обробка проти гризунів 4) Видалення жирових забруднень
9.	Працівник зобов'язаний мати:	1) Особисту картку у лікарні по місцю прописки 2) Особисту медичну книжку 3) Довідку форми №4 4) Флюорографічний відбиток
10.	Забороняється продаж спиртних напоїв:	1) Вагітним жінкам 2) Особам при відсутності документів, що підтверджують вік 3) Особам до 18 років 4) Особам у нетверезому стані

Запропонований тест складається з десяти питань, успішною задачею його можна вважати при правильній відповіді на 60%, тобто на шість запитань. Успішність проходження тестування дозволить визначити рівень знань кандидата, внаслідок чого можна буде зорієнтуватись, наскільки здобувач потребує додаткового навчання. Вимоги до адміністративного персоналу набагато ширші, ніж до лінійного, тому до відбору потрібного кандидата варто підійти ретельно.

Є знання та навички, якими може не володіти претендент, але які легко набуваються при навчанні, однак існує ряд якостей, не володіючи якими, претендент не зможе їх отримати за період стажування, це лідерські якості, здатність ухвалювати відповідальні рішення в неординарних ситуаціях, заповзятливість.

Визначити перераховані якості допоможе невеликий кейс, вирішити який кандидат повинен буде миттєво, не маючи часу на міркування, оскільки специфіка діяльності ресторану та готелю багато у чому відрізняється. Тому кейси необхідно скласти з урахуванням існуючої різниці. Кейси для кандидатів на посаду адміністратора ресторану та готелю представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Пропоновані кейси для кандидатів на посаду адміністратора готелю та адміністратора ресторану готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”

Адміністратору готелю	Адміністратору ресторану
Уявіть, що о 4 ранку гість повідомляє про поломку ліжка. На робочому місці немає персоналу для усунення поломки. Переселити гостя неможливо, тому що вільних номерів даної категорії та вище немає. Є можливість помістити його у номер класу економ, але гість категорично проти переїзду в даний номер. Які будуть ваші подальші дії? Приведіть три варіанти вирішення проблеми та обґрунтуйте свій вибір.	Уявіть, що в самий розпал вечірнього сервісу у суботу відключається електрика. Персонал у паніці, гості невдоволено обговорюють ситуацію, тому що вони не отримають своїх страв. Деякі гості просять рахунок, але без електрики Ви не маєте доступу до системи. Якими будуть ваші дії? Опишіть послідовність ваших рішень і поясніть їх.

Кейс-методи часто використовують при відборі персоналу, тому що завдання моделюється з реально можливих подій, з урахуванням характеру роботи і тих компетенцій, які потребують перевірки. Кейс-Метод не забирає багато часу, не має потреби у складній інтерпретації, але демонструє можливу поведінку кандидата у критичній ситуації. Інтерпретація даного методу відбору персоналу не вимагає від інтерв'юера більших знань у галузі управління персоналом. Даний метод не припускає правильних або неправильних відповідей, рішенням на завдання є ланцюжок думок і висновків, які, у свою чергу, приводять до прийняття рішень. У ході міркувань кандидата інтерв'юер може відзначати ті або інші моменти, які властиві людині, яка здатна на прийняття рішень у нестандартних ситуаціях. Заявлені відповіді можуть багато у чому відрізнитися від реальних дій кандидата, але, незважаючи на це, інтерв'юер може оцінити правильність розміщення пріоритетів кандидата при вирішенні завдання.

У визначенні компетентності майбутнього лінійного керівника може допомогти додаткове запитання у вже існуючій анкеті. Кандидату буде запропоновано дати визначення посади “Адміністратор”, перелічити обов’язки та відповідальність, які припускає посада. Відповіді на поставлені запитання будуть інтерпретуватися у порівнянні з очікуваннями керівників від ідеального претендента на посаду. Запропоновані методи відбору кандидатів на посаду адміністратора у сукупності з уже використовуваними у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” допоможуть підібрати найбільш потрібного кандидата без додаткових фінансових витрат. Рекомендується проводити співбесіду в окремому приміщенні, поза зоною розміщення гостей, у присутності діючого адміністратора для ухвалення колективного разом з власником рішення щодо претендента.

Працівники залу – офіціанти й бармени, що перебувають у прямій взаємодії з гістьми закладу. Персонал, що займає дані посади, повинен мати знання щодо асортиментів страв і напоїв закладу, знання правил сервісу, грамотну мову та здібність до продажів. Кандидатам на посаду офіціантів і барменів під час співбесіди рекомендується запропонувати рольову гру. Даний метод відбору персоналу підходить не для всіх професій, тому використовується вкрай рідко. Незважаючи на це, рольова гра дозволяє претенденту продемонструвати свої здібності у галузі продажів і сервісу. Метод рольової гри полягає у пропозиції кандидату прийняти на себе роль офіціанта та спробувати продати інтерв’юєру страву. Запропонований метод дозволить оцінити грамотність мови кандидата, його навички продажів і поведінку у цілому. Інтерв’юєр може зробити висновки про те, наскільки кандидат грамотний і чи має він потребу у додатковому навчанні. При виборі з декількох кандидатів цей показник може значно спростити вибір на користь того здобувача, який професійно підкований більше у порівнянні з іншим, вимагає менше витрат на навчання і у якнайшвидшому часі зможе приступити до роботи. Поряд з кейс-методом рекомендується проводити тестування на виявлення фундаментальних професійних знань, без яких неможлива робота на бажаній посаді. Такий метод відбору слушний для барменів, чиї знання у більшій мірі є універсальними. Рекомендований варіант тесту представлено у табл. 3.8.

Тест на виявлення професійних знань бармена

	Запитання	Варіанти відповідей
	Що таке шейкер?	1) Різновид барного посуду 2) Змішувальний інструмент 3) Блендер 4) Напій з молока та морозива
2	Який з перерахованих сортів винограду червоний?	1) Совиньон блан 2) Гевюрстременер 3) Карменер 4) Піно гріджіо
	З якої сировини виготовляється текіла?	1) Солод 2) Виноград 3) Цукрова тростина 4) Блакитна агава
4 4	Чим відрізняється Капучино від Латте?	1) Обсягом 2) Температурою 3) Кількістю піни 4) Малюнком
	Що таке дабл стрейн?	1) Назва коктейлю 2) Назва елемента флейрінгу 3) Назва барного реманенту 4) Назва способу приготування
6	Скільки градусів у ромі?	1) 35 2) 40 3) 50 4) 25
7	Чай Гол-Грій – це чай:	1) Чорний 2) З пелюстками троянди 3) Із чабрецем 4) З бергамотом
8	Чайна пара – це:	1) Блюдечко та чашка 2) Блюдечко, чашка, чайна ложка 3) Блюдечко, серветка, чашка 4) Чашка та чайна ложка
9	Шалле – це:	1) Різновид барного посуду 2) Назва коктейлю 3) Спеція 4) Назва барного реманенту
10	Аперитив – це:	1) Напій, що збуджує апетит 2) Назва коктейлю 3) Порядок приймання їжі 4) Назва барного посуду

Тест, рекомендований у табл. 3.8, дозволить виявити рівень підготовки та професійних компетенцій бармена. Тест не вимагає від інтерв'юера знань специфіки

барної діяльності для оцінки кандидата. У випадку, коли співбесіду з барменами проводить адміністратор ресторану, це дозволяє знизити ризик приймання некваліфікованого працівника, і як наслідок – допоможе контролювати якість пропонованих гостю напоїв.

Розширивши перелік методів, що використовуються при відборі персоналу у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”, можливо досягти скорочення плинності кадрів внаслідок некомпетентності останніх, а також допоможе набрати штат кваліфікованих працівників, які відповідатимуть очікуванням керівників. Запропоновані методи не вимагають матеріальних витрат, що є їхньою перевагою. Також запропоновані тести складені таким чином, що не вимагають особливих знань для їхньої інтерпретації, що дозволить інтерв’юєру у короткий термін оцінити кандидата та винести вірне рішення на користь його. Запропоновані методи відбору персоналу прості для розуміння як новим кандидатам, так і працівникам, що проводять співбесіди. Запропоновані методи рухливі, це значить, що змістовна частина піддається змінам, залежно від необхідних від претендента компетенцій. Методи відбору персоналу – діючий інструмент при доборі кандидатів, однак успішність їх подальшої роботи залежатиме не тільки від грамотного відбору, але і правильно побудованої системи навчання та стажування. У сукупності система добору та навчання кандидатів може дати той результат продуктивності кадрового складу, який необхідний для успішної роботи готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”.

Дослідження застосування сучасних методів відбору персоналу у готельному у ресторанному бізнесі на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” показало, що при відборі використовуються найпростіші та розповсюджені методи, що застосовувалися з початку відкриття готельно-ресторанного комплексу. Оцінка ефективності методів відбору персоналу у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” не проводилася, тому що не було достатніх підстав. Протягом аналізу були виявлені недоліки існуючої системи управління персоналом. Для усунення недоліків були запропоновані сучасні методи

відбору персоналу. Їхня унікальність полягає у тому, що застосування нових методів відбору персоналу не вимагає кардинальних змін у системі відбору.

Незалежно від типів криз, що відбуваються у теперішній час, методи їх ефективного подолання більш-менш однакові: комунікації, рекламно-пропагандистська діяльність, безпека й охорона туристів, гнучка цінова та маркетингова політика, оптимізація системи управління готелем. Нинішня криза виявиться все-таки не настільки відчутною для ринку, як у період Великої американської депресії. Тоді збанкрутіли чотири серед п'яти готелів, а Конрад Хілтон – засновник однойменної готельної імперії – змушений був звільнити дві третини персоналу, а для інших – встановити 12-годинний робочий день. У цей час імпульс до розвитку отримав сегмент недорогих готелів. Загостриться конкуренція, і як наслідок, зросте якість послуг – тому тільки виграють клієнти. Що стосується вартості номерів – співвідношення “ціна-якість” повинні, нарешті, прийти до виправданого балансу.

У цілому ж, за прогнозами експертів, трендом наступного року (і не тільки у готельній галузі) стануть слова “оптимізація” і “конкурентоспроможність” через те, що “скорочення штатів”, “урізування бюджетів”, “згорання програм” – усі ці словосполучення несуть у собі негативну оцінку. Оптимізація та конкурентоспроможність на цьому фоні виглядають більш солідно та обнадійливо. Ці поняття не зашкодять готелю у будь які часи – ні у погані, ні у гарні. І якщо вже вважається, що криза – це свого роду перевірка на міцність, професійну заможність і конкурентоспроможність готелю, а рівноцінно і спосіб порятунку від усього зайвого, то у цьому випадку програми підвищення конкурентоспроможності та досягнення оптимізації дозволять зберегти учасникам готельного ринку досягнутих позицій, а, можливо, і покращити їх.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Організація охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”

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 у галузі охорони праці:

- забезпечення умов праці, які не несуть загрози для життя та здоров'я працівників підприємства;
- використання на підприємстві доступних сучасних технологій, створених для охорони праці;
- забезпечення матеріальних виплат у випадку нещасного випадку на підприємстві, які повністю покриватимуть витрати представників персоналу на лікування;
- контроль стану здоров'я працівників з певною періодичністю;
- проведення тренінгів та навчань, що підвищуватимуть навички персоналу, які 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.

З вище поданих завдань впливає мета даного розділу: провести аналіз стану охорони праці; виявити (якщо наявні) порушення чи недопрацювання, які стосуються даної сфери, та надання рекомендацій щодо їх виправлення; проаналізувати соціально-економічну ефективність наданих рекомендацій.

Об'єкт дослідження – готельно-ресторанний комплекс “Три бажання”. Він поєднує у собі готель і ресторан. Це забезпечує наявність на підприємстві сфери гостинності локацій, котрі мають свої особливості умов праці. Через широку сферу

послуг, які 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 у 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 представника персоналу відштовхуватиме потенційних користувачів послуг підприємства (адже праця відбувається у ресторані, готелі – локаціях, які передбачені саме для прямого відвідування клієнтами). Таким чином, охорона праці суттєвим чином впливає на імідж підприємства готельно-ресторанного господарства.

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

Оскільки готельно-ресторанний комплекс “Три бажання” поєднує у собі декілька локацій, доречно розглядати умови праці на підприємстві сфери гостинності у цілому. У 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 у достатній кількості, штучне світло використовується у темну пору доби та при недостатній освітленості через погодні умови). У всіх приміщеннях готельно-ресторанного закладу наявна вентиляція. У більшості приміщень є кондиціонери. Неподалік від кожної локації розташовані аптечки з ліками першої необхідності. Присутня теплова завеса, у холодні пори року приміщення опалюються.

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

За аналізований період дослідження (3 останні роки) не траплялось випадків захворювань у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”, які були б спричинені напрямами умовами праці. Фактором, котрий спричиняє найбільший вплив на стан здоров’я працівників, є наявність нічних змін для персоналу деяких професій. Це пов’язано 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 у діяльності готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” відіграє психологічний клімат. Аналіз взаємин у колективі у ході дослідження та шляхом анкетування не виявив проблем. Загалом, 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 цигарки. Завдяки цьому, ризик того, що пожежа у випадку виникнення залишиться непоміченою, мінімальною. Це також зумовлює убезпечення підприємства від виникнення пожеж через порушення заборони про паління у 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. У цілому, об'єкт можна віднести до категорії з низьким рівнем пожежної небезпеки. Винятком можуть бути кухня. Проте і на цій локації 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 джерелом вогню, а використання грилів відбувається на відкритому повітрі, правила забороняють проведення дій, котрі можуть нести за собою негативні наслідки.

Розташування готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” 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 присутня 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 з 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 та забезпечити легке та безпечне покидання приміщень працівниками та клієнтами. Загалом, стан пожежної безпеки підприємства є 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 у 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 готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” у цілому. Пожежна безпека підприємства теж може бути покращена. Цього можна досягнути шляхом встановлення автоматичних систем пожежогасіння, які будуть кориснішими, ніж наявні системи, що 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 тощо).

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 від попередньої. Проведення першої категорії заходів (спрямованих на покращення клімату в колективі) є економічно вигідним. Хоч, на перший погляд, такі заходи несуть лише витрати, проте вони дозволяють зменшити наявність конференц-залу у 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 відігравати 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 готельно-ресторанний заклад, котрий не докладає максимум можливих зусиль для забезпечення їх безпеки).

4.2. Забезпечення ефективної роботи персоналу при розробленні і реалізації заходів з евакуації персоналу та клієнтів готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”

На досліджуваному підприємстві наявні необхідні умови для ефективної евакуації працівників та клієнтів у випадку 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 закладу 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 тощо).

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

У ході роботи були вивчені теоретичні аспекти, етапи й сучасні методи відбору персоналу. Основною метою роботи було дослідження застосування сучасних методів відбору персоналу й розробка пропозицій по їхнім удосконалюванню у ресторанному та готельному бізнесі, на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Три бажання”. Ціль була досягнута шляхом пропозицій про впровадження сучасних методів відбору персоналу з урахуванням специфіки діяльності готельного комплексу “Три бажання”.

У теоретичній частині були розглянуті аспекти відбору персоналу: поняття, особливості, етапи відбору, специфіка відбору персоналу у готельному та ресторанному бізнесі, а також сучасні методи, застосовувані у досліджуваній сфері. Головним завданням добору та відбору персоналу є формування штату працівників, які в перспективі можуть принести підприємству максимальний дохід. Формування штату працівників – складне завдання, щоб його полегшити, варто розглянути основні методи відбору, як перевірені часом, так і інноваційні. Виділити позитивні та негативні сторони даних методик для того, щоб можна було оцінити їхню доцільність. Методи відбору припускають виявлення психологічних схильностей кандидатів, особистісних якостей, необхідних для повноцінної роботи на певній посаді, що є актуальним у готельному та ресторанному бізнесі. Також методи відбору персоналу дозволяють визначити підходящих претендентів для роботи у вже сформованому колективі.

Була проаналізована діяльність ресторанно-готельного комплексу “Три бажання”. Організація займається наданням готельних послуг і послуг громадського харчування. Вивчена організаційна структура підприємства, яка внесла ясність у розуміння ієрархії підпорядкування та взаємодії підрозділів у готельно-ресторанному комплексі. Проведений аналіз структури кадрового складу, в ході якого були досліджені наступні показники: чисельність кадрового складу, статеві-віковий склад, загальний виробничий стаж працівників підприємства гостинності.

Проаналізована існуюча система управління персоналом і досліджене застосування методів відбору персоналу у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”.

У ході дослідження були виявлені недоліки у застосуванні методів відбору персоналу, які не давали позитивних результатів при відборі кандидатів. Виходячи з виявлених недоліків, були запропоновані рекомендації з удосконалювання застосування методів відбору. Рекомендації полягають у сукупному використанні вже існуючих методів із сучасними, здатними розкрити професійні компетенції кандидатів. Запропоновані методи не вимагають додаткових матеріальних витрат, прості для розуміння й легкі в застосуванні, що було головними вимогами керівників організації.

Різноманіття вимог, пропонованих до кандидатів на всі посади в готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”, припускає застосування складних методів відбору персоналу. Існуюча система застосування методів відбору персоналу готельно-ресторанного комплексу “Три бажання” не дає великої ефективності при найманні кандидатів, тому що спрямована на виявлення базових характеристик здобувача. Професійні навички претендента визначаються в ході його стажування, що негативно впливає на стабільність штату персоналу у випадку, якщо кваліфікація кандидата недостатня для успішної роботи на певній посаді. У готельно-ресторанному комплексі “Три бажання” рекомендується застосування сучасних методів відбору персоналу залежно від категорії бажаної посади. Це дозволить знизити витрати на відбір і навчання персоналу, удосконалити систему відбору й знизити плинність кадрів, що є бажаним результатом для керівників закладу гостинності.

Запропоновані методи відбору персоналу не вимагають матеріальних витрат і високої кваліфікації інтерв'юера, що переважно для керівників організації в умовах відсутності кадрового відділу. Запропоновані методи відбору персоналу кардинальним образом не відрізняються від раніше використовуваних у готельно-ресторанному комплексі “Три бажання”, прості у застосуванні та не мають потреби в складній інтерпретації. Вони не вимагають відмови від уже використовуваних методів, а тільки доповнюють їх. Використовуючи сукупність методів відбору

персоналу для різних категорій працівників, можна досягти підвищення загального професіоналізму співробітників, а, отже, і підвищити ефективність роботи цілої організації.

Було створено систему мотиваційного моніторингу готельно-ресторанного закладу “Три бажання”. Система мотиваційного моніторингу – сукупність методів та засобів вимірювання та діагностики стану мотивації трудової діяльності працівників підприємства. Керівництво підприємства самостійно обирає дані методи, формує систему, структуру мотиваційного моніторингу у залежності від особливостей діяльності підприємства. У процесі аналізу стану мотивації даного підприємства було складено модель мотиваційного моніторингу. Обрано 5 основних видів анкетувань для: мотивації успіху та страх невдач; оцінка стану мотивації; тест мотивації досягнення; мотиваційний профіль; тест Герцберга. Обов’язки та повноваження щодо проведення мотиваційного моніторингу покладено на головного керівника. За допомогою сформованої моделі він зможе легко та ефективно аналізувати стан мотивації у закладі.

Було розроблено нову методику оцінки стану мотивації праці. Вона заснована на поєднанні психологічних, соціологічних, математичних теорій та практик. Основою даного методу є соціометрія та теорія потреб Абрахама Маслоу. На практиці соціометрія реалізується у вигляді опитування учасників груп осіб за допомогою анкети з запитаннями. Вона направлена на визначення взаємовідносин між учасниками даної групи. Проте, нам потрібно дослідити взаємовідносини між працівниками та керівниками підприємства гостинності. Саме тому процес соціометрії буде змінено та адаптовано до нової мети, структури організації. Після змін дану методику можна буде використати в інших підприємствах з організаційною структурою лінійного типу. Нова методика буде складатись з таких етапів: розробка анкети; проведення опитування на підприємстві; збір та обробка даних опитування; аналіз інформації; процес прийняття рішень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4527:2006 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення”. URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення: 17.03.2020).
2. Закон України «Про туризм» від 05.09.95 р. Відомості Верховної Ради. 1995. №31. – С. 241 – 254.
3. Національний стандарт України: послуги туристичні. Класифікація готелів. Гостиничный и ресторанный бизнес. 2003. № 4. С. 84 – 98.
4. Аль-Робаи Ааливи С. Карар. Развитие международных гостиничных сетей. Журнал международного права и международных отношений. 2012. №2. URL: https://tourlib.net/statti_tourism/karar.htm. (дата звернення: 17.03.2020).
5. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация. К.: ВИРА-Р, “Альтерпрес”, 2001. 208 с.
6. Білан М.О. Готельні ланцюги: стан і перспективи розвитку. Всё о туризме. Туристическая библиотека. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bilan.htm. (дата звернення: 17.03.2020).
7. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
8. Борисова Ю.М., Гаранін М.І. Менеджмент готельного та ресторанного обслуговування. М., РМАТ, 1997. 284 с.
9. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства. М., ЮНИТИМ, 2005. 384 с.
10. Ваген Л. Готельний бізнес: навчальний посібник / Л. Ваген. Ростов-на-Дону: Фенікс, 2006. 416 с.
11. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / В. А. Василенко, В. І. Шостка. К.: ЦУЛ, 2003. 285с.
12. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2000. 237 с. 40

13. Волков Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес. М.: Феникс, 2003. 348 с.
14. Волков Ю. Ф. Интерьер и оборудование гостиниц и ресторанов. М.: Феникс, 2003. 352 с.
15. Волков Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса. М.: Феникс, 2003. 384 с.
16. Галасюк К.А. Готельні ланцюги в сучасній індустрії гостинності. Науковий вісник ОНЕУ. 2012. №21(173). С.127-135.
17. Готельне господарство у Закарпатській області. URL: <https://uareporter.com/uk/content/gotelne-gospodarstvo-v-zakarpatskiy-oblasti>. (дата звернення: 17.03.2020).
18. Давидова О.Ю., Писаревський І.М. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. Збірник наукових праць ХДУХТ "Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг". 2008. Випуск 2(8), частина 2. С.215-219.
19. Данильчук В. Ф. Особенности формирования и развития туристических предприятий: монографія / В. Ф. Данильчук. Донецк : НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. 2006. 240 с.
20. Дріневський, Н.П. До концепції розвитку санаторно-курортної справи в Україні [Текст] / Н.П. Дріневський. Медична реабілітація, курортологія і фізіотерапія. 2002. №3(31). С.39-42.
21. Зубков А.А., Чібісов СІ. Довідник працівника готельного господарства. К.: Вища школа, 1985. 272 с.
22. Іванова Л.О. Оцінка маркетингових можливостей підприємств готельного господарства в окремих регіонах України. Щорічн. наук. праць, вип. XIV. Львів: НАН України ІРД, 2003. С. 230 – 242.
23. Кабушкин Н.И., Бондаренко Т.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник для студ. спец. Экономика и управление социально-культурной сферой. 4 изд. Минск: Новое знание, + 2003. 368 с.

24. Катькало В.С. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития. Часть 3 / В.С. Катькало, В.Н. Мукба. URL: https://tourlib.net/statti_tourism/katkalo.htm. (дата звернення: 17.03.2020)

25. Косій Т. М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції «Індустрія гостинності в країнах Європи». 4-6 грудня 2018 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2018. С.152-154.

26. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. Пер. с англ. под. ред. Р. Б. Ноздревой. М.: ЮНИТИ. 1998.787 с.

27. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навчальний посібник / Галина Круль. М-во освіти і науки України, Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. К. : Центр учбової літератури, 2011. 367 с.

28. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 1997. 176 с.

29. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / Марта Мальська, Ігор Пандяк ; М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. К.: Центр учбової літератури, 2012. 470 с.

30. Мунін Г. Б., Роглев Х.Й. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. К.: Ліра – К, 2005. 520 с.

31. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навч. посіб. К.:Центр навч. л-ри, 2003. 348с.

32. Організація готельного господарства [Текст] : навчальний посібник / Ольга Головка [та ін.]; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К. : Кондор, 2011. 408 с.

33. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. К.: Центр навч. л-ри, 2007. 344 с.

34. Роглев Х. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти: навчальний посібник / під ред. Георгій Мунін; Мукачівський державний університет. К.: Кондор, 2011. 442 с.

35. Семенов В. Ф., Бортник Л. В. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип. 2 (1). С. 68-75.

ДОДАТКИ