

**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: **Використання сучасних інструментів управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності (на прикладі ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»)**

Виконав: студент групи БРМ-61  
спеціальності 241  
«Готельно-ресторанна справа»

Старик Павло Володимирович

---

Керівник \_\_\_\_\_ І.І. Стойко

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ І.І. Стойко

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Р.П. Шерстюк

Рецензент \_\_\_\_\_ О.А. Сороківська

Тернопіль – 2023

## АНОТАЦІЯ

**Старик П.В. Використання сучасних інструментів управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності (на прикладі ТОВ «Готельний комплекс «Глобус») – Рукопис.**

Магістерська робота зі спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа, Тернопільський національний технічний університет мені Івана Пулюя, Тернопіль, 2023.

Розглянуто визначення основних категорій, віднесених до поняття управління персоналом, порівняння стереотипів управління персоналом і управління людськими ресурсами, характеристику сучасних методів управління персоналом готельного господарства.

Досліджено готельну галузь України у регіональному розрізі, розглянуто сучасні інструменти управління персоналом на готельному підприємстві, проведено аналіз господарської діяльності і кадрової політики, проаналізовано конкурентоспроможність готелю на регіональному ринку, його ринкове положення, основні можливості та загрози а також організацію праці та систему стимулювання персоналу на підприємстві.

Обґрунтовано і рекомендовано для реалізації проекти удосконалення кадрової політики готельного закладу, покращення процесу управління професійними компетенціями персоналу, заходи з удосконалювання системи стимулювання персоналу.

**Ключові слова:** готельний бізнес, управління персоналом, індустрія гостинності

## ABSTRACT

**Pavlo Staryk. Use of modern staff management tools for a hospitality industry enterprise (LLC “Hotel complex “Globus” as a case study). – Manuscript.**

Master's thesis in specialty 241 – Hotel and restaurant business, – Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, 2023.

The definition of the main categories related to the concept of personnel management, comparison of stereotypes of personnel management and human resources management, characteristics of modern methods of personnel management in the hotel industry are considered.

The hotel industry of Ukraine was studied regionally, modern personnel management tools at the hotel enterprise were considered, an analysis of economic activity and personnel policy was carried out, the competitiveness of the hotel on the regional market, its market position, main opportunities and threats, as well as the organization of work and the system of stimulating personnel at the enterprise were analyzed.

It is justified and recommended for the implementation of projects to improve the personnel policy of the hotel, to improve the process of managing the professional competences of the staff, and to improve the staff incentive system.

**Key words:** hotel business, personnel management, hospitality industry.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1.</b>	
<b>Теоретичні аспекти використання сучасних інструментів управління персоналом підприємств індустрії гостинності.....</b>	9
1.1. Визначення основних категорій, віднесених до поняття управління персоналом .....	9
1.2. Стереотипи управління персоналом і управління людськими ресурсами .....	21
1.3. Сучасні методи управління персоналом готельного господарства	23
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	
<b>Дослідження сучасних інструментів управління персоналом ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»</b> .....	31
2.1. Дослідження готельної галузі України у регіональному розрізі .....	31
2.2. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» .....	39
2.3. Організація праці та аналізування системи стимулювання персоналу у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» .....	47
<b>РОЗДІЛ 3.</b>	
<b>Можливості використання сучасних інструментів управління персоналом у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»</b> .....	52
3.1. Удосконалення кадрової політики готельного закладу за різним рівнем розвитку компонентів інтелектуальних ресурсів .....	52
3.2. Покращення процесу управління професійними компетенціями персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» .....	61
3.3. Заходи з удосконалювання системи стимулювання персоналу служби збуту .....	70
<b>РОЗДІЛ 4.</b>	
<b>Охорона праці і безпека в надзвичайних ситуаціях</b> .....	83
4.1. Охорона праці і техніка безпеки в готелі «Глобус» .....	83
4.2. Пожежна безпека в готелі .....	86
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	89
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	92
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах, за яких зростає складність і частота соціально-економічних криз, традиційні методи та підходи управління персоналом на підприємствах зазвичай несумісні з реальністю неперервних організаційних змін, спровокованих кризами. У цьому контексті головною проблемою є відсутність превентивних антикризових практик, і, як наслідок, – набір заходів екстреного реагування на ситуацію кризи: скорочення штату; урізання зарплат; згортання програм навчання та розвитку співробітників, що руйнують саму основу підприємства (інтелектуальний потенціал та людський капітал), без яких посткризове відновлення бізнесу стає надважким завданням.

Основні наслідки кризи для підприємства в галузі управління персоналом полягають у такому: зниження продуктивності та мотивації співробітників до ефективної праці внаслідок порушення нормального перебігу робочих процесів, підвищення інтенсивності праці, економія на оплаті праці та скорочення витрат на навчання; втрата кваліфікованих працівників та цінних знань; нівелювання корпоративних цінностей; зниження бренду та репутації підприємства; правові проблеми; нездорова конкуренція, напружена атмосфера, конфлікти та розбіжності в колективі.

Нормальне функціонування підприємств індустрії гостинності в умовах ринкових відносин має на увазі пошук та розробку кожним із них особистої стратегії розвитку. Щоб успішно розвиватися, мусить мати оптимальне співвідношення між затратами та результатами виробництва, знаходити нові форми вкладання капіталу, оновлювати та покращувати свою продукцію у відповідності вимогам ринку, знаходити більш ефективні способи доведення її до конкретних споживачів, приминати принципово нові методи правління та інакше кажучи, підприємство має бути конкурентоспроможним, економічно-стійким та соціально відповідальним.

Вибрана тема кваліфікаційної роботи магістра, що відображає пошук сучасних інструментів управління персоналом на підприємстві індустрії

гостинності і реалізує заходи, які, з одного боку, направлені на удосконалення діяльності базового підприємства –ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», а з іншого боку вдосконалюють підходи до управління персоналом, підвищення як його кваліфікації і професійності, так і стабільності.

**Мета і завдання дослідження.**

**Метою** даної роботи є дослідження сучасних інструментів управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності, організації праці, системи стимулювання персоналу на підприємстві ,і на цій основі запропонувати та обґрунтувати заходи для удосконалення кадрової політики готельного підприємства ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

Для досягнення мети поставлені наступні **завдання**:

- визначення основних категорій, віднесених до поняття управління персоналом, порівняння стереотипів управління персоналом і управління людськими ресурсами, характеристика сучасних методів управління персоналом готельного господарства;
- дослідити готельну галузь України у регіональному розрізі;
- розглянути сучасні інструментів управління персоналом;
- провести аналіз господарської діяльності і кадрової політики базового підприємства;
- проаналізувати конкурентоспроможність готелю на регіональному ринку, його ринкове положення, основні можливості та загрози;
- проаналізувати організацію праці та систему стимулювання персоналу;
- рекомендувати для реалізації проекти удосконалення кадрової політики готельного закладу, покращення процесу управління професійними компетенціями персоналу, заходи з удосконалювання системи стимулювання персоналу.

**Об'єктом** дослідження є готельний бізнес на базі підприємства ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

**Предметом** дослідження є використання сучасних інструментів управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, інструктивні матеріали, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних економістів. У процесі дослідження використовувались дані бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

Для досягнення поставленої мети використано такі **методи дослідження** як: аналіз, синтез, порівняння, оцінка, групування, індукція та дедукція.

**Наукова новизна** роботи полягає у аналізуванні і дослідженні теоретико-методологічних основ використання сучасних інструментів управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності, обґрунтуванні принципів і підходів бізнесу управління персоналом.

**Практичне значення** роботи полягає в можливості застосування на практиці результатів дослідження, реалізації методичних підходів у використанні сучасних інструментів управління персоналом на підприємстві готельного бізнесу і індустрії гостинності загалом.

#### **Публікації.**

1. Ігор Стойко, Павло Старик, Орест Вишньовський. Проблеми та перспективи HoReCa в Україні у контексті індустрії 4.0. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності» (12 жовтня 2023 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. – С. 143-146.

(Сертифікат 8 годин 0,27 кредитів ECTS)

2. Стойко І.І., Старик П.В. Переваги сертифікації безпечності харчових продуктів у ресторанному та громадському харчовому бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (10 листопада 2023 року) [Електронний ресурс] Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 1194-1196.

(Сертифікат МТЕ 1123-302 14 годин 0,47 кредитів ECTS)

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає сторінка основного тексту, рисунків, таблиць, список використаних літературних джерел складає 24 найменувань.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### **1.1. Визначення основних категорій, віднесених до поняття управління персоналом**

У процесі переходу до умов ринкової економіки змінилася відношення до сфери управління персоналом, у т. ч. і в сфері послуг, у зв'язку з відтоком фахівців з промислових секторів в інші сектори економіки (фінанси, торгівля тощо). Багато професіоналів припинили свою діяльність, не зумівши знайти застосування своїм знанням і умінням. Таким чином, був загублений основний кадровий потенціал більшості підприємств сфери послуг. Тому основними проблемами практики функціонування багатьох кадрових служб стали: непідготовленість персоналу всіх рівнів до роботи в нових умовах; втрата інтересу до креативної, новаторській діяльності через відсутність слушного оцінювання трудового внеску; відсутності конкретизованої інформації, відповідної теоретичної та методичної баз.

Дослідження виявили, що найбільш часто використовуваними методами при формуванні кадрового потенціалу як на вітчизняних, так і в закордонних підприємствах сфери послуг є:

- підсистема адаптації персоналу для знову прийнятих працівників (використовують 75%);
- залучення персоналу за допомогою відділів набору та наймання персоналу кадрових служб самих підприємств (65%);
- приваблення персоналу за допомогою служб зайнятості у різних кадрових агентствах (61%);
- співробітництво з вузами (35%).

Дані результати свідчать про те, що підприємства сфери послуг у

більшості випадків намагаються знайти вже готових працівників. Великі формати підприємництва організують процес навчання знову прийнятих працівників, що потребує постійних матеріальних витрат, розуміючи, що вкладені інвестиції у людський капітал – запорука успіху підприємницької структури.

Моделювання та проєктування системи управління персоналом є основою системи управління підприємством. Кожна підсистема системи управління здійснює конкретні функції управління. На основі відомої структури нами доповнена та розроблена загальна структура системи управління персоналом, яка включає системи лінійного керівництва, функціональних і забезпечуючих підсистем системи управління персоналом підприємств сфери послуг готельного господарства (табл. 1.1).

Окремої уваги заслуговують питання практичного застосування розробленого проєкту вдосконалення системи управління персоналом. Вона повинна містити стадії, що містять: напрямки матеріально-технічної підготовки, планування професійної підготовки управлінських працівників, забезпечення соціально-психологічної підготовки працівників підприємства, стимулювання системи впровадження проєкту, апробація проєкту та впровадження проєкту, контролювання на етапі впровадження, розрахунки ефекту від впровадження розробленого проєкту, проведення оцінювання виконаних робіт.

Процедура впровадження запроєктованої системи управління персоналом містить:

1. Оцінювання діючої системи управління персоналом на підприємствах сфери послуг. Дане дослідження сучасного стану системи управління персоналом в організації необхідне для уточнення вже виконуваних функцій кадровою службою та методів їх здійснення.

2. Упровадження системи управління персоналом. Керівництво індустрії гостинності вивчає й аналізує розроблену функціональну структуру моделі системи управління персоналом і співвідносить її з виконуваними функціями,



обирає базові функції, застосування яких необхідне для успішної діяльності та відповідає можливостям підприємства.

Таблиця 1.1

Доповнена структура системи управління персоналом підприємств сфери готельних послуг (складено автором)

Функції управління	Функції управління персоналом
1. Планування	1.1. Планування персоналу. 1.2. Управління найманням й обліком персоналу. 1.3. Маркетинг персоналу
2. Організація	2. Організація праці персоналу: у т. ч.: - підбір та розстановка кадрів; - розроблення прийомів і методів праці; - поділ і кооперація праці; - організація робочого місця; - умови праці; - режими праці та відпочинку, раціональне використання робочого часу; - нормування праці.
3. Координування	3. Технології управління персоналом: у т. ч.: - профорієнтація й адаптація персоналу; - навчання та розвиток персоналу; - оцінювання й атестація персоналу; - управління кар'єрою.
4. Мотивування	4.1. Мотивування та стимулювання праці персоналу. 4.2. Управління соціальним розвитком. 4.3. Управління поведінкою персоналу.
5. Контролювання	5. Дисципліна праці: у т. ч.: - трудова дисципліна; - виробнича дисципліна; - технологічна дисципліна.
6. Регулювання	6.1 Розвиток організаційної структури. 6.2 Правове й інформаційне забезпечення. 6.3 Забезпечення трудових відносин.

3. Апробація розробленої моделі системи управління персоналом на підприємствах сфери готельних послуг.

На підставі результатів перших двох етапів проєктування системи управління персоналом, керівництво готельного закладу приймає рішення про втілення необхідної кількості функцій з наявними у розробленій моделі. Таким чином, після закінчення другого етапу у створеній процесній моделі залишаються тільки необхідні функції, вибрані керівництвом, а також функції, які уже присутні на підприємстві. Обрані функції розподіляються між

наявними працівниками кадрової служби і керівництвом, який ухвалює рішення про зміну організаційної структури. Усі рішення відображаються у процесному описі моделі системи управління персоналом: змінюються виконавці тих або інших функцій.

4. Розроблення локальних кадрових документів перспективної системи управління персоналом. На основі розробленої та застосовуваної на попередніх етапах функціональної структури моделі системи управління персоналом, адаптованої до конкретного підприємства, розробляються проекти кадрових документів: посадові інструкції працівників кадрової служби, положення про систему управління персоналом, положення про підрозділи підприємства, положення про кадрову безпеку тощо.

5. Упровадження служби управління персоналом на підприємствах сфери готельних послуг. Кадрова служба разом з лінійними керівниками, згідно з моделлю системи управління персоналом, проводить тренінги по освоєнню, по внесенню змін у процесний опис моделі та формуванню необхідних звітів і кадрових документів.

Розроблення та застосування ефективної системи управління персоналом дозволяє досягнути високої результативності процесів обслуговування, забезпечує усесторонню соціальну захищеність працівника, забезпечує сприятливий морально-психологічний клімат і комфортні умови праці, а також дає широкі можливості для самореалізації особистості.

Більш чітка класифікація методів управління працівниками дозволяє об'єднати їх, вишиковуючи у технологічний цикл роботи з кадрами: профорієнтація, добір, відбір і наймання, трудова та соціальна адаптація, організація трудового процесу та системи навчання, мотивування, управління діловою кар'єрою, конфліктами та стресами, безпекою та звільненням.

Організаційні функції управління працюючими слід здійснювати після відповідних оцінювальних заходів (табл. 1.2).

Необхідність створення оцінювального інструментарію як інтегруючого компоненту, що реалізує ідею об'єднання всіх функцій управління на основі

життєздатних концепцій традиційного вітчизняного підходу та західних моделей управління, для багатьох керівників стала очевидною.

Таблиця 1.2

Оцінювальні процедури функцій управління працівниками організації

Функції управління	Оцінювальні процедури
Добір, наймання, відбір	Оцінювання професійної придатності Оцінювання професійної відповідності вимогам посади, робочого місця та підприємства Оцінювання ділових якостей Оцінювання ринкової вартості претендента
Розміщення по робочих місцях	Оцінювання професійної відповідності вимогам посади, робочого місця та підприємства Оцінювання ділових якостей Оцінювання розуміння й/або складу робіт Оцінювання розуміння посади
Адаптація	Оцінювання відповідності організаційним вимогам Оцінювання відповідності вимогам посади Оцінювання результатів адаптації
Ротація	Оцінювання досягнутих результатів і потреби у зміні сфер трудової діяльності Оцінювання ділових якостей Оцінювання розуміння й/або складу робіт Оцінювання втримування посади
Навчання	Оцінювання відповідності кваліфікації Оцінювання досягнутих результатів і потреби у навчанні
Розвиток	Оцінювання досягнутих результатів і потреби у розвитку
Оплата, стимулювання та мотивування	Оцінювання результатів праці й індивідуального внеску Визначення мотиваційного профілю й ядра
Звільнення	Оцінювання результатів праці й індивідуального внеску Оцінювання виконання обов'язків

Генезис трудових-соціально-трудова відносин і їх гуманізація привели до появи теорії управління людськими ресурсами (УЛР). Запропонована у 1980 році американськими авторами, вона стверджує, що працівники представляють собою один з ресурсів організації, яким необхідно грамотно управляти, вкладати кошти та створювати умови для його розвитку. Прихильники концепції УЛР визначають головним фактором успішного виконання роботи мотивування та вважають його визначальним показником відносин працівників до праці. Методологічно ця теорія опирається на базові положення

мотиваційних концепцій Ф. Герцберга й А. Маслоу, які визначили пріоритет мотивів визнання, самовираження та розуміння потреб особистості.

Система роботи з людськими ресурсами – сукупність принципів і методів управління працівниками в організації. Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме людьми, які індивідуально та колективно вносять свій внесок у досягнення організаційних цілей. Концепція УЛР, на відміну від попередніх, пропонує самий широкий спектр впливу на об'єкт управління, оскільки представляє собою цілісну систему теоретико-методологічних поглядів на визначення сутності, розуміння цілей, завдань, критеріїв, розуміння принципів і методів управління й організаційних підходів до формування механізму й інструментів реалізації у конкретних організаційних умовах.

Методологія УЛР припускає системне вивчення:

- сутності працівників організації в якості об'єкту управління, процесу формування індивідуальної поведінки, відповідної до мети і завдань організації;
- основних методів і принципів управління персоналом.

Перше формалізоване визначення концепції УЛР було запропоноване представниками Мічиганської школи. К. Фомбрун й інші висунули тезу про відповідність УЛР і управління організаційною структурою загальної стратегії організації. Модель відповідності, на їхню думку, об'єднує чотири типові процеси:

- відбір – як пошук оптимальної відповідності працівників різним видам робіт;
- оцінювання – як управління ефективністю праці;
- винагорода – як врахування довго- і короткотермінових результатів праці;
- формування високоефективних працюючих.

Гарвардська школа засновників концепції управління людськими ресурсами припускала, що «вирішення багатьох проблем вимагає більш

широкої, всеоб'ємної і стратегічної перспективи відносно людських ресурсів компанії». У такому баченні проблеми рутинного управління персоналом можуть бути вирішені за умови повної поінформованості менеджерів вищої ланки про бажаний ступінь залучення працівників в організаційний процес, про необхідні умови для їхнього навчання та розвитку і про те, які принципи та методи УЛР можуть сприяти досягненню цих цілей. Це привело до розуміння необхідності особливого підходу до управління людьми – підходу, розрахованого на тривалу перспективу та сприйняття працівників, як потенційних активів організації, а не змінних витрат.

Авторами Гарвардської моделі був сформульований постулат про те, що УЛР повинно реалізовуватися лінійними менеджерами. Нова модель управління людськими ресурсами заснована на політиці, що стимулює взаємність: взаємні цілі, взаємний вплив, взаємоповагу, взаємну винагороду, взаємну відповідальність. Теоретично, політика взаємності повинна сприяти посиленню прихильності працівників своєї компанії, що, у свою чергу, повинно привести до кращих економічних результатів і більш якісного розвитку людського фактору.

Д. Сторі виділив два принципові підходи: твердий і гнучкий.

Перший підхід ґрунтується на стратегічному та кількісному аспектах управління чисельністю робочої сили та здійснюється раціональними методами, які можуть бути застосовані до будь якого вимірного фактору. Ідеологія цього підходу акцентує увагу на необхідності управління працівниками тими методами, які дозволять створити додаткову цінність і конкурентні переваги організації. Люди розглядаються, як капітал, який при наявності необхідних інвестицій у його формування та розвиток може забезпечити дохід. К. Фомбрун і його співавтори визначають працівників організації, як ключовий ресурс у руках менеджерів.

Гнучкий підхід враховує положення школи людських відносин, у першу чергу, лідерство, мотивування та комунікації. Він пропонує відноситися до працівників, як до коштовних активів, що створюють конкурентну перевагу за

рахунок своєї прихильності роботі, адаптивності та високої якості праці (навичок, уміння ефективно працювати тощо).

Модель Гарварда асоціюється з ідеями гнучкого підходу та досягнення прихильності «сердечь і розумів» працівників цілям компанії за допомогою залучення їх в організаційні процеси, формування організаційної культури, створення сприятливих умов для комунікацій, обміну діловою інформацією й інших методів формування високого ступеня лояльності, довіри та прихильності працівників. Філософія гнучкого підходу опирається, у першу чергу, на роботи Д. Макгрегора, у яких були використані терміни «твердий» і «м'який» для опису форм управлінського контролю. Суть теорії Д. Макгрегора полягає у виявленні двох функціональних типів “Х” і “В” і необхідності управлінської моделі контролю для “Х”, і комбінації організаційних цілей й індивідуальних потреб працівників на основі принципу взаємному залучення для “В”.

Теорія “Х” відображає підхід до управління, як до адміністративно-командному процесу, та заснована на наступних психологічних передумовах:

- звичайна людина не вважає участь у процесі праці необхідною у зв'язку з його неприйняттям;
- звичайна людина пасивна та схильна до того, щоб нею управляли, уникає відповідальності та воліє не ризикувати;
- звичайна людина не амбіційна, потребує безпеки та захисту;

Теорія “В” побудована на інших передумовах:

- інтелектуальні та фізичні зусилля індивіду у праці природні, як у грі та відпочинку.

Людина у процесі трудової діяльності здійснює самоконтроль і самоврядування:

- при відповідних умовах співробітники не бояться відповідальності і шукають можливості для прояву своїх здібностей.
- участь у загальній діяльності стає важливим фактором мотивування при прийнятті особистих зобов'язань.

Більшості людям властиві здатності до творчості та новаторства при вирішенні проблем, у тому числі, управлінських.

Відповідно до цих умовностей, Д. Макгрегор сформулював основні постулати теорій “Х” і “В”.

Для теорії “Х”:

- безпосереднє та тверде управління персоналом;
- централізація законних офіційних повноважень;
- мінімізація участі працівників у управлінні.

Такий підхід полягає у посиленні вимогливості, жорсткості контролювання, звільненні некомпетентних і недостатньо відповідальних працівників. Це дозволяє отримати позитивні, але короткострокові та незначні результати, а негативні наслідки можуть бути дуже серйозними, оскільки основними двигунами стають страх і мотивування запобігання покарання. Острах помилитися, викликати невдоволення начальства, втратити роботу зміцнюють трудову дисципліну, але формують непереборний психологічний бар’єр між найманими робітниками й керівниками, паралізують ініціативу й творчість. Цей підхід відповідає першому в історичному плані інструменту впливу, який використовує відносини влади – підпорядкування, тиск зверху, примус, контроль тощо.

Для теорії “В” характерні:

- демократичний стиль керівництва;
- загальне керівництво співробітниками у відношенні ціленаправлення;
- делегування офіційних повноважень;
- розвиток індивідуальної активності й самоконтролю;
- скорочення примусу та контролю;
- активізація рядових працівників у процесі прийняття рішень.

Д. Макгрегор у цій теорії пропонує демократизацію системи управління й залучення всіх співробітників у процеси аналізу, прогнозування, прийняття рішень. Привабливість цього підходу очевидна, він дозволяє задіяти мотивування досягнень усього колективу, відчутти себе частиною команди й

організації у цілому, надає можливості кар'єрного росту. На жаль, межі використання цього підходу визначаються зрілістю трудового колективу й корпоративної культури. Механізми співробітництва та компромісу, різноманіття думок, озвучені й аргументовані заперечення в таких організаціях сприймаються як потенціал розвитку й прояву основної компетенції.

Теорія "Z" У. Оучі як розвиток підходу Д. Макгрегора, «м'якого» і «твердого» менеджменту, об'єднує переваги японської філософії й американської культури, створюючи варіант американської організації в японських умовах. Дослідження У. Оучі побудоване на порівняльному аналізі основних змінних організаційної культури:

- інтерес до людині;
- зобов'язання стосовно працівників;
- планування кар'єри;
- оцінювання виконання роботи;
- система контролю;
- прийняття рішень;
- рівень відповідальності.

Планування кар'єри, тимчасові границі перебування на посаді і їх вплив на кар'єру мають відмінності, в американській практиці цінується швидкий кар'єрний ріст, заснований на комплексній оцінці результатів роботи. У. Оучі пропонує реалізувати кар'єру менеджера у межах трьох-п'яти функцій. У типовій американській фірмі контроль має прозору, чітку й формалізовану систему звітності, для більш гуманної моделі соціально-трудоких відносин пропонується японський підхід, коли основний контроль здійснюється за допомогою базових положень організаційної культури, тобто менш структурованими інструментами.

Переважним є прийняття рішень по японському варіанту, на рівні групи й на консенсусній основі. Модель У. Оучі для фірми типу "Z" пропонує зберігати відповідальність на індивідуальному рівні, узгоджуючи при цьому групові рішення й індивідуальну відповідальність. У багатьох випадках це вирішується



через багатоступінчастий механізм колективної участі у розробленні управлінських рішень, що зберігає право його прийняття за керівником, що не заподіє збитку американському індивідуалізму.

Дотримуючись японських традицій, У. Оучі пропонує виявляти цікавість до мотивування, вірувань, захоплень, домашнього життя, побоювань, бажань і натхненню співробітників не обмежуючись межами здійснення робочих функцій. Американський підхід обмежує можливості управління людиною в організації, заснований на досить твердій системі контролю, строгої регламентації й формалізації. По суті, інтерес до людини проявляється за межами організації.

Паритетне існування теорій “Х” і “В” демонструє можливість реалізації синтетичного підходу у практиці управління, заснованого на врахуванні в якості методичної установки наставницького та функціонального психотипів. У 90-х рр. минулого століття, у результаті розвитку ідей УЛР британськими авторами, змінилися можливості її практичного додатку, і вона стала застосовуватися в системі традиційного управління персоналом, розглядаючи працівників, як ключовий ресурс розвитку бізнесу, що визначає успіх діяльності, концентруючи увагу на стратегічних питаннях, відображаючи прогрес гуманітарних і соціальних аспектів. Персонал, як основний невідновлюваний ресурс і соціальна цінність організації, потребує розвитку стратегічного управління компетенціями, прогнозування потреб й інтенсифікації використання ресурсів.

У світлі всього вищевикладеного представляється можливим сформувати синтетичну (конгломератну) управлінську концепцію, характеристика якої представлено у табл. 1.3. Пропонується інший інструмент впливу на людину у процесі праці, що опирається на соціальні норми цінності, традиції, культуру, установки, стереотипи поведінки, тобто, що визнаються суспільством і організацією поведінкові межі, у які необхідно «вписуватися», що визначає порядок дій і поведінку всіх суб’єктів соціально-трудових відносин.

Зважене використання взаємодоповнюючих елементів першого та

другого підходів у цей час найбільш бажане й прийнятне, оскільки застосування оцінювальних і контрольних процедур здатне оздоровити трудові відносини, «олюднити» і підсилити взаємні зобов'язання акціонерів, керівників і найманих співробітників.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика основних постулатів існуючих теорій і пропонованої концепції

Теорія управління "X"	Теорія управління "B"	Теорія управління "Z"	Синтетична управлінська теорія
Тверде й безпосереднє управління організацією – командний стиль	Загальне керівництво організацією – демократичний стиль керівництва	Командний стиль у межах довічного наймання	Ситуаційний стиль управління
Централізація офіційних повноважень	Децентралізація офіційних повноважень	Групове рішення та індивідуальна відповідальність	Розумні централізація та децентралізація офіційних повноважень
Адміністративні й економічні методи	Соціально-психологічні методи	Соціально-психологічні методи, але	Адміністративні, економічні та психологічні методи на основі оцінювальних процедур
Придушення індивідуальної активності на користь організаційних інтересів	Акцент на індивідуальну активність і самоконтроль	Групова активність строго регламентована соціально – основний інтерес проявляється до домашнього життя, захопленням, вірі, бажанням, натхненню	Самоактуалізація, самореалізація і самоконтроль
Значні примус і контроль	Зменшення ролі примусу й контролю	Контроль неформальний, примус менш структурований	Використання методів і контролю для деяких працівників
Мінімальна участь працівників у керівництві	Більш активна участь рядових працівників у процесі прийняття рішень (тактичних)	Обов'язкова участь у прийнятті управлінських рішень	Активна участь рядових працівників у процесі прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень

Враховуючи, що у трудовому колективі виявляться індивіди типу “Х” і “В”, варто задуматися про адекватні методи й інструменти впливу на кожний. Як представляється, це буде можливим при використанні всього арсеналу оцінювальних процедур, які є в розпорядженні керівника. Таким чином, своєчасне і якісне оцінювання типу індивіда, його можливостей, здатностей, знань, навичок, потреб і їх відповідності стратегічним запитам розвитку, вимогам організації, посади й робочого місця стане необхідною.

## **1.2. Стереотипи управління персоналом і управління людськими ресурсами**

Концепція управління людськими ресурсами тісно пов’язана з концепцією управління людським капіталом. Поняття «управління людськими ресурсами» і «управління людським капіталом» поступово витісняють термін «управління персоналом» (табл. 1.4).

Не випадково у зв’язку із цим, що на двадцятому Конгресі Європейської Асоціації по управлінню персоналом (Женева, червень 2001) був зроблений висновок про те, що управління людськими ресурсами увійде до складу тих стратегічно-важливих складових, без яких неможливий успіх у бізнесі.

Перехід від управління персоналом до управління людськими ресурсами означає рух:

- від вузької спеціалізації й обмеженої відповідальності до широких професійних і посадових профілів;
- від спланованого кар’єрного шляху до гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;
- від контролю персоналу до створення можливостей його розвитку;
- від закритого до відкритого відбору фахівців.

Концепція УЛР має на увазі, що співробітники є для роботодавця ресурсом. Як вид ресурсу, вони описуються такими термінами як їхній утвір, досвід, погляди, інтелект, відносини й здатності. Усі ці характеристики можуть

принести компанії користь в економічному відношенні.

Таблиця 1.4

Стереотипи управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами (УЛР)
<b>Вертикальне управління підлеглими</b>	<b>Домінування горизонтального управління</b>
Централізована кадрова функція у відділі кадрів, фахівці планують, мотивують тощо, персоналом управляють лінійні керівники	Децентралізована кадрова функція в лінійному менеджменті, який відповідає за управління всіма ресурсами підрозділу й досягнення цілей, фахівці з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту
Завдання – на досягнення компромісу між економічними й соціальними партнерами	Завдання – розвиток цілісної корпоративної культури та балансування поточних потреб інтегрованої організації з навколишньої діловим середовищем
Кадрове планування – наслідок виробничого планування й реакції на нього: зв'язок односторонній. Для нього характерна: короткостроковість, планування в результаті реакції на явища, цільове, обмежене	Планування людських ресурсів повністю інтегроване в корпоративне планування: зв'язок двосторонній. Довготерміновість, активне, стратегічне, комплексне
Ціль – забезпечити наявність потрібних людей у потрібних місцях і в потрібний час і звільнення від непотрібних людей. Співробітники – це фактори виробництва, і їх “розставляють”, як фігури у шаховій грі	Ціль – сполучення наявних людських ресурсів, кваліфікації й потенціалів зі стратегією й цілями компанії. Працівники – це об'єкт корпоративної стратегії, фактор переваги в конкурентній боротьбі, об'єкт інвестиції фірм
Кадрова політика сконцентрована на досягнення компромісу між економічними й соціальними партнерами	УЛР націлене на розвиток цілісної соціально-корпоративної культури та балансування поточних потреб інтегрованої організації з навколишньої діловим середовищем
Трудові відносини плуралістичні, колективістські при низькій відповідальності й споруджувані на підпорядкуванні. Структури управління бюрократичні (механічні), централізовані.	Трудові відносини унітарні, індивідуалістичні при високій відповідальності зацікавленості працівників. Структури управління взаємозалежні при розподілі повноважень
Персонал розглядається як витрати, які необхідно контролювати та мінімізувати	Персонал розглядається, як інвестиції, які необхідно розбудувати, а також враховувати, як людські активи
Конфліктні ситуації регулюються на рівні топ-менеджменту	Конфлікти регулюються лідерами робочих груп
Негнучкий підхід до розвитку персоналу	Гнучкий підхід до розвитку персоналу
Зовнішній контроль	Самоконтроль
Постановка комерційних цілей у світлі наслідків для персоналу	Повна прихильність цілям бізнесу

Інакше кажучи, незалежно від того, створює компанія автомобілі або займається прогнозами погоди, щоб втриматись у власному бізнесі, їй потрібні працівники з певними якостями, такими, як досвід і вміння у конкретній галузі діяльності. З цього погляду, у сучасних організаціях співробітники розглядаються не як легко замінні деталі системи, а як джерело успіху або майбутня причина провалу компанії.

### **1.3. Сучасні методи управління персоналом готельного господарства**

Метод управління як певний спосіб впливу суб'єкта управління на об'єкт управління призначений для практичного здійснення стратегічних і тактичних цілей системи управління. Методи управління працівниками готельного господарства розглядаються, як способи впливу на окремих працівників і трудові колективи з метою координації їх діяльності в процесі функціонування організації. Сучасна теорія й практика управління сформували систему методів, які об'єднують три підсистеми: адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів залежно від утримування, спрямованості й організаційної форми.

Підсистема адміністративних методів базується на владному підпорядкуванні, дисципліні, стягненнях і покараннях і відомі як «методи батога». Підсистема економічних методів припускає правильне використання відповідних законів і закономірностей і відомі як «методи пряника». Підсистема соціально-психологічних методів виходить із можливостей мотивації й морального впливу на людей, вони відомі як «методи переконання».

Адміністративні методи орієнтовані на почуття боргу, усвідомлену необхідність праці, запобігання покарання, прагнення людини трудитися в певній організації. Це методи прямого впливу, оскільки будь-який адміністративний або регламентуючий акт підлягає виконанню у беззаперечному порядку.

Для адміністративних методів властива відповідність діючим на макро-, мезо- та мікрорівнях правовим нормам, актам і розпорядженням вищих суб'єктів. Соціально-психологічні й економічні методи впливають на індивідів опосередковано, можливість їх впливу на кінцевий результат чітко не визначена, розраховувати на їхній автоматизм складно.

Адміністративні методи управління припускають відносини єдиноначальності, відповідальності й дисципліни, вони здійснюються у двох основних формах: організаційного й розпорядчого впливу. Організаційний вплив формує процеси проведення й управління й включає організаційне регламентування, організаційно-методичне інструктування й організаційне нормування.

Організаційне регламентування готельного господарства визначає коло обов'язків працівників управління та представлене положеннями про структурні підрозділи, у яких зафіксовані завдання, функції, права, обов'язки й відповідальність підрозділів і служб організації і їх керівників, що визначає організаційну структуру, штатний розклад підрозділів і плани діяльності, результати кожного структурного підрозділу й вирішення про матеріальне та моральне стимулювання працівників.

Організаційне нормування передбачає використання якісних і технічних нормативів (технічні умови, стандарти тощо), організаційно-управлінських нормативів (правила внутрішнього розпорядку, розпорядок оформлення наймання, звільнення, переведення, відряджень), трудових нормативів (розряди, ставки, шкали преміювання), технологічних (маршрутні й технологічні карти тощо), експлуатаційно-ремонтних (наприклад, планово-запобіжного ремонту), матеріально-постачальницьких і інших нормативів (норми видатку матеріалів, норми простою тощо), фінансово-кредитних (розмір власних обігових коштів, погашення позичок банку), нормативів рентабельності й взаємин з бюджетом (відрахування в бюджет). Вони торкаються усіх питань функціонування готельного господарства у внутрішньому й зовнішньому середовищі.

До актів організаційно-методичного інструктування відносяться:

- посадові інструкції, що встановлюють функціональні обов'язки та права управлінського персоналу;
- методичні вказівки та рекомендації з виконання взаємозалежних комплексів робіт, що мають єдине цільове призначення; методичні інструкції, що визначають методи, форми й порядок робіт при виконанні окремих техніко-економічних завдань;
- робочі інструкції, що визначають послідовність дій управлінського процесу.

Акти організаційно-методичного інструктування й організаційного нормування вказують порядок дій при виконанні функцій оперативного управління. Вони видаються керівником організації, а в деяких випадках, передбачених чинним законодавством України, - спільно або за узгодженням з відповідними громадськими організаціями й обов'язкові для підрозділів, служб, посадових осіб і працівників, яким вони адресовані.

Розпорядчий вплив здійснюється у формі наказу, вказівки, розпорядження, які будучи організаційними правовими актами ненормативного характеру, забезпечують дотримання, застосування й виконання чинного законодавства й інших нормативно-правових актів і надають юридичну чинність управлінським рішенням. Наказ – це письмова або усна вимога керівника виконати конкретне завдання або вирішити поставлене завдання. Розпорядження – це письмова або усна вимога із приводу пророблення окремих питань, пов'язаних з поставленим завданням. Накази готуються лінійними керівниками, розпорядження й вказівки видаються керівниками структурних підрозділів і служб організації, начальниками функціональних підрозділів. Розпорядчий вплив вимагає системного налагодженого організаційного контролю, моніторингу та перевірки виконання. Воно визначає єдиний регламент і порядок реєстрації, обліку й контролю виконання наказів, розпоряджень і вказівок.

В умовах становлення та розвитку трансформаційної системи

господарювання та складних взаємодій попиту та пропозиції, вартості й ціни, прибутків і втрат, зростає значення економічних методів управління. Вони стають умовою створення ефективної й адаптивної системи управління готельним господарством, що існує у конкурентних умовах суспільного поділу та кооперації праці.

Економічні методи мобілізують кожного працівника й трудовий колектив на досягнення стратегічних цілей і завдань. Це ті елементи економічного механізму, за допомогою яких забезпечується розвиток організації, найважливішим з них є техніко-економічне планування, яке інтегрує всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається й деталізується концепція розвитку організації й лінійних підрозділів, кожне з яких одержує перспективні й поточні плани по заданому перелікові показників. Кожний керівник повинен опікуватися про збільшення прибутку, у першу чергу, за рахунок зниження собівартості продукції та послуг, тому необхідна система матеріального стимулювання, що позначає перспективи та можливості зниження собівартості та враховуються реальні досягнення кожного у цьому напрямку. Принципове значення в системі матеріального стимулювання має організація заробітної плати в повній необхідності з кількістю і якістю праці.

Соціально-психологічні методи управління припускають використання соціальних інструментів управління (соціальні потреби індивіда й колективу, організаційна культура тощо).

Специфіка цієї групи методів полягає у широкому використанні неформальних факторів, врахуванні інтересів колективу, груп і окремих співробітників. Соціально-психологічні методи базуються на застосуванні психологічних і соціальних законів і закономірностей. Об'єктами їх впливу є окремі персони, робітничі групи й трудові колективи. По масштабу охоплення й способам впливу ці методи підрозділяються на дві групи: соціологічні методи, орієнтовані на робочі групи й трудові колективи і їх взаємодії у процесі трудової діяльності, і психологічні методи, які вибірково впливають на конкретного індивіда.



У сучасних умовах схожий поділ достатньо умовний, оскільки людина у межах здійснення посадової функції завжди взаємодіє з іншими, досить різними психологічно людьми.

Психологічне планування у вітчизняній практиці готельних господарств є досить новим напрямком у роботі зі співробітниками та покликане створити ефективний психологічний стан трудового колективу виходячи з необхідності всебічного розвитку особистості та реалізації її потенціалу у межах конкретного підприємства. Для цього здійснюються: постановка цілей, визначення завдань розвитку й критеріїв ефективності, розроблення психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату та досягнення кінцевих результатів, усунення негативних субкультур і тенденцій їх впливу на трудовий колектив. Істотними результатами використання соціально-психологічних методів слід вважати:

- формування ефективних «команд» за принципом психологічної відповідності;
- створення комфортної психологічної обстановки в готельному господарстві й структурних підрозділах, формування індивідуальної й колективної мотивації в рамках організаційних пріоритетів, мінімізація стресів і конфліктів на робочому місці;
- управління службовою кар'єрою з урахуванням психологічної орієнтації працівників, їх запитів і потреб, інтелектуальних здатностей і рівня професійності;
- створення організаційної культури на базі позитивних прикладів поведінки «ідеальних» працівників.

Методи управління можна класифікувати за ознакою приналежності до функцій управління. Управління співробітниками, будучи однією з підсистем і функцій управління організацією, включає:

- аналіз утримування посадових обов'язків і функцій кожного працівника організації;
- планування додаткової потреби в співробітниках;

- добір претендентів на вакантні робочі місця, створення бази даних, відбір;
- наймання та звільнення працівників;
- проведення професійної орієнтації, адаптації й навчання знову нанятих;
- організацію оплати та стимулювання праці;
- оцінку працівника його професійних компетенцій і результатів праці;
- аналіз каналів і засобів комунікацій в організації;
- навчання, планування кар'єри і розвиток працівників;
- дотримання техніки безпеки.

Відповідно, виділяються наступні методи:

- добору, відбору й наймання співробітників;
- ділової оцінки;
- профорієнтації, трудової адаптації та соціалізації;
- індивідуальної й колективної мотивації;
- навчання та розвитку;
- управління стресами та конфліктами на робочому місці;
- організації праці й управління безпекою працівників;
- управління діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням;
- звільнення.

Основні напрями вдосконалення професійної компетенції працівників і методи їх реалізації представлені на рис. 1.1.

Протягом року на підприємстві до навчання в тій або іншій формі притягується близько 40 % персоналу готельного господарства.

Продумана та добре спланована система управління включає різні складові: добір нових працівників з подальшою психологічною адаптацією, ротация, навчання, розвиток, оплата, стимулювання, мотивація й багато чого іншого. Існує й класифікація методів управління за характером управлінського впливу на співробітників організації. Виділяють: методи інформування, переконання й примусу



Рис. 1.1. Основні напрями вдосконалення професійної компетенції на підприємстві готельного бізнесу

За ознакою приналежності до функцій менеджменту методи управління співробітниками можна класифікувати у такий спосіб: організації, планування, нормування, мотивації, стимулювання, аналізування, контролювання, регулювання, координації.

Методи управління професійними компетенціями орієнтовані, відповідно, на працівників, як їхніх носіїв, оскільки компетенції не існують самі по собі, окремо від індивіду і як частина кадрової стратегії, що є підсистемою конкурентної стратегії організації, підлеглі підлягають наступним об’єктивним

законам:

- закон композиції: мета методів управління професійними компетенціями повинна бути направлена на підтримку основної мети;
- закон найменших: ефективністю конкурентної стратегії у цілому визначається й ефективністю методів управління професійними компетенціями;
- закон синергії: сума властивостей системи не дорівнює сумі властивостей її компонентів, чим вища взаємозалежність методів управління професійними компетенціями працівників й інших осіб у межах реалізації конкурентної стратегії, тим вищий ефект синергії;
- закон самозбереження: конкуренція спонукає організації постійно розбудовувати співробітників з метою забезпечення власного існування, у тому числі, й методи управління з метою ефективного використання наявних професійних компетенцій;
- закон упорядкованості: головний фактор розвитку організаційних процесів – інформація, що надає кількісні й якісні оцінки, прямий та зворотний зв'язки, згідно з системою менеджменту якості, є основою для розвитку методів управління професійними компетенціями персоналу;
- закон різноманітності різноманіття методів або інструментів управління повинен перевищувати різноманіття проявів об'єкта управління.

Створення діючої системи управління професійними компетенціями є комплексним завданням, що припускає рішення ряду складних економічних, організаційних, соціальних, психологічних й організаційних проблем. Ухвалюються потреби організації у необхідній кількості компетентних співробітників і потреби працівників в управлінні, навчанні та розвитку, слушній оплаті та стимулюванні праці. Тільки глобальна та загальна оцінка дозволяє ефективно впливати на професійні компетенції всіх працівників організації.

## РОЗДІЛ 2.

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ГЛОБУС»

#### 2.1. Дослідження готельної галузі України у регіональному розрізі

Однією з найпривабливіших областей України з точки зору розвитку індустрії туризму є Тернопільська область. Її атрактивність пояснюється вдалим економіко-географічним розташуванням, розвинутою транспортною мережею, сприятливими для оздоровлення та лікування природно-кліматичними умовами, наявністю значної кількості пам'яток природи, історії, культури й архітектури.

Починаючи з 2021 року головними відвідувачами Тернопільської області стали внутрішні туристи. Попри це, за останні п'ять років спостерігається стрімке зниження їхньої кількості. За період з 2018 по 2022 роки обсяг внутрішнього туристичного потоку зменшився на 15149 осіб або 44,89 %. Причини невисокої відвідуваності, на нашу думку, полягають у недорозвиненій матеріально-технічній базі підприємств готельного бізнесу, низькому рівні сервісу та високій вартості послуг. На спад туристичної активності також вплинули наслідки світової економічної кризи та пандемії 2019 року.

Протягом 2021 року послугами готелів скористалася 161500 гостей, з них 69,6 % – внутрішні туристи та 30,4 % – іноземні туристи. Найбільше гостей зупинялося на підприємствах готельного бізнесу м. Тернопіль – 139910 осіб або 86,6 %. У 2021 році у готелях Тернопільської області проживало 49161 іноземців. Найбільший попит на готельні послуги висували громадяни Польщі (17821 особа або 36,3 %), Німеччини – 2840 осіб або 5,8 %, Сполучених Штатів Америки – 2692 особи або 5,5 %, Туреччини – 1820 осіб або 3,7 %, Польщі – 1748 осіб або 3,6 %, Молдови – 1686 осіб або 3,4 %, Сполученого королівства Великобританії та Північної Ірландії – 1555 осіб або 3,2 %, Білорусі – 1408 осіб або 2,9 %, Італії – 1390 осіб або 2,8 % та Ізраїлю – 1222 особи або 2,5 %.

Слід зазначити, що кількість готельних підприємств за останні роки залишилася майже незмінною. Так наприклад, за період з 2017 по 2021 роки кількість підприємств збільшилась лише на 4,17 %. Стосовно кількості номерів спостерігалася тенденція до зменшення на 14,06 %. Негативна тенденція щодо зниження кількості торкнулася й показника місткості. Так, у 2022 році порівняно з 2018 роком одноразова місткість зменшилася на 14,99 % (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності готелів – юридичних осіб  
Тернопільської області за період 2018 – 2022 рр.

Показник	Рік					Темп приросту 2021/2017 %	Темп приросту 2021/ 2020 %
	2017	2018	2019	2020	2021		
Кількість готельних підприємств, одиниць	48	47	45	54	50	4,17	-7,41
в них номерів, одиниць	3165	2934	2878	3110	2720	-14,06	-12,54
Одноразова місткість, місць	5844	5357	5235	5757	4968	-14,99	-13,71
Кількість обслугованих приїжджих, осіб	229180	194849	186499	180994	161500	-29,53	-10,77
Загальний час перебування приїжджих, людино-днів	484178	378542	358941	394548	357589	-26,15	-9,37

Водночас спостерігається негативна тенденція щодо зменшення кількості приїжджих, що були обслуговані підприємствами готельного бізнесу Тернопільської області. Так, за період з 2017 по 2021 роки кількість приїжджих, що обслуговувались, зменшилася на 67680 осіб або на 29,53 %.

Аналізування середніх показників діяльності підприємств готельного бізнесу (формули розрахунку яких надано у табл. 2.2) показує, що середня одноразова місткість одного готельного підприємства постійно зменшується і у 2021 році складала 99 місць.

Формули розрахунку середніх показників діяльності підприємств  
готельного бізнесу Тернопільської області

№	Показник	Формула розрахунку
1.	Середня одноразова місткість одного підприємства, місць	$\bar{M} = \frac{\sum M}{\sum H},$ де $\sum M$ – одноразова місткість, місць; $\sum H$ – кількість готельних підприємств, одиниць.
2.	Середня кількість номерів на одне підприємство, одиниць	$\bar{N} = \frac{\sum N}{\sum H},$ де $\sum N$ – кількість готельних номерів, одиниць; $\sum H$ – кількість готельних підприємств, одиниць.
3.	Середня місткість одного номеру, місць	$\bar{M}_N = \frac{\sum M}{\sum N},$ де $\sum M$ – одноразова місткість, місць; $\sum N$ – кількість готельних номерів, одиниць.
4.	Середня тривалість перебування одного приїжджого, днів	$\bar{D} = \frac{\sum Q}{\sum O},$ де $\sum Q$ – загальний час перебування приїжджих, людино-днів; $\sum O$ – кількість обслужених приїжджих, осіб.
5.	Середня завантаженість одного місця, осіб	$\bar{O} = \frac{\sum O}{\sum M},$ де $\sum O$ – кількість обслужених приїжджих, осіб; $\sum M$ – одноразова місткість, місць.
6.	Обіг одного місця, днів	$\bar{D}_M = \frac{\sum Q}{\sum M},$ де $\sum Q$ – загальний час перебування приїжджих, людино-днів; $\sum M$ – одноразова місткість, місць.
7.	Коефіцієнт використання місткості	$k = \frac{\bar{D}_M}{365},$ де $\bar{D}_M$ – обіг одного місця, днів; 365 – кількість днів у році.

У 2021 році порівняно з 2017 роком середня одноразова місткість зменшилася на 23 місця або на 18,39 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка середніх показників діяльності підприємств готельного бізнесу  
Тернопільської області за період 2017-2021 рр.

Показник	Рік					Темп приросту 2021/2017 рр., %	Темп приросту 2021/ 2020 рр., %
	2017	2018	2019	2020	2021		
1	2	3	4	5	6	7	8
Середня одноразова місткість одного підприємства, місць	122	114	116	107	99	-18,39	-6,8
Середня кількість номерів на одне підприємство, одиниць	66	62	64	58	54	-17,5	-5,54
Середня місткість одного номеру, місць	2	2	2	2	2	0	0
Середня тривалість перебування одного приїжджого, днів	2,1	1,9	1,9	2,2	2,2	4,81	1,57
Середня завантаженість одного місця, осіб	39	36	36	31	33	-17,11	3,4
Обіг одного місця, днів	83	71	69	69	72	-13,12	5,03
Коефіцієнт використання місткості	0,23	0,19	0,19	0,19	0,2	-13,12	5,03

Середня кількість номерів на одне підприємство готельного бізнесу у 2021 році склала 54 номерів, а у 2017 році – 66 номерів. За період з 2017 по 2021 роки даний показник зменшився на 17,5 %.

Майже незмінними протягом аналізованих років залишаються показники середньої місткості одного готельного номеру та середньої тривалості перебування. Так, середня місткість одного номеру складала 2 місця, що свідчить про переважання двомісних номерів. А середня тривалість перебування одного приїжджого на підприємстві готельного бізнесу залишається 2,2 дні.



У 2021 році кожне місце підприємства готельного бізнесу обслуговувало приблизно 33 особи, а у 2017 році – 39 осіб, тобто у цілому за період з 2017 по 2021 роки даний показник зменшився на 17,11 %.

У 2021 році кожне місце на підприємстві готельного бізнесу було зайнято у середньому 72 дні, а у 2017 році – 83 дні. За період з 2017 по 2021 роки даний показник зменшився на 13,12 %.

За аналізований період рівень завантаження готелів знаходився на позначці 20,0 %, що свідчить про неефективність ведення готельного бізнесу у регіоні. Попит на готельні послуги в Тернопільській області є нерівномірним, що обумовлюється чинником сезонності. Завантаження готелів у низький сезон є однією з ключових проблем підприємств готельного бізнесу Тернопільської області, оскільки витрати готелів у низький сезон не значно нижчі, ніж у високий, а доходи різко знижуються.

Важливість розвитку готельного бізнесу у Тернопільській області полягає у тому, що даний сектор індустрії туризму має стати потужним генератором робочих місць у регіоні. Середньооблікова кількість штатних працівників у 2021 році становила 1637 осіб. За аналізований період динаміка середньооблікової кількості штатних працівників підприємств готельного бізнесу Тернопільської області має незначну, проте тенденцію зменшення. За період з 2017 по 2021 роки середньооблікова кількість штатних працівників підприємств готельного бізнесу зменшилася на 97 осіб або на 5,59 %. Причиною цьому стали наслідки фінансово-економічної кризи та скорочення обсягів туристичних потоків у Тернопільській області.

Загальна сума доходів підприємств готельного бізнесу (без урахування податку на додану вартість, акцизів і аналогічних платежів) у 2021 році склала 201,1 млн. грн., з них 85,1 % отримано від основної діяльності (плата за проживання), 14,2 % – від надання додаткових послуг, 0,7 % – від реалізації путівок.

За період з 2017 по 2020 роки спостерігається позитивна динаміка доходів підприємств готельного бізнесу Тернопільської області. Проте у 2021 році

порівняно з 2020 роком доходи від надання основних послуг зменшилися на 10955,1 тис. грн. (або на 6,35 %), а доходи від надання додаткових послуг зменшилися на 23864,3 тис. грн. (або на 46,67 %).

Динаміка операційних витрат підприємств готельного бізнесу Тернопільської області мала тенденцію до зростання до 2020 року. У 2020 році порівняно з 2017 роком операційні витрати підприємств готельного бізнесу збільшилися на 50895,3 тис. грн. (або на 30,17 %).

Слід зауважити, що на даний час кількість підрозділів сфери сервісу підприємств готельного бізнесу не відповідає вимогам міжнародних стандартів. Перелік додаткових послуг вітчизняних готелів значно вузьчий, ніж у більшості готельних підприємств Європи, які пропонують своїм клієнтам понад 80 найменувань додаткових послуг. У 2021 році у Тернопільській області нараховувалося 132 одиниці структурних підрозділів сфери сервісу готелів.

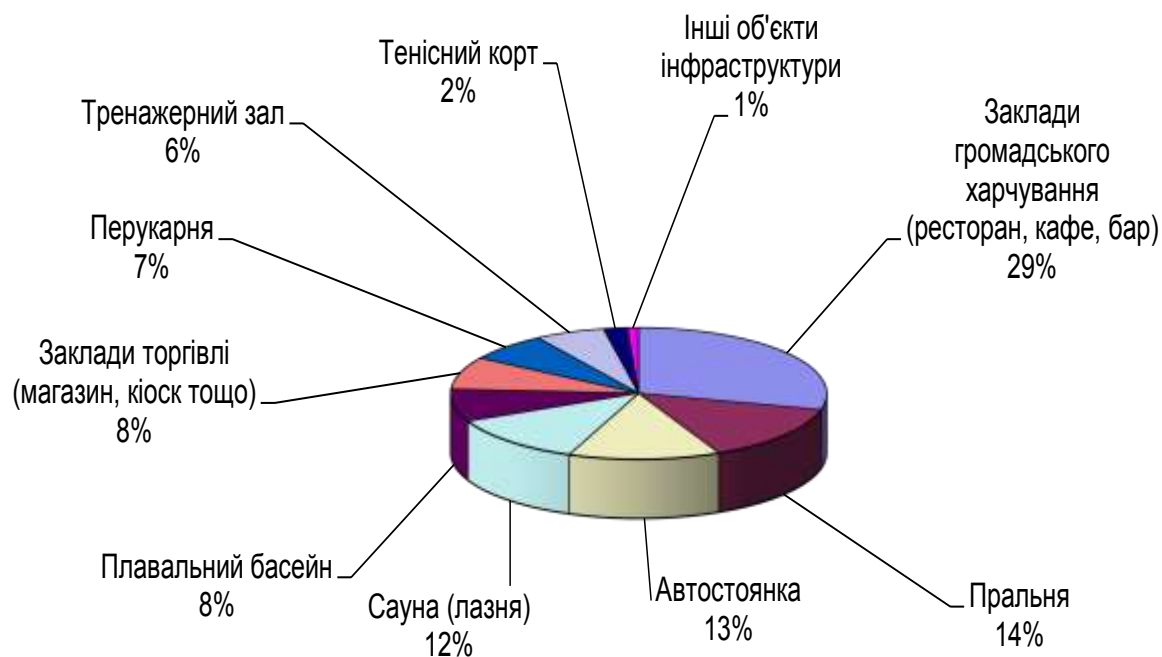


Рис. 2.1. Структура підрозділів сфери сервісу готелів Тернопільської області у 2021 році

Аналізуючи структурні підрозділи сфери послуг підприємств готельного бізнесу Тернопільської області, слід зазначити, що приблизно третина готелів

(29,0 %) мають заклади громадського харчування. 14,0 % готелів мають у своєму складі пральні, 13,0 % – автостоянки, 12,0 % – сауни (лазні), по 8,0 % – заклади торгівлі та плавальні басейни відповідно. 7,0 % готельних підприємств належать перукарні, 6,0 % – тренажерні зали, 2,0 % – тенісні корти, 1,0 % – інші об'єкти інфраструктури. Загальні тенденції за період 2017-2021 років свідчать про зростання кількості оздоровчих об'єктів на підприємствах готельного бізнесу Тернопільської області (басейни, сауни, тренажерні зали) та водночас скорочення кількості закладів торгівлі.

Загальна вартість перебування осіб, розміщених на підприємствах готельного бізнесу протягом 2021 року склала приблизно 222 млрд. грн. У порівнянні з 2020 роком даний показник зменшився на 2,77 %. Фактичні витрати на один ліжко-день у середньому за 2021 рік у готелях склали 620,9 грн., що на 232,29 % більше. Проте, у 2021 році порівняно з 2020 роком операційні витрати підприємств готельного бізнесу зменшилися на 31650,6 тис. грн. або на 14,41 %, головним чином, через скорочення витрат на оплату праці і відрахувань на соціальні заходи.

За даними 2021 року, матеріальні витрати готельного господарства Тернопільської області склали 30,0 % загальної кількості операційних витрат, оплата праці – 21,0 %, відрахування на соціальні заходи – 7,0 %, відрахування на амортизацію – 12,0 %, інші операційні витрати – 30,0 % (рис. 2.2).

Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій, залучених у становлення інфраструктури туризму і сфери гостинності Тернопільської області за період з 2017 по 2021 роки склав 188319,8 тис. дол. США, з них 121283,3 тис. дол. США або 64,4 % припало на готелі й аналогічні засоби розміщення.

Проведене аналізування розвитку підприємств готельного бізнесу свідчить про неефективність їхньої діяльності. Кількість підприємств готельного бізнесу залишається майже незміною за останні п'ять років, а обсяги туристичних потоків мають стійку тенденцію до скорочення.

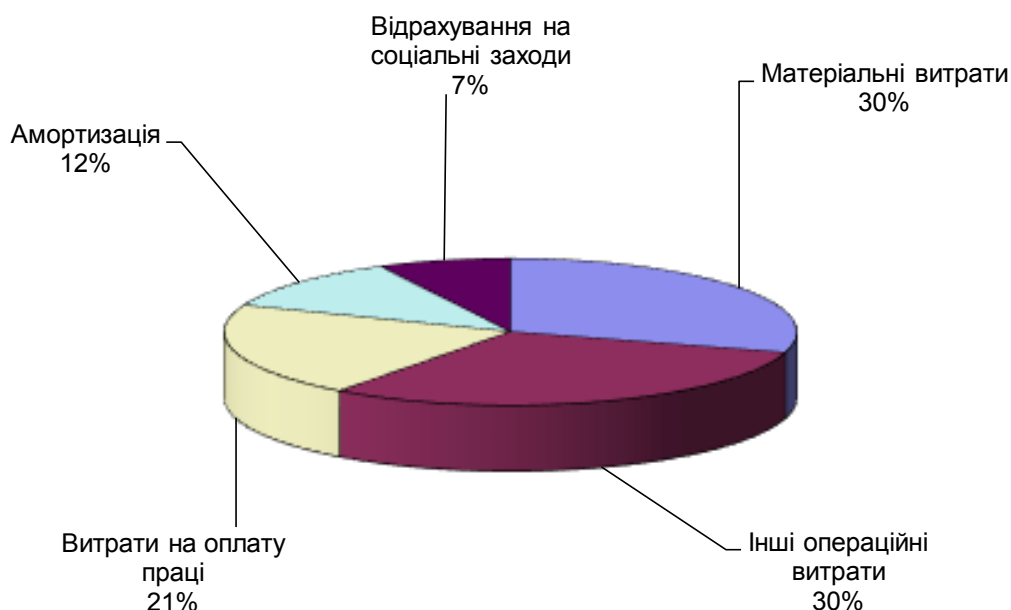


Рис. 2.2. Структура операційних витрат підприємств готельного бізнесу Тернопільської області у 2022 році

Завантаження підприємств готельного бізнесу Тернопільської області не відповідає світовій практиці. Для місцевих готелів, у залежності від кількості їхнього номерного фонду, середньорічний рівень використання місткості знаходиться на критичній позначці 20,0 %. Окремі підприємства готельного господарства мають досить високий рівень завантаження. Такі підприємства, як правило, розташовані у передмісті Тернополя. Проте більшість підприємств готельного бізнесу Тернопільського регіону не вкладається у встановлений у практиці європейській країн мінімальний рівень завантаження 65,0 %.

Статистика показує, що приватний і державний сектори послуг забезпечують від 60 до 70 % національного продукту. Але варто відзначити, що сфера послуг у порівнянні з виробничою сферою досить специфічна. Особливість сфери послуг, проявляється, є в специфіці самих послуг: їх невідчутність, нездатність до зберігання, мінливість якості і нерозривність виробництва та споживання визначають особливості впровадження інновацій у роботу сервісних підприємств.

## 2.2. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Місія ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» – надати гостю максимальний сервіс, комфорт та затишок. Існують високі стандарти обслуговування, затишна атмосфера гостинності та демократичні ціни.

Основними конкурентами досліджуваного готельного комплексу є готелі та комплекси зі подібним набором послуг. Серед них можна виділити такі заклади, як: “Avalon Palace”, “Джентльмен”, “Тернопіль”, “Братислава”, “Garden Hall” та ін. Проведемо базову оцінку досліджуваного підприємства та його конкурентів за такими показниками: спектр послуг; розташування; ціни; якість обслуговування; імідж. Результати аналізування (за п’ятибальною системою) представлені у табл. 2.4, де:

- 0 – ТОВ Готельний комплекс “Глобус”;
- А – готельно-ресторанний комплекс “Avalon Palace”;
- В – готельно-ресторанний комплекс “Джентльмен”;
- С – готель “Тернопіль”;
- D – готельно-ресторанний комплекс “Братислава”;
- Е – “Garden Hall”.

Таблиця 2.4

Оцінювання конкурентів ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Підприємства Показники	0	А	В	С	D	Е
Спектр послуг	4	4	4	4	3	3
Розташування	4	4	4	5	4	4
Ціни)	4	3	3	3	4	4
Якість обслуговування	4	4	4	3	3	4
Імідж	4	4	4	3	3	4

На рис. 2.4 відображено порівняльну характеристику основних конкурентів досліджуваного готельного підприємства.

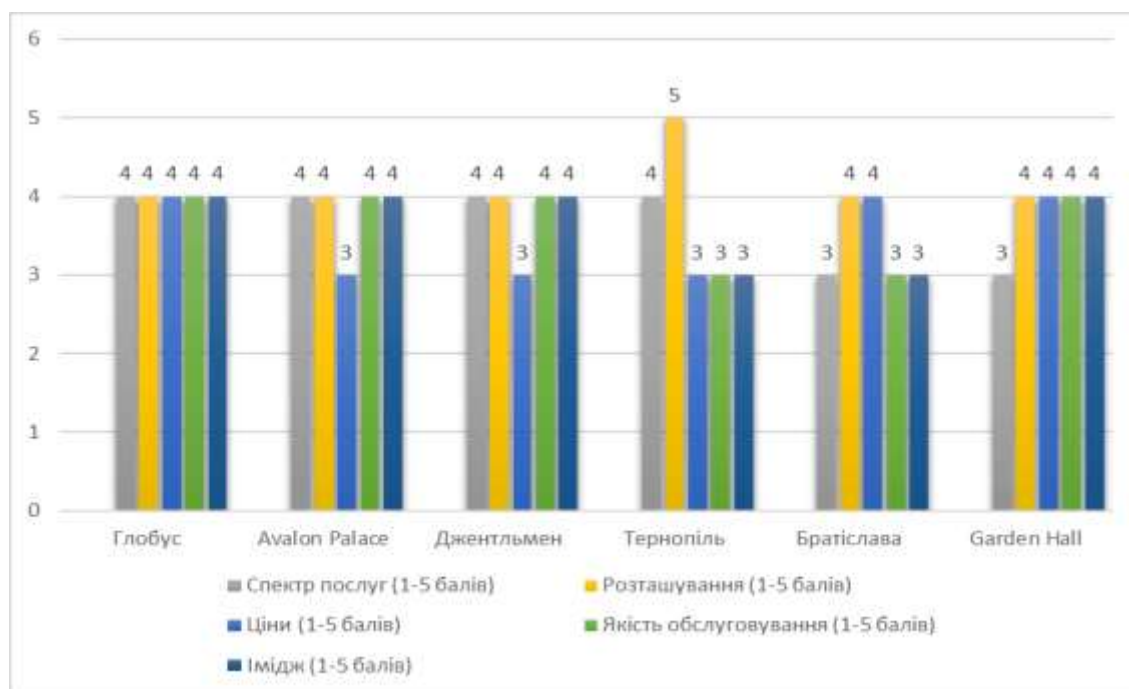


Рис. 2.4. Порівняння ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» з конкурентами

Критерії «Якість обслуговування» та «Імідж» оцінені на основі відгуків споживачів. Отже, конкуренція ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» є досить вагомою. Більшість показників у конкуруючих закладів гостинності знаходяться на одному рівні. Колективу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» варто якісно працювати над тим, аби підвищити рівень власних конкурентних позицій.

Надання готельної послуги – це діяльність виконавця послуги, необхідна для забезпечення виконання послуг. Надання послуги у досліджуваному закладі ресторанного господарства поділяється на окремі етапи: забезпечення необхідними ресурсами, технологічний процес виконання, контролювання та оцінювання, процес обслуговування. Послуги є невіддільними від споживачів і виконавців. Життєвий цикл послуги поділяється на кілька етапів:

- надання інформації з послуг, пропонує споживачам;
- прийняття замовлення на послугу;
- виконання послуги;

- контроль якості виконання послуги;
- видача замовлення споживачу.

Нами виділено сім чинників макросередовища, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу: економічні, політичні, демографічні, соціокультурні, науково-технічні, географічні та чинники міжнародного середовища (рис. 2.5).

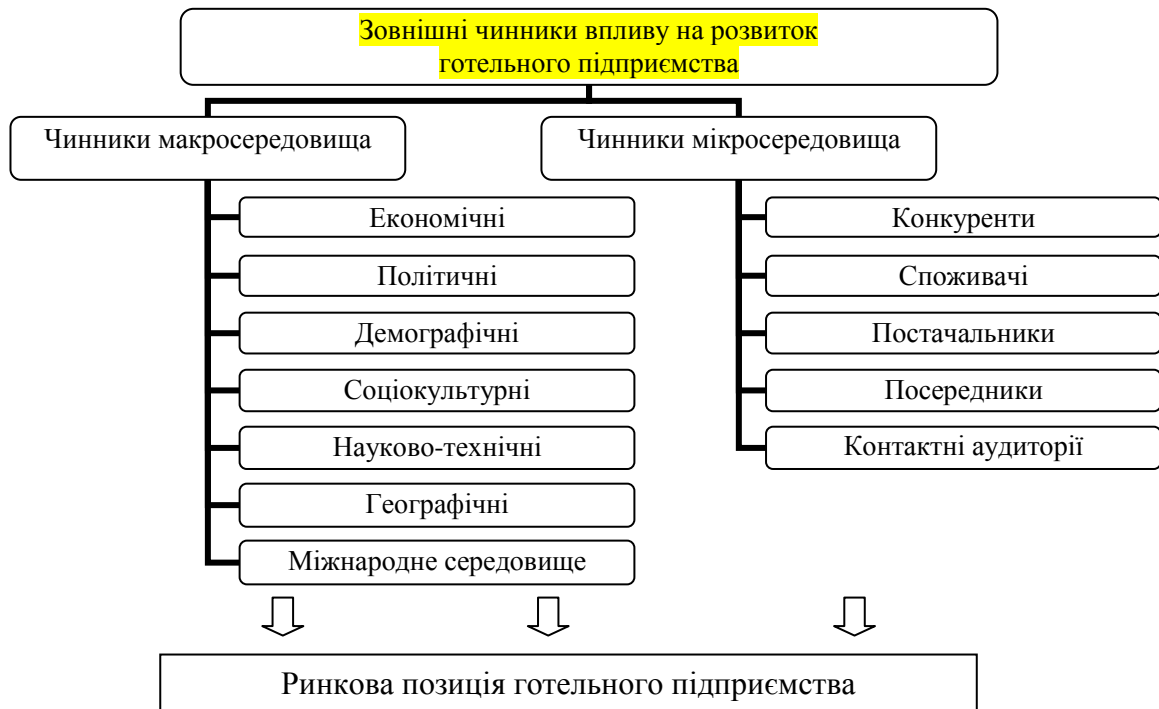


Рис. 2.5. Зовнішні чинники, що забезпечують розвиток підприємства готельного господарства

Взаємодія споживача та виконавця готельної послуги відбувається у процесі обслуговування. Характер взаємодії залежить від форми надання послуги та буває безпосереднім (очним) і опосередкованим (заочним). При безпосередній взаємодії відбувається прямий контакт виконавця та споживача, а при опосередкованому – контакт може здійснюватися через посередників або допоміжний персонал виконавця послуги. Обслуговування – це діяльність виконавця послуги, що проходить при безпосередньому контакті зі споживачем. Процес обслуговування забезпечується засобами виробництва й

персоналом сервісного підприємства. Обслуговування включає аналіз замовлення споживача, розробку проектів надання послуг (технічних завдань і процесу надання послуги), пошук компромісних розв'язків в умовах багатоваріантності способів надання послуг, установлення й забезпечення необхідної якості послуги, узгодження, оформлення й доведення послуги до споживача.

Фахівці із сервісу повинні мати професійні навички обслуговування. Наприклад, при обслуговуванні відвідувачів ресторану офіціант користується навичками спілкування з відвідувачами, знаннями етикету, навичками подачі й збирання блюд і напоїв. Якість обслуговування в значній мірі визначається прийманнями обслуговування. Приймання обслуговування узгодяться з типом підприємства. На підприємствах громадського харчування, що виконують швидке обслуговування, необхідна висока швидкість готування й подачі блюд, а в ресторані з вечірнім або нічним обслуговуванням відвідувачів потрібна поступова подача блюд, висококваліфіковане обслуговування з урахуванням правил сервіровки стола, подачі блюд і етикету. Обслуговування споживачів здійснюється або в спеціалізованих приміщеннях сервісного підприємства, або у будь якому іншому місці, необхідному для виконання послуги відповідно до виду послуги й потребою замовника.

На якість обслуговування впливають умови обслуговування, які впливають на споживача в процесі обслуговування. Таким чином, основою сервісної діяльності є: персонал, що виконує обслуговування, кошти обслуговування й умови обслуговування.

У табл. 2.5 подана ознака кількості постояльців у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» по статево-вікових характеристиках за 2022 рік.



Таблиця 2.5

Кількість постояльців ТОВ Готельний комплекс “Глобус”  
по статеві-вікових характеристиках, 2022 р.

Вік	Стать		Усього
	Чоловіки	Жінки	
до 18 років	72	91	163
від 18 до 25 років	679	865	1544
від 25 до 40 років	1716	2183	3899
від 40 до 55 років	608	774	1382
старше 55 років	500	637	1136
Усього	3574	4549	8123

Таким чином, при цьому найбільш активна вікова група постояльців виявилася 25-40 років (рис. 2.6).

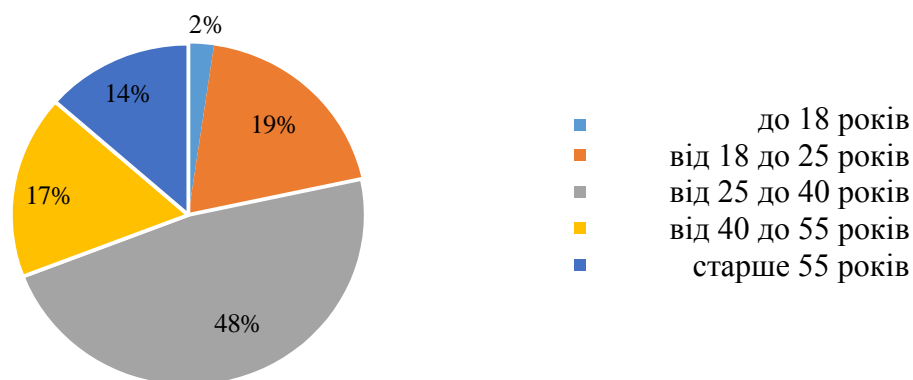


Рис. 2.6. Структура постояльців ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»  
за віком, 2022 рік

Відповідно, на частку постояльців у віковій групі від 25 до 40 років перебуває 48% усіх постояльців. Дітей, серед постояльців в 2015 році було відзначено тільки 2%. На вікову групу від 18 до 25 років доводиться 19% постояльців, а на групу від 40 до 55 років – 17%. Старше 55 років громадяни представлено 14% постояльців.

Структура постояльців по статі представлено на рис. 2.7.

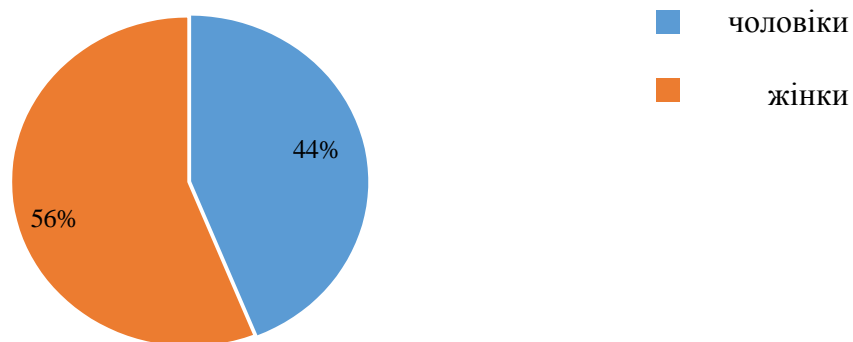


Рис. 2.7. Структура постояльців ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» за статтю, 2022 рік

Серед постояльців готельного закладу переважали жінки (56%). Найбільша кількість жінок припадає на вік від 25 до 40 років.

Структура постояльців із причин заїзду в готель представлено на рис. 2.8.

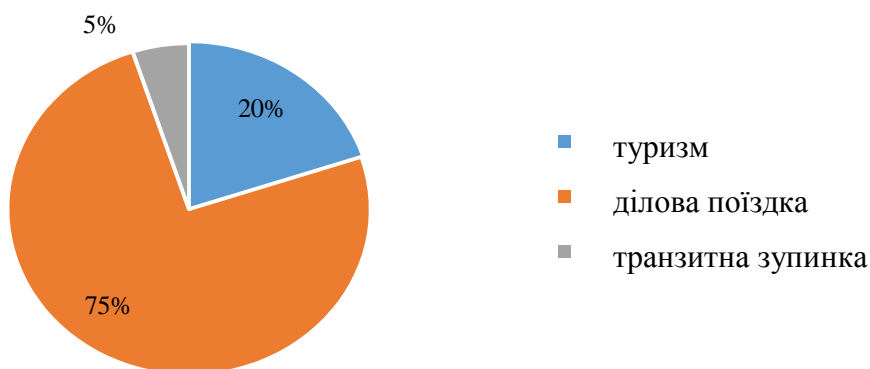


Рис. 2.8. Структура постояльців ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» з причин заїзду, 2022 рік

Таким чином, серед причин відвідування готельний підприємства постояльцями, у першу чергу, виділяється ділова поїздка (75%). Для туристичних цілей готель обрали 20% постояльців, а у зв'язку з транзитною зупинкою – лише 5%.

Отже, можна зробити висновок, що ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» представляє собою готель зі зручним місцем розташування на околиці міста, з

високим рівнем доступності для основних визначних пам'яток, що робить готель привабливим для туристів.

Загальна кількість гостей, що проживало у 2022 році в готелі, склала 8123 осіб, серед яких 18,23% були відвідувачами з європейських країн. Структура постояльців представлена здебільшого жінками у віці від 25 до 40 років. Основною причиною перебування у готелі є туризм.

Більша частина опитаних є працюючими громадянами, а, значить, мають постійний прибуток і є для готелю потенційними клієнтами на тривалий час.

Важливо знати також, який рівень доходу у постояльців готельного комплексу. Це питання дозволяє скласти враження про середнього клієнта і його можливості та витрати. Результати відповідей на дане питання представлено на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Середньомісячний рівень доходу клієнтів готельного підприємства

Основну кількість респондентів слід віднести до категорії середньо-забезпечених людей, які час від часу можуть дозволити собі відпочинок в атмосфері, відмінній від домашньої.

Більшість респондентів відзначила, що готельному закладу явно не вистачає інших варіантів бронювання. Якщо готелю дорого заводити власний сайт або реєструватися у системі бронювання, то можна ввести хоча б використання бронювання за допомогою електронної пошти, адреса якої вказана на флаєрах і на сторінках в Інтернет, присвячених даному готельному підприємству.

У респондентів також поцікавилися, що б вони самі рекомендували готельному комплексу для підвищення якості надаваних послуг. Рекомендації були різноманітні (рис. 2.10).

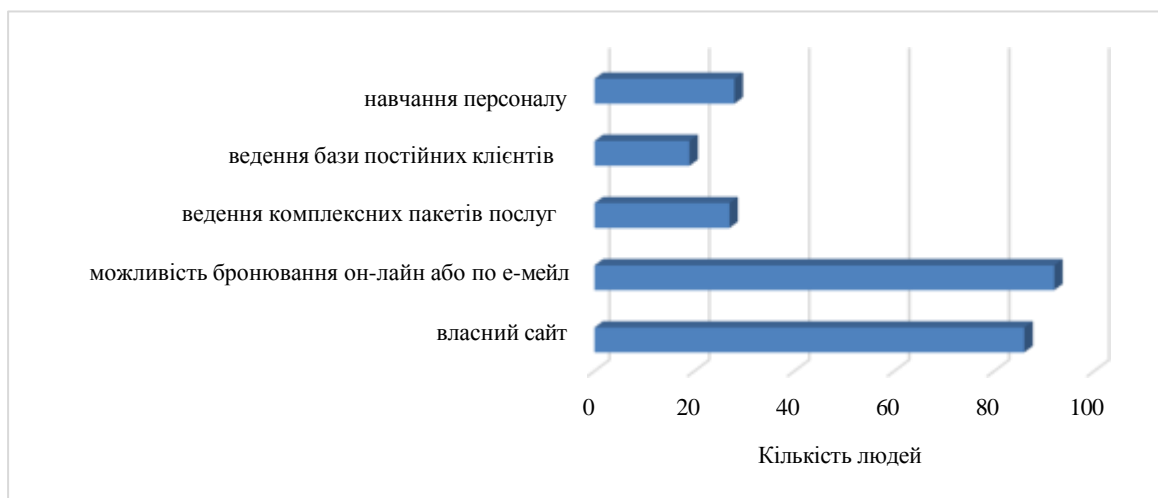


Рис. 2.10. Рекомендації клієнтів для підвищення якості обслуговування у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Найбільш часто гості пропонували змінити спосіб бронювання послуги та ввести власний сайт з можливістю електронного бронювання на ньому. Зокрема сайт сьогодні є тим обов'язковим елементом, який повинен мати кожне поважаюче себе підприємство сфери гостинності.

Далі проведено SWOT-аналізування підприємства, яке допоможе дізнатися сильні та слабкі ділянки господарської діяльності, побачити можливості за загрози. SWOT-дослідження відображено у табл. 2.6.

За підсумками SWOT -аналізування готельного підприємства видно, що у зовнішньому середовищі є достатня кількість можливостей для успішної роботи закладу готельного бізнесу, а чітко сформована концепція, передові технології та знання споживчих переваг дозволять підприємству впоратися з можливими загрозами та підсилити слабкі сторони.

Із усього цього слід зробити висновок, що готельне підприємство є цілком популярним серед жителів м. Тернопіль, про що свідчить його наповнюваність.

## SWOT-аналізування ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Можливості	Сильні сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабілізація економіки.</li> <li>2. Ріст рівня доходів населення.</li> <li>3. Ненасичений споживчий ринок, можливість росту.</li> <li>4. Поява нових технологій надання послуг.</li> <li>5. Зростання кількості відвідувачів.</li> <li>6. Розширення площі готельного комплексу.</li> <li>7. Підвищення конкурентоспроможності підприємства серед інших закладів гостинності.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задоволення запитів споживача.</li> <li>2. Чітка концепція.</li> <li>2. Безготівкова система оплати.</li> <li>4. Передова технологія та сучасне устаткування.</li> <li>5. Для всього персоналу та для директора прописана чітка посадова інструкція.</li> <li>6. Широка популярність серед населення;</li> <li>7. Успішне розташування у масштабах міста.</li> </ol>
Загрози	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на ринок нових конкурентів.</li> <li>2. Зростання податків.</li> <li>3. Зміна смаків споживачів.</li> <li>4. Активна діяльність конкурентного оточення.</li> <li>5. Сезонний спад споживачів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недолік інвестицій.</li> <li>2. Відсутність системи заохочень для персоналу.</li> <li>3. Відсутність автоматизації готельного комплексу.</li> <li>4. Відносно невелике приміщення.</li> <li>5. Низька мотивація працівників.</li> <li>6. Відсутність належної рекламної політики.</li> </ol>

Також відзначимо, що готельний заклад при складанні цін на свої послуги мотивується як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Керівництво підприємства готельного бізнесу повинно чітко представляти, за рахунок яких джерел ресурсів воно буде здійснювати свою діяльність і в які сфери діяльності буде вкладатися капітал. Прагнення одержати якомога більш високий прибуток є логічним бажанням будь якого комерційного підприємства.

Безготівковий розрахунок на будь якому підприємстві готельного господарства, і тим більше в готельному комплексі, полегшує систему взаєморозрахунків з клієнтами.

### **2.3. Організація праці та аналізування системи стимулювання персоналу у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»**

Сучасний етап розвитку соціально-трудових відносин характеризується зростанням ролі особистої самосвідомості працівника у сфері праці, відчуття

комфорту трудової діяльності та чітких життєвих перспектив. Рівень професійних компетенцій працівника, специфіка його трудових мотивів, ступінь згуртованості трудового колективу, якість комунікацій, розвиток корпоративної культури усе більше визначають ефективність діяльності організації, її конкурентоспроможність і потенційну прибутковість.

Проблеми формування, розвитку та раціонального використання персоналу на підприємствах сфери готельних послуг є важливим завданням для будь якої форми власності незалежно від того, на якій зі стадій життєвого циклу вона перебуває. На сучасному етапі структурних перетворень, що відбуваються у країні, з'явилася гостра необхідність формування кадрової політики готельного бізнесу, що відповідає трансформаційним умовам господарювання та сприятливої адаптації персоналу до зміни характеру взаємин у процесі трудової діяльності.

У процесі реалізації основних методів управління персоналом і оцінювальних процедур ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» виявлені наступні недоліки:

- відсутня обґрунтована та формалізована процедура відбору та психологічне тестування, яке дозволяє одержати додаткові відомості про організаторські, ділові, моральні якості, культуру та працездатність працівника;
- застосовувана форма атестаційного аркуша не дозволяє відстежити динаміку змін професійних можливостей;
- підвищення кваліфікації здійснюється спонтанно, без попереднього оцінювання потреби у навчанні, не впорядковане, не враховує динамічних змін у розвитку та самонавчанні персоналу;
- у готельному закладі відсутня пряма залежність між підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня та розміром заробітної плати, необхідними є зміни у системі оплати праці, що передбачає доплату працівникам за високу кваліфікацію;
- не практикується ротація кадрів як планове службове підвищення (переміщення) або істотна зміна посадових обов'язків працівника, хоча

переміщення впливає на трудову мотивацію, розширює кругозір, загострює сприйняття недоліків і збагачує діяльність новими методами та формами;

- призначення на посаду, по факту, є своєрідною фінішною прямою і є гарантією постійного благополуччя.

Це знижує трудову мотивацію та прагнення до розвитку професійних компетенцій. Перераховані обставини породжують важко розв'язувані у повсякденній діяльності проблеми. Некомпетентність підлеглих примушує керівників готельного закладу виконувати частину їх роботи, вникаючи у деталі трудової діяльності співробітників структурних підрозділів, виконувати або виправляти частину їх роботи. Не реалізовані внаслідок цього функції керівника перешкоджають якісному управлінню. Дана проблема пов'язана, у першу чергу, із зовнішніми факторами – відсутністю на ринку праці кваліфікованих фахівців галузі гостинності, відповідним до вимог готельного бізнесу, недосконалістю системи професійної освіти тощо. Але є й внутрішньо-організаційні причини. У процедурі відбору та наймання бере участь лінійний менеджер, отже, підтвердження компетентності претендентів на вакантні місця відбувається не без його участі, а визнавати власні помилки завжди важко. У складній ситуації знаходиться і керівництво, і підлеглі. Керівник не може визнати некомпетентність співробітників і недосконалість процедури відбору та наймання на певну посаду, не підтверджуючи тим самим, нехай і опосередковано власну неспроможність.

Очевидно, можна зробити висновок про те, що метою розвитку професійних компетенцій персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» вступають у конфронтацію з економічними цілями підприємства або індивідуальними інтересами керівника. Адміністрація та служба управління персоналом не узгоджує інтереси готельного підприємства та працівників. Необхідно визначити пріоритети, сформулювати погоджені стратегічні цілі та завдання, виробити систему ціленаправлення, що дозволить керівникам і кадровій службі розробити систему цілей розвитку системи управління професійними компетенціями працюючих.

У табл. 2.7 подана інформація щодо зміни чисельності персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» за період від 2020 року до 2022 року.

Таблиця 2.7

Дослідження чисельності персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» за 2020-2022 рр.

Категорії персоналу	2020	2021	2022	Відхилення (+;-)	
				2021 до 2020	2022 до 2021
	осіб	осіб	осіб	осіб	осіб
Усього осіб	24	16	19	-8	3
У тому числі:					
Керівники вищої ланки	2	2	2	0	0
Керівники середньої ланки	8	6	7	-2	1
Службовці	14	8	10	-6	2

З поданої таблиці спостерігаємо, що у 2021 році порівняно з попереднім 2020 роком чисельність працюючих готельного закладу значно знизилась, загальна кількість працівників зменшилась на третину – з 24 осіб до 16 осіб, найбільше це стосується кількості службовців, яких у цьому році стало менше на аж 6 осіб. Однак у 2022 році ситуація дещо покращуватись, і відбувся невеликий приріст по кількості працівників – додалось 3 особи до їх загальної кількості. Такі коливання значною мірою пов'язані з початком поширення пандемії Covid-19, у зв'язку з якою на початку 2021 року на державному рівні було впроваджено ряд карантинних заходів. Це все чи не найбільше вплинуло саме на сферу роботи досліджуваного підприємства і потягнуло за собою скорочення кількості персоналу у готельному підприємстві. Проте варто зауважити, що навіть після відновлення роботи сфери готельних послуг значного приросту по кількості персоналу не спостерігається у діяльності «Глобусу».

Рух персоналу на готельному підприємстві характеризується показниками обігу за прийомом, а також вибуттям працівників і їх плинністю.

За допомогою табл. 2.8 досліджено рух робочої сили у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».



## Аналіз руху робочої сили готельного закладу за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення (+;-)	
				2021 до 2020	2022 до 2021
Середня за списком чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	24	16	19	-8	3
Прийнято працівників, осіб	6	2	5	-4	3
Вибуло працівників, у т. ч.:	5	10	2	5	-8
- за власним бажанням;	5	8	1	3	-7
- за порушення трудової дисципліни	0	2	1	2	-1
Коефіцієнт обігу з приймання	25	12,5	26,3	-12,5	13,8
Коефіцієнт обігу зі звільнення	20,8	62,5	10,5	41,7	-52
Коефіцієнт обігу персоналу	45,8	75	36,8	29,2	-38,2
Коефіцієнт плинності	20,8	50	5,3	29,2	-44,7

Отже, проаналізувавши рух персоналу у досліджуваному готельному закладі, спостерігаємо, що упродовж аналізованого періоду 2020-2022 років простежується висока плинність персоналу. Вважаємо, що суттєвою мірою на це вплила ситуація з Covid-19, у період найактивніших заходів проти поширення пандемії (2021 рік) коефіцієнт плинності найвищий. Однак у період, коли були стабільні умови для функціонування готельного підприємства (до пандемії – у 2020 році), цей показник також був високим (20,8%), тоді як експерти у середньому вважають допустимою нормою коефіцієнта плинності кадрів для невеликих підприємств на рівні 12%, а для підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу – до 19%. Незважаючи на те, що персоналу, що обслуговує, на підприємстві не настільки велика кількість, однак він справляється зі своїми обов'язками повною мірою.

**РОЗДІЛ 3.**  
**МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ**  
**ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ**  
**«ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ГЛОБУС»**

**3.1. Удосконалення кадрової політики готельного закладу за різним рівнем розвитку компонентів інтелектуальних ресурсів**

Вище керівництво сьогодні починає розуміти, що персонал стає вирішальним ресурсом, здатним створити конкурентну перевагу підприємства в умовах формування економіки знань. Об'єднати трудові зусилля працівників у єдиний потік, спрямований на досягнення цілей підприємства, може ефективна система управління персоналом, фундаментом якої є кадрова політика.

Кадрова політика готельного закладу представляє собою набір конкретних правил, побажань і обмежень, а також систему принципів і норм, які, з однієї боку, приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією підприємства, а з іншого – регулюють взаємини людей як між собою, так і з організацією. Дане визначення підкреслює залежність діючої кадрової політики від рівня розвитку структурних компонентів інтелектуальних ресурсів.

Постійна зміна внутрішньо-організаційних умов і вимог зовнішнього середовища приводить до змін стратегічних цілей підприємства сфери гостинності, необхідною умовою досягнення яких стає гнучка кадрова політика. Динамічний розвиток ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» вимагає зміни діючої кадрової політики. Однак, приступаючи до процесу перетворення кадрової політики, вищому керівництву слід брати до уваги виникаючі небезпеки реформування, а саме вибір стилю коректування кадрової політики та негативне відношення персоналу до назрілих змін.

Прагнення до балансу структурних компонентів інтелектуальних ресурсів стає метою управління нематеріальними ресурсами готельного підприємства при вирішенні завдання підвищення компетентності працюючих. Однак

досягнення рівноваги поєднане з необхідністю формування комплексу заходів, впровадження якого вимагає зміни діючої на підприємстві кадрової політики. Варто відзначити, що різним комбінаціям домінуючих компонентів у структурі інтелектуальних ресурсів відповідають різні типи кадрової політики (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Різновид кадрової політики для ТОВ Готельний комплекс “Глобус” з різним рівнем розвитку компонентів інтелектуальних ресурсів і компетентністю

Кадрова політика	Рівень розвитку компонентів ІР			
	Людський	Соціальний	Організаційний	Споживчий
Пасивна	Низький	Низький Високий	Низький	Високий Низький
Реактивна	Низький	Низький	Високий	Високий Низький
Превентивна	Високий Середній	Низький	Низький	Низький Середній
Активна	Високий	Високий	Високий	Високий

Побудова профілю інтелектуальних ресурсів готельного закладу, що відображає співвідношення їх структурних компонентів, допомагає визначити діючу кадрову політику на підприємстві. Встановлено, що при домінуванні споживчого компонента у структурі ІР, що вплинула на ослаблення позицій інших компонентів у цій структурі, на підприємстві, з великою ймовірністю, реалізується пасивна кадрова політика. Схожий варіант характерний і для переваги лише соціального компонента при нерозвиненості інших елементів. Для таких організацій характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінювання праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації у цілому. Керівництво у ситуації схожої кадрової політики працює у режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які прагне погасити будь якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини та можливі наслідки. Спроби налагодити контакт з колективом приводять до перекосу пріоритетів у діяльності засобу тимчасового місця перебування.

Підприємство ефективно функціонувати в таких умовах не в змозі. Відповідно, необхідно реалізовувати інший тип кадрової політики, що сприяє

розвитку організації та балансування структурних компонентів інтелектуальних ресурсів (ІР). Варто відзначити, що ефективно застосувати інший тип кадрової політики без попереднього зрівноважування структурних компонентів інтелектуальних ресурсів не представляється можливим.

Так, для переходу від пасивної кадрової стратегії до реактивної політики необхідно шляхом перерозподілу нематеріальних ресурсів досягнути високих показників організаційного компоненту інтелектуальних ресурсів. Висока якість організаційного компоненту, що відображає розвиток таких елементів компетентності готельного підприємства, як уміння, з одного боку, деперсоналізувати знання працівників і використовувати ці знання для розвитку готельного закладу, а з іншого – здатність знайти оптимальний стан між стабільністю й адаптивністю дозволяє ефективно застосовувати реактивну кадрову політику.

Можлива й інша ситуація, що характеризується високими показниками якості людського компоненту інтелектуальних ресурсів, що свідчить про кваліфікацію, досвід, навички та знання працівників підприємства, при цьому соціальний і організаційний компоненти мають низьку якість. У такому випадку на підприємстві сфери готельних послуг можна діагностувати реалізацію превентивної кадрової політики. Підприємство, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, у стані підготувати обґрунтовані прогнози власного розвитку, але не має засобів для впливу на них.

Це стає ілюстрацією до існуючого дисбалансу структурних компонентів інтелектуальних ресурсів готельного підприємства. Саме високий розвиток людської складової ІР дозволяє формувати середньотермінові прогнози розвитку, з обґрунтуванням потреби у кадрах як кількісних, так і якісних. Однак рецесивність таких компонентів, як соціальний і організаційний, нівелює високі показники якості людського компонента. Без згуртування колективу, без відновлення організаційної культури, без розвитку елементів компетентності,

без мотивації працюючих на досягнення високих показників праці, використання іншого типу кадрової політики неможливе.

Активна кадрова політика ефективно використовується на підприємстві, якщо керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації та коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Неважко встановити, що застосування активної кадрової політики можливо лише за умови збалансованості структурних компонентів ІР.

Саме високі показники якості людського компоненту дозволять створювати прогнози розвитку ТОВ «Готельний комплекс «Глобус», розвиненість організаційного елемента сприяє виконанню сформованих планів, якісний соціальний компонент забезпечує високу ефективність при впровадженні кадрових програм, а від якості споживчого елемента залежить уміння коректувати виконання планів з урахуванням зовнішніх факторів.

У ході реалізації нововведень у кадровій політиці та системі управління персоналом можна зіштовхнутися з опором персоналу необхідним змінам. Розглянемо типові проблеми та шляхи їх вирішення.

Побоювання нового. Люди не довіряють нововведенням, підозрюючи сховані від них керівництвом мотиви. Вони бояться, що зміни приведуть до переходу на іншу посаду, збільшення обсягу роботи без зростання зарплати, створять загрозу втрати роботи або посадового статусу. Вони бояться, що не зможуть опанувати новими знаннями, технологіями, навичками та прийомами роботи.

Зміна вектора кар'єри. Працівники побоюються, що зміни кадрової політики приведуть, з одного боку, до втрати або зміни цінності їх професійних умінь, знань, навичок, досвіду, з іншого боку – відсутності мотивації до оволодіння новими вміннями та навичками. У результаті спрямованість їх кар'єри може змінитися або взагалі припинитися.

Загроза усталеним відносинам. Зміни кадрової політики можуть спричинити структурні зміни з наступним руйнуванням усталених неформальних зв'язків, соціальних груп, формування інших ролей у трудових колективах.

Для усунення опору змінам у сфері кадрової політики вищому керівництву ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» необхідно націлитися на вирішення ряду завдань. Необхідно сформувати довіру персоналу до майбутніх нововведень у кадровій політиці. Підтримувати атмосферу прихильності, розбудовуючи стратегію, яка включає реалізацію програм спілкування, навчання та підвищення компетентності працівників, ініціює залучення персоналу у процес трансформації кадрової політики. Очевидно, що працівники стануть довіряти керівництву готельного закладу, якщо його дії законні та слушні.

Слід сприяти подоланню страху у персоналу перед змінами. Навмисне створення позитивного образу майбутніх змін кадрової політики здатне побороти страх персоналу перед невідомістю. Застосування ключових стимулів для компетентних працівників теж само сприяє зниженню рівня негативу з боку працівників. Створення робочого середовища, у якому кваліфіковані працівники зможуть вирішувати поставлені перед ними завдання, зможуть реалізувати свій потенціал, а головне – будуть справедливо нагороджені за свій внесок в успіх підприємства, стане можливим позитивне сприйняття змін співробітниками.

Доцільно створити групу, команду однодумців, твердо переконаних у необхідності коректування кадрової політики. Організуючи робочі групи, наради, форуми, на яких учасники обмінюються інформацією й ідеями, вище керівництво готельного комплексу сприяє формуванню середовища, у якому необхідність змін стає очевидним аспектом розвитку.

Потрібно залучати персонал у реалізацію нової кадрової політики. Пропаганда управління знаннями, формування культури готельного підприємства, у якій розуміють необхідність управління знаннями, стимулює

до перенавчання та підвищення компетентності керівників і персоналу підприємства. Розвиток людських ресурсів є важливим і необхідним етапом на шляху вдосконалювання кадрової політики.

Слід максимально враховувати формальні та неформальні зв'язки персоналу, які склалися. На думку У. Снайдера, групи працівників, неформально об'єднаних загальними професійними знаннями та любов'ю до своєї організації, представляють собою співтовариства практиків. Такі співтовариства важливі для підприємства, оскільки саме всередині них створюються та поширюються багато неявних знань. Спільність знань може стати визнаною частиною структури, а, значить, і культури підприємства. Зміна організаційної культури неминуче зажадає вдосконалювання кадрової політики.

Отож, одним із пріоритетних напрямків у діяльності ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» є адаптація молодого фахівця. У готельному закладі варто впровадити розпорядження під назвою «Про інститут наставництва у межах ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»». Разом з тим, дослідження процесу адаптації нових фахівців до професійної діяльності на роботі у готелі підтвердило необхідність удосконалювання даного процесу й усунення виявлених проблем. У цьому зв'язку актуальними стає реалізація проєкту «Створення умов для пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня», що представляє собою заходи, спрямовані на досягнення поставленої мети, обмежені у часі певними термінами (табл. 3.1).

Загальний період від розроблення концепції пропозиції до реалізації його базових заходів розраховано на період 2024 – 2025 рр.

У ході дослідження було виявлено, що у досліджуваному готельному закладі добре розвинена система пристосування нових фахівців, але проведені дослідження дозволяє розробити рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності пристосування нових фахівців за рахунок розроблення певних заходів.

Основними напрямками заходу є: ознайомлення молодого фахівця з регламентуючими документами; навчання з електронними програмними

продуктами; індивідуальне консультування керівника; введення нового тренінгу “Базовий”; аналізування проведених робіт.

Таблиця 3.2

Складові проєкту «Створення умов для пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня» у діяльності ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»

Мета проєкту	Удосконалювання пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня у
Завдання проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищити професіоналізм молодих кадрів у питаннях посадових обов’язків, що полягає у знанні теоретичних основ;</li> <li>- підвищити поінформованість про справи трудового колективу;</li> <li>- вмотивованість молодого фахівця до якісного виконання посадових обов’язків;</li> <li>- створити пам’ятку для нового молодого фахівця;</li> <li>- організувати атестацію по засвоєнню інформації молодого фахівця у період випробувального терміну.</li> </ul>
Спосіб досягнення мети (заходу проєкту)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення рівень професіоналізації молодого фахівця;</li> <li>- залучення молодого фахівця до професійної етики;</li> <li>- підвищення мотивації молодого фахівця до якісного виконання посадових обов’язків;</li> <li>- створення брошури “Пам’ятка молодого фахівця”;</li> <li>- проведення тестування нових фахівців у період випробувального терміну.</li> </ul>
Результати проєкту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення компетенції молодих працівників у галузі особистої безпосередньої професійної діяльності;</li> <li>- формування позитивних взаємин й активної взаємодії усередині трудового колективу;</li> <li>- підвищення поінформованості про справи колективу;</li> <li>- удосконалення професійного мотивування нових фахівців;</li> <li>- застосування “Пам’ятки молодого фахівця”;</li> <li>- закріплення знань нових фахівців за рахунок проведення тестування по закінченні випробного терміну;</li> <li>- удосконалення пристосування до професійної діяльності молодих працівників.</li> </ul>

Основна мета перетворень – підвищити поінформованість про справи трудового колективу. Для вирішення даного завдання необхідно: надання інформації про трудовий колектив; знайомство нового молодого фахівця з оргструктурою підприємства готельного господарства; залучення молодого фахівця у суспільну, культурну та спортивне життя трудового колективу; виконання разових суспільних доручень; проведення у колективі підрозділу спеціальних рольових ігор по єднанню колективу.



У межах реалізації даного проєкту пропонуємо використовувати метод поступового ускладнення завдань, виконуваних новим молодим працівником готелю. Одночасно необхідний контроль із конструктивним аналізуванням помилок, допущених при виконанні завдань. Доцільно при цьому продумати систему додаткового заохочення співробітника за успішне рішення поставлених завдань, приміром, безкоштовна участь у семінарах по будь якій обраній тематиці молодого фахівця. Вважаємо, що найбільш діючими стимулами праці у системі праці у сільському територіальному утворенні залишаються традиційні, як і раніше, найбільш ефективні стимули диференційованої оплати праці та заохочень у формі кар'єрного росту. Директору рекомендується займатися розробленням кар'єрних планів, що містять у собі ті умови, при яких молодий працівник може розраховувати, на підвищення посади, таким чином, з'явиться бажання залишитися та відповідно розбудовувати професійні навички.

Одним з інструментів пристосування також може бути видання інструкції для нового працівника або «Пам'ятка молодого фахівця», яка містить наступну інформацію залежно від специфіки виконуваних функцій: вітання наставника; ретельна інформація про виконувані роботи; опис функцій і сфери відповідальності підприємства сфери гостинності; дані про взаємодію роботи усередині колективу; права й обов'язки молодого фахівця; основні аспекти організації робочого місця; словник основних термінів; список службових телефонів

В якості перевірки набутих знань, наприкінці третього місяця проходження терміну необхідно перевірити рівень професійних знань молодого працівника, а також за результатами тестування оцінити кадровими фахівцями ефективність реалізованих заходів щодо підвищення рівня професіоналізації нових фахівців. Доцільно розділити на два етапи: першим етапом буде тест на знання теоретичних основ по готельній роботі. Другий етап – це тестування у вигляді бесіди «населення» – «молодий фахівець»: на реальному прикладі, що має місце у практичній ситуації. Завдяки даному підходу можна буде зрозуміти

не лише ступінь запам'ятовування певної інформації, але і її розуміння, а також ступінь застосування на практиці. Реалізація заходу щодо тестування нових фахівців припускає вирішення наступних завдань: складання блоку питань: знання теоретичних основ по готельній справі та специфіка посадових обов'язків; розроблення та затвердження плану тестування нових фахівців.

Таблиця 3.3

Передбачуваний кошторис проекту «Створення умов для пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня»

№	Найменування послуг	Розрахунки	Усього (грн.)	Бюджет закладу гостинності
1	Розроблення та реалізація брошур «Пам'ятка молодого фахівця» (50 шт.)	85 грн. × 50 шт.	4250	4250
2	Навчальні семінари для молодого фахівця (5 осіб)	2500 грн. × 5 осіб	12500	12250
	Разом:		16750	16750

Найважливішими результатами запропонованих рішень будуть наступні:

- підвищення компетенції молодих працівників у галузі своєї безпосередньої службової діяльності;
- формування позитивних взаємин і активної взаємодії усередині трудового колективу готельного підприємства;
- підвищення поінформованості про справи колективу;
- удосконалювання професійного мотивування нових фахівців;
- формування «Пам'ятки молодого фахівця»;
- зміцнення знань нових фахівців за рахунок проведення тестування по закінченні випробувального терміну;
- удосконалювання пристосування до професійної діяльності молодих співробітників.

### **3.2. Покращення процесу управління професійними компетенціями персоналу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус»**

Планування як найважливіша функція управління професійним компетенціями припускає визначення чисельності, кваліфікаційної структури співробітників, аналіз використання кадрів, оцінку балансу робочого часу, розрахунки поточної й додаткової потреби в робочій силі. Оцінні методи широко поширені на практиці, але вони вимагають певного досвіду та інтуїції. При їхнім використанні з'ясовується кількісна і якісна потреба в співробітниках усіх структурних підрозділів на планований період. Результати зазнають перевірки відносно обґрунтованості й при необхідності коректуються, потім застосовують консультації зовнішніх і внутрішніх експертів.

Середні та великі підприємства застосовують статистичні методи, формують прогнози на підставі показників попередніх років і приблизній оцінці майбутньої потреби.

До статистичних методів ставляться: екстраполяція тенденцій, встановлення аналогій, регресійно-кореляційний аналіз тощо.

Організаційні методи дозволяють виявити потребу в співробітниках виходячи з вимог розвитку організаційної структури. Необхідною умовою їх застосування є наявність докладного опису посадових функцій і штатного розкладу.

Монетарні методи, як правило, обмежують потреба підприємства в співробітниках наявними в розпорядженні фінансовими засобами. Планування потреби в різних категоріях працівників на українських підприємствах здійснюється в основному за допомогою економіко-математичних залежностей і управлінських методів.

У сучасних трансформаційних умовах, як відомо, потреба підприємства у працівниках визначається, насамперед, величиною попиту на виготовлену продукцію, виконувани роботи та надавані послуги. Сутність планування полягає у тому, що воно вирішує завдання забезпечення організації

компетентними співробітниками у потрібний момент часу та у необхідній кількості з обліком індивідуальних здібностей, схильностей і відповідно до технологічних вимог. При плануванні потреби необхідно:

- виявити зовнішні фактори, що визначають потребу в співробітниках, виділивши професійні компетенції кваліфікованих робітників (основних і допоміжних), службовців, АУП і ІТП;

- проаналізувати кількісні та якісні характеристики наявних співробітників, їх відповідність стратегії організації й професійно-кваліфікаційним вимогам;

- визначити потреба в додатковому найманні з урахуванням можливостей вертикальної й горизонтальної ротації, змін у структурі кадрового резерву.

Планування потреби в співробітниках містить у собі три етапу (рис. 3.1).

Планування потреби готельного підприємства у працівниках		
Етап 1. Оцінка компетенцій співробітників організації	Етап 2. Оцінка майбутньої потреби у працівниках	Етап 3. Розробка програм розвитку компетенцій і навчання співробітників організації

Рис. 3.1. Планування організаційної потреби у працівниках

Для оцінювання компетенцій співробітників необхідні:

- відомості про постійний склад співробітників (ППП, вік, час поступлення на роботу, місце проживання тощо);
- дані про кваліфікаційну, гендерної, національної, віковий, структурах співробітників, плинності кадрів, питомій вазі АУП і ІТП, робітників тощо;
- інформацію про втрати часу із причин: технологічні простої, через хворобу тощо;
- дані про специфіку зайнятості (повна, часткова, що працюють в одну, трохи або нічну зміну, умови праці, тривалість відпусток), тривалості

- робочого дня та робочого тижня;
- відомості про заробітну плату керівників, робітників та службовців (структура, співвідношення основної й додаткової, наявність надбавок тощо);
  - відомості про соціальні гарантії та послугах, надаваних організацією у відповідності колективними договорами (видатки на соціальні потреби, добровільне медичне страхування за рахунок роботодавця).

На етапі кадрового планування визначається кількісна і якісна потреба в співробітниках, відображаючи організаційну філософію відносно персоналу та стратегію розвитку. Кадрове планування визначає чисельність працівників, що вимагаються організації, їх професійну приналежності та рівень кваліфікації. Служба управління кадрами повинна оптимізувати співвідношення внутрішнього та зовнішнього набору, передбачити можливі варіанти залучення претендентів, визначити критерії відбору та розміщення працюючих по робочих місцях.

Початком процесу планування є визначення потреби у додатковому наборі на підставі відомостей про стратегію готельного закладу, наявних і планованих робітників місцях, планах організаційно-технічних заходів, зміні штатного розкладу, плану ротації заміщення вакантних посад. У кожному конкретному випадку при визначенні потреби в додатковому наборі рекомендується участь лінійних керівників відповідних структурних підрозділів. При плануванні потреби використовуються баланси робочого часу, прогресивні трудові нормативи та фонди часу ефективної роботи. Наприклад потреба, що тече, в основні робітників, визначається по нормах трудомісткості, при плануванні потреби в інших категоріях промислово-виробничого персоналу визначається тільки обліковий склад. Явочний склад звичайно не виділяють, оскільки працівники різних структурних підрозділів можуть виконувати посадові обов'язки відсутніх фахівців. Сполучення функціональних обов'язків і відсутність відповідних нормативів часу на їхнє здійснення не дозволяють із високим ступенем точності визначити організаційну потребу в

різних категоріях фахівців або адміністративно-управлінського персоналу. Дотепер використовуються спрощені або укрупнені методи. Кількість службовців і об'єм роботи зовсім не пов'язані між собою.

Фізіологічні та психологічні характеристики індивідів визначають вибір конкретного виду діяльності, тому при прийманні на роботу та просуванні по службі повинні проводитися інтерв'ю та тестування, соціологічні опитування й обстеження з метою виявлення прихованих намірів і можливих варіантів поведінки працівників при зміні ситуації й стратегії розвитку готельного закладу.

При найманні основне завдання оцінювання поповнення чисельності працівників із зовнішніх стосовно організації джерел, тобто за рахунок робочої чинності зовнішнього ринку праці. Для такої ситуації методи оцінки менш розроблені, чому для оцінки вже найнятих і функціонуючих співробітників, але сама логіка процесу й алгоритм дій принципово не міняються.

Ланцюг виглядає у такий спосіб: визначення вимог – оцінка-порівняння результатів з вимогами – кадрове рішення, включаючи додаткові заходи розвитку. Слід помітити, що при всій подібності, існує певна відмінність між «японським» і «американським» підходами. У першому випадку увага зосереджена на тих вимогах до кандидата, які визначені для роботи у фірмі взагалі (ретельність, якість утвору, особисті особливості тощо), тобто посада заздалегідь не визначається. У другому варіанті визначаються конкретні вимоги до посади, на яку ведеться набір претендентів, і враховуються професійні компетенції, спеціальні знання й досвід роботи. Але загальна тенденція до жорсткості вимог, обумовлена орієнтацією на тривале використання професійних компетенцій співробітників визначає складність і багатоетапність відбору з поступовим відсіванням «зайвих» кандидатів.

Для здійснення якісного відбору претендентів на вакантні робочі місця доцільно використовувати тести здібностей для дослідження та визначення загальних здібностей до якісної та продуктивної праці, персональні специфічні таланти, фізичні й інтелектуальні здібності (табл. 3.4).

## Види тестів, застосовуваних при відборі претендентів

Загальні тести продуктивності	Служать для дослідження ознак працездатності, наприклад, концентрації уваги тощо
Тест на інтелект	Призначені для дослідження загального інтелекту, розумових здібностей, наприклад, володіння мовою, комбінаційні здібності, уява
Спеціальні тести на фізичні здібності	Призначені для встановлення, наприклад, технічних можливостей, моторики та швидкості
Спеціальні тести продуктивності	Служать для визначення сенсорних або моторних функцій

Неоднозначність оцінки формальної та змістовної сторін трудової діяльності, різноманіття методів і критеріїв оцінювання, відсутність єдиної вистави про них ефективності закономірно приводять до того, що кадрові служби обмежуються одержанням інформації про біографію кандидата й поверхневим збором відомостей і думок про нього та його трудової діяльності. Ці досить примітивні методи не дозволяють ефективно впоратися із завданнями професійного відбору, визначенням перспектив трудової діяльності, розвитку й професійного навчання співробітників. Для визначення необхідного й достатнього методу відбору можна скористатися їхньою порівняльною характеристикою.

Робота з персоналом у реальних умовах показала, що основною причиною використання тестів є потреба наймача у виявленні бажаного способу поведінки в організаційних умовах, який принципово важливий або незамінний для виконання професійних обов'язків на даному робочому місці.

Ефективність організаційної діяльності по набору та відбору персоналу визначають наступні характеристики:

- чітке формулювання цілей, що коштують перед готельним підприємством або структурним підрозділом;
- зацікавлене відношення керівництва до проблем кадрового менеджменту, що дозволяє інтегрувати мету готельного закладу й організаційну структуру управління.

Для наймання працівників, відповідних до стратегічних мет і завданням розвитку готелю, необхідно знати обсяг і зміст роботи, особисті та професійні характеристики претендентів. За допомогою аналізу втримування трудової діяльності реалізуються багато функцій управління й ухвалюються розв'язки про наймання, адаптацію, визначення величини заробітної плати, наступної оцінки діяльності, кар'єрному плануванні або горизонтальній ротації. Існує комплекс методів аналізу втримування трудової діяльності, один з яких укладається в спостереженні за співробітником у процесі роботи й формальному визначенні виконуваних завдань і дій і їх реєстрації. Другий метод припускає збір інформації в рамках проведення співбесіди із самим працівником або його безпосереднім керівником. Цей метод не звільнений від тих вільних або мимовільних викривлень, які створюються суб'єктивним сприйняттям реальності опитуваним або опитують. Третій метод полягає у заповненні працівником опитувального аркуша або складанням опису професійної діяльності та вимог, пред'явлених до нього.

Інформація, отримана у ході аналізування трактування процесу праці, є значимою практично для всіх наступних заходів щодо планування, набору, відбору й найманню співробітників тощо. На її основі розробляється посадова інструкція, що містить перелік основних професійних і посадових обов'язків, необхідних знань, досвіду роботи й навичок, прав і відповідальності працівника по кожній посаді та спеціальності. Останнім часом на додаток до посадових інструкцій, а іноді замість них, багато готелів стали розробляти й застосовувати документи, що описують ті характеристики, якими повинен мати працівник для успішного функціонування на даному робочому місці та на певній посаді – карти компетенції та кваліфікаційні карти, як профілі або портрети ідеальних працівників. Аналізування роботи є центральною ланкою комплексного підходу до відбору кадрів і дозволяє:

- підготувати пакет посадових інструкцій;
- підготувати кваліфікаційні карти для включення в посадові інструкції;
- розробити карти компетенцій - вимоги до посади;



- установити критерії, використовувані в процесі відбору на відповідні вакансії;
- підготувати професійний стандарт, поява якого пов'язане з необхідністю атестації підприємств на відповідність стандартам серії ISO 9000.

Кваліфікаційна карта, складена лінійним керівником і фахівцем з управління кадрами, містить повний перелік персональних характеристик, необхідних співробітникові, що претендує на цю посаду. Цей рівень загальної, професійної й фахової освіти, наявність специфічних навичок, приміром, знання іноземної мови, комп'ютерного забезпечення, управління автомобілем тощо. У процесі відбору простіше визначити наявність кваліфікаційних характеристик, ніж індивідуальні здатності до виконання певних функцій, тому кваліфікаційна карта може вважатися внутрішньо-організаційним інструментом, що полегшують процедуру відбору кандидатів і ухвалення рішення про наймання. Її використання дозволяє одержати структуровану оцінку кандидатів (по кожній характеристиці) і зрівняти їх між собою. Цей метод акцентує увагу на формальних характеристиках кандидата, залишаючи без оцінки індивідуальні характеристики й наявність або відсутність потенціалу професійного розвитку.

Карта компетенції як портрет ідеального співробітника позбавлена цього недоліку, що підвищує якість відбіркових процедур, вона представляє персональні характеристики індивіда, його психотипу, темпераменту, типів поведінки й соціальних ролей, індивідуальні здатності до виконання тих або інших функцій, як наприклад, креативність, оригінальність суджень, орієнтація на запити клієнта, вміння працювати в рамках групи, наполегливість.

Формування необхідного набору компетенцій для кожної посади вимагає залучення професійних консультантів, що володіють спеціальними знаннями, і здійснюється спільно лінійними менеджерами, фахівцями служби персоналу й зовнішніми експертами. Найважливішим компонентом є опис компетенції, тобто детальне пояснення по кожній позиції. При оцінці претендента карта

компетенцій може використовуватися в якості кваліфікаційної карти, тобто компетенції претендента рівняються з компетенціями «ідеального» співробітника.

За прорахунки в роботі з пошуку й відбору нових працівників часто доводиться платити дорого, оскільки результати відбору визначають організаційну ефективність. Для оцінки ефективності процесу набору претендентів на вакантні робочі місця й відбору нових співробітників може бути використаний наступний перелік кількісних показників:

- рівень плинності кадрів взагалі й знову найнятих співробітників;
- питома вага знову прийнятих і не минулий випробувальний термін у загальній чисельності звільнених;
- фактичні витрати на пошук і відбір кадрів;
- трудова та виконавська дисципліна (якість роботи, прогули, запізнення на роботу та передчасні відходи з роботи, ефективність використання робочого часу, виконання розпоряджень керівництва, відсутність на робочому місці, не погоджене з керівництвом і навіть саботаж;
- рівень технологічних помилок і шлюбу по впне нових працівників;
- поломки устаткування;
- ефективність використання організаційних ресурсів – сировини, матеріалів, що комплектують тощо;
- рівень виробничого травматизму серед знову прийнятих працівників;
- кількість претензій, що зробили з боку клієнтів, суміжників, постачальників по впне нових працівників;
- несприятливий морально-психологічний клімат (конфлікти, склоки, недбалість тощо).

Додаткова інформація про ефективності системи відбору кадрів, використовуваної у готельному комплексі, можна одержати й від самих кандидатів, працівників, що звільняються.

Жодне підприємство сфери гостинності не застраховане від різного роду помилок відбору, особливо великі видатки, пов'язані з витратами при

прийманні працівників, що не відповідають мінімальним вимогам підприємства. Не слід перевантажувати процес пошуку кандидатів, зайво скорочуючи число претендентів у результаті необґрунтованого збільшення числа критеріїв, використовуваних у процесі відбору. У випадку, коли компетенції претендента значно перевищують вимоги до посади, він має надмірний рівень знань або професійної підготовки для виконання конкретної роботи, знижується задоволеність роботою аж до звільнення. Такі працівники дорого обходяться й схильні швидко байдужіти до роботи.

Відповідно, якісна й об'єктивна оцінка претендентів є запорукою успіху й полегшує не тільки поведінка наступних оцінювальних процедур, але й застосування всіх методів управління персоналом.

Виробити перелік вимог і критеріїв, відповідно до яких будуть відбиратися конкретні претенденти на вакантні посади, можна в процесі аналізу трудової діяльності, нормування праці й оцінки виконання. З іншого боку, оцінка трудових показників знову найнятих співробітників після деякого часу їх роботи на підприємстві, дозволяє визначити результативність процесу відбору й того, наскільки успішно пройшов або йде процес адаптації.

Аналіз роботи є необхідною умовою ефективного відбору кадрів і основою для прийняття рішень по більшості кадрових питань: оцінка робочих результатів, розробка програм навчання, системи заохочень, розвитку й кар'єрного росту й ін. Вимоги до посади повинні бути реалістичними й гнучкими, але принцип повноти критеріїв необхідно дотримувати. Неповний перелік критеріїв відбору може привести до відбору кандидатів, що не задовольняють організацію, оскільки не враховані ключові характеристики, важливі для успішної роботи у даній посаді. Наприклад, при відборі претендента на посаду керівника відділу не можна не враховувати його ділових якостей і вміння працювати з людьми, яке забезпечить необхідний рівень результативності й співробітництва підлеглих.

Вимоги до посади можуть бути основою для підготовки плану інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду. Окремі питання інтерв'ю при цьому повинні

бути вв'язані з посадовими інструкціями й вимогами до посади й направлень на те, щоб з'ясувати, чи володіє кандидат якостями, необхідними для успішної роботи. Це дає орієнтири для вироблення критеріїв, використовуваних при оцінці кандидатів і при ухваленні рішення про приймання на роботу.

При організації процесу пошуку та відбору кадрів основним і вирішальним фактором стають затрати організації, і багато керівників намагаються мінімізувати кошти на пошук і відбір персоналу. При цьому передбачуваний збиток організації у випадку невдалого відбору не береться до уваги. Збиток для діяльності й іміджу організації в тих випадках, коли не буде знайдений підходящий кандидат, буде найнятий невідповідний претендент; кандидат, що підходить для роботи з наявної вакансії, відмовиться від працевлаштування, може бути досить істотним.

### **3.3. Заходи з удосконалювання системи стимулювання персоналу служби збуту**

Нами встановлене, що у ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» існує система стимулювання працівників, що вже сформувалася, однак, оцінка плинності кадрів показала наявність ряду проблем. Для їхнього з'ясування, як прикладу для дослідження, була обрана служба збуту. За даними служби по роботі з персоналом виявлено, що звільнення одного співробітника з підприємства веде до додаткових витрат у розмірі 80 тис. грн.; недосконалість системи стимулювання персоналу в службі збуту привело до втрат внаслідок плинності кадрів у розмірі 800 тис. грн.

Дослідження ступеня задоволеності діючою системою стимулювання в досліджуваній службі» показало, що 58% опитаних оцінили систему стимулювання в організації як низьку; 59% опитаних співробітників відповіли, що результати початих дій по стимулюванню ніяк не проявляються й 26% опитаних відповіли, що початі дії ефекту не мали.

Із проведеного опитування не можна визначити тип умотивованості

підлеглих, і воно показало тільки загальну задоволеність системою стимулювання. Тому необхідно більш детально провести дослідження типу вмотивованості конкретних підлеглих.

Побудова мотиваційного профілю починається зі збору інформації й насамперед з підготовки анкети для обстеження. При її складанні запропоновано ввести класифікацію персоналу на обстежувані групи (наприклад, підрозділи, вікові групи, професійні групи тощо), тому що система стимулювання може створюватися індивідуально для кожної групи.

Анкета складається з 18 питань і містить блоки:

- загальні запитання (запитання 1-4);
- відношення працівника до своєї роботи(запитання 5-8);
- відношення працівника до заробітної плати (запитання 9-10);
- працівник і організація, колектив (запитання 11, 13);
- працівник і співволодіння організацією (запитання 14);
- працівник і займана їм посада (запитання 12, 15-18).

Запитання анкети закриті та відкриті. Варіанти відповіді сформульовані таким чином, що кожна з них відповідає якому-небудь типу мотивації.

У респондента також є можливість дати дві відповіді на більшість питань (крім 1-4). Це зроблено з тою метою, щоб визначити не тільки переважний тип, а всю структуру трудової мотивації даного людину.

Запитання 10 представлено у табличній формі, і респондентові необхідно дати відповідь по кожному рядкові (вибрати один з варіантів: “важливо”, “не дуже важливо”, “зовсім не важливо”).

Запитання 18 розділене на два: для керівників (18.1) і осіб, що не є керівниками (18.2). Кожний працівник відповідає або на один, або на інше запитання.

Таким чином, анкета дозволяє визначити тип мотивації конкретного працівника в даний період часу, а також латентні типи, які можуть виявитися, якщо ситуація в організації значиме зміниться.

Отримані дані, що показують реальні розподіли по мотиваційних типах

серед менеджерів (підлеглих) подані у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розподіл мотиваційних типів підлеглих

Мотиваційний тип	Частка персоналу з перевагою даного мотиваційного типу серед менеджерів
Інструментальний	32%
Професійний	23%
Патріотичний	19%
Господарський	18%
Люмпенізований	8%

З наведених даних табл. 3.5 видно, що у досліджуваній службі переважають типи мотивації “Інструментальний” (на першому місці) – 32 %, “Професійний” ( на другому місці) – 23 %.

Для працівників інструментального мотиваційного типу важлива конкретика домовленостей по оплаті праці. Вони дуже сумлінні, вважають за необхідне добре виконувати будь яку роботу. При цьому люди даного типу вимогливі до виконання керівництвом своїх зобов’язань. Для них важлива чіткість системи стимулювання. По-перше, їх цікавить ціна праці. А зміст роботи – у другу чергу. Влаштууючись на роботу, здобувачі даного типу найбільше будуть цікавитися окладами, преміями, бонусами. Ідеальна робота для них та, де видно, яким образом оплата праці залежить від дій співробітників. А кращий керівник – той, хто здатний розробити ефективну й прозору систему винагород і допомагає колективу заробляти гроші.

Працівників професійного мотиваційного типу найбільше цікавить складність поставлених завдань. Звичайно, вони прагнуть заробляти більше, але зарплата для них – не головне. Дуже важлива для професійно мотивованих співробітників прилюдна оцінка їх компетентностей. Лаяти, особливо при свідках, їх не можна в жодному разі. Вони цінують волю діяльності. Їх цікавлять нові проекти, гнучкий графік роботи. Улаштууючись на роботу, працівники професійного типу будуть запитувати про критерії оцінки праці, навчанні, можливостях просування по службовим сходам. Їм важливі наявність

амбіційних завдань і конкретно заявлена ціль роботи.

При розробленні систем стимулювання з врахуванням виявлених мотиваційних профілів можливі дві постановки завдання:

1. Виходячи з аналізу інтересів і характеру членів трудового колективу, побудувати таку систему стимулювання, яка викликала б гранично конструктивну поведінку, що забезпечує ефективну комунікацію й досягнення сукупного результату діяльності колективу.

2. Побудувати таку систему стимулювання, яка б, вирішуючи завдання організації, приводила до звільнення співробітників, чиї інтереси й характер не вписуються в більшість. Таким чином, можна добитися, що у фірмі залишаться тільки ті, хто, наприклад, любить більші гроші, або, навпаки, байдужий до матеріальних стимулів.

Проведене дослідження типів вмотивованості підлеглих одного з підрозділів ТОВ «Готельний комплекс «Глобус».

Серед засобів, які можуть використовуватися для вдосконалення впливу на мотивацію працівників, виділимо наступні:

- матеріальне стимулювання;
- нематеріальне стимулювання.

Матеріальне стимулювання. Проведемо розроблення системи мотивації для менеджерів по продажах, тому що вони займаються основним видом діяльності підприємства – продажем готельних послуг.

Зарплата менеджерів не повинна мати межа верхньої планки. Навіть якщо цієї мети досягти важко, однаково він буде стримувати (і на підсвідомому рівні, у тому числі) активність менеджера. Менеджери, які не люблять свою роботу, соромляться її або не здатні до неї, на наявність стелі реагувати не будуть. Для них важливо, щоб незалежно від результатів продажів платили їм однаково стабільно й багато. Менеджери по продажах, для яких робота – задоволення, виклик, драйв, верхньої планки мати не повинні. Розмір їх зарплати повинен стримуватися тільки розмахом їх уяви.

Якщо від менеджера очікуються активні продажі і його завдання –

шукати й знаходити клієнтів (а не тільки обслуговувати вже устояне коло постійних клієнтів), тоді фіксована частина оплати не повинна бути більш 70%. А краще ще менше. І цієї постійної частини оплати праці повинні бути явно недостатньо, щоб задовольняти нею й не прагнути заробити ще й змінну частину оплати.

Кількість показників, по яких розраховується змінна частина не повинне бути більше 5. Устежити за більшою кількістю параметрів буде складно. У підсумку менеджери просто махнуть на них рукою. До того ж, якщо за виконання кожного із численних показників премія нараховується окремо, те її величина не вийде достатньої для того, щоб стимулювати.

Між штрафними показниками і тими, що заохочують,, повинен бути розумний баланс. Загальний принцип такий – штрафується така поведінка (і відповідно такі результати), які неприпустимі в жодному разі. Заохочуються такі результати, які бажані та пріоритетні на теперішній момент часу.

1. Премії. Введення певної схеми стимулювання повинне працювати на розв'язок яких-небудь завдань. У таблиці запропоновані найбільш актуальні завдання об'єкта дослідження, які можуть бути вирішені схемою стимулювання й різні варіанти розв'язку даних завдань (табл. 3.6).

Перераховані варіанти відрізняються крім усього іншого та по складності втілення. Важливо пам'ятати, що чому простіше розв'язок, тим більше в нього шансів бути реалізованим.

Часто керівники прагнуть, щоб були вирішені всі завдання відразу. Так не буває. Після того, як під кожне завдання обраний найбільш підходящий варіант її вирішення, необхідно перевірити всю систему на збалансованість, щоб не вийшло так, що один показник суперечить іншому. У такому випадку перевага варто віддати більш важливому на теперішній момент показнику.



**Можливі варіанти системи стимулювання менеджерів  
по продажах готельного продукту**

Завдання	Можливі варіанти стимулюючих рішень
Необхідно знизити рівень простроченої дебіторської заборгованості	<p>Встановити штрафні санкції по простроченій дебіторській заборгованості у відсотках до всіх прострочених платежів на кінець періоду (не більш місяця).</p> <p>Преміювати відсутність у менеджера простроченої дебіторської заборгованості на кінець місяця істотним бонусом.</p> <p>Преміювати позитивну динаміку по скороченню простроченої дебіторської заборгованості.</p>
Необхідність запобігти понадзаробіткам продавців, що працюють із великими клієнтами	<p>Провести категоризацію клієнтів і визначити % премії від обороту свій % для кожної категорії.</p> <p>Встановити нелінійну залежність премії від обороту (або прибутку). Наприклад, до 1 млн. – 1%, від 1 до 2 млн. – 0,8%, від 2 до 3 млн. – 0,7%, від 3 до 4 млн. – 0,6%, від 4 до 5 млн. – 0,5%, більш 5 млн. – 0,4 %.</p> <p>Розробити коефіцієнт, який враховував би вигоду клієнта. Далі провести категоризацію клієнтів відповідно до даного коефіцієнта. Кожній групі привласнити свій бонус або премію.</p>
Необхідно підвищити обсяг продажів	<p>Встановити максимально можливий відсоток з обороту при зниженні рівня постійної частини оплати праці не менш 70%. Фіксована частина оплати повинна бути такою, щоб вона не влаштовувала менеджерів по продажах спонукувала їх продавати більше.</p> <p>Преміювати за кожне замовлення, сума якого більше середнього по компанії.</p> <p>Преміювати за виконання плану по продажах істотним фіксованим бонусом.</p>
Необхідно збільшити рентабельність продажів	<p>Встановити відсоток від маржинального доходу послуги, реалізований менеджером.</p> <p>Преміювати за виконання плану по середній рентабельності істотним бонусом.</p> <p>Преміювати за продаж високорентабельних найменувань готельних послуг.</p>
Необхідність просування певних груп (найменувань товарів), наприклад, при розпродажі неліквідних складських залишків	<p>Встановити додаткову премію у відсотках від продажів певної групи товару.</p> <p>Преміювати за виконання плану по продажах певної групи послуг.</p> <p>Преміювати за розширення замовлення постійних клієнтів певними найменуваннями.</p>

У нашому випадку, враховуючи поставлені цілі, система стимулювання менеджерів по продажах повинна вирішувати пріоритетні завдання:

- збільшення клієнтської бази;
- скорочення дебіторської та кредиторської заборгованостей;
- запобігання понадзаробітків і оцінка працезатрат.

2. Надбавки. Оскільки в організації не великі перспективи кар'єрного росту, то рішенням може впровадження наступних надбавок:

1) Надбавка за компетентність, величина якої залежить від ступеня кваліфікації співробітника. Співробітник зможе заробляти більше не за рахунок росту «у височінь», переходу на керівну роботу, а за підвищення рівня кваліфікації, удосконалювання у своїй посаді. Але в цьому випадку важливо, щоб ця надбавка нараховувалася не волонтаристськи, а тільки за результатами оцінки персоналу. Тільки так можна уникнути розмов на тему «я ні чим не гірше такого-то! Чому у нього така надбавка за компетентність, а в мене отака?».

Виділимо критерії компетентності роботи працівників продажу готельного продукту:

- кількість зроблених комерційно пропозицій (у тому числі, зроблених в усній або письмовій формі, по телефону/факсу, електронною поштою)
- кількість комерційних пропозицій, що завершилися укладанням договору

За підсумками місяця розраховується результативність для кожного параметра, як:

$$\text{Результативність} = \text{факт} / \text{план} \times 100 \quad (3.2)$$

План виконання для кожного параметра, визначаються самим менеджером відповідно до оперативної діяльності, і узгоджується з комерційним директором на предмет відповідності цілям і завданням підприємства на щомісяця, виходячи з поточної ситуації на ринку. Фактичне виконання фіксується у щоденних звітах менеджера.

Загальна результативність розраховується, як добуток показників результативності по кожному параметру.

$$\text{Підсумкова надбавка за компетентність} = \text{Базова премія} \times \frac{\text{Загальна результативність}}{100} \quad (3.3)$$

Щоб уникнути необ'єктивних оцінок фактичних показників і заниження планових показників перевищенням норми більш ніж на 20% уважати неприпустимим. Більше перевищення планових показників слід розглядати як некомпетентність планування й результативність дорівнювати до 100%, у випадку виконання плану нижче, чим на 30% – діяльність уважати некомпетентної й результативність рівної 0%..

2) Надбавка за стаж роботи у готельному закладі, що стимулює тривалу роботи працівників на одному підприємстві. По збільшенню стажу збільшується й внесок співробітника в розвиток компанії, надбавка являє собою щось начебто «дивідендів» від трудової діяльності. Сама надбавка може виплачуватися щомісяця або щорічно у вигляді «13-ї зарплати». Надбавка розраховується у вигляді 2% від окладу співробітника після першого року роботи, у кожний наступний рік відсоток збільшується на 1.

$$\begin{aligned} \text{Підсумкова заробітна плата} = & \text{Оклад} + \text{Оклад} \times \frac{\text{Надбавка за стаж}}{100} + \\ & + \text{Базова премія} + \text{Базова премія} \times \frac{\text{Загальна Результативність}}{100} \quad (3.4) \end{aligned}$$

Проведемо умовні розрахунки заробітної плати менеджера по продажах, оберемо середній оклад 25000 грн., при його максимальній і мінімальній ефективності роботи.

Варіант 1. Протягом місяця менеджером продане новому клієнтові продукції на суму 9 000 000 грн. по 100% передоплаті. Прибуток від продажів склала 360 000 грн.

Отже, базова премія становить:

$$360\,000 \times (2 / 100 + 0,2 / 100 + 0,5 / 100) = 9\,720 \text{ грн.}$$

Одна одиниця проданої продукції за ціною 1 400 000 грн. є неліквідною, додаткова премія за неліквід складе 1 400 грн.

При здійсненні угоди менеджером зроблена закупівля продукції в стороннього постачальника й зроблена доробка, отже, премія за додаткові операції становить:  $500 \times 2 = 1\,000$  грн.

Протягом місяця планувалося зробити 70 комерційних пропозицій, по трьом з яких укласти договори. Фактичне виконання показників компетентності: 80 комерційних пропозицій ( $80/70 \times 100 = 120\%$ ) і чотири договори ( $4/3 \times 100 = 140\%$ ). Отже, надбавка за компетентність становить:  $9720 \times 1,20 \times 1,00 = 11\,664$  грн.

Менеджер працює на підприємстві шостий рік, тому надбавка за стаж становить:

$$25000 \times 2 \times 5 / 100 = 2\,500 \text{ грн.}$$

Таким чином, заробітна плата менеджера по продажах за місяць складе:

$$25\,000 + 9\,720 + 1400 + 1\,000 + 11664 + 2500 = 51\,284 \text{ грн.},$$

що вище середньорічної по місту Тернопіль на 57%.

Співвідношення постійної й змінної частини заробітної плати - 50/50.

Варіант 2. Протягом місяця менеджером продане старому клієнтові продукції на суму 6000000 грн. з наданням розстрочки на один місяць. Прибуток від продажів склала 240000 грн.

Отже, базова премія становить:

$$240\,000 \times (0,5/100 + 0/100 + 0,3/100) = 1\,920 \text{ грн.}$$

Продана продукція є ліквідною, додаткових операцій не проводилося.

Протягом місяця планувалося зробити 70 комерційних пропозицій, по трьом з яких укласти договори. Фактичне виконання показників компетентності: 50 комерційних пропозицій ( $50/70 \times 100 = 80\%$ ) і один договір ( $1/3 \times 100 = 40\%$ ). Отже, надбавка за компетентність становить:

$$1920 \times 0,80 \times 0,40 = 614 \text{ грн.}$$

Менеджер працює на підприємстві третій рік, тому надбавка за стаж становить:

$$25\ 000 \times 2 \times 3 / 100 = 1500 \text{ грн.}$$

Таким чином, заробітна плата менеджера по продажах за місяць складе:

$$25\ 000 + 1920 + 614 + 1500 = 29\ 434 \text{ грн.,}$$

що відповідає середньорічній по місту.

Співвідношення постійної й змінної частини заробітної плати - 80/20.

Нематеріальне стимулювання. Запитання про побудову системи нематеріального стимулювання все частіше постає у прогресивних українських компаніях середнього бізнесу. Багато менеджерів зіштовхнулися з тим, що підвищення заробітної плати вже не дає такого ефекту в підвищенні результативності і якості роботи співробітників, як колись. Ресурс підвищення заробітної плати в будь-якої компанії, навіть самої прибуткової й успішної, обмежений. Більше того, у ряді випадків підвищення заробітної плати не тільки не викликає якісного ривка в роботі співробітника, але й просто розхолоджує й розбещує його, і от зарплата росте, а якість роботи й відношення до неї тільки падає. Нематеріальними стимулами ми будемо називати блага, пільги й заохочення, надавані працівникові без виплати готівки. Усі нематеріальні стимули можна розділити на три основні групи.

Побудова ефективної системи нематеріального стимулювання – це індивідуальна робота, яку потрібно проводити виходячи з актуальних завдань компанії й специфіки її роботи. Проте, основні принципи побудови систем нематеріального стимулювання, а також основні види мотиваторів залишаються незмінними, незалежно від того, про яку компанію мова йде.

Основні принципи побудови системи нематеріальної мотивації:

1. При побудові системи слід виходити із цілей і завдань компанії: підбираючи мотиватори, слід акцентувати увагу саме на тих, які будуть стимулювати трудову поведінку, спрямоване на виконання стратегічних завдань, що коштують перед компанією, підрозділом, посадою.

2. Друге, на що слід орієнтуватися – це ресурси організації, її бюджет.

3. При інших рівних, мотиватори індивідуальні запити, що враховують, працівників ефективніше, чим мотиватори, розраховані на середнього співробітника, однакові для всіх співробітників даної категорії.

У якості мотиваторів, що потребують інвестицій, але, які розподіляються безадресно, можна запропонувати у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Мотиватори, що вимагають інвестицій, що розподіляються безадресно

Мотиватори та способи застосування	Очікуваний ефект
Організація харчування за рахунок підприємства □	Мотиватори працюють на підвищення якості трудового життя
Забезпечення працівників єдиними проїзними, оплата бензину й техобслуговування за рахунок підприємства □	
Надання форми, спецодягу на конкретних робочих місцях (але не конкретним людям).	
Організація якісного медичного обслуговування (медична страховка).	
Надання абонементів у фітнес-центр.	
Поліпшення організаційно-технічних умов на робочих місцях. Сюди ставиться: модернізація основних коштів (комп'ютер, автомобіль і ін.), удосконалювання умов праці (кондиціонування, опалення, висвітлення, шум, вібрація, загазованість тощо., ергономіка робочого місця), поліпшення дизайну та інші естетичні моменти (оформлення офісу,	Фактори працюють на рівень лояльності працівників
Професійний ріст співробітників. У цю групу мотиваторів входять організація внутрішнього або зовнішнього навчання, якщо навчається вся компанія або підрозділ, відділ, а також атестація й оцінка персоналу, що найчастіше вимагає залучення зовнішніх фахівців. Корпоративні свята: День народження готельного комплексу, Новий рік, професійні й інші свята, які прийнято відзначати в Компанії. Важливо, щоб крім розважальної програми була передбачена й офіційна частина, присвячена успіхам компанії або співробітникам. Надання деяким категоріям співробітників (студенти, пенсіонери, молоді матері) права на «пільговий» робочий день: укорочений робочий день або неповний робочий тиждень, що сковзає або гнучкий графік.	

У системі нематеріального стимулювання можливо використання варіантів мотиваторів, що вимагають інвестицій, що розподіляються адресно.

Система нематеріального стимулювання може мати два підрозділи:

Індивідуальні мотиватори (можуть бути розроблені для кожного співробітника, а можуть тільки для співробітників ключових посад або

ключових компетенцій, якщо менеджмент не боїться можливої заздрості й “народних хвилювань” через виникнення апріорної нерівності) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Мотиватори, що вимагають інвестицій, що розподіляються адресно

Загальні	Індивідуальні мотиватори
Безоплатна матеріальна допомога (народження дитини, весілля, важка хвороба найближчої родички або їх смерть).	Повна або часткова оплата проїзду до місця відпочинку або самого відпочинку. □
Зовнішнє навчання за рахунок компанії. 100% оплата навчання малоефективна - співробітник може не досить цінувати надану можливість, халатно ставитися до навчання. Оптимальним, на наш погляд є співвідношення 70% компанія, 30% - співробітник (природно, у тому випадку, коли Компанія зацікавлена в проходженні співробітником цього навчання). □	Надання службового автотранспорту □
Продаж амортизованого встаткування (автомобіль, комп'ютер), стоків за пільговими цінами. □	Оплата мобільних телефонів, інтернету, якщо співробітник користується особистим мобільним і домашнім інтернетом у службових
Санаторно-курортне обслуговування (через фонд соціального страхування) □	

Пакет нематеріальних стимулів може містити в собі безліч компенсацій і пільг залежно від ступеня “просунення” закладу гостинності, його місця на ринку, його корпоративної політики. Бажане прийти до такої схеми визначення соціального пакета, щоб він складався виходячи з потреби кожного співробітника. Сьогодні чимало керівників компаній і директорів по персоналу переконані в тому, що уніфікована система пільг для всіх категорій працівників не приносить бажаного ефекту.

Очікуваний ефект – високий соціальний статус співробітника компанії. Оцінимо вартість методів стимулювання (табл. 3.9) для основний категорії співробітників, виходячи зі середньо-ринкових показників по місту Тернопіль.

Варто відзначити, що вартість «соціального пакету» може суттєво відрізнятись, залежно від можливостей компанії в поточних ринкових умовах.

## Вартість методів стимулювання у середньому на одного менеджера у рік

Метод стимулювання	Вартість, грн.
Матеріальне стимулювання	
Постійна частина оплати (“оклад”)	15 000 × 12 мес. = 180 000
Змінна частина (“відсоток” і “надбавка” середній варіант)	10 000 × 12 мес. = 120 000
Нематеріальне стимулювання	
Виплати матеріальної допомоги для оплати дорогого лікування	5 000
Оплата зв'язку	12 000
Компенсація транспортних видатків	12 000
Організація харчування	12 000
Одноразові виплати	7 000
Навчання	5 000
Корпоративні заходи	5 000
Оплата послуг (медичні й спортивні центри, центри розваги тощо)	12 000
Разом	370 000

Точно так само не можна відмовлятися повністю від нематеріального пакету, хоча і його потрібно переглянути. Повинні бути скасована або припинена дії тих складових, які не є життєво важливими. У той же час, необхідно зберегти все, що життєво важливо для колективу або окремих його членів. Скасовуючи або скорочуючи медичну страховку для співробітників компанії, слід зберегти її для тих, хто в ній бідує, – хворих, інвалідів тощо.

Розроблена у такий спосіб система стимулювання закріплюється у локальних нормативних актах:

1. Положення про систему стимулювання персоналу.
2. Положення про систему штрафних санкцій.

У результаті запропонованих заходів щодо вдосконалювання системи стимулювання передбачається зниження плинності кадрів, ріст продуктивності праці, зниження соціальної напруженості в колективі, усунення конфліктних ситуацій, пов'язаних з невдоволенням оплати праці, у тому числі з думкою деяких співробітників про завищену оцінку праці їх колег.



## РОЗДІЛ 4.

### ОХОРОНА ПРАЦІ І БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1. Охорона праці і техніка безпеки в готелі «Глобус»

Сучасний готель оснащений великою кількістю різного обладнання і майна. У ньому працює значна кількість обслуговуючого персоналу, відбувається постійна зміна проживаючих. Саме тому питанням охорони праці і техніки безпеки в готелях приділяється велика увага.

У готелях повинні проводитися заходи щодо профілактики травматизму, створення нормальних санітарно-гігієнічних умов, електробезпеки, навчання персоналу.

Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в готелі «Глобус» здійснює директор (роботодавець). Він зобов'язаний забезпечити виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором (контрактом).

Директор готелю наказом призначає відповідального за безпеку праці, формує склад служби охорони праці, призначає відповідальних за стан охорони праці в кожному підрозділі і відповідальних за навчання персоналу готелю і перевірку знань з охорони праці.

На основі положень, правил і типових інструкцій у готелі розроблено своє положення про організацію роботи з охорони праці і виробничої санітарії. Крім того, для кожної категорії працівників розробляються інструкції.

Працівник готелю зобов'язаний дотримуватися норм, правил, інструкцій з охорони праці, вміти правильно застосовувати колективні й індивідуальні засоби захисту, негайно повідомляти своєму безпосередньому керівникові про будь-який нещасний випадок, а також про ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей.

Працівники готелю допускаються до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки. Видами інструктажу є вступний, первинний, повторний, позаплановий, поточний.

### **Виробнича санітарія і гігієна.**

Гігієна праці розглядає питання, пов'язані з умовами роботи і їхнім впливом на людський організм; розробляє гігієнічні і лікувально-профілактичні заходи, спрямовані на поліпшення і збереження здоров'я працівників, підвищення працездатності і продуктивності праці.

Існують декілька гігієнічних критеріїв оцінки умов праці:

- забруднення повітря;
- температура, вологість і швидкість руху повітря;
- рівень шуму;
- освітленість;
- санітарний стан;
- особиста гігієна співробітників.

*Забруднення повітря.* Усі приміщення готелю, де працює персонал, повинні бути просторими, мати досить високі стелі, бути оснащеними природною або примусовою вентиляцією, що забезпечує нормальну циркуляцію повітря і виключає проникнення сторонніх запахів.

*Температура, вологість і швидкість руху повітря.* Ці параметри мають сильний вплив на стан людини, її працездатність і регулюються за допомогою системи опалення. Температура повітря в приміщеннях повинна бути не нижче 18°C, вологість повітря в теплий період року 30-60%, у холодний – не більш 70%, швидкість руху повітря в холодний період – до 0,3 м/с, у теплий – до 0,5 м/с.

*Рівень шуму.* У готелях повинні дотримуватися протишумні правила, до яких належать такі. Підлоги в коридорах, холах і вітальнях мають покриватися звукопоглинаючими килимами або покриттями, що їх замінюють. Телевізори мають встановлюватися лише в номерах або спеціальних приміщеннях, а телефон загального користування – а віддалік від житлових кімнат у

спеціальних кабінах або під акустичним ковпаком. Для зменшення шуму в житлових і громадських приміщеннях використовують спеціальні звукоізолюючі вікна і двері, звукоізолюючу обробку стін.

*Освітленість.* При поганій освітленості з'являються зорова втома, загальна млявість, погіршення зору, знижується продуктивність праці. У приміщеннях повинне бути природне (не менш одного вікна) і штучне освітлення, що забезпечує освітленість цілодобово при лампах розжарювання – 100 лк (у люменах), при люмінесцентних лампах – 200 лк, у коридорах – природне або штучне освітлення. Кожне робоче місце повинне бути досить освітлене, але освітлення при цьому не повинне справляти сліпучої дії. Штучне освітлення може бути загальним, місцевим і комбінованим. Застосування лише місцевого освітлення на робочих місцях не допускається. Існує також аварійне освітлення на випадок евакуації.

*Санітарний стан.* У готелі повинні дотримуватися санітарно-гігієнічні норми і правила, встановлені органами епідеміологічного нагляду, зокрема з чистоти приміщень, стану сантехнічного обладнання, видалення відходів, ефективного захисту від комах і гризунів, обробки білизни. Усе газове, водопровідне і каналізаційне обладнання повинне бути встановлене й експлуатуватися відповідно до «Правил технічної експлуатації готелів та їхнього обладнання».

У приміщеннях необхідно щодня робити вологе прибирання, видаляти пил і павутину, пилососити килими і килимові покриття, протирати вікна, двері. По закінченні роботи приміщення потрібно ретельно прибрати і залишати в повному порядку. Періодично необхідно прибирати приміщення з використанням мильно-лужного розчину, хлорного вапна, проводити генеральні прибирання, дезінфекції й дезинсекції (заходи боротьби з комахами). Особлива увага має приділятися роботі покоївок. Транспортування білизни, прибиральних матеріалів й інвентарю здійснюється покоївками на візках.

У службових приміщеннях, призначених для відпочинку, прийому їжі, зміни одягу обслуговуючого персоналу забороняється тримати прибиральний інвентар і брудну білизну. Ці кімнати обладнуються індивідуальними шафами, обідніми столами, стільцями тощо.

Інструкція з санітарного утримання вимагає від персоналу особливої уваги до постільної білизни проживаючих та їхньої своєчасної заміни. У білизняній повинна бути ідеальна чисто-та. Чиста і брудна білизна має зберігатися в різних приміщеннях, окремо одна від одної. Після прийому брудної білизни необхідно вмити руки і змінити халат. Прання білизни проживаючих здійснюється покоївками в спеціально обладнаних приміщеннях.

Усі працівники готелю не рідше одного разу в рік мають проходити медичний профогляд у поліклініках і подавати на роботі довідки про стан свого здоров'я. Співробітники, що не пройшли медогляд, до роботи не допускаються.

У випадку, якщо занедужає проживаючий, адміністрація готелю має викликати лікаря. У випадку інфекційного захворювання працівники СЕС проводять у номері дезінфекцію. Прибирання номерів, у яких знаходяться хворі, має проводитися із застосуванням розчину хлорного вапна.

На кожному поверсі готелю повинні бути пам'ятки про надання першої допомоги й аптечки з набором необхідних медикаментів.

## **4.2. Пожежна безпека в готелі**

Найбільш серйозною небезпекою для життя і здоров'я гостей і персоналу готелю, збереження їхнього майна, а також майна і будинку готелю є пожежі. Тому в готельних господарствах важливе значення має забезпечення захисту будинків, приміщень і людей від пожежі.

Найчастішими причинами виникнення пожеж у готелях є необережне поводження з вогнем, несправність електромереж і електрообладнання, порушення технологічного процесу і правил експлуатації, недотримання заходів пожежної безпеки при ремонтних й інших видах робіт.

*Процес створення системи протипожежної безпеки в готелях складається з таких етапів:*

- 1) проведення організаційних заходів щодо створення пожежної охорони в готелі;
- 2) проведення протипожежної підготовки працівників;
- 3) проведення протипожежної профілактики.

Проведення організаційних заходів щодо створення пожежної охорони в готелі передбачає таку послідовність дій:

1. Директор готелю, який відповідно до діючого законодавства несе відповідальність за забезпечення пожежної безпеки, наказом призначає відповідального за організацію заходів із забезпечення протипожежної безпеки готелю.
2. Призначаються також відповідальні за пожежну безпеку в кожному підрозділі готелю. Таблички із зазначенням осіб, відповідальних за пожежну безпеку, вивішуються на видних місцях.
3. Розробляються правила, положення пожежної безпеки для кожного підрозділу й інструкції із заходів протипожежної безпеки на кожному робочому місці.
4. Створюються пожежні бойові розрахунки з числа чергових адміністраторів, чергових менеджерів, працівників служби безпеки готелю й іншого чергового персоналу, що здійснюють цілодобовий контроль за пожежною безпекою.
5. Розробляється система оповіщення у випадку виникнення пожежі.
6. Розписуються основні обов'язки кожного члена пожежного бойового розрахунку під час пожежі. Після сигналу пожежної тривоги по системі оповіщення всі особи, призначені наказом директора відповідальними за пожежну безпеку, повинні прибути до готелю, з'ясувати причину тривоги, почати евакуацію людей, а також вжити всіх необхідних заходів для гасіння і запобігання поширення вогню до прибуття пожежних.

*Проведення протипожежної підготовки працівників.*

Протипожежна підготовка складається з протипожежного інструктажу (вступного, первинного і повторного) і занять за програмою пожежно-технічного мінімуму.

Вступний і первинний інструктажі з пожежної безпеки проводяться при прийомі на роботу.

Первинний і повторний інструктажі проводить на робочому місці особа, відповідальна за пожежну безпеку в цьому підрозділі.

Для забезпечення суворого протипожежного режиму в готелях розробляються спеціальні пам'ятки, у яких викладають і основні рекомендації з заходів пожежної безпеки і правила поведінки при пожежі. Ці пам'ятки знаходяться в кожному номері в папці з рекламними матеріалами. Не завжди гість заглядає в цю папку, тому в деяких готелях високого класу для ознайомлення з правилами використовують готельний відеоканал.

#### *Проведення протипожежної профілактики.*

Протипожежна профілактика – це комплекс організаційних і технічних заходів з попередження, локалізації та ліквідації пожеж, а також із забезпечення безпечної евакуації людей і матеріальних цінностей на випадок пожежі.

Протипожежна профілактика полягає у профілактиці пожеж на етапі проектування і будівництва, застосуванні системи автоматичної пожежної сигналізації, використанні засобів і систем пожежогасіння, застосуванні системи оповіщення про пожежу, відпрацьовуванні системи дій у випадку пожежі й евакуації людей.

Профілактика пожеж на етапі проектування і будівництва. Профілактика пожеж у готелі починається ще на етапі проектування і будівництва будинку готелю (СНІП 2.08.02, ВСН 62. СНІП 2.07.01). Правилами пожежної безпеки для готелю передбачається спеціальне планування будинку, створення протипожежних перешкод, відсіків, ізольованих негорючими конструкціями. За допомогою протипожежних стін, перекриттів, дверей можна в межах одного будинку або споруди ізолювати пожежонебезпечні приміщення і не допустити поширення вогню у випадку його виникнення.

## ВИСНОВКИ

1. В сучасних умовах, за яких зростає складність і частота соціально-економічних криз, традиційні методи та підходи управління персоналом на підприємствах зазвичай несумісні з реальністю неперервних організаційних змін, спровокованих кризами. У цьому контексті головною проблемою є відсутність превентивних антикризових практик, і, як наслідок, – набір заходів екстреного реагування на ситуацію кризи: скорочення штату; урізання зарплат; згортання програм навчання та розвитку співробітників, що руйнують саму основу підприємства (інтелектуальний потенціал та людський капітал), без яких посткризове відновлення бізнесу стає надважким завданням.

2. У процесі переходу до умов ринкової економіки змінилася відношення до сфери управління персоналом, у т. ч. і в сфері послуг, у зв'язку з відтоком фахівців з промислових секторів в інші сектори економіки (фінанси, торгівля тощо). Багато професіоналів припинили свою діяльність, не зумівши знайти застосування своїм знанням і умінням. Тому основними проблемами практики функціонування багатьох кадрових служб стали: непідготовленість персоналу всіх рівнів до роботи в нових умовах; втрата інтересу до креативної, новаторській діяльності через відсутність слушного оцінювання трудового внеску; відсутності конкретизованої інформації, відповідної теоретичної та методичної баз.

3. Дослідження виявили, що найбільш часто використовуваними методами при формуванні кадрового потенціалу як на вітчизняних, так і в закордонних підприємствах сфери послуг є: - підсистема адаптації персоналу для знову прийнятих працівників (використовують 75%); залучення персоналу за допомогою відділів набору та наймання персоналу кадрових служб самих підприємств (65%); приваблення персоналу за допомогою служб зайнятості у різних кадрових агентствах (61%); співробітництво з вузами (35%).

4. Встановлено, що місією ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» є надання гостям максимального сервісу, комфорту та затишку, досягнення високих стандартів обслуговування, затишної атмосфери гостинності та демократичних цін.

5. Проведена порівняльна оцінка (за п'ятибальною системою) ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» та його конкурентів («Avalon Palace», «Джентльмен», «Тернопіль», «Братислава», «Garden Hall») за показниками: спектр послуг; розташування; ціни; якість обслуговування; імідж показала (оцінка досліджуваного підприємства становить 4 бали, по відношенню до інших 3,7-4 бали), що конкуренція ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» є досить вагомою. Більшість показників у конкуруючих закладів гостинності знаходяться на одному рівні. Колективу ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» варто якісно працювати над тим, аби підвищити рівень власних конкурентних позицій.

6. Дослідження клієнтів ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» показало, що найбільша частка (46%) постояльців у віковій групі від 25 до 40 років; дітей серед постояльців відзначено тільки 2%; на вікову групу від 18 до 25 років доводиться 19% постояльців; на групу від 40 до 55 років – 17%; старші 55 років – 14% постояльців. Серед постояльців готельного закладу переважають жінки (56%). Серед причин відвідування готельного підприємства у першу чергу, виділяється ділова поїздка (75%), для туристичних цілей готель обрали 20% постояльців, а у зв'язку з транзитною зупинкою – лише 5%.

7. Дослідження основних методів управління персоналом і оцінювальних процедур ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» виявлено наступні недоліки: відсутня обґрунтована та формалізована процедура відбору та психологічне тестування, яке дозволяє одержати додаткові відомості про організаторські, ділові, моральні якості, культуру та працездатність працівника; застосовувана форма атестаційного аркуша не дозволяє відстежити динаміку змін професійних можливостей; підвищення кваліфікації здійснюється спонтанно; відсутня пряма залежність між підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня та розміром заробітної плати; не практикується ротація кадрів як планове службове підвищення (переміщення).



8. Запропонований для реалізації проєкт «Створення умов для пристосування нових фахівців і підвищення їх професійного рівня» у діяльності ТОВ «Готельний комплекс «Глобус» передбачає фінансуванні у сумі 16750 грн. і отримання найважливіших результатів: підвищення компетенції молодих працівників у галузі своєї безпосередньої службової діяльності; формування позитивних взаємин і активної взаємодії усередині трудового колективу готельного підприємства; підвищення поінформованості про справи колективу; удосконалювання професійного мотивування нових фахівців; зміцнення знань нових фахівців за рахунок проведення тестування по закінченні випробувального терміну; удосконалювання пристосування до професійної діяльності молодих співробітників.

9. Проведено дослідження типів умотивованості підлеглих ТОВ «Готельний комплекс «Глобус». Використовуючи методику визначення типу вмотивованості було встановлено, що переважають типи мотивації «Інструментальний» (1 місце) і «Професійний» (2 місце). Отже, мотивація цих типів повинне базуватися на формах стимулювання застосованих для них. Розроблена система стимулювання, спрямована на те, щоб максимально зацікавити співробітників служби збуту в реалізації корпоративних цілей. Система стимулювання розроблена у двох напрямках: матеріальне стимулювання; нематеріальне стимулювання.

10. У галузі матеріального стимулювання запропоновано використовувати наступні складові: базовий оклад; комбіноване преміювання, об'єднує показники прибутковості продажів, обсягів угоди, категорій клієнтів, умов оплати, виторг від продажу неліквідів і обсяг додаткових операцій; надбавки за компетентність і стаж. У межах системи стимулювання підприємству запропоновано активне впровадження нематеріальних не потребуючих інвестиції стимулів. Моделювання варіантів оплати праці показало, що при певних зусиллях по досягненню показників, необхідних для досягнення корпоративних цілей, заробітна плата співробітників може перевищити середньоринковий рівень на 20% і більше.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушків Б.М. Проблеми теорії і практики менеджменту / Б.М. Андрушків, О.В. Вівчар, Л.М. Мельник. Тернопіль: Терно-Граф, 2009. 312с.
2. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, Л.М. Мельник. – Тернопіль: ТНТУ, 2010. 230 с.
3. Довгаль Г. В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Краєзнавство. Туризм». Вип. 9. 2019. С 190-196.
4. Михайлова Н.В., Рогова Н.В., Рibaкова С.С. Готельний бізнес в Україні: проблеми та основні тенденції розвитку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2020. № 1 (97). С. 79-85
5. Кравченко Л.В. Особливості організації виробництва на підприємствах готельного бізнесу.. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С. 106-112.
6. Мальська М.П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика. Підручник. / М. П. Мальська, В. Л. Кізима, І. З. Жук // К.: «Центр учбової літератури», 2017. – 336 с.
7. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – 2-ге вид., переробл. та допов. – Київ : Центр учбової літератури, 2020. – 472 с.
8. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : Менеджмент. Навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 348 с.
9. Островська Г.Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навчальний посібник. / Г.Й. Островська. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. 268 с.
10. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. Review of transport economics and management. 2022. №7 (23). 2022. С. 156–167.
11. Островська Г. Й. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства. VI Міжнародна науково-практична конференція Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. 2023. С. 319-322.
12. Ігор Стойко, Павло Старик, Орест Вишньовський. Проблеми та перспективи HoReCa в Україні у контексті індустрії 4.0. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності» (12 жовтня 2023 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. – С. 143-146.  
URL: [https://scholar.google.com.ua/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=uk&userxJStfG4AAAAJ&sortby=pubdate&citation\\_for\\_view=xJStfG4AAAAJ:raTqNPD5sRQC](https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&userxJStfG4AAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=xJStfG4AAAAJ:raTqNPD5sRQC).

13. Стойко І.І., Старик П.В. Переваги сертифікації безпечності харчових продуктів у ресторанному та громадському харчовому бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (10 листопада 2023 року) [Електронний ресурс] Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 1194-1196.

URL: [https://zp.edu.ua/uploads/dept\\_s&r/2023/conf/1.6/TtaGRG-2023.pdf](https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.6/TtaGRG-2023.pdf).

14. Стойко І.І. Управління інноваціями (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, тести). Навч.-метод. посібник. / І.І. Стойко, П.Д. Дудкін /. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 200 с. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17290>

15. І.І. Стойко, Р.П. Шерстюк. Управління конкурентоспроможністю (Програма, курс лекцій, практичні заняття, самостійна робота, індивідуальні завдання, термінологічний словник, тести). Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2021 156 с. Режим доступу:

<http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/УК%20посібник%202020.pdf>

16. Тарасюк Р. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз. Житомир: ЖДТУ, 2006. 419 с.

17. Управління інноваційною діяльністю. Книга 1. / За заг. ред. Андрушківа Б.М. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 334 с.

18. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс. Підручник./ Колектив авторів: Андрушків Б.М., Стойко І.І., Шерстюк Р.П. , Владимир О.М., Дудкін П.Д., Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Паляниця В.А., Федішин І.Б. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 1146 с. [Електронне видання] Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17920>

19. Шерстюк Р., Островська Г. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. сучасні тенденції розвитку індустрії ГОСТИННОСТІ : Зб. тез доп. IV Міжнар. науково-практ. конф. (12 жовт. 2023 р., м. Львів), м. Львів, 12 жовт. 2023 р. Львів, 2023. С. 322–326.

20. Про захист прав споживачів. Закон України / Відомості Верховної Ради України. 1991, № 30.

21. Про підприємництво: Закон України / Відомості Верховної Ради України. 1991, № 14.

22. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг.

23. ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів.

24. ДСТУ 4268:2003 Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги.