

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня “бакалавр”

(назва освітнього ступеня)

на тему: “Удосконалення управління персоналом на підприємствах  
індустрії гостинності (на прикладі готельно-ресторанного  
комплексу “Камелот”)”

Виконав (ла): студент (ка) IV курсу, групи БРС-41  
спеціальності 241 “Готельно-ресторана справа”

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Лапшинська А. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Дудкін П.Д.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Шведа Н.М.

(прізвище та ініціали)

**Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя**  
**Факультет економіки та менеджменту**  
**Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри управління  
інноваційною діяльністю та  
сферою послуг

\_\_\_\_\_ Р.П. Шерстюк  
 “ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА К В А Л І Ф І К А Ц І Й Н У РОБОТУ**

на здобуття освітнього

ступеня \_\_\_\_\_ **“Бакалавр”** \_\_\_\_\_

за спеціальністю \_\_\_\_\_ **241 “Готельно-ресторанна справа”** \_\_\_\_\_

Студентці \_\_\_\_\_ **Лапшинській Анастасії Андріївні** \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи: “Удосконалення управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Камелот”)”**

**Керівник роботи: к.е.н., доцент Дудкін П. Д.**

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від \_\_\_\_\_ **31.01.2024 № 4/7-87** \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом проекту (роботи) \_\_\_\_\_ **05.06.2024 р.** \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до проекту (роботи) **Матеріали організаційно-управлінської діяльності готельно-ресторанного комплексу “Камелот”**

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

**Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Проблемно-аналітичний розділ. Проектно-прикладний розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Бібліографія. Додатки.**

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) **Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра у кількості од.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Окіпний І.Б.		

7. Дата видачі завдання 22.03.2024*КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН*

№ п/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Вступ	25.03.2024	
2.	Розділ 1. Теоретичний	28.03.2024	
3.	Розділ 2. Проблемно-аналітичний	12.04.2024	
4.	Розділ 3. Проектно-прикладний	14.05.2024	
5.	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	29.05.2024	
	Висновки	03.06.2024	
6.	Бібліографія	04.06.2024	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	07.06.2024	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис) Лапшинська А.А.  
(прізвище та ініціали)Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис) Дудкін П.Д.  
(прізвище та ініціали)

та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Лапшинська А. А. “Удосконалення управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Камелот”)*”. Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 241 “Готельно-ресторанна справа”. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2024.

У даній кваліфікаційній роботі бакалавра розглядаються пропозиції щодо удосконалення управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності у сучасних умовах. У контексті цього досліджено теоретичні засади визначення управління персоналом підприємства індустрії гостинності, продемонстровано практичні аспекти аналізу управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Камелот”), обґрунтовано шляхи удосконалення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі “Камелот”.

*Ключові слова:* готель, ресторан, готельно-ресторанний заклад, готельно-ресторанний комплекс, управлінські процеси, бізнес-процеси, трудові ресурси, кадри, кадрові ресурси, персонал, працівник, управління.

*Практична значимість роботи.* Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень та практичного вирішення проблеми удосконалення управління персоналом підприємства індустрії гостинності – готельно-ресторанного комплексу “Камелот” у сучасних умовах і можуть бути використані ним у процесі формування ефективної системи управління персоналом на майбутній період.

## ANNOTATION

*Lapshinska A. A. "Improvement of staff management at hospitality industry enterprises (hotel and restaurant complex "Kamelot" as a case study)". Bachelor's qualifying work in specialty 241 "Hotel and restaurant business". – Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2024.*

This bachelor's qualification paper examines proposals for improving personnel management at enterprises of the hospitality industry in modern conditions. In this context, the theoretical principles of determining the personnel management of the hospitality industry enterprise were investigated, the practical aspects of personnel management analysis at the hospitality industry enterprise were demonstrated (on the example of the hotel-restaurant complex "Kamelot"), and the ways of improving personnel management in the hotel-restaurant complex "Kamelot" were substantiated.

*Keywords:* hotel, restaurant, hotel-restaurant establishment, hotel-restaurant complex, management processes, business processes, labor resources, personnel, personnel resources, staff, employee, management.

*Practical significance of the work.* The results of the conducted research create a basis for further research and a practical solution to the problem of improving the personnel management of the enterprise of the hospitality industry – the hotel-restaurant complex "Kamelot" in modern conditions and can be used by it in the process of forming an effective personnel management system for the future period.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
1. Теоретичні засади визначення управління персоналом підприємства індустрії гостинності.....	11
1.1. Зміст управління персоналом сучасного підприємства.....	11
1.2. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства.....	25
2. Практичні аспекти аналізу управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Камелот”).....	37
2.1. Економічно-організаційна характеристика підприємства індустрії гостинності.....	37
2.2. Аналіз стану та чинників впливу на управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі “Камелот”.....	44
3. Шляхи удосконалення управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі “Камелот”.....	57
3.1. Пропозиції проведення аудиту компетенцій працівників Spa-центру готельно-ресторанного підприємства .....	57
3.2. Використання процесного підходу у готельно-ресторанному комплексі “Камелот” як можливість удосконалювання управління персоналом.....	71
4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Камелот”.....	77
4.1. Безпека життєдіяльності.....	77
4.2. Основи охорони праці.....	81
Висновки.....	84
Бібліографія.....	87
Додатки.....	92

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Готельна індустрія спеціалізується на наданні однієї з найважливіших туристичних послуг – послуги розміщення. У ряді випадків у готельну справу включається і надання послуг харчування. Тим самим, сучасні готельні послуги представляють у формі комплексного пакету обслуговування туристів. У даний час для нашого міста стає особливо актуальним розвиток інфраструктури туризму: будівництво готелів, переважно середнього класу, туристського транспорту тощо. Вирішення цих завдань покликане забезпечити комфортне перебування туристів у місті Тернопіль.

Готельний ринок – один серед таких, що найбільш динамічно розвивається у світі і в Україні. Готельний бізнес перспективний як мінімум з чотирьох причин. По-перше, у нашій батьківщині спостерігається підвищення ділової активності, що, як правило, неминуче викликає збільшення об’ємів так званого “ділового туризму”, причому не тільки внутрішнього, а й в’їзного. По-друге, як показує світова практика, підвищення доходів населення приводить до того, що люди все більше подорожують (у тому числі, і по рідній країні), а, значить, зупиняються у готелях. По-третє, країна, яка заявила про свою інтеграцію в європейські структури, поступово стає для європейців (у даному випадку – європейських туристів) зрозумілішою, а, значить, і більш привабливою. Нарешті, по-четверте, якщо відбудуться передбачувані зниження і уніфікація готельного збору, обов’язкові платежі для готелів зменшаться.

Розрив між світовими тенденціями розвитку готельного сектора і його станом в Україні при наявності реальних резервів і потенційних можливостей вимагає вирішення комплексу проблем організаційно-економічного характеру, до числа яких відносяться нерозвиненість інфраструктури, низький рівень сервісу і заповнюваності номерів, невідповідність якості послуг, що надаються, рівнем цін, низький кваліфікаційний рівень персоналу тощо. Вирішення цих проблем вимагає проведення аналізу сучасного рівня розвитку готельних послуг і наукових досліджень, що підкреслює актуальність теми даної роботи.

Світовий досвід управління сферою послуг переконує, що вирішальним чинником стабільного та тривалого функціонування різноманітних організацій, їх поступального розвитку є високоякісний менеджмент у широкому розумінні та менеджмент персоналу зокрема. Суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може і бажає брати участь в управлінні, у прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємців. Також різко зростають вимоги до менеджменту персоналу. Стратегія менеджменту персоналу стала ключовою у стратегічному управлінні підприємством. Якщо раніше розрізнені функціональні служби (кадрів, організації праці та заробітної плати, підготовки кадрів, охорони праці, соціального розвитку тощо) підпорядковувались декільком заступникам керівника підприємства, то тепер на кращих підприємствах створюється єдина міцна служба персоналу, яка підпорядковується, як правило, першому заступнику директора, який несе персональну відповідальність за відтворення та використання персоналу.

Значення персоналу підприємства істотно зростає на перехідних періодах соціально-економічного розвитку і тим більше у кризових ситуаціях, коли потрібно освоювати нові підходи до організації управління та виробництва, які б відповідали умовам не лише сьогодення, а й майбутнього. Для оптимізації кадрового потенціалу актуалізується потреба у його “реальній” оцінці та поступовому вирішенні завдань його формування та підвищення ефективності використання на новітніх засадах. Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності, їхній потенціал. Тому потрібно розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних та якісних характеристик кадрів підприємства, але, передусім, їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку.

Проблемами забезпечення ефективної системи управління персоналом займалися такі відомі зарубіжні вчені, як Пол Ілес, Джеральд Рендел, Кріст



Раст, Гарі Десслер, Дуглас Брей. Багато праць вітчизняних науковців (Андрушківа Б.М., Бойко М.Г., Вовк І.П., Гопкало Л.М., Вачевського М.В., Дудкіна П.Д., Завідної Л.Д., Малюти Л.Я., Островської Г.Й., Петрової О.В., Федішин І.Б., Шерстюка Р.П. та ін.) присвячені дослідженню впливу готельно-ресторанної галузі на економіку України, визначенню основних напрямків розвитку даного сектору економіки, оптимізації виробництва та надання послуг готельних та ресторанних підприємств із застосуванням сучасних технологій. Правове регулювання конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні присвячені роботи Кищуна В. А. Рябчина О. М. Омельченка А. В. Стернюка О. Б. та ін. Незважаючи на широке різноманіття наукових праць, у фаховій літературі та на практиці досі немає ґрунтовних розроблень щодо формування ефективної системи управління персоналом підприємств індустрії гостинності.

**Метою написання даної кваліфікаційної роботи бакалавра** є дослідження теоретичного підґрунтя та можливостей розробки практичних рекомендацій з удосконалення управління персоналом підприємства індустрії гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу “Камелот”) на коротко- та довготермінову перспективу.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі **основні завдання:**

- досліджено зміст управління персоналом сучасного підприємства;
- розглянуто особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства;
- дано економічно-організаційну характеристику підприємства індустрії гостинності;
- проведено аналіз стану та чинників впливу на управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі “Камелот”;
- представлено пропозиції проведення аудиту компетенцій працівників Спра–центру готельно-ресторанного підприємства;

- запропоновано використання процесного підходу у готельно-ресторанному комплексі “Камелот” як можливість удосконалювання управління персоналом.

**Об’єктом дослідження** є готельно-ресторанний комплекс “Камелот” (який знаходиться у м. Тернопіль, по вул. Об’їзна, 6 к), який відноситься до категорії підприємств готельно-ресторанного господарства.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні, прикладні основи дослідження управління персоналом готельно-ресторанного підприємства – готельно-ресторанного комплексу “Камелот”, а також його господарська, економічна, комерційна та управлінська діяльність, виявлення тенденцій сталого функціонування та зростання даного підприємства упродовж його діяльності з метою виокремлення проблем управління персоналом та покращення його комплексної діяльності у галузі персоналу.

**Теоретико-методичною та практичною базою** написання даної кваліфікаційної роботи бакалавра є наукові праці іноземних, вітчизняних науковців і фахівців із проблематики управління персоналом та розробки ефективної системи управління персоналом сучасних підприємств, у т. ч. й індустрії гостинності, практичні матеріали готельно-ресторанного комплексу “Камелот”.

**Практична значимість роботи.** Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень та практичного вирішення проблеми удосконалення управління персоналом підприємства індустрії гостинності – готельно-ресторанного комплексу “Камелот” у сучасних умовах і можуть бути використані ним у процесі формування ефективної системи управління персоналом на майбутній період.

**Методи дослідження.** У контексті вирішення окреслених завдань дослідження використовувалися методи: спостереження, порівняння, аналізу та синтезу, дедукції, систематизації, табличний та графічний методи.

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра.** Кваліфікаційна робота бакалавра містить вступ, чотири розділи, висновки, бібліографію (яка складається з 46 позицій) та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

#### 1.1. Зміст управління персоналом сучасного підприємства

Аж до 60-х років ХХ століття творчі здібності працівника ще не відіграли визначальної ролі в економічному розвитку [19, с. 65]. Проблема людських ресурсів розглядалася з погляду витрат на працю, вважалося, що ринок праці володіє необмеженим запасом робочих рук, і його регулювання здійснювалося через зміну систем оплати та певного набору соціальних пільг. Спроба оцінити продуктивні здібності людини, як капітал, привела до виникнення теорії людського капіталу.

У 70-і роки ХХ століття структурні зміни охопили економіку більшості розвинених країн, і проблема якості робочої сили, її оцінювання набули особливої актуальності [14, с.59]. Усе це зажадало теоретичного переосмислення проблем формування та відтворення здібностей індивіда з якісними параметрами, що відповідають новим вимогам. У цих умовах теорія управління персоналом одержала практичну значимість і подальшого розвитку, тому що в економічній науці у другій половині ХХ століття практично ніким не оскаржувався той факт, що національне багатство створюється як речовинною, так і неречовинною формою капіталу.

Згідно з доповіддю Всесвітнього банку 2023 року, по мірі зростання рівня економічного розвитку країн знижується внесок природних ресурсів у суспільне багатство та збільшується внесок нематеріальних активів (людського капіталу). У бідних країнах внесок природних ресурсів у середньому досягає 26%, у середньо-розвинених країнах – близько 13%, у розвинених – близько 2%.

Україна на цьому фоні виглядає вкрай несприятливо. По внеску природно-сировинних ресурсів вона випереджає не тільки розвинені, але й багато країн, що розвиваються, а по нематеріальних активах – приблизно у 4 рази уступає середнім показникам бідних країн.

Відмінною рисою сучасного розвитку є те, що після тривалого історичного періоду екстенсивного росту населення розвинених країн, пройшовши через демографічний перехід, вступило у стадію стабілізації своєї чисельності. При цьому на перше місце виходять не кількісні, а якісні характеристики населення: інтелектуальні та професійні здібності, фізичне та психічне здоров'я, моральні підвалини.

У цих умовах актуалізується проблема пошуку нового методичного фундаменту управління людськими ресурсами та розроблення на його основі нової концепції, здатної подолати відомі недоліки існуючих кадрових концепцій [10, с. 127]. Базове протиріччя між звичайним підприємством й економікою знань полягає у тому, що той, хто вклав гроші, претендує абсолютно на все та не зважає на тих, хто вклав знання.

Якщо дослідити ринок праці, то “полювання за головами” вказує на ці зміни. Вільний ринок праці – це породження індустріальної епохи, він опирається на постулат про те, що працівник зацікавлений у підприємстві більше, ніж саме підприємство у працівнику, тому що завжди існує заміна на ринку, є черга. А що сьогодні змінився психологічний контракт між організацією та працівниками, тобто з'явився клас людей, для яких складається ринок фірм, і з якими фірма буде інші відносини [20, с.124]. Іншими словами, підприємство зацікавлене у них більше, ніж вони у ньому. Якщо говорити про організацію, то в індустріальну епоху воно створювалося для виготовлення товарів і надання послуг, а тепер, щоб бути конкурентоспроможною, вона повинна вміти породжувати знання. Раніше фірма була орієнтована винятково на інтереси постачальників фінансового капіталу. Але останніми десятима роками активно формується концепція більш широкого кола зацікавлених сторін у діяльності фірми – стейк-холдерів. До них відносяться, зокрема,

постачальники трудового та соціального капіталу. Перші – це люди, що володіють унікальними знаннями або підприємницьким талантом. Другі – ті, хто має соціальні зв'язки, які опираються на довіру. Тому підприємство в економіці знань буде суттєво залежати від структури взаємодії цих трьох видів капіталу. Крім того, на нього буде суттєво впливати глобалізація, яка, як процес, існувала завжди, але зараз захопила галузь мислення. Це веде до того, що розмивається старе розуміння ідентичності, приналежність до держави стає менш важливою, ніж приналежність до тієї або іншої соціальної мережі. Так само як на зорі індустріальної економіки робітничий клас був провідною силою, так сьогодні народжується креативний клас.

У СРСР закордонні публікації про цей вид діяльності до початку 1980-х рр. перебували під грифом “для службового користування”, оскільки їх трактування не укладалося в ідеологічні постулати, що діяли у той період, відносин між працею та капіталом. У 1980-і рр. у вітчизняній літературі стало вживатися поняття “управління персоналом” (УП) – так називався вид діяльності, який якісно відрізняється від, що панував у той час так званої “кадрової роботи” [3, с. 216]. Усе це привело до того, що у порівнянні з промислово розвиненими країнами в Україні управління персоналом з'явилося майже з півстолітнім спізненням.

Якщо сьогодні демократична держава створюється начебто б знизу громадянами, то компанія – зверху, підприємцем. Але нові методи управління ігноруються сьогодні не тільки керівниками, але й самими працівниками у зв'язку з укоріненою у них моделлю ментальності, у якій домінує звичка, що робота – це важкий обов'язок.

З табл. 1.1 видно, що системи, які змінили одна одну, орієнтуються на зростаючий рівень нестабільності та мають все меншу передбачуваність майбутнього.

Думка співробітників про організацію, у якій вони працюють, визначає їхні дії, які сприяють або перешкоджають фінансовому успіху.

Таблиця 1.1

Еволюція управлінських систем

Передбачуваність	1900	1930	1950	1970	1990
	Звично	Піддається екстраполяції		Зненацька, але пізнаване	Зненацька та не пізнаване
Майбутнє є повторенням минулого	Довідники й інструкції Фінансовий контроль			Управління на основі контролю	
Майбутнє передбачуване, шляхи екстраполяції	Складання поточних бюджетів Складання бюджетів капіталовкладень Цільове управління Довгострокове планування				Управління на основі екстраполяції
Передбачувані тільки проблеми та нові можливості	Управління на основі передбачення змін	Стратегічне планування по періодах Вибір стратегічних позицій			
Частково передбачувані слабкі сигнали зовнішнього середовища фірми. Несподівані події	Управління на основі гнучких негайних звирішень			Управління на основі ранжування стратегічних завдань Управління по слабких сигналах Управління в умовах несподіваних подій	
Рівень нестабільності	Стабільність	Реакція на зміни		Передбачення	Дослідження

Джерело: власна розробка

На наш погляд, ми лише припускаємо, що думає працівник про підприємство, але не можемо знати цього достовірно, хоча дії працівників визначають ефективність його функціонування на ринку.

Друга ідея, яку просуває фірма, – це те, що люди усередині організації є вільними, тому що людина може бути відданою організації, якщо вона там має свободу. Якщо вона вільна, тоді виникає нова роль управління персоналом – обслуговувати вільних людей. Якщо ми все визнаємо, що роль уряду демократичної країни – обслуговувати своїх громадян, то чому цей принцип не повинен бути використаний у фірмі. Якщо людина повинна працювати у такому соціальному середовищі, як держава, то вона повинна працювати і у такому великому соціальному середовищі, як підприємство чи компанія.

Отже, управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [35, с. 41]. З одного боку, воно є невід’ємною складовою, що властива управлінню та з’являється у вигляді процедур по роботі з людьми (індивідуумами та колективами) і у цьому відношенні притаманно будь якому менеджеру, а з іншого боку, – представляє собою цілком самостійний набір специфічних функцій, які в організаціях виконують, як правило, спеціалізовані підрозділи.

Продукт (результат) управління персоналом має відповідати його цілям. Виходячи з сутності цілей управління персоналом, його продукт або результат повинен мати щонайменше два виміри: економічний і соціальний (рисунок 1.1).

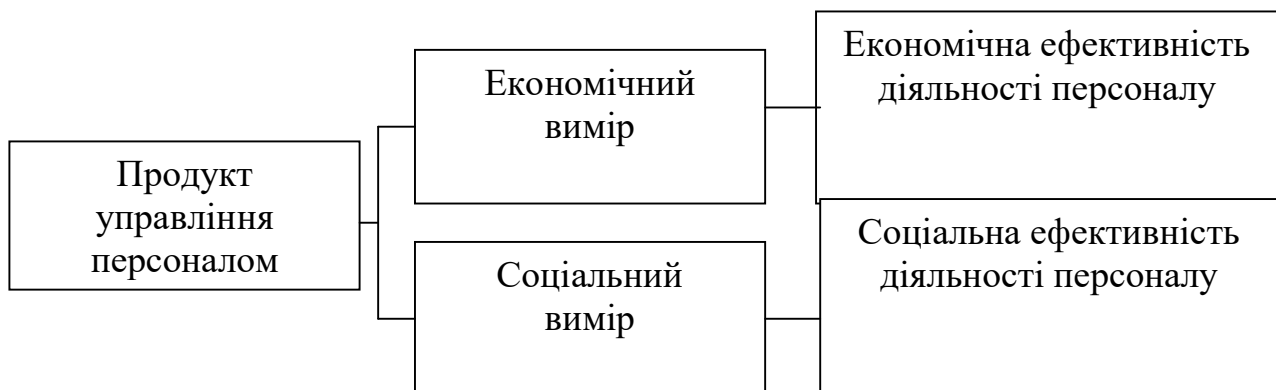


Рисунок 1.1. Продукт (результат) управління персоналом

Джерело: власна розробка

Перший полягає в економічній ефективності діяльності персоналу, а другий – у соціальній. Економічна ефективність вимірюється економічними показниками: прибуток, рентабельність, продуктивність, матеріалоемність, енергоемність продукції тощо. Соціальна ефективність характеризується показниками якості трудового життя персоналу: динаміка реальної заробітної плати, зміст і умови праці, плинність персоналу, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі тощо.

### Дослідження персоналу:

- допомагають зрозуміти дійсне відношення працівника до того або іншого питання або до фірми у цілому;
- дозволяють вимірювати, відслідковувати, а, виходить, і контролювати та поліпшувати “невидиме” – сприйняття працівників, їх відношення до організації, мотивації тощо;
- визначити, як діяльність персоналу наближає до досягнення поставлених цілей, одержання прибутку тощо.

На підставі груп показників, що характеризують рівень мотивації фірми, з одного боку, і груп показників, що характеризують якість обслуговування споживачів, з другого боку, пропонується модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу у готельно-ресторанному господарстві (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2. Модель взаємозв'язку показників якості обслуговування з показниками мотивації персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу



Джерело: власна розробка

Задоволеність персоналу умовами праці (блок 1) приводить до: підвищення просторових показників, а саме – умови надання послуги (блок 6), поліпшення контакту зі споживачами (блок 10), зменшення претензій споживачів (блок 9). Аналогічно відбувається взаємодія інших блоків.

Таким чином, вважаємо, що головне, що становить сутність управління персоналом, – це поступово організований вплив за допомогою взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

У переважній більшості підприємств відношення до функції управління персоналом не сформульоване однозначно ні всередині її самої, ні на рівні правління фірми. Дана галузь діяльності найчастіше перебуває у “перебудованому” стані.

Найважливішим ресурсом трудового капіталу виступають корпоративні знання. Вони представляють собою цілісну систему нагромадження, збереження та передачі різноманітних знань, матеріалізованих для вирішення управлінських завдань, що забезпечують своєчасне реагування на динаміку мінливого середовища [43, с. 69].

Корпоративні знання втілюються у діяльності компанії через прийняття та реалізацію управлінських рішень і виступають, як природня основа ефективного управління, результат витрачених співробітниками компанії розумових, тимчасових й інших ресурсів, або зовнішніх знань, що здобуваються корпорацією. Сформована у компанії система корпоративних знань включає наступні основні елементи:

- інноваційні знання (знання бізнес-процесів, технологічних рішень, системних інновацій, технологій прогнозування та проєктування);
- рутинні знання (устояні знання фірми, стереотипи поведінки, елементи

корпоративної культури);

- знання про зовнішнє середовище компанії (знання про покупців, конкурентів, продукти та послуги);

- особисті знання працівників компанії, сформовані у результаті навчання, виховання, освіти, нагромадження індивідуального досвіду, комунікаційної взаємодії у суспільстві.

Аналіз процесів збору й оцінки інформаційних потоків показує, що відсутність сформованої системи у готельно-ресторанному господарстві, а також механізмів пошуку та систематизації інформації негативно впливає на його якісні параметри. Тому важливого значення набуває алгоритмізація управління корпоративними знаннями у сфері гостинності, що містить пошук інформації, формування бази даних, документування та зберігання інформації, інформаційне забезпечення управління знаннями, комунікаційна взаємодія персоналу (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика послідовності управління корпоративними  
знаннями на підприємстві

№ п/п	Напрямок	Трактування напрямку	Допоміжна технологія
1	2	3	4
1.	Пошук інформації	Витяг і аналіз раніше невідомої та потенційно корисної інформації з різноманітних джерел, розвідка знань, що використовує методи штучного інтелекту, математики, статистики, програмування	Пошукові технології по видобутку даних (data mining) і текстів (text mining), що забезпечують розпізнавання образів, виділення значимих закономірностей з даних, що перебувають у сховищах або вхідних і вихідних потоках.
2.	Формування бази даних	Створення бібліотеки даних як скоординованих інформаційних джерел і бібліотеки знань, створюваної для підтримки процесу ухвалення рішення	Технології корпоративних інформаційних порталів, технології інтеграції корпоративних додатків, їх оперативного аналізу та сховищ даних

## продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
3.	Документування та зберігання інформації	Система ДЗУ (документаційного забезпечення управління) дозволяє систематизувати діяльність організації, зберігати корпоративну пам'ять, ефективно використовувати знання та досвід працівників	Технології управління документообігом (document management) по зберіганню, архівуванню, індексуванню, розмітці та публікації документів
4.	Інформаційне забезпечення управління знаннями	Добір інструментів, необхідних для виконання цих завдань, джерел зовнішньої інформації, корпоративних порталів знань, експертних систем	Інформаційні технології управління, технології підтримки прийняття рішень (decision support), оперативного аналізу даних (OLAP)
5.	Комунікаційна взаємодія персоналу	Вербальний обмін інформацією між керівниками та підлеглими, членами колективу, організація спільної роботи (collaboration)	Технології групової роботи, безперервної освіти, мережної взаємодії, онлайн-спілкування та краудсорсингу у соціальних

Джерело: власна розробка

Успішне управління знаннями можливо при орієнтації на такі важливі властивості, як: ефективність і якість, націленість на споживача, гнучкість і адаптація, комбінація професійного досвіду та знань, навченість, наявність інноваційної системи й готовність до її вдосконалювання на основі інформаційних технологій, самоврядність [1, с. 116].

Створювані на підприємствах готельно-ресторанної сфери внутрішні корпоративні мережі є важливим інструментом формування корпоративної культури, організації навчання й адаптації персоналу, створення каналів зворотного зв'язку зі співробітниками, зміцнення лояльності працівників за рахунок додаткових можливостей зімкнення колективу, формування у них почуття причетності до спільної справи і мають прямий вплив на:

- підвищення ефективності управління корпоративними знаннями, що дозволяють трансформувати індивідуальні знання окремої людини у нематеріальні активи компанії. У процесі використання технологій управління

персоналом слід враховувати тип бізнес-процесу, класифікувати інформацію для конструювання, створити карту руху інформації відповідно до етапів розгортання певного бізнес-процесу, визначити носіїв корпоративних знань, до яких слід віднести працівників знань;

- удосконалювання творчого потенціалу працівників. Реалізація економічної діяльності дозволяє розширювати можливості навчання співробітників, обміну досвідом та ідеями по найбільш актуальних проблемах корпоративної діяльності, проведення дискусій і “мозкових штурмів”, організації різноманітних професійних тренінгів, орієнтації на клієнта в спільноці доопрацювання деталей нових товарів і послуг;

- для розширення клієнтської бази та цільової аудиторії організації. Сучасні інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві дозволяють активно здійснювати збір інформації про задоволеність споживачів якістю продуктів і послуг, розробляти нові та удосконалювати наявні товари та послуги, забезпечувати зворотний зв'язок з існуючими та потенційними клієнтами, створювати та підтримувати HR-бренд організації взаємодії з існуючими та потенційними працівниками, спрямованого на формування іміджу компанії, як привабливого місця працевлаштування;

- для пошуку та добору нових працівників. Соціальні мережі дозволяють розширювати масштаби рекрутингової діяльності по пошуку нових співробітників, одержувати додаткову інформацію з розміщених у соціальних мережах профілів кандидатів, створювати відповідні бази даних резюме потенційних працюючих, спрощувати процес збору рекомендацій, одержувати додаткову інформацію про стан рекрутингової діяльності у регіоні, галузі, конкурентів;

- для підвищення якості роботи з персоналом. Одержують широке поширення вбудовані інтерактивні програми планування кар'єри працівників готельно-ресторанної сфери, підвищення кваліфікації, навчання й адаптації персоналу, розміщення актуальної та цікавої для співробітників інформації, залучення керівників різних рівнів до мережної взаємодії з підлеглими,

проведення конкурсів й опитувань, організація підтримки освітніх програм, реалізації корпоративних соціальних програм по соціальному захисту працівників і членів їх родин. Для оцінювання та аналізу персоналу активно застосовуються комп'ютерні експертні системи, що моделюють дію експертів по персоналу, засновані на складанні бази даних. Сюди входять програмні комплекси, які акумулюють знання фахівців з персоналу у конкретних предметних галузях, що їх тиражують, для менш кваліфікованих користувачів;

- для поліпшення взаємодії бізнес-організацій готельно-ресторанного спрямування з органами державної влади регіонів. Використання корпоративних технологій сприяє вирішенню питань зайнятості населення, підвищенню якості трудового ресурсу, поліпшенню функціонування об'єктів соціальної інфраструктури, розв'язку демографічних, екологічних, культурних, освітніх, благодійних програм, удосконалюванню якості життя працівників і членів їх родин.

Аналіз сучасної наукової літератури дозволяє нам виділити наступні основні напрямки визначення поняття “соціальна технологія” у готельно-ресторанному господарстві.

1. Оцінка даного поняття через призму діяльнісного підходу. Так, на думку болгарського вченого Більшість науковців вважають, що соціальна технологія – це діяльність, у результаті якої досягається поставлена мета та змінюється об'єкт діяльності. Її метою є зміна об'єкта, причому діяльність попередньо розчленовується на цілий ряд певних операцій, спрямованих на досягнення деякої мети або завдання.

2. Дослідження соціальних технологій як системи знань про способи та засоби управління соціальними інститутами. Соціальні технології виступають як наукомісткий ресурс, використання якого дозволяє не тільки вивчити та передбачити різні соціальні зміни, але й активно впливати на практичне життя, одержувати ефективний прогнозований результат.

3. Досить широкого поширення одержало визначення соціальної технології, як засобу, інструмента, системи методів, що забезпечують

перенесення досягнень науки у практику. Варто розглядати соціальні технології у більш вузькій інтерпретації, як сукупність прийомів, методів, засобів і механізмів, застосовуваних для досягнення поставлених цілей.

4. Визначення соціальної технології, як інноваційного методу, а також способу реалізації проектної діяльності. Слід розглядати також соціальну технологію, як інноваційну систему методів виявлення та використання схованих потенціалів економічної системи, одержання оптимального результату при найменших управлінських витратах.

Представлені вище підходи відображають важливі напрямки дослідження, зв'язують соціальні технології з трудовим ресурсом, використання якого вимагає особливої технологічної грамотності, практичної діяльності та застосування новітньої управлінської практики.

Важливим компонентом соціальних технологій виступають технологи та корпоративне управління персоналом, що представляють собою науково обґрунтовані способи реалізації цілей і завдань, що включають свідоме та планомірне розчленовування складних економічних процесів на формалізовані процедури й операції для нагромадження трудового потенціалу, що забезпечує ефективне функціонування підприємства готельно-ресторанного господарства. Це погоджена взаємодія роботодавців і найманих працівників, організована у межах спільної виробничо-господарської діяльності, що поєднує сукупність методів і механізмів управління економічною, професійною та соціальною поведінкою учасників сфери обслуговування, спрямованих на досягнення спільних суспільно значимих цілей.

Технології управління трудовим капіталом мають загальні характерні риси з технологіями у сфері матеріального виробництва, пов'язані із загальною спрямованістю на автоматизацію матеріальних процесів, націленістю на використання наукових знань і досвіду людства, здійснюваного попередньо, свідомо та поступово [9, с. 80]. У теж час, ці технології відрізняються своєю специфікою, обумовленою соціальною атрибутивністю, спрямованістю на ефективний розвиток і нагромадження трудового потенціалу, концентрацію

інформаційних ресурсів, розширення можливостей використання людського ресурсу для реалізації стратегічних цілей закладів готельного-ресторанного бізнесу.

Етапи формування трудових ресурсів фірми пов'язані з життєвим циклом підприємства (рисунок 1.2). Життєвий цикл підприємства представляє собою сукупність стадій зародження, розвитку, зрілості та старіння, які воно проходить за період свого існування.

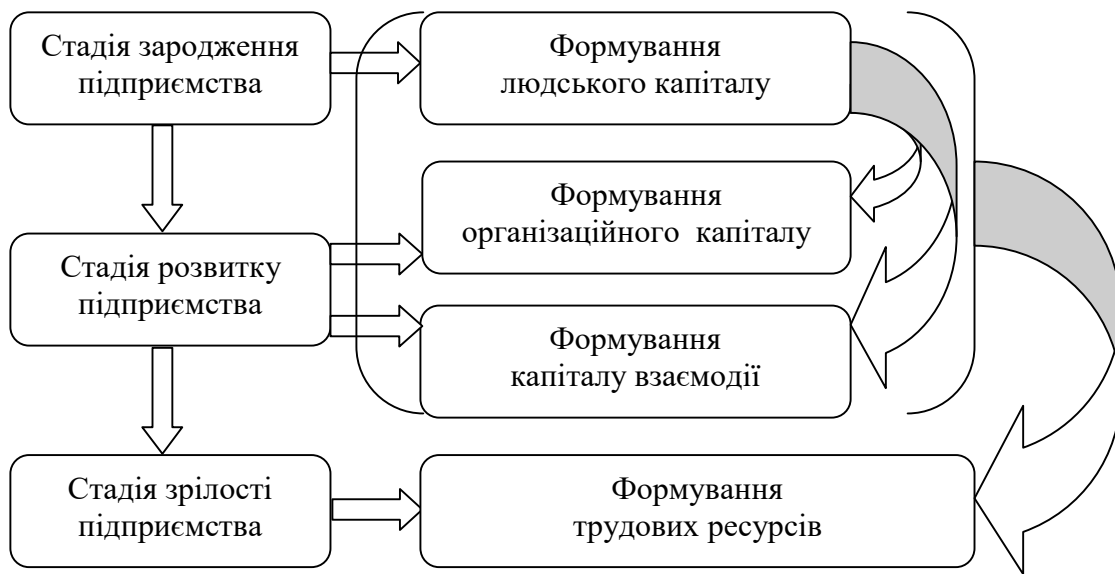


Рисунок 1.2. Етапи формування трудових ресурсів підприємства

Джерело: власна розробка

Аналіз показує, що якість виробничої діяльності та надання послуг, рівень їх інтелектуалізації безпосередньо залежить від реалізації принципів, що становлять основу технології управління персоналом.

До таких принципів належать:

- концептуальність, заснована на наукових досягненнях і прогностичних оцінках; способи, що обґрунтовують реалізацію цілей управління;
- здатність суб'єкта управління розчленовувати даний процес на його етапи, фази й операції, забезпечувати послідовність етапів дій;
- системність здійснюваних дій відповідно до логіки досягнення поставлених цілей і завдань;

- однозначність виконання обраних процедур і операцій;
- повторність дій, що дозволяють іншим суб'єктам готельно-ресторанного господарства застосовувати технологію в однотипних умовах існування соціального об'єкта;
- управлінська доцільність, тобто орієнтація на досягнення поставленої мети (результату);
- творчий і осмислений характер виконуваної роботи;
- керованість і прогностичність одержання наміченого результату діяльності через проєктування та коректування;
- соціальна корисність і безпека, що дозволяють здійснювати гармонічний взаємозв'язок між роботою та соціальним середовищем, забезпечувати соціальний захист і безпечні умови трудової діяльності;
- перспективність і дієвість, що забезпечує ефективність у досягненні мети, та впевненість працівника у своєму майбутньому.

Чим більш мінливе економічне середовище, тим складніша внутрішня структура підприємства готельно-ресторанного бізнесу і тим більше інформації потрібно для ефективного управління. Це створює необхідне підґрунтя для делегування повноважень з прийняття рішень більш компетентною стороною. Необхідність у делегуванні вищим керівництвом повноважень з прийняття рішень фахівцям з персоналу виникає через обмежену компетентність першої сторони відносно тонкощів оцінювання ефективності кадрової політики, відсутності часового ресурсу, достатнього для прийняття рішень, а також навичок із володіння необхідним інструментарієм стратегічного й оперативного контролінгу для оцінювання ефективності вкладання коштів у той чи інший напрямок управління людськими ресурсами.



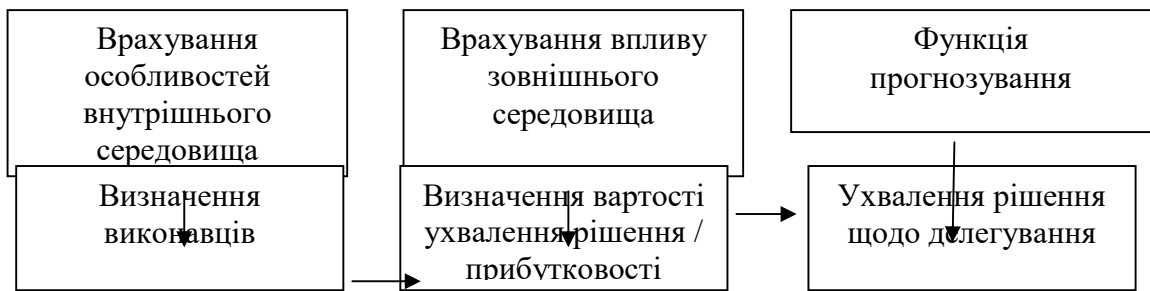


Рисунок 1.2. Модель рішень у системі управління  
кадровим ресурсом готельно-ресторанного підприємства

Джерело: власна розробка

Розвитком концепції делегування цінностей є концепцією вартості делегування, яка розглядає організаційні проблеми, пов'язані з прийняттям рішень. Опираючись на наступні припущення, нами були розвинуто економічне обґрунтування ухвалення рішень при делегуванні у сфері управління кадровим ресурсом:

## 1.2. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Як складна соціально-економічна система, підприємство готельно-ресторанного господарства характеризується певними особливостями (рисунок 1.3), які впливають на його функціонування та механізм управління його розвитком.

Одним з найважливіших питань, що стоїть перед сучасним готельно-ресторанним господарством, є забезпечення максимально можливого обсягу та рівня доходу від реалізації продукту (послуг), що дозволить йому розвиватися та успішно функціонувати на конкурентному ринку [33, с. 5].



Рисунок 1.3. Особливості підприємства готельно-ресторанного господарства

Джерело: власна розробка

З метою проведення оцінювання рівня якості, пропонуємо основні параметри, які характеризують усі елементи якості готельно-ресторанних послуг (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Основні характеристики окремих елементи якості  
готельно-ресторанних послуг

Показники	Основні елементи, що визначають якість готельно-ресторанних послуг	Основні параметри, які характеризують окремі елементи
1	2	3
Функціональне призначення	<ul style="list-style-type: none"> <li>Корисний ефект при споживанні послуги (чи продукту);</li> <li>витрати на створення послуги (чи продукту) та організацію споживання;</li> <li>відповідність категорії;</li> <li>асортимент послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Компетентність, задоволення попиту; широта асортименту послуг, що надаються, чи продукції, що виготовляється;</li> <li>кількість додаткових послуг;</li> <li>загальна сума платних послуг, реалізованих у готельно-ресторанному закладі за певний період</li> </ul>

продовження табл. 1.3

1	2	3
Безпека та охорона навколишнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вплив послуги (чи продукту) на людину та навколишнє середовище;</li> <li>– виконання вимог безпеки до обладнання, виробничих процесів, будівель та споруд, пожежної безпеки тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Кількість фактів порушення правил техніки безпеки, пожежної та санітарно-технічної безпеки за певний період (кількість відповідних актів);</li> <li>– кількість фактів порушення правил обслуговування споживачів за певний період (кількість скарг)</li> </ul>
Професійна майстерність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Професійна компетентність спеціаліста (кваліфікація, якість виконання послуги);</li> <li>– діяльність керівництва щодо забезпечення якості роботи персоналу (підвищення кваліфікації, матеріально-технічне забезпечення, організація взаємодії із споживачами)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частка працівників, які мають спеціальну освіту у структурі загальної чисельності;</li> <li>– частка працівників, які володіють 1-2-ма іноземними мовами у загальній структурі чисельності;</li> <li>– середній стаж роботи у готельно-ресторанному господарстві;</li> <li>– кількість скарг за неуважне ставлення обслуговуючого персоналу за певний період</li> </ul>
Культура обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Безпека та екологічність при обслуговуванні;</li> <li>– естетика інтер'єру місць обслуговування;</li> <li>– ергономічність місць обслуговування;</li> <li>– комфортність приміщень готельно-ресторанного підприємства, обладнання, меблів;</li> <li>– санітарно-гігієнічний стан приміщень у готелі;</li> <li>– етика спілкування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Загальна кількість рекламних заходів, які застосовуються у процесі обслуговування;</li> <li>– наявність системи інформаційних послуг (довідники, вказівки щодо розміщення служб та пунктів надання послуг);</li> <li>– загальна інформація про асортимент, рівень надання додаткових послуг.</li> </ul>

Джерело: власна розробка

Подані параметри дають змогу на всіх етапах надання послуг здійснювати ефективне управління якістю їх надання, а також оцінювати, коригувати, удосконалювати та підвищувати якісні характеристики.

Корпоративні технології управління людським ресурсом в умовах сучасного готельно-ресторанного бізнесу використовуються за наступними основними напрямками:

- для поліпшення внутрішніх комунікаційної взаємодії співробітників. Традиційні способи взаємодії припускають, як правило, використання каналів “один-на-один” при спілкуванні по телефону або електронній пошті. Нові технології електронної комунікації відкривають канали множинної взаємодії,

що дозволяють здійснити одночасний доступ багатьох осіб до розповсюдженої інформації в режимі реального часу, можливості швидкого реагування на цю інформацію за допомогою відеоконференцій, голосової пошти, розсилання відео-послань, IP-телефонії тощо.

Створення системи управління знаннями на підприємствах гостинності виступає у формі інновації, інтелектуального фундаменту у конкурентній боротьбі [39, с. 199]. Тому, формовані інтелектуальні знання й ефективність їх використання багато у чому визначають економічний і фінансовий стан готельно-ресторанних підприємств. Створювана система управління знаннями сьогодні використовується:

- для підвищення якості продукції, що випускається, і послуг, які надаються, що дозволяє збільшувати прибуток і підтримувати конкурентоспроможність підприємств на ринку;

- забезпечення знаннями й інформаційними ресурсами ключових бізнес-процесів підприємств, необхідних для нормального функціонування, розвитку та відтворення;

- організації процесу безперервного навчання й удосконалювання професійних компетенцій працівників;

- активізації інноваційної діяльності по створенні та поширенні нових високорентабельних продуктів і послуг;

- удосконалювання комунікаційної взаємодії між підрозділами підприємства індустрії гостинності та співробітниками, що дозволяє розбудовувати організаційну культуру та прискорювати поширення знань.

Поряд з вищеописаними процесами, відбувається безперервне вдосконалювання корпоративних інформаційних систем як головного, системотворчого ресурсу, який дозволяє розширювати творчий та інноваційний потенціал персоналу, його колективні знання, компетенції, навички та досвід. У цих умовах здобуває особливу значимість дослідження технології управління корпоративними знаннями, що дозволяє здійснювати цілеспрямоване їхнє

застосування для одержання конкурентних переваг і прибутку від господарської діяльності.

Важливим елементом забезпечення ефективності даної системи виступає поділ процесу управління знаннями на певні етапи, що забезпечують послідовність дій суб'єктів управління по досягненню поставлених цілей (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4

Основні етапи формування системи управління корпоративними знаннями у готельно-ресторанному господарстві

Етап	Назва етапу	Пояснення етапу
Перший етап	Визначення мети та напрямків	Визначення пріоритетних знань, необхідних організації для реалізації поставлених цілей, наявності ресурсної бази й рівня підготовки співробітників
Другий етап	Набір необхідних знань і ресурсів	Упорядковане зосередження існуючих знань, фінансових, матеріальних ресурсів, інформаційних джерел, методів і технологій, компетенцій працівників для створення доменів обраних базових знань
Третій етап	Вибір і оцінка корисності знань	Створення спеціалізованої структури, що здійснює аналіз вступників знань і інформації, що забезпечують її систематизацію й оцінку корисності
Четвертий етап	Класифікація зберегання знань	Відібрані й систематизовані знання класифікуються відповідно до потреб і специфікою діяльності компанії й вносяться в корпоративну пам'ять для їхнього подальшого використання
П'ятий етап	Розподіл знань	Відповідно до цілей та завдань функціонування компанії класифіковані знання вилучаються з корпоративної пам'яті для подальшого використання
Шостий етап	Застосування знань для забезпечення діяльності	Отримані знання застосовуються для здійснення інноваційного розвитку, вирішення різноманітних корпоративних проблем, навчання персоналу, пошуку нових ідей
Сьомий етап	Створення нових знань	Сформована база інформаційних ресурсів і кадрового потенціалу дозволяють формувати нові знання, необхідні організації для розвитку інтелектуального капіталу та забезпечення своєї конкурентоспроможності
Восьмий етап	Продаж і реалізація	На основі отриманих знань створюються нові товари, продукти та послуги, що одержують свою реалізацію, що і приносять прибуток для створення нових знань
Дев'ятий етап	Архівация рутинних знань	Забезпечується архівация знань, наявних у компанії, у відповідні бази даних, їхня збереженість і безпека

Джерело: власна розробка

Ефективність системи управління знаннями залежить від рівня професійних компетенцій менеджменту компанії, готовності й здатності співробітників до сприйняття інформаційних ресурсів, організаційної структури підприємства, сформованої організаційної культури, розвитку інфраструктури й комунікаційних зв'язків [30, с. 96].

Успішна реалізація кожного з етапів системи управління знаннями можлива при орієнтації на розв'язок двох взаємозалежних завдань:

- забезпечення ефективності економічної діяльності компанії, пов'язаної з комплексним використанням якісних характеристик її інтелектуального капіталу;

- розширення масштабів інноваційного розвитку по науково-технологічному перетворенню проведення, бізнес-процесів, створенню нових товарів, продуктів і послуг, удосконалюванню кадрового потенціалу підприємств і організацій.

Розподіл знань дозволяє здійснювати:

- ефективне обслуговування й організацію фізичного доступу до інтелектуальних ресурсів усім співробітникам відповідно до їхніх професійних потреб та інтересів;

- спільне використання й обмін знаннями для створення у компанії атмосфери взаєморозуміння, творчої взаємодії та колективного співробітництва;

- цілеспрямований напрямок інформації та знань, виходячи з вимог ієрархічної структури та забезпечення безпеки;

- інформування співробітників про наявність в організації різних видів знань, користування якими не є обов'язковим;

- організації процесу навчання та підвищення кваліфікації працівників [24, с. 71].

Застосування знань відбувається на шостому етапі для здійснення інноваційного розвитку сфери гостинності, вирішення різноманітних корпоративних проблем, навчання персоналу, пошуку нових ідей. Реалізація

цієї операції має ключове значення для виконання виробничих завдань, бізнес-операцій, вирішення різноманітних завдань професійної діяльності, прийняття управлінських рішень, для чого і створюється система, та реалізується технологія управління корпоративними знаннями.

До числа найбільш ефективних форм і способів застосування знань ставляться: презентації, веб-сайти, бібліотеки, публікації, виступи й обмін досвідом співробітників серед представників професійних співтовариств за межами організації. Важливу роль відіграють створювані у компаніях центри знань (knowledge-центри), інформаційні системи документаційного забезпечення управління (наприклад, “Боос-Референт”, Documentum), корпоративні портали та засоби інтелектуального аналізу даних для аналізу виробничої діяльності.

Поява феномену онлайн-комунікації у сфері інновацій викликало закономірний інтерес бізнес-співтовариства до цього нового інструменту соціальної взаємодії, обміну інформацією, створення контенту та впливу на споживачів. Онлайнове середовище дозволяє:

- активно використовувати внутрішньокорпоративні знання й інформаційні ресурси для їхнього поширення серед співробітників;
- здійснювати порівняльний аналіз для прийняття управлінських рішень по нагромадженні та використанні інтелектуальних ресурсів компанії;
- удосконалювати внутрішньокорпоративну організаційну культуру, спрямовану на інноваційний розвиток, зміцнення творчого потенціалу працівників;
- підвищувати ефективність інформаційно-комунікаційних горизонтальних і вертикальних зв'язків між підрозділами, можливості персонального спілкування між співробітниками із забезпеченням зворотного зв'язку;
- сегментувати ринок для збору детальної інформації про специфіку функціонування відповідного напрямку діяльності, виробленої продукції, використання продуктів інтелектуальної праці, попиту та стану ринку;

- персоналізувати зовнішню взаємодію з клієнтами, постачальниками, діловими партнерами, у тому числі, й по обміну інформацією.

Для комплексної автоматизації управління персоналом сфери гостинності застосовують HRM-системи, які можуть бути як окремими програмними продуктами (і мати відповідно відносно невелику вартість), так і входити у вигляді функціональних модулів до потужних і дорогих КІС. Ці системи задовольняють найвищі вимоги до HRM-функціональності. Сучасна повнофункціональна HRM-система повинна підтримувати наступний основний функціонал: організаційний менеджмент; кадровий облік та документообіг; табельний облік; розрахунок заробітної плати; регламентовану звітність; планування людських ресурсів і фонду оплати праці; оцінювання персоналу; управління мотивацією; управління навчанням; підбір персоналу; аналітику з персоналу тощо.

Тобто, сучасні HRM-системи охоплюють усі можливі галузі діяльності служби персоналу [22, с. 119]. Основною відмінною рисою цих програм є наявність єдиного інформаційного простору, який дозволяє використовувати у роботі кожного модуля все різноманіття накопиченої у системі інформації, і, таким чином, побудувати ефективні аналітичні системи та системи підтримки прийняття управлінських рішень при управлінні трудовими ресурсами. Найбільш популярними та відомими серед таких систем є продукти фірм ADP, CERIDAN, MANGROVE, ORACLE та SAP. Також слід відзначити, що світовий ринок систем автоматизації управління трудовими ресурсами готельно-ресторанного бізнесу продовжує досить активно зростати.

У процесі організаційних змін підприємств-учасників на першій фазі планування таких змін до особливостей та проблем з управління кадровим ресурсом готельно-ресторанної діяльності відносять: створення команди по роботі з працівниками, визначення лідера у процесі таких змін та надання йому повноважень щодо роботи з працівниками; здійснення планування та координації процесу організаційних змін підприємств гостинності; комплексний підхід до вивчення інших процесів щодо інтеграції бізнесу.



Інтеграція бізнес-партнерів є другою та, напевно, найважливішою фазою, яка поєднує у собі різні види діяльності підприємств-учасників. У цілому інтеграція – це процес, за допомогою якого дві компанії об'єднуються після оголошення про злиття чи поглинання. Бажано на цьому етапі обрати менеджера інтеграції, який повинен зосередитися тільки на конкретному процесі злиття та придбання [18. с. 114].

До проблем із персоналом, які виникають у підприємств на фазі інтеграції партнерів, можна віднести наступні:

- проблеми проектування ефективних команд;
- створення нової організаційної структури управління інтегрованим бізнес-формуванням;
- проблеми зі збереження ключових працівників підприємств, які об'єднуються;
- мотивація працівників за нових умов їхньої роботи;
- ефективне управління процесами змін;
- необхідність виваженої кадрової політики.

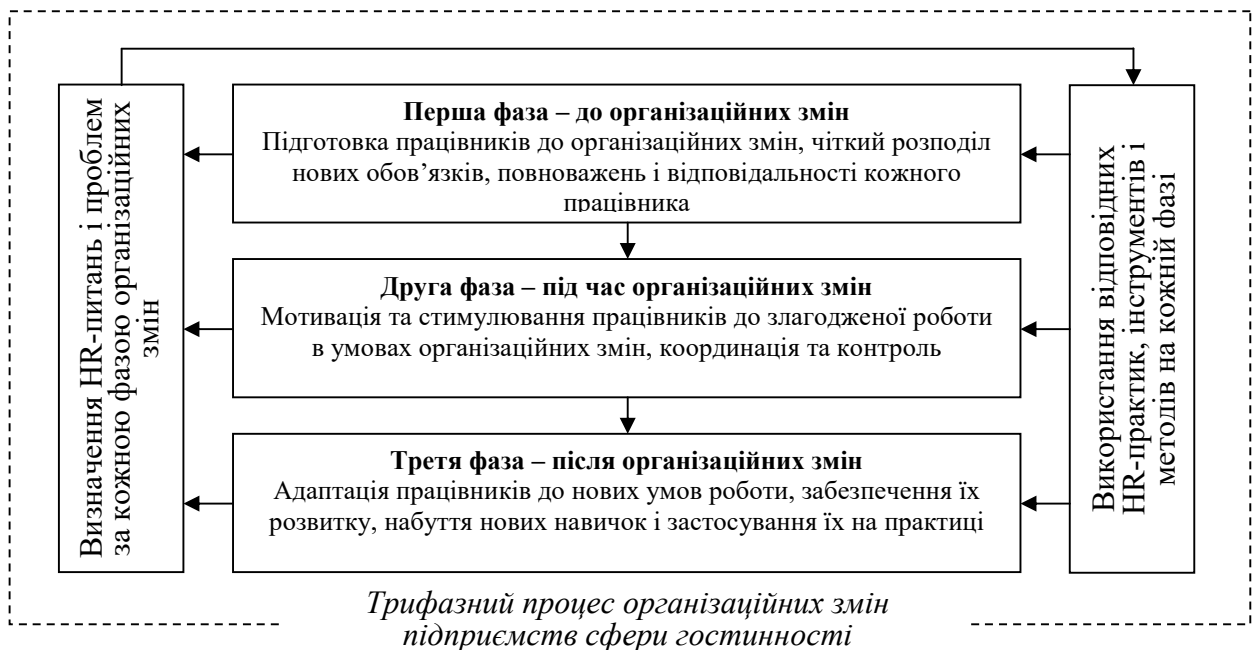


Рисунок 1.3. Концептуальна модель ухвалення кадрових рішень в умовах організаційних змін підприємств гостинності

Джерело: власна розробка

До проблем із персоналом, які виникають у підприємств на фазі інтеграції партнерів, можна віднести наступні:

- проблеми проектування ефективних команд;
- створення нової організаційної структури управління інтегрованим бізнес-формуванням;
- проблеми зі збереження ключових працівників підприємств, які об'єднуються;
- мотивація працівників за нових умов їхньої роботи;
- ефективне управління процесами змін;
- необхідність виваженої кадрової політики.

На багатьох підприємствах сфери гостинності зберігається значна частка низько-кваліфікованої важкої ручної праці. Спостерігаються випадки порушення виробничої та трудової дисципліни, вимог безпеки руху, професійної етики та корпоративної культури. Необхідне подальше вдосконалювання системи планування розвитку кар'єри та зміцнення лояльності персоналу у готельно-ресторанному господарстві [21, с. 325].

Існують ризики у цій сфері, що пов'язані з факторами зовнішнього середовища, вони піддаються корпоративному управлінню меншою мірою, хоча і повинні враховуватися при розробленні та реалізації стратегії розвитку кадрового потенціалу. Тому підприємство готельно-ресторанного бізнесу повинно вживати заходів по пом'якшенню ризиків, пов'язаних в основному з факторами внутрішньо-корпоративного середовища (таблиця 1.5).

Негативний вплив таких ризиків у сфері гостинності пов'язаний:

- з можливим зниженням ефективності поточної діяльності через підвищення плинності кадрів, тимчасової втрати працездатності, зниження мотивації до високопродуктивної праці;
- з погрозами стратегічному розвитку компанії внаслідок нестачі кваліфікованих людських ресурсів для реалізації нових проєктів і напрямків діяльності.

Таблиця 1.5

## Ключові ризики та можливості у галузі взаємодії з персоналом

Найменування ризиків	Напрямок діяльності	Оцінювання напрямків діяльності
Кадрові ризики	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реалізація функціональної стратегії розвитку кадрового потенціалу.</li> <li>- Удосконалення системи оплати праці та мотивації.</li> <li>- Підвищення добробуту і якості життя працівників компанії та членів їх родин.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток персоналу. підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників.</li> <li>- Мотивація й оплата праці.</li> <li>- Соціальна підтримка працівників, членів їх родин, ветеранів.</li> <li>- Житлова програма.</li> <li>- Організація відпочинку співробітників.</li> <li>- Охорона здоров'я працівників.</li> <li>- Молодіжна політика.</li> <li>- Колективний договір і взаємодія з профспілками.</li> </ul>
Ризики травмвання, професійних захворювань працівників	Забезпечення безпечних умов праці.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виробничий травматизм.</li> <li>- Реалізація програм по поліпшенні умов й охороні праці.</li> <li>- Атестація робочих місць.</li> <li>- Забезпечення поінформованості та компетентності працівників у галузі охорони праці.</li> </ul>

Джерело: власна розробка

Еволюція концепцій розвитку управління, менеджменту та управління персоналом послідовно змінювалася від товарної, збутової і аж до маркетингової (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

## Трансформація концепцій і пріоритетів розвитку

	Концепції			
	Товарна	Збутова	Маркетингова	Стійкого розвитку
Менеджмент	Орієнтація на ріст обсягів виробництва, економія витрат	Орієнтація на ріст обсягів реалізованої продукції, пошук ефективних каналів збуту	Орієнтація на більш повне задоволення потреб споживачів	Орієнтація на соціальний розвиток
Управління персоналом	Відношення до персоналу, як до одного з ресурсів	Орієнтація на вплив “людського фактору”		Розвиток працівника, ріст людського капіталу
Державне управління	Економічний ріст	Пріоритет критеріїв діяльності	Пріоритет критеріїв господарської діяльності	Пріоритет критеріїв соціальних оцінок

Джерело: власна розробка

До факторів внутрішньокорпоративного середовища закладів гостинності слід віднести потребу у фахівцях, здатних прискорити впровадження нової техніки та технологій, поліпшити якість роботи, підвищити ефективність управління економікою та фінансами.

На сьогодні темпи росту реальної заробітної плати у готельно-ресторанному господарстві обмежені темпами росту продуктивності праці, у той час як в інших галузях сфери послуг та виробництва та у цілому по економіці країни економічно обґрунтоване співвідношення між динамікою продуктивності праці та реальної заробітної плати не дотримується, що призводить до погіршення позицій підприємств на ринку праці.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ “КАМЕЛОТ”)

#### 2.1. Економічно-організаційна характеристика підприємства індустрії гостинності

На сьогодні готельно-ресторанний комплекс “Камелот”, що знаходиться у місті Тернополь по вул. Об’їзна, 6 к, здійснює свою діяльність у межах: готелю, ресторану, бару, літнього майданчика. Підприємство надає готельні послуги по бронюванню номерів від однієї доби до декількох днів залежно від побажань клієнта.

Основні послуги, які надаються готельно-ресторанним комплексом “Камелот”, містять наступні позиції:

- організацію й обслуговування усіх можливих урочистих подій;
- обслуговування у номерах готелю;
- послуги по комплексному харчуванню.

Готельно-ресторанне підприємство містить вивіску із вказівкою його типу, фірмовою назвою, надає інформацію про режим роботи готелю та ресторану, про послуги, які надає.

Готель “Камелот” відноситься до середнього класу у нашому місті. Він пропонує гостям послуги:

- розміщення постояльців;
- безкоштовний Wi-Fi;
- забезпечення харчуванням;
- автостоянка, що охороняється;
- виклик таксі для постояльца.

У даний період часу у готелі є 32 номери різних категорій, з різними

ціновими позиціями. Вартість номерів за проживання залежить від категорії номера (“економ”, “стандарт”, “люкс”, “сімейний”) та становить від 900 до 1600 грн. за добу проживання. Також у готелі “Камелот” діє система знижок залежно від кількості гостей, якщо гість проживає у готельному закладі більше 10 разів, то надається карта зі знижкою у розмірі 7% від вартості номера. У вартість проживання деяких категорій номерів включений сніданок у ресторані, який розміщений у готелі.

Місія ресторану як складової готельно-ресторанного закладу “Камелот” – дати можливість жителям міста Тернопіль та приїжджим гостям розсмакувати вишукану європейську кухню, свіжі та смачні страви ресторану. Ресторанний заклад організовує проведення весіль, ювілеїв, урочистостей. Ресторан “Камелот” – це підприємство ресторанного господарства, яке містить у собі достатньо багато різних страв, алкогольну та тютюнову продукцію.

Зал ресторану “Камелот” невеликий, розрахований на 120 посадкових місць. Він виконаний у класичному стилі та бежевих тонах. У ресторані грає жива музика.

У процесі сервісної та виробничої діяльності штатні працівники готельно-ресторанного закладу “Камелот” проводять безліч операцій по наданню послуг громадського харчування та дозвілєвого сервісу відвідувачам, включаючи організацію та проведення святкових заходів, різноманітних вечірніх програм, тематичних вечорів тощо. Даний набір дій обумовлений прагненням готельно-ресторанного підприємства до досягнення своєї основної мети – отримання прибутку за рахунок здійснення підприємницької діяльності та задоволення суспільних потреб у надаваних товарах і послугах.

Керівництво готельно-ресторанного комплексу “Камелот” уважно стежить за досить непостійним попитом на послуги громадського харчування, постійно вишукуючи найбільше ефективно працюючі рекламні простори у засобах масової інформації. За останніх три року чисельність персоналу підприємства індустрії гостинності не змінювалася і становила 35 осіб.

Організаційна структура управління побудована за лінійно-

функціональним принципом (рисунок 2.1). Лінійно-функціональна структура поєднує у собі переваги лінійних і функціональних структур, складається з лінійних підрозділів, що здійснюють основну роботу, і з тих, що обслуговують функціональні підрозділи.

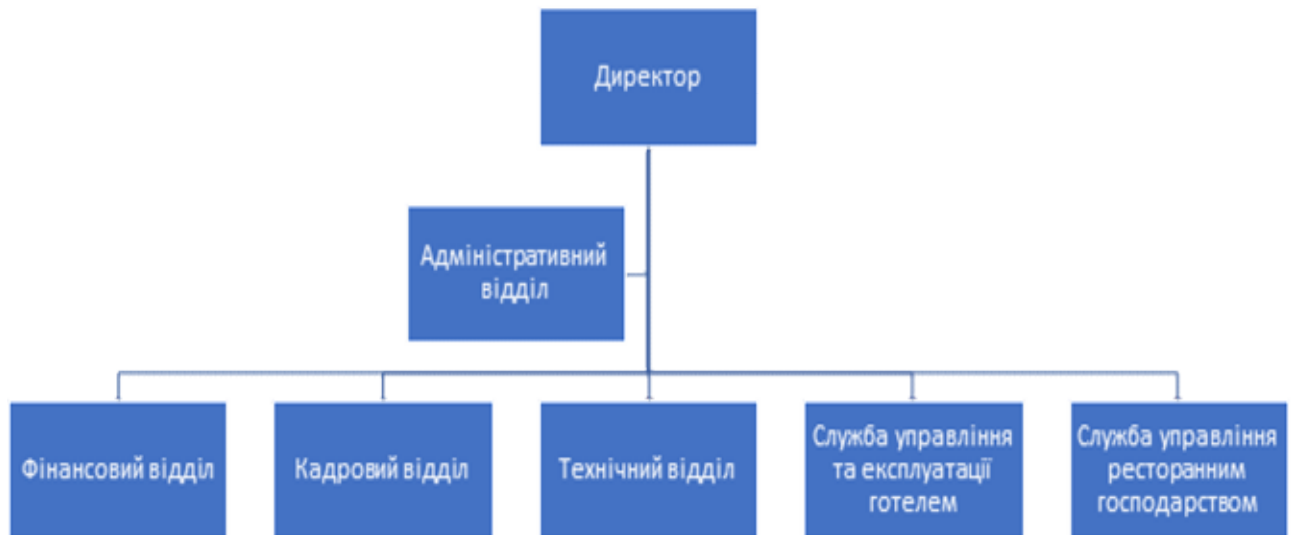


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу “Камелот”

Перевагами цього виду організаційної структури управління є: швидке здійснення дій по розпорядженнях і вказівках, що віддаються вищими керівниками нижче стоячим; раціональна комбінація лінійних і функціональних взаємозв'язків; стабільність повноважень і відповідальності за персоналом, єдність і чіткість розпорядництва; більш висока, ніж у лінійній структурі, оперативність прийняття та виконання рішень; особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності; професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб.

Існує також і ряд недоліків, таких як: дублювання функцій керівника та функціональних фахівців у процесі управлінської діяльності; небажання керівників брати на себе відповідальність за прийняті рішення; розбіжності між лінійними та функціональними службами; уповільнений процес прийняття та реалізації рішень.

Гостей готелю обслуговують у кілька етапів:

- необхідно гостеві попередньо забронювати номер у готелі;
- реєстрація гостей і їх розміщення;
- надаються послуги проживання та харчування (не для всіх категорій номерів);
- надаються додаткові послуги у вигляді стоянки для автомобілів, безкоштовний Wi-Fi;
- проводиться оплата й оформляється виїзд гостюючих з готелю.

Місія готелю “Камелот” полягає у тому, щоб забезпечити своїм гостям краще обслуговування, додатковий комфорт, безумовно створюючи атмосферу затишку та благополуччя. Гості готельного закладу – в основному ділові люди, що приїжджають у наше місто у відрядження, так само дуже часто готель відвідують спортсмени більшими групами.

Готель у своїй роботі завжди піклується про гостей, тому що вони, безсумнівно, є найбільш великою цінністю готелю. Мета готельного закладу полягає у тому, щоб зайняти лідируючу позицію по показниках найвищої якості сервісу в індустрії гостинності. Для досягнення цих цілей у даному готелі працюють висококваліфіковані професіонали, які на постійній основі не припиняють удосконалюватися. Керівництво готельно-ресторанного комплексу “Камелот” піклується про своїх працівників та дуже цінує, а також прикладає максимальну кількість зусиль, щоб удосконалювати їх професіоналізм.

Усі співробітники готельно-ресторанного комплексу “Камелот” мають належну професійну освіту, підготовку та досвід роботи. Заклад індустрії гостинності має добре побудовану організаційну структуру управління, крім того, ведеться постійна робота з її удосконалювання, адекватна розвитку підприємства. Якщо існує потреба, залучаються позаштатні працівники (юристи, водії, флористи, музиканти). Наявність ефективного управління, грамотна координація дій співробітників і забезпечення їх взаємодії у процесі створення та реалізації послуг громадського харчування та тимчасового місця розміщення значно впливають на успішне ведення даного виду готельно-ресторанного бізнесу.



Перелік послуг, пропонує готельними підприємствами, має тенденцію до розширення. Передумовами тому служать: збільшення потоку туристів у зв'язку з ростом популярності туристського руху; підвищення доступності центрів притягання туристів за рахунок розвитку транспорту, зв'язку та загальної інфраструктури; збільшення поінформованості потенційних споживачів за рахунок проведення активних маркетингових заходів. Розширення переліку послуг, надаваних готельно-ресторанним комплексом “Камелот”, стимулює туристів скористатися послугами саме конкретного закладу індустрії гостинності, підвищує лояльність клієнтів, сприяє їхньому переходу у категорію постійних.

Додаткові послуги відіграють більшу роль у залученні клієнтів і підвищенні доходів готельно-ресторанного закладу, однак процес їх розширення повинен відбуватися при одночасному збільшенні якості послуг і підвищенні професійних компетенцій персоналу.

Конференц-зал “Камелот” розрахований на 90 гостей для проведення заходів будь якого формату, вартість – від 500 грн./год. Він оснащений меблями та стільцями. Пропонуються додаткові послуги оренди, а також мультимедійний проектор та екран, мікрофони та сучасна акустика, фліп-чарт, канцтовари, доступ до Wi-Fi, власний безкоштовний паркінг.

Надаються послуги Spa-салону у готельно-ресторанному закладі “Камелот”:

- сауна з басейном (3 x 5 м);
- сауна з басейнами (3,5 x 7м та 2x2м)
- басейн із протитечією та шийним масажем
- розмір басейну 3 x 4
- кімната відпочинку до 6 чоловік

Вартість сауни з басейном для 6 гостей до 17.00 становить 500 грн./год., після 17.00 – 600 грн./год. Доплата за кожного гостя становить 50 грн./год. Діти до 6 років отримують цю послугу безкоштовно.

Важливим ключовим фактором, що виявляє визначальний вплив на успіх розвитку готельно-ресторанного підприємства, є матеріальне оточення, тобто те середовище, у якому відбувається надання готельних і ресторанных послуг. Це середовище має величезну естетичну й психофізіологічну силу впливу на людину. Істотну роль відіграють, насамперед, такі складові матеріального оточення, як розташування готелю, привабливість інтер'єру, ландшафтний дизайн території, чистота та порядок у приміщеннях, освітлення, різні фірмові аксесуари, наявність автостоянки. Крім того, готелі відрізняються організацією та технологією самого процесу обслуговування, оскільки розробляють власні оригінальні способи надання послуг, які дозволяють максимально враховувати потреби клієнтів і вимоги сучасних стандартів якості.

Матеріальне оточення сприяє розвитку роботи готельно-ресторанного, тому що клієнт прагне визначити якість послуг по зовнішніх ознаках, уважно досліджуючи матеріальні характеристики. Зміни властивостей матеріального середовища (наприклад, простору, матеріалів, форм, світла) дозволяє впливати на сприйняття готельно-ресторанного закладу не тільки клієнтами, але і персоналом підприємства індустрії гостинності.

Іншим ключовим фактором успіху розвитку готельно-ресторанного підприємства є, на нашу думку, індивідуальна поведінка працівника. Доказами такої позиції служать наступні положення. Маркетингові моделі процесу надання послуг містять елемент “людський фактор”, поєднуючи при цьому “продавця”, “персонал”, “контактний персонал”. Однак такі трактування носять збірний характер: людина з'являється як професійний працівник, з досить великим спектром характеристик (професійних, економічних, соціальних, культурних, психологічних). Необхідно знати, як саме окремі характеристики відображаються на поведінці працівника при контакті з клієнтом, при міжособистісній взаємодії.

Найкраще про номери готелю “Камелот” та якість обслуговування можуть сказати ті, хто користувався послугами підприємства та має свою думку з цього приводу. З метою з'ясування думки про якість обслуговування та

сервіс готельного підприємства було проведено опитування серед 100 гостей. Усім було запропоновано оцінити рівень сервісу номерів, процес надання послуг і якість роботи обслуговуючого персоналу. За п'ятибальною системою сервіс на аналізованому підприємстві індустрії гостинності оцінили гості у відповідності з наступними критеріям:

- 0-1 бала – відповідає найнижчій оцінці;
- 2-3 бали – низька оцінка;
- 4-бали – середня оцінка;
- 5-балів – найвища оцінка.

Результати опитування продемонструємо на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2. Оцінка сервісу готельно-ресторанного закладу “Камелот”

Як випливає з отриманих даних у результаті опитування, облаштованість території номерів і зручність відвідування аудиторій гості оцінили на 5 балів. Трохи нижче, на 4 бали гості оцінили комфорт номерів, робочий стан техніки у номерах і асортименти додаткових послуг.

## **2.2. Аналіз стану та чинників впливу на управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі “Камелот”**

У процесі обслуговування клієнтів саме поведінка персоналу може істотно вплинути на наявність додаткових послуг і матеріальне оточення як зменшивши, так і збільшивши їх можливий негативний вплив, знизивши (або підвищивши) потенційний позитивний ефект.

Враховуючи, що поведінка персоналу готельно-ресторанного закладу є найважливішим резервом забезпечення його конкурентоспроможності, управління кадровим ресурсом повинно бути спрямоване на вирішення наступних завдань:

- найбільш повне використання кадрового ресурсу готельно-ресторанного підприємства;
- визначення напрямків удосконалювання технологій обслуговування клієнтів при активізації кадрового ресурсу;
- вироблення та реалізацію заходів щодо вдосконалювання управління з урахуванням індивідуальних особливостей трудової поведінки персоналу;
- розробку стратегій, спрямованих на підвищення ефективності організації праці і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності закладу індустрії гостинності.

Труднощі формалізації кадрового компонента готелів і ресторанів виражаються зокрема у спробах створення та дослідження особливого елемента, ізольованого від інших компонентів управлінського потенціалу. Однак кадровий ресурс присутній у всіх елементах управлінського потенціалу організації, та недооцінка такого його впливу негативно позначається на результатах діяльності організації.

На сьогодні у міжнародних стандартах та стандартах окремих країн у сфері готельно-ресторанного обслуговування сформульовані вимоги до професійної етики, культури обслуговування. Вимоги до поведінки персоналу

сформульовані у загальному виді. Не всі аспекти культури сервісу одержали висвітлення.

У поняття “професія” фахівці у галузі праці включають структуровану інформацію соціально-економічного плану. Спостерігається тенденція більш ретельної систематизації професійних характеристик і вимог, їх оновлення. Професійний стандарт як нормативний документ представляє характеристику вимірюваних вимог до результатів і якості виконуваних людиною робіт, що виражаються у термінах компетенцій. Компетенція містить знання (результат освіти особистості), професійні навички (результат досвіду роботи та навчання), навички поведінки та спілкування персоналу (уміння поводитися, спілкуватися з людьми та працювати у групі). Одиниця професійного стандарту орієнтована на розкриття розуміння професійних знань, умінь, навичок, вимог до професійної поведінки, що важливо як роботодавцеві, так і працівникові, системі освіти у цілому, ринку праці.

При розробці професійних стандартів українські фахівці рекомендують до впровадження функціональний метод, який дозволяє враховувати динаміку та перспективи розвитку виробництва, забезпечити “випереджальний характер” професійної освіти. Таким чином, розвиток національних систем класифікації професій, по суті, означає перехід до нових механізмів управління персоналом, включаючи його поведінку.

При доборі працівників у готельно-ресторанному комплексі “Камелот” досить поширеними критеріями оцінки є: освіта та виробничий досвід; поведінка (зовнішній вигляд, упевненість у своїх здібностях, адаптивність і контактність, врівноваженість); цілеспрямованість; інтелектуальні здібності (кмітливість, здатність до абстрактного мислення, реакція на дії менеджера, рівень суджень, уміння вести переговори); манера розмови. Однак на практиці при найманні працівників у готель поведінковими і психологічними характеристикам людини приділяється недостатньо уваги: переважають вимоги до вміння вільно говорити англійською мовою та бути чарівним (табл. 2.1).

## Вимоги до персоналу тернопільських найбільших готелів

Готель	Вимоги
“Галичина”	Знання англійської мови у досконалості – для працівників, що безпосередньо контактують з гостями. Вища освіта для працівників служби приймання гостей і ресторанної служби обов’язкова. Щодо зовнішнього вигляду особливих побажань немає. Важливо наступне: волосся повинно бути прибрано, ніяких зухвалих прикрас або яскравого макіяжу та манікюру.
“Паллада”	Обслуговуючий персонал виконує технічні функції й інтелектуальною діяльністю не займається. Тому диплом про вищу освіту не потрібний. Цим можуть поцікавитися тільки у тому випадку, якщо людина претендує на посаду адміністратора.
“Камелот”	Служба по роботі з персоналом з найважливіших якостей кандидата виділяє працьовитість і доброзичливість. Вимоги для покоївки – ретельність, акуратність і фізична витривалість. Офіціант і швейцар повинні володіти англійською мовою на розмовному рівні. На вакансію адміністратора можуть претендувати молоді люди, що вільно володіють іноземною робочою мовою, що і мають досвід на аналогічній позиції. До кожного здобувача – підхід індивідуальний.
“Глобус”	Основна вимоги до персоналу – володіння іноземною мовою на базовому рівні. Вітається знання декількох мов – німецької, польської, іспанської, італійської. Вимоги до кандидатів на посаду адміністратора: приємна зовнішність, вища освіта (допускається незакінчена вища). Здобувач повинен бути не старше 35 років. Вікові обмеження є і для покоївок – до 50 років. Оскільки посада швейцара відноситься до служби безпеки, важливим пунктом є те, чи служила людей в армії.

Особливість сфери готельно-ресторанних послуг полягає у тому, що обслуговуючий персонал, що працює в системі “людина – людина”, повинен для ефективного виконання обов’язків мати цілий ряд не тільки професійних, але й особистісних якостей. Дослідження, проведені західними соціологами, показали, що 82% споживачів відмовляються від повторного відвідування готельно-ресторанного закладу, якщо їм не сподобалося обслуговування. Тобто, основною причиною втрати клієнтів, а, отже, і прибутку, є саме неякісне обслуговування.

Саме від особистісних характеристик працівника залежить, звернеться чи до нього клієнт для розв’язку своєї проблеми. Одночасно потрібно враховувати, що взаємодія з клієнтом – двосторонній процес, в якому активний вплив один на одного виявляють і працівник, і клієнт. Це означає, що особистісні якості

працівника проявляються у зв'язку та у чималому ступені залежні від особистісних характеристик клієнта.

Як правило, керівництво готельно-ресторанного підприємства, відповідальне за розвиток персоналу, повинно при ухваленні рішення про службове просування працівників оцінювати їхні професійні й особистісні якості. Однак практично звертається увага на особистісні якості. Це обумовлено тим, що професійні якості можуть бути поліпшені, у той час, як змінити особистісні якості дорослої людини роботодавцеві практично неможливо.

Серед найбільш бажаних якостей, що характеризують особистість працівника готельно-ресторанного комплексу “Камелот”, можна виділити наступні: комунікабельність, відповідальність, критичність стосовно себе, сумлінність, почуття гумору, неконфліктність, упевненість у собі, цілеспрямованість, стресостійкість, оптимізм, емоційна стабільність. До небажаних якостей можна віднести невміння спілкуватися з людьми, тривожність, нетерпимість, неухважність, замкнутість, нездатність швидко реагувати на зміни ситуації й ухвалювати рішення, критичність стосовно інших. При цьому необхідно відзначити, що для ефективного виконання своїх обов'язків працівник не стільки повинен мати всі необхідні якості у вищому їхньому прояві, скільки розуміти, які якості необхідні для виконання тих або інших завдань, бути готовим до усвідомленого їхнього прояву.

Для виділення першочергових особистісних характеристик працівника готельно-ресторанного підприємства “Камелот” нами виділений список бажаних характеристик, який піддався двокроковій обробці. Дослідження виконувалося у березні 2024 р. На першому кроці група експертів (старший адміністратор) ранжував авторський список і виділив 5 найбільш бажаних характеристик (відповідальність, цілеспрямованість, стресостійкість, комунікабельність, здатність до вирішення проблем). На другому кроці була виконана оцінка особистісних характеристик менеджерів служби приймання та розміщення. Менеджер, що лідирує за кількості балів, набрав 14,1 балів, у тому

числі, оцінка відповідальності досягнула 3,6 бала (серед 4 можливих), здатності до вирішення проблем – 2,6 (серед 3 можливих), комунікабельності – 3,5 бали (серед 4 можливих), Мінімальна середня оцінка особистісних характеристик персоналу склала 11,5 балів.

Таблиця 2.2

Оцінки особистісних характеристик працівників  
готельно-ресторанного комплексу “Камелот”, бали

Характеристики	Максимально можливий бал	Середні оцінки по готелю		
		А	Б	В
Відповідальність	4	3,6	2,9	3,5
Цілеспрямованість	4	2,4	2,3	2,2
Стресостійкість	2	2,0	1,7	1,3
Комунікабельність	4	3,5	2,8	2,6
Здатність до вирішення проблем	3	2,6	2,2	1,9
Усього	17	14,1	11,9	11,5

Така експрес-діагностика особистісних характеристик працівника, на нашу думку, може служити орієнтиром при порівнянні працівників як між структурними підрозділами, так і в межах одного підрозділу. Характерно, що отримані оцінки багато у чому збігаються з рейтингом особистісних і ділових якостей менеджера по продажах у готельно-ресторанній організації.

Бажаною у процесі відбору персоналу для роботи у готельно-ресторанному комплексі участь фахівців-психологів. Завжди під час співбесіди претенденти намагаються відповісти на запитання відповідно до бажань представника закладу індустрії гостинності. Саме психолог може легше зрозуміти та відібрати претендентів з необхідними характеристиками для організації ефективної діяльності з найменшими конфліктами між працюючими та з клієнтами.

Добір персоналу з урахуванням відповідності його особистісних якостей і вимог, пропонованим посадовими обов'язками, надзвичайно значимий для готельно-ресторанного бізнесу. Працівник, чиї особистісні якості найбільше підходять для роботи у сфері готельно-ресторанних послуг, здатний впливати



на споживчу поведінку клієнтів закладу. Він орієнтує їх на придбання додаткових послуг, отримує від них розгорнутий зворотний зв'язок з питань, що стосуються поліпшення якості обслуговування, сприяє підвищенню лояльності клієнтів і формуванню позитивного іміджу готельно-ресторанного підприємства.

Найбільш повної реалізації потенціалу персоналу готельно-ресторанного підприємства можна досягнути у випадку, якщо працівники проявляють свої особистісні якості усвідомлено. Працівник повинен розуміти, що вдоволений клієнт збільшує не тільки прибуток, але і сприяє росту його власних доходів. У цьому зв'язку перед керівництвом готельно-ресторанного комплексу "Камелот" постає завдання формування програм мотивації працюючих, що стимулюють підвищення якості індивідуальної роботи, включаючи розвиток і прояв необхідних особистісних характеристик.

В умовах динамічного розвитку технологій, поширення міжнародних зв'язків істотного значення набуває наявність у працівників прагнення до самовдосконалення та самореалізації. Готовність до придбання нових знань і навичок стає важливою детермінантою конкурентоспроможності працівника на ринку праці у цілому та у сфері готельно-ресторанного бізнесу зокрема. Здатність персоналу забезпечувати надання сервісу відповідно до сучасних стандартів є ще однією складовою, яка впливає на споживчу поведінку клієнтів і, як наслідок, на успішність діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Індивідуальна поведінка працівника у значній мірі залежить від процесу сприйняття ним подій у навколишньому середовищі. Процес сприйняття носить складний інтерактивний характер, формує суб'єктивну картину, що відбувається, та містить ряд підпроцесів. Необхідно враховувати, що сприйняття представляє собою свого роду інформаційний фільтр, через який особистість взаємодіє з навколишнім світом та інтерпретує стимули, що відчуюються. Процес сприйняття багато у чому визначається особистісними особливостями індивідуума і є суб'єктивним по своїй природі. У процесі

сприйняття формується унікальна інтерпретація ситуації та відповідна поведінка людини.

Суб'єктивність сприйняття й інтерпретації, у свою чергу, веде до появи викривлень і невірних суджень, тобто в одних і тих же ситуаціях людей може робити різні висновки та демонструвати різну індивідуальну поведінку, що ускладнює управління поведінкою. Так, для готельно-ресторанного комплексу “Камелот” можна привести ряд прикладів, коли ситуація може бути інтерпретована неоднозначно або пов’язана з викривленнями (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

## Варіанти інтерпретації ситуацій у готелі

Ситуація	Можлива інтерпретація працівником
Призначення нового керівника при збігу з ростом продажів	Ситуація пов’язана з підвищенням якості надання послуг, ростом купівельної здатності туристів або сезонними особливостями попиту
Повторне виникнення конфлікту між працівником готелю й клієнтом	Викликана нездатністю працівника впоратися зі своїми обов’язками, або особистісними особливостями клієнта
Неуважність працівника або різкий тон	Викликані факторами зовнішнього середовища (стрес, конфлікт тощо), а не проявом його особистісних особливостей
Більш повільне обслуговування клієнта у вечірній годинник	Слідство переконання, що вночі нікуди квапитися
Відкладання на більш пізніше час збирання, яке необхідно зробити після виїзду клієнта	Відсутність нових клієнтів є приводом змінити строки виконання роботи
Упереджене відношення керівника до висококваліфікованого співробітника	Керівник побоюється за свій статус і авторитет
Керівник дає працівникові доручення, яке останньому не подобається	Ситуація може бути зв’язана як з несправедливим відношенням керівника, так і з непереборними обставинами

Викривлення, пов’язані з особливостями процесу сприйняття працівником подій і ситуацій, можуть стати причиною неправильних управлінських рішень.

Викривлення, пов'язані з особливостями процесу сприйняття працівником подій і ситуацій, можуть стати причиною неправильних управлінських рішень.

Таку можливість слід передбачити особливо при доповненні людиною інформації, одержуваної при спостереженні навколишнього середовища. Атрибуції як приписування соціальним об'єктам характеристик, які відсутні в поле сприйняття людини, можуть бути внутрішніми й зовнішніми. Внутрішні атрибуції обумовлені особистісними властивостями людини, а зовнішні – дією факторів навколишнього середовища. Прикладом перекрученого сприйняття може служити пояснення професійного успіху особливостями внутрішнього миру людини (уміння, розум), а відсутність такого успіху співвідносять із деякими аспектами управління готелем. Ще однією причиною викривлень є культурні відмінності співробітників.

Від менеджерів по персоналу потрібні неупередженість і об'єктивність при розгляді індивідуальної поведінки працівників готелю. Необхідний ретельний аналіз ситуацій, спрямований на виявлення реальних причин, що обумовлюють поведінку персоналу, облік особливостей процесів сприйняття й атрибуції, пошук різних альтернатив для вироблення раціонального вирішення проблем активізації поведінки персоналу.

Керівництву готельно-ресторанного закладу "Камелот" варто сформулювати модель результатів діяльності закладу, яка була б орієнтована на пріоритет кадрового ресурсу.

На прийняття працівником рішення про дію впливає його складний внутрішній світ, насамперед, особистісні й професійні якості, особливості сприйняття й атрибуції. Результатом збігу установок готелю, групи персоналу, працівника, а також клієнта служить висока якість готельних послуг, що відображається на результатах діяльності готелю й працівника. Стимулюючий вплив на формування індивідуальної поведінки працівника готелю виявляє не тільки готель, але й загально-соціальне середовище.

Вивчення індивідуальної поведінки працівника як елемента системи організаційної поведінки, з одного боку, і один з факторів розвитку роботи готельного підприємства – з іншого, дозволяє зробити наступні узагальнення:

- індивідуальна поведінка працівника обумовлюється дією зовнішніх і внутрішніх стосовно працівника факторів, поведінка клієнта повинна враховуватися як одна з детермінант поведінки працівника;

Ефективність трудової діяльності на підприємстві у значній мірі визначається організацією роботи персоналу, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі.

Для забезпечення ефективної діяльності по реалізації продукції та послуг, що випускаються та надаються, керівництву готельно-ресторанного комплексу “Камелот” необхідно оцінювати поточну діяльність у галузі продажів і можливостей у майбутньому. Для досягнення цих цілей необхідно проводити аналіз збутового потенціалу підприємства індустрії гостинності. Ця операція дозволить виявити та ранжувати перспективні напрямки розвитку на основі оцінки поточної ситуації, визначити слабкі сторони у збутовому механізмі сервісного підприємства, що сприятиме більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень у галузі продажів.

Збутовий потенціал визначає реальні можливості підприємства готельно-ресторанного бізнесу зі створення та реалізації продукції і послуг не тільки в обсязі завойованого сегмента цільового ринку, але і у випадку сприятливої ситуації на ринку, що значно перевершує його. Саме результат оцінки даного показника визначає обсяги виробництва та послуг, критерії якості, терміни та вартість виготовлення продукції і надання послуг, асортименти страв та послуг, що володіють суттєво новими властивостями, що і дозволяють одержати стійкі конкурентні переваги на ринку гостинності міста Тернопіль.

Ефективність управління персоналом на підприємстві визначає загальну ефективність роботи підприємства, оскільки персонал є одним з основних ресурсів, що формують самі виробничі процеси. Саме по собі управління персоналом складається з декількох фаз або процесів, взаємозалежних, що й

протікають паралельно за умови формування системи управління, призначеної для планування роботи з кадрами, розробки кадрової політики та методів раціонального використання ресурсу персоналу. Важко знайти однозначно вірний спосіб оцінки ефективності управління персоналом, оскільки підходи до оцінки різні та припускають використання не тільки різних методик, але й принципово різних показників для формування картини. Можлива оцінка з погляду кінцевих результатів усієї роботи підприємства, оцінка на основі трудових показників, оцінка по характеру руху персоналу та деталях соціально-психологічного стану персоналу.

Ефективність управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі “Камелот” може бути оцінена по простій методиці, що наочно та зрозуміло демонструє внесок працівника у результати діяльності підприємства у реальному часі практично за будь який часовий період.

Застосовувані показники:

- продуктивність працівника, що безпосередньо обслуговує клієнтів у середньому вираженні, як відношення кількості клієнтів до кількості офіціантів;

- продуктивність персоналу кухонного виробництва у вигляді відношення загальної кількості виготовлених страв до кількості працівників, задіяних у даній виробничій групі;

- витрати у середньому вираженні на забезпечення одного працівника у вигляді відношення загальних витрат на заробітну плату до кількості працівників;

- вистава частки витрат у загальному доході на утримання персоналу у вигляді відношення загальних витрат на персонал до доходу від реалізації продукції;

- динамічний показник зміни відносних витрат у вигляді відношення росту витрат на персонал до росту загального доходу;

- витрати на навчання працівника у вигляді відносини всіх витрат на навчання персоналу до кількості персоналу;

- пайове відношення витрат до доходу у вигляді відношення загальних витрат на професійне навчання до загального доходу від реалізації продуктів.

Отримані чисельні показники можна комбінувати для оцінки ефективності, як по окремих пунктах, так і для формування загальної картини ефективності використання ресурсів персоналу, з фінансової точки зору.

Необхідна розробка ефективної системи стимулювання та мотивації персоналу у готельно-ресторанному комплексі “Камелот”, що полягає з двох основних частин – матеріальної та нематеріальної винагороди та заохочення.

У сучасних умовах при загостренні конкуренції на ринку, при стрімкому темпі розвитку технологій керівництво готельно-ресторанного комплексу “Камелот” підсилює увагу до обґрунтування та розробки стратегій розвитку бізнесу для втримання завойованих конкурентних позицій і збільшення частки тернопільського ринку індустрії гостинності. Успішність реалізації таких стратегій залежить від безлічі факторів, що діють у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства готельно-ресторанного бізнесу. При цьому необхідно, насамперед, аналізувати й враховувати ключові фактори успіху розвитку роботи готелів і ресторанів.

Першим ключовим фактором успіху розвитку готельного підприємства є надання готельним підприємством додаткових послуг, крім основних – надання проживання та харчування. За інших рівних умов, саме наявність додаткових послуг є підставою для присвоєння готелю певної категорії. Додаткові послуги, а також якість їх надання, є відмінною рисою готельного підприємства й невід’ємної складової успішного розвитку його діяльності. Так, попит на номерний фонд і харчування збільшується при проведенні наукових конференцій, семінарів, ділових конференцій і нарад. Оснащення конференц-залів зручними меблями та сучасними комп’ютерними системами приводить до підвищення доходів і конкурентоспроможності, зміцнення репутації готелю, як бізнес-об’єкта.

Готельно-ресторанний комплекс “Камелот” прагне сформувати власний ексклюзивний комплекс додаткових послуг. Перелік таких послуг і умови їх

надання визначаються обраною стратегією ведення бізнесу, ресурсами, якими оперує організація індустрії гостинності, а також рівнем конкуренції у відповідному сегменті ринку. Введення нових послуг залежить від перспектив одержання економічної вигоди.

Готельні підприємства в Україні швидко розбудовують як платні, так і безкоштовні додаткові послуги. Як правило, перші безпосередньо сприяють зростанню доходів підприємства, а другі – підвищують лояльність клієнтів, що також позитивно позначається на перспективах розвитку готелю. Як приклад приведемо найпоширеніші додаткові послуги:

- платні: організація продажу квитків на екскурсії, концерти, у театр, цирк тощо; замовлення послуг гідів-перекладачів; замовлення автотранспорту; купівля та доставка квітів; продаж сувенірів і листівок; послуги перукарні; послуги буфетів, барів і ресторанів; оренда конференц-залів; послуги бізнес-центру;

- безкоштовні: виклик таксі; виклик швидкої допомоги; користування медичною аптечкою; послуга “будильник”; користування сауною; термінове прання та хімчистка; ремонт і прасування особистих речей; ремонт взуття; надання камер схову; наявність сейфів у номерах; надання спортивного реманенту.

Умови надання тієї або іншої послуги визначаються керівництвом готельного підприємства, залежать від стратегії розвитку бізнесу у цілому та мають, на нашу думку, умовний характер. У готелі як комерційному підприємстві, по суті, відсутні безкоштовні додаткові послуги, тому що першочергово та другорядно вартість цих послуг додана у вартість інших оплачуваних послуг. Однак політика залучення туристів у готель вимагає, щоб клієнт був обізнаний про існування додаткових безкоштовних послуг.

У цілому завдання, що відповідає менеджменту готельного підприємства, полягає у формуванні набору послуг, відповідного до запитів клієнтів, що входять у цільову аудиторію, а також в адаптації зазначеного набору послуг до постійно мінливої ситуації на ринку.

Матеріальне середовище обслуговування клієнтів є істотною складовою маркетингової політики організації, тому що дозволяє демонструвати не тільки зовнішню привабливість готелю, але і одночасно рівень якості обслуговування. Наявність розробленої стратегії розвитку матеріального середовища забезпечує готелю більш передбачувану поведінку споживачів, а також додаткові конкурентні переваги. Адаптація маркетингу до сфери послуг вимагає розгляду трьох факторів: персонал, матеріальні свідоцтва, спосіб пропозиції послуг. Розроблювачі маркетингового комплексу “4С” вводять позицію “зручність” матеріального середовища, що частково представлене. Практично всі маркетингові моделі процесу надання послуг явно або неявно вказують на необхідність уваги до матеріальних способів обслуговування.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ “КАМЕЛОТ”

#### **3.1. Пропозиції проведення аудиту компетенцій працівників Spa-центру готельно-ресторанного підприємства**

Ключовим фактором організаційно-економічного забезпечення розвитку сервісної діяльності готельно-ресторанних послуг є професійний розвиток і мотивація персоналу для надання конкурентоспроможних послуг. Для забезпечення високої лояльності персоналу Spa-центру до клієнтів, впровадження стандартів і досягнення високої продуктивності праці пропонується забезпечити наявність у працівників даного структурного підрозділу необхідних компетенцій. Під компетенціями розуміються навички, вміння, кваліфікацію, а також здібності, особистісні якості та мотивація працівника, які впливають на його індивідуальну трудову поведінку. Для розвитку цих компетенцій у персоналу необхідна їхня постійна оцінка, аудит навичок, знань і особистісних якостей, який повинен проводитися згідно з моделлю компетенцій.

Модель компетенцій зазвичай включає такі поняття, як поведінкові індикатори, кластери компетенцій і рівні. У сучасних умовах є актуальним диференціювати компетенції, які є необхідними для працівників Spa-центру готельно-ресторанного комплексу “Камелот”, для досягнення успіху у роботі. У моделі від типового набору було включено 15 компетенцій, які об’єднані у 5 блоків: відношення до роботи, відношення до людей, відношення до себе, стиль поведінки, спеціальні навички тощо (таблиця 3.1).

Оскільки основна мета у Spa-менеджменті – розвиток компетенцій у працівників центру, то в даній моделі компетенцій не враховуються управлінські навички та спеціальні компетенції для конкретних посад.

Таблиця 3.1

Пропонована модель розвитку компетенцій персоналу Spa-центру  
готельно-ресторанного підприємства “Камелот”

1. Відношення до роботи	
1.1. Уважність	Здатність зосередитися на об’єкті праці
1.2. Висока працездатність	Здатність працівника без зайвих зусиль виконувати певний обсяг роботи за визначений час
1.3. Оптимізм	Здатність не опускати руки при невдачі, впевненість у кінцевому успіху, позитивний настрій
2. Стиль поведінки	
2.1. Обов’язковість	Надійність у виконанні даної обіцянки
2.2. Організованість	Уміння впорядкувати свою діяльність
2.3. Дисциплінованість	Чітке виконання встановлених правил
3. Спеціалізовані знання	
3.1. Медичні знання	Спеціальна професійна підготовка у галузі надання медичних, оздоровчих послуг
3.2. Культура мови	Широкий словниковий запас і точне використання виразів
3.3. Spa-етикет	Спеціалізовані знання у галузі правил і норм поведінки у Spa-центрі
4. Відношення до людей	
4.1. Чесність і порядність	Правдивість, прямота, сумлінність у відношенні до інших людей
4.2. Товариськість	Здатність легко вступати у контакти з іншими людьми
4.3. Вихованість, тактовність	Вміння поводитися, дотримуючись правил поведінки у суспільстві і виявляти необхідну

	тактовність у взаємодії з людьми
5. Відношення до себе	
5.1. Вимогливість до себе	Прояв високих вимог до себе
5.2. Самовдосконалення	Постійна робота над розвитком своєї особистості, покращенням знань, майстерності та удосконаленням характеру.
5.3. Упевненість у собі	Віра у свої сили, можливості

У випадку потреби вони можуть бути розглянуті в організаційній діаграмі окремо. Отже, передбачалося, що розвиток цих компетенцій у працівників приведе до того, що стандарти центру будуть дотримуватися всіма працівниками, а також досягатиметься максимальна продуктивність праці. Однак це можливо лише за умови, що керівництво центру буде регулярно оцінювати компетенції на різних рівнях, які відображають ступінь вираженості компетенцій у працюючого. Для полегшення розуміння менеджментом, наскільки яскраво компетенції проявляються у працівників, можна використовувати картки розвитку компетенцій з поведінковими індикаторами, розподілені по рівнях. У таблиці 3.2 наведено приклад опису таких компетенцій, як “організованість” і “товариськість”.

Тепер важливо визначити інструменти оцінки компетенцій персоналу для відстеження змін у професійному розвитку співробітників. Оцінка персоналу призначена для забезпечення розуміння того, наскільки повною мірою реалізуються місія та цінності Spa-центру готельно-ресторанного комплексу “Камелот”.

Одним із важливих елементів в оцінці компетенцій для розвитку сервісної діяльності підприємства індустрії гостинності є зв’язок процесу виконання індивідуальних завдань і рівня розвитку персоналу. При цьому варто враховувати, що система оцінки компетенцій повинна бути об’єктивною,

прозорою й обов'язковою для всіх співробітників центру. Вона також повинна бути тісно інтегрована з системою навчання та розвитку, а також з системою матеріальної та нематеріальної мотивації.

Система оцінки персоналу в Spa-центрі, як інструмент і фактор для забезпечення розвитку організації оздоровчих Spa-послуг, представлятиме собою ассесмент-центр, що включатиме різні методи, поєднуючи оцінку методом "360°", ділові ігри та компетентні інтерв'ю. Необхідно розглянути специфіку методу "360°". Для проведення оцінки формується група з 7–12 осіб, включаючи оцінювану особу, директора Spa-центру, адміністраторів, клієнтів, колег та, якщо є, і підлеглих.

Таблиця 3.2

Рекомендована карта розвитку компетенцій персоналу Spa-центру  
готельно-ресторанного комплексу "Камелот"

Рівень компетенції	Організованість	Товариськість
Рівень 1	Використовує щоденне планування. Відстежує виконання завдань.	Уміє активно слухати. При спілкуванні постійно посміхається. Вміє вияснити потреби.
Рівень 2	Планує роботу на тиждень. Щоденно відстежує виконання завдань. Використовує матрицю Ейзенхауера при плануванні.	Уміє активно слухати. Під час спілкування постійно посміхається. Не використовує зайвих слів. Здатний чітко висловлювати свої потреби. Не перебиває співрозмовника.
Рівень 3	Планує роботу на місяць і на тиждень. Щоденно відстежує виконання завдань. Використовує привикористовує матрицю Ейзенхауера і ABC-аналіз.	Уміє активно слухати. Під час спілкування постійно посміхається. Має спокійний темп мови. Не використовує зайвих слів. Здатний чітко пояснювати свої потреби. Не перебиває.
Рівень 4	Планує роботу на місяць і на тиждень. Щодня відстежує виконання завдань і вимірює час роботи за допомогою хронометражу. Використовує при плануванні метод "Альпін", матрицю Ейзенхауера і ABC-аналіз.	Уміє активно слухати. Під час спілкування постійно посміхається. Має спокійний темп мови. Не використовує зайвих слів. Говорить лаконічно та послідовно. Здатний чітко пояснювати потреби. Вміє цікаво розповідати. Не вступає у суперечки та не перебиває.

		співрозмовника.
Рівень 5	Планує свою роботу на рік, на місяць і на тиждень. Щоденно відстежує виконання завдань, вимірює час роботи за допомогою хронометражу. Аналізує часові втрати. Використовує в роботі електронні інструменти для планування. Застосовує метод “Альпін”, матрицю Ейзенхауера і ABC-аналіз при плануванні. Постійно ділиться задачами.	Уміє активно слухати. Під час спілкування постійно усміхається. Має спокійний темп мови та виразність. Робить ненав’язливі коментарі. Не використовує зайвих слів. Говорить лаконічно й послідовно. Здатний чітко пояснювати потреби. Вміє цікаво розповідати. Не вступає у суперечки та не перебиває співрозмовника.

Учасникам оцінки виділяються паперові анкети або надається доступ до онлайн-сервісу для оцінки персоналу, після чого проводиться збір та обробка даних. Дуже важливо, щоб система оцінки забезпечувала повну конфіденційність для збору найбільш достовірної інформації. На основі результатів оцінки визначаються сильні та слабкі сторони працівника у сфері професійного розвитку.

Пропонований метод оцінювальних ділових ігор полягає в імітації робочого процесу, моделюванні спрощеного відтворення реальних ситуацій обслуговування клієнтів у центрі. Перед учасниками таких ігор ставляться завдання, аналогічні тим, що виникають у повсякденній професійній діяльності (наприклад, обробка першого контакту з клієнтом або вирішення конфліктних ситуацій). Важливо розуміти, що під час процедур оцінки основний акцент робиться на аналізі результатів роботи в іграх і на наступному обговоренні цих результатів між керівництвом та співробітниками.

Інтерв’ю по компетенціях є інструментом оцінки персоналу, який

дозволяє максимально мінімізувати особистісний вплив під час проведення оцінки, спрямовуючи увагу інтерв'юваного на показники виявлення компетенцій у конкретних ситуаціях. Основою цієї методики є аналіз типових ситуацій, кейсів, що відбуваються у повсякденній практиці фахівців Spa-центру. Для успішного проведення інтерв'ю попередньо складається опитувальник, який максимально точно перевіряє наявність або відсутність компетенцій у персоналу. Після цього у межах центру оцінки проводиться інтерв'ю, результати якого обробляються й аналізуються. На основі проведеного асесмент-центру складається карта компетенцій та зона розвитку для кожного працівника центру.

На основі отриманих даних з результатів оцінки компетенцій була зібрана інформація про навички або знання, які не сформовані повністю у персоналу Spa-центру готельно-ресторанного комплексу “Камелот”, а також була розроблена програма розвитку, що допоможе їм отримати необхідні компетенції. Зазвичай, на основі даних з центру оцінки розробляються навчальні та кваліфікаційні програми.

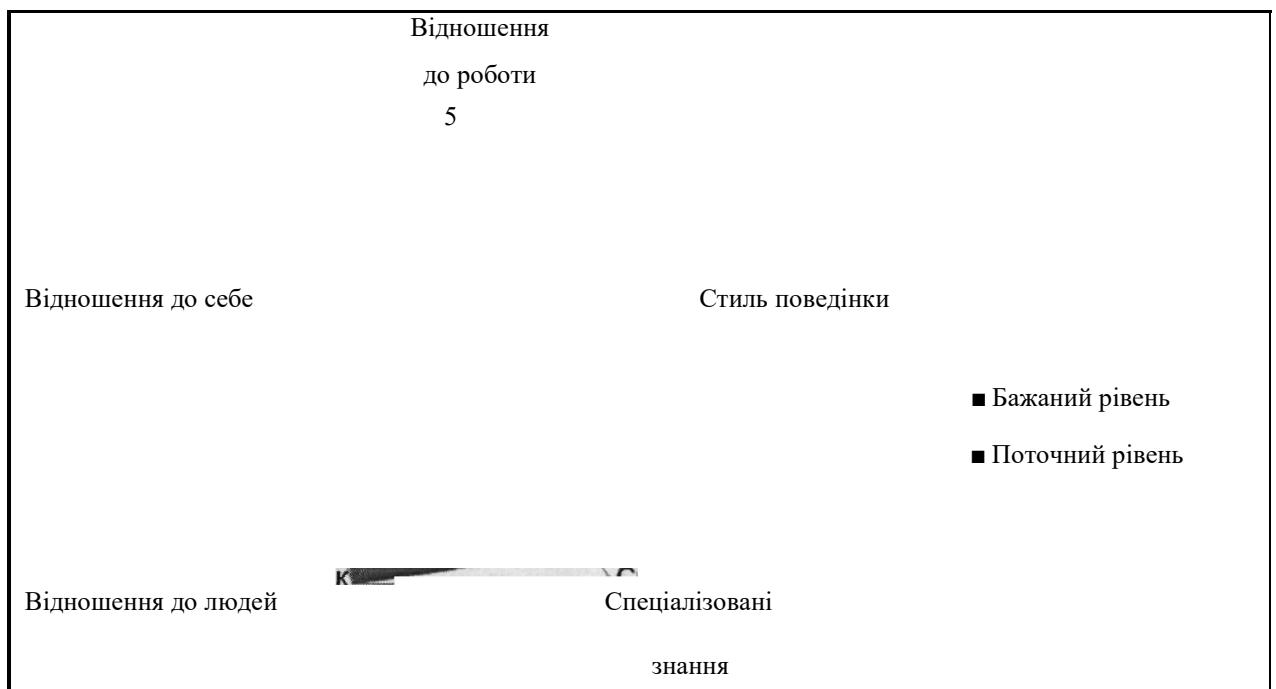


Рисунок 3.1. Зона розвитку компетенцій персоналу Spa-центру готельно-ресторанного закладу “Камелот”

Це довгострокове завдання розвитку персоналу у системі аудиту компетенцій, тому ассесмент-центр є стратегічним інструментом оцінки персоналу. Його завданням є постійний аналіз змін у компетенціях персоналу, що безпосередньо впливає на підвищення продуктивності працівників і, отже, зростання прибутковості бізнесу Spa. Проте також важливо звертати увагу на тактичну оцінку персоналу, зокрема на дотримання стандартів Spa-центру, та за необхідності коригувати й оновлювати ці стандарти.

Особливістю оцінки дотримання стандартів центру є регулярне використання методу “таємний покупець” для оцінки якості обслуговування персоналом на ресепшені і медичному персоналі. Цей метод застосовується всесвітньо з метою оцінки обслуговування, і в адаптованій формі він був запропонований у нашому дослідженні. Суть методики полягає у тому, що спеціально підготовлені клієнти відвідують Spa-центр, спілкуються з персоналом відповідно до заздалегідь розробленого сценарію та оцінюють обслуговування з боку працівників центру у двох аспектах: приймання відвідувачів і процес надання процедур. Для подальшого аналізу рекомендується проводити аудіо-записи під час спілкування з працівниками центру. Ця методика дозволить керівництву:

- об’єктивно оцінити якість сервісу Spa-центру;
- проаналізувати професійні якості роботи персоналу;
- виявити слабкі місця технологічного процесу надання оздоровчих послуг;
- проаналізувати лояльність персоналу.

Відповідно до технологічного процесу, важливо оцінювати роботу адміністративного персоналу на п’яти етапах:

- первинний прийом клієнта;
- відвідування клієнтом Spa-центру;
- виявлення потреб і отримання контактної інформації;
- анкетування;
- управління відносинами.

Ці етапи визначають основні фази взаємодії з клієнтами, які потребують оцінки для забезпечення високої якості обслуговування у Spa-центрі..

Для проведення дослідження щодо дотримання медичних стандартів було запропоновано оцінити висловлювання споживачів щодо надання їм послуг у Spa-центрі. У дослідженні нас особливо цікавив рівень задоволення наданими послугами, оскільки цей показник відображає професіоналізм працівників центру й емоційну взаємодію з клієнтами. Результати анкетування отримані на основі думки 36 клієнтів щодо якості Spa-послуг (по 6 осіб щодня з понеділка по суботу). Пропонована оцінка послуг Spa-центру наступна:

- персонал спілкується чемно;
- працівники центру дотримуються етикету;
- робота медичного персоналу викликає лише приємні емоції;
- у медичних кабінетах встановлені спеціальні ширми для переодягання;
- медичний персонал надає вичерпні консультації у галузі здоров'я та догляду за тілом.

Таблиця 3.3

Рекомендована оцінка негативних поведінкових індикаторів адміністративного персоналу (“таємний покупець”)

Етап	Поведінковий індикатор
1. Первинне звернення клієнта по телефону	Клієнт очікував більш 3 гудків, коли піднімуть слухавку у Spa-центрі
	Оператор не представився
	Голос оператора був грубий, хамовитий.
	Оператор не з'ясував потреби клієнта.
	Оператор не записав контакти клієнта.
2. Перше відвідування центру	Адміністратор не звернув увагу на вхідного клієнта та не привітав його у належній формі.
	Адміністратор не носить бейдж
	Адміністратор не носить форму встановленого зразка



	Зовнішній вигляд адміністратора неохайний, неакуратний.
	Адміністратор використовує занадто яскравий макіяж
	Адміністратор використовує парфумерію з різким запахом
3. Виявлення потреб й отримання контактної інформації	Мова адміністратора неграмотна, містить слова-паразити
	Адміністратор не дотримується правил етикету
	Інтонації мови грубі, неповажні
	Потреба не визначена або визначена не в повному обсязі.
	Пропозиція Spa–послуг не відповідає потребам
	Правила поведінки у Spa–центрі не пояснено клієнту
	Виникає бажання завершити розмову
	Контактна інформація адміністратором не отримана
	Адміністратор не працює із запереченнями клієнта
	При відмові клієнта від відвідування центру адміністратор демонструє свій негативний настрій
4. Анкетування клієнта	Адміністратор не проводив анкетування
	Анкетування було формальним і містило кілька запитань
	Анкетування було схожим на допит
5. Управління відносинами	Оператор центру не дзвонив клієнтові жодного разу після заповнення анкети
	Оператор дзвонив, але пропонував програми, які не цікавлять клієнта
	Спілкування оператора було досить формальним

Необхідно відзначити важливий аспект: процедура відстеження позитивних аспектів у поведінці персоналу спрямована на розвиток необхідних компетенцій, у той час, як процедура оцінки дотримання стандартів методом “таємний покупець” має на меті виявлення негативних моментів у поведінці персоналу. Частота проведення оцінювальних процедур повинна залежати від кількості співробітників Spa–центру. Однак, на нашу думку, рекомендована практика передбачає щотижневу оцінку надання послуг працівниками, щомісячну оцінку продуктивності праці, щоквартальне проведення “таємного

покупця” і роботу центру оцінки щокварталу.

Отже, щоквартальний аудит компетенцій містить одне проведення оцінки центром оцінки, одну процедуру “таємного покупця”, три оцінки продуктивності праці персоналу і одну підсумкову оцінку за квартал (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Оптимальна періодичність проведення різних видів оцінки

Види оцінки / тиждень циклу	Оцінка виконання функцій і завдань												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Оцінка продуктивності праці													
Процедура “таємний покупець”													
Процедура проведення асесмент-центру													
Підсумкова оцінка													

Підійдемо ретельно до процедури оцінки компетенцій через метод “асесмент–центр” та “таємного покупця”, перш ніж перейти до аналізу оцінки виконання функцій і продуктивності праці. Оцінка виконання функцій і завдань є однією з найбільш складних, оскільки вона ґрунтується на ситуативному управлінні. Основне завдання у розвитку сервісу полягає у тому, щоб поставити чіткі завдання працівникам, роз’яснити їм функції, що впливають з посади, і контролювати результати їх виконання.

Зазвичай більшість керівників у Spa–центрах стикаються з проблемою,

коли персонал допускає значну кількість помилок, нібито свідомо ухиляючись від ефективної роботи. Отже, модель оцінки на даному етапі рекомендується наступною: спочатку акцентується увага на негативних аспектах робочого виконання працівниками, потім проводиться мотивація до необхідної поведінки, постановка цілей і завдань, а також демонстрація того, як ці цілі можуть бути досягнуті (рисунок 3.2).

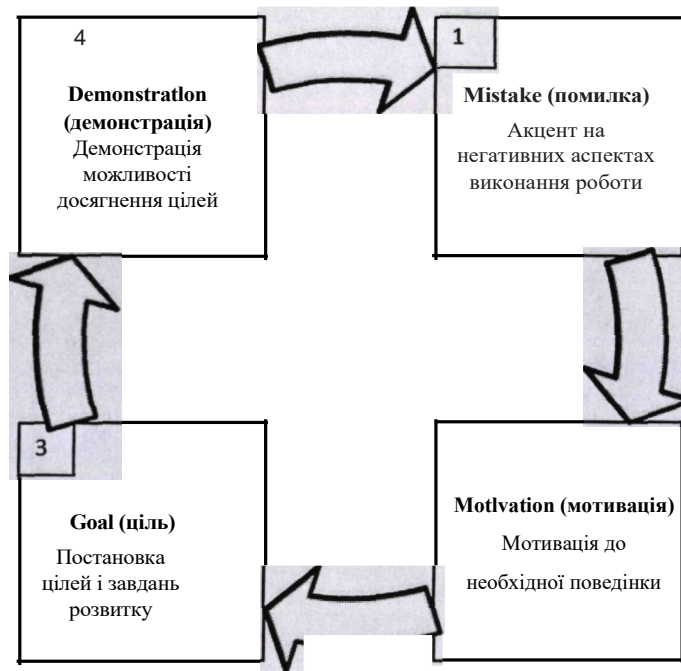


Рисунок 3.2. Модель “М.М.Г.Д.” при проведення оцінки виконання

Основою даного типу оцінки є ретельно структуроване інтерв’ю, яке дозволяє знайти відповіді на наступні запитання:

1. Як працівник впорався у минулому тижні зі своїми робочими обов’язками та завданнями, що були висунуті керівником?
2. Яка була дисципліна працівника?
3. Як будувалось планування робочого тижня? Як був організований робочий графік?
4. Чи демонстрував працівник нелояльну поведінку до підприємства індустрії гостинності? Чи спостерігалась демотивація у працівника?
5. Яким чином працівник прагне до професійного розвитку та досягнення ключових показників продуктивності роботи?

Цілепокладання для працівника повинно враховувати можливості кар'єрного росту, професійний розвиток на посаді, складність виконання завдань, рівень відповідальності працівника, інтерес до виконуваної роботи, а також рівень компетенцій, необхідних для цього.

При оцінці продуктивності праці керівництву Spa-центру готельно-ресторанного підприємства “Камелот” запропоновано використовувати два підходи. З одного боку, це повинно бути класичне визначення продуктивності, як співвідношення валового доходу на одного працівника до кількості відпрацьованих годин.:

Об'єм послуг, у гривнях

Продуктивність праці = Затрати праці, у годинах

З іншого боку, це основні показники результативності трудової діяльності для розвитку організації сервісу. На початку кожного місяця або кварталу встановлюються локальні цілі згідно цих показників, а наприкінці періоду проводяться розрахунки, щоб визначити відсоткове співвідношення досягнення цілей. Також аналізуються причини досягнення або недосягнення цілей і визначається, як ці результати можуть вплинути на розвиток центру (табл. 3.5).

Що стосується продуктивності праці у цілому, цей показник визначає, наскільки система управління spa-центром досягає поставлених цілей і наскільки ефективно використовуються ресурси організаційно-економічного забезпечення розвитку даного підрозділу.

Таблиця 3.5

Планові ключові показники результативності діяльності  
персоналу Spa-центру “Камелоту” у 2025-2026 рр.

Показник результативності діяльності	Вимірник	Січень 2025 р.	Січень 2026 р.
1. Дохід на одного працівника	грн.	113 370	203 462
2. Прибуток на одного	грн.	0	29 135

працівника			
3. Адміністративні видатки на один працівника	грн.	143 231	174 327
4. Кількість пропонованих удосконалень	шт.	4	6
5. Кількість проведених тренінгів і семінарів на 1 працівника	шт.	1	1,5
6. Кількість сертифікованих працівників	осіб	9	15
7. Відсоток виконання внутрішніх нормативних документів	%	70	75
8. Кількість автоматизації робочих місць	шт.	10	17

У напрямку розвитку сервісної діяльності організації через оцінку продуктивності праці ставиться мета її підвищення. Це можливо досягти шляхом збільшення частки клієнтів, які регулярно користуються послугами spa-центру, підвищення якості наданих послуг, скорочення часових витрат персоналу завдяки автоматизації робочих процесів, зменшення частки витрат на працю у собівартості послуг.

По кожному виду оцінки у таблиці 3.6 відображено фактичний коефіцієнт професійного розвитку працівника. Кас – це показник розвитку компетенцій працівників на рівнях, виходячи з їхніх бажаних значень для розвитку сервісного підприємства. Ктп – це показник, розрахований за результатами оцінки “таємний покупець”, що включає дві складові: суму негативних поведінкових індикаторів та оцінку якості наданих оздоровчих послуг. Кпт повинен містити у собі відсоток досягнення поставлених цілей на основі основних показників росту продуктивності працівників spa-центрів, а також

кількість виконаних завдань за відпрацьований час у порівнянні з плановим показником, що дозволяє розрахувати оптимальну норму виробітку працівника.

Інша важлива деталь, яка повинна враховуватись при визначенні інтегральної оцінки, полягає у тому, що загальний показник Кінт розраховується на основі значень показників за квартал. Відповідно, показники Касп і Кпт мають відображати сукупну оцінку за квартал.

Підсумкова оцінка зазвичай представляє собою сумарну оцінку для кожного працівника, що відображає його потенціал розвитку, досягнення за квартал, а також оцінку його діяльності з боку клієнтів.

Підводячи підсумок, варто відзначити, що для ефективного проведення аудиту компетенцій, що є логічним завершенням у системі Spa-менеджменту готельно-ресторанного комплексу “Камелот”, необхідно здійснювати чотири різновиди оцінки персоналу: оцінка виконання робочих функцій і завдань, оцінка продуктивності праці, яка базується на досягненнях цілей через основні показники продуктивності, оцінка виконання стандартів методом “таємний покупець”, а також оцінка корпоративних компетенцій через метод ассесмент-центру.

Таблиця 3.7

Прогнозні розрахунки інтегральної оцінки ефективності роботи адміністраторів Spa-центру готельно-ресторанного закладу

Посада	Кас	Ктп	Кпт	Кисп	Кінт
1. Адміністратор 1	93%	66%	91%	111%	90%
2. Адміністратор 2	87%	49%	95%	78%	77%

Аналізуючи показники ефективності управління Spa-центром “Камелоте”, приходимо до висновку, що зростання рентабельності та прибутковості сервісного підприємства відбудеться за рахунок впровадження основних положень концепції Spa-менеджменту. Впровадження стандартів і регулярний аудит компетенцій приведуть до того, що ефективність операторів

call-центру практично подвоїться, а кількість записів відвідувачів на процедури центру зросте більше, ніж на 77%. Дослідження переваг споживачів і поліпшення бізнес-процесів приведуть до того, що загальний показник задоволеності клієнтів Spa-центру зросте на 72,7%, а кількість повторних відвідувачів – збільшиться на 57,5%. Ця стратегія дозволить центру мати достатньо постійних клієнтів і зменшити витрати на рекламу. Показник прибутку на одного працівника зросте на 6%, не зважаючи на збільшення середньоспискової чисельності працівників.

Істотного росту досліджуваного ринку у 2025 році не передбачається, оскільки економічні умови діяльності Spa-центрів через підвищення податкового навантаження на малий бізнес і зростання інфляції стануть складнішими, що призведе до посилення галузевої конкуренції. Прогнозовані показники ефективності роботи операторів call-центру (Кзкц) досягнуть значення 0,5; загальний показник задоволеності клієнтів Spa-центром (Куд) планується на рівні 0,79; показник повторного бізнесу (Кпб) має бути на рівні 0,59. Загальна інфляція у 10% призведе до необхідності підвищення вартості послуг. З урахуванням збільшення середньоспискової чисельності персоналу Spa-центру до 15 осіб, рентабельність повинна зрости мінімум на 20%.

Підводячи підсумок, важливо відзначити, що у Spa-бізнесі існує безліч способів організаційно-економічного забезпечення розвитку. Проте концепція Spa-менеджменту має значну перевагу – швидкість змін. Spa-управління визначає концептуальні та нормативні стандарти ведення бізнесу. Ці стандарти спрямовані на здійснення місії центру, досягнення цілей та накопичення професійної майстерності працівників. Spa-менеджмент дає змогу раціоналізувати технологічні процеси, виключити зайві функції і визначити мотиваційні фактори для підвищення продуктивності праці та розвитку Spa-послуг на основі показників результативності.

Актуальні інструменти оцінки дозволяють відслідковувати зростання компетенцій персоналу, що приводить до підвищення продуктивності праці та якості обслуговування. Розвиток компетенцій персоналу та підвищення якості

сервісних програм за допомогою дотримання стандартів є важливими умовами для задоволення клієнтів і збереження їх лояльності до конкретного центру. Це забезпечує стійкий розвиток і позиціонування центру на місцевому ринку Сра-послуг.

### **3.2. Використання процесного підходу у готельно-ресторанному комплексі “Камелот” як можливість удосконалювання управління персоналом**

У системі управління персоналом усе більш широкого використання набуває процесний підхід, що означає орієнтацію на формування трудового потенціалу підприємства, що враховує перерозподіл функцій, ролей суб'єктів і об'єктів управління. Цей перерозподіл стосується, насамперед, перетворення об'єкта управління у суб'єкт на основі самоврядування, делегування повноважень, залучення всього персоналу у процес управління якістю, зміни принципів взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, зміни відповідальності та ролі лідерства. Такі зміни припускають фундаментальне перетворення корпоративної культури, що відповідає зміні змістовної складової системи управління персоналом, усіх її елементів, починаючи з відбору та навчання персоналу, і, звичайно, використання нових підходів і методів управління персоналом.

Як показує практика, перехід на процесного управління дозволяє ефективно управляти складними організаціями. Процесний підхід особливо ефективний при швидкому кількісному і якісному зростанні організації, саме цей підхід дозволяє організаціям зберегти гнучкість без втрати керованості та забезпечити стабільну якість обслуговування клієнтів.

Процесно-орієнтована структура управління підійде та принесе відчутну вигоду готельно-ресторанному комплексу “Камелот”, що існує в умовах динамічного ринку, що активно розбудовується, з наявністю здоровішої



конкуренції. Таку модель управління доцільно впроваджувати в організаціях, яким властивий, наприклад, великий потік однотипних операцій. Організаціям же, де кожний контракт або угода індивідуальні, а бізнес-процеси постійно змінюються під кожне конкретне замовлення, процесно-орієнтоване управління не тільки не принесе користі, але і значно ускладнить робочий процес. Навіть малий і середній бізнес, із простими, здавалося б, виробничими потоками, підтримує процесний підхід організації бізнесу.

На невеликому підприємстві цю роботу може виконувати окрема людина, а на великому – спеціальний підрозділ. Ще в часи СРСР існували відділи стандартизації, сьогодні це відділи організаційного розвитку або підтримки корпоративних стандартів. Кожне п'яте підприємство при розробці та впровадженні процесного управління зверталося по допомогу до зовнішніх консультантів, а основними суб'єктами проекту впровадження менеджменту процесів частіше виступають фахівці з якості, а також топ-менеждери та лінійні керівники. Багато підприємств створюють на постійній основі спеціалізовані під ці завдання підрозділи або тимчасові працівники-групи, нерідко підприємства вимушено покладають цю роботу на службу управління персоналом (таблиця 3.8).

Впровадження процесного підходу та філософії ощадливого використання неможливе без наявності регламентуючих документів по темах або іншим питаннях управління персоналом. Якщо розглядати питання про стандартизацію роботи з персоналом з філософських позицій, то стандартизація – це природня спроба людини подолати вічний хаос у самій собі та, таким чином, забезпечити виживання. В управлінському змісті стандартизація – це підхід наукового менеджменту, який полягає у тому, щоб зробити найкращу практику стандартною. Він включає як стандартизацію інструментів і устаткування для будь якого виду роботи, так і стандартизацію дій і рухів працюючого для кожного класу роботи.

Таблиця 3.8

Розподіл відповідей на запитання “Хто на підприємстві займається

(або займався) розробкою та впровадженням процесного управління?” (у % від кількості опитаних респондентів)

Варіант відповіді	Відсоток респондентів, що обрали варіанти відповідей
Топ-менеджери	33
Лінійні керівники	33
Тимчасово набрана тупа	33
Спеціальний підрозділ	20
Фахівець, але не з якості	67
Служба управління персоналом	27
Зовнішні консультанти	20

Мета стандартизації – збільшити взаємозамінність елементів. Дотепер вона вважається універсальним засобом підвищення ефективності виробництва.

Вважаємо, що кінцева мета стандартизації – це підвищення якості розроблювальних процесів. Аналізуючи причини низької якості та можливості для покращень, керівник рано або пізно доходить висновку, що основна частина проблем організації схована у них самих. Якщо результат роботи не відповідає очікуванням, те це означає, що при розробці системи менеджери не врахували якісь проблеми, персонал не був вчасно навчений і атестований, для нього не створили умови роботи, при яких виключені помилки та дефекти, або для виконання роботи залучили “не той персонал”.

Для практичної розробки системи стандартів необхідна чітко структурована класифікація всієї документації по управлінню персоналом організації. Нами запропоноване досить просте згрупування документів по управлінню персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу, які виділяють наступну ієрархію корпоративних регламентів:

- політика компанії у галузі управління персоналом. Цей документ у розглянутій класифікації є регламентом вищого рівня. Він визначає вимоги до системи управління персоналом, стратегічні цілі та завдання у галузі розвитку персоналу підприємства. Це свого роду технічне завдання;

- положення про персонал. Положення визначає перелік конкретних

вимог до системи управління персоналом підприємства. У положенні повинні бути визначені основні вимоги до програм по управлінню персоналом (добір, адаптація тощо). Усі регламенти наступних рівнів будуються на підставі положення про персонал;

- інструкції або регламенти. Інструкції описують реалізацію програм управління персоналом. Наприклад, інструкції з наймання, навчання, винагороди персоналу. Кожна інструкція описує реалізацію бізнес-процесу по управлінню персоналом;

- накази та розпорядження. Регламенти більш низького рівня. Їхнє призначення – забезпечення реалізації програм по управлінню персоналом. Наприклад, наказ про введення у дію корпоративного регламенту, наказ про припинення дії / зміні інструкції тощо;

- інформаційні та довідкові матеріали. Довідники та шаблони – служать у якості доповнень до інструкцій. Містять інформацію довідкового характеру та шаблони документів (наказів, розпоряджень, звітів тощо) програм, що з'являються у ході реалізації. Наприклад, путівник по підприємству (для кандидатів), шаблон кадрового наказу, опис вакансії тощо.

Враховуючи логіку менеджменту якості та стандартів серії ISO 9000, у сучасних, орієнтованих на інновації системах управління персоналом повинні застосовуються наступні документи:

- що надають інформацію про систему управління персоналом організації, призначену як для внутрішнього, так і зовнішнього користування. До них відносяться, наприклад, Політика підприємства у галузі управління персоналом, Положення про управління персоналом підприємства, Положення про персонал підприємства;

- що описують, як система управління персоналом застосовується до конкретної продукції, проекту або контракту: опису процесів, плани служби управління персоналом;

- що встановлюють вимоги до системи управління персоналом: стандарти діяльності, норми та нормативи;

- утримуючі рекомендації або пропозиції за рішенням конкретних проблем, тобто методичні документи. Наприклад, порядок навчання осіб, прийнятих на роботу та працівників, що здобувають іншу професію;

- утримуючу інформацію про послідовність виконання дій і процесів у сфері управління персоналом, включаючи документовані процедури, посадові та технологічні інструкції;

- утримуючі об'єктивні свідоцтва про виконання дії або досягнутих результатах: до них відносяться різного роду записи та журнали обліку.

Деякі серед стандартів представлено у додатку А.

Базові корпоративні стандарти управління персоналом містять головні методичні підходи (принципи) до управління. Іншої відмітною рисою цих стандартів є їхня крос-функціональність – тобто регулювання прийняття управлінських рішень на всіх рівнях і у всіх підрозділах на основі єдиних принципів, зобов'язань і обмежень, обов'язкових до виконання.

Друга та третя групи класифікації утворюють набір стандартів середнього рівня менеджменту. До стандартів діяльності структурних підрозділів служби управління персоналом відносяться: Положення про відділ кадрів, Положення про відділ праці та заробітну плату, Положення про відділ підготовки персоналу тощо. До стандартів виконання функцій і процесів відносяться, наприклад, Положення про добір персоналу, оплаті праці, атестації персоналу, підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу тощо.

Четверта група стандартів регулює індивідуальну діяльність працівників – це, наприклад, Операційна карта, Посадова інструкція, Паспорт робочого місця, Технологічна.

До системи корпоративних стандартів (СКС) у готельно-ресторанному бізнесі пред'являються наступні вимоги:

- цілісність і однаковість. По суті, ця головна вимога, виконання якої дозволяє кваліфікувати СКС саме як систему;

- практична спрямованість. Оскільки споконвічно передбачається, що СКС створюється для вирішення реальних проблем управління підприємством;

- стабільність. Створювана на підприємстві СКС повинна будуватися на досить тривалий період часу;
- компактність і зручність застосування. Дана вимога нерозривно пов'язана з вимогою практичної спрямованості припускає, що СКС не повинна бути занадто громіздкою, щоб її реальне застосування не було утрудненим;
- погодженість з нормами зовнішнього законодавства. Хоча СКС призначена, у першу чергу, для вирішення внутрішніх проблем підприємства, проте, ігнорувати правила, встановлювані “зовнішнім середовищем”, вона не може;
- адекватність практиці управління й особливостям господарської діяльності, що склалися на підприємстві Незважаючи на явну абстрактність, перераховані вище положення враховують, що ступінь документованості системи управління персоналом однієї організації може відрізнятися від іншої у залежності: від розміру організації та виду діяльності; складності та взаємодії процесів; компетенції персоналу.

На українських підприємствах готельно-ресторанного господарства сьогодні погано працюють системи управління ефективністю. Зокрема, більше половини їх директорів можуть виділити на питання ефективності праці не більше 10% свого часу – проти 36% в інших країнах світу. Стандартизація процесів управління персоналом на основі процесного підходу дозволить вирішити дану проблему.

#### **РОЗДІЛ 4**

### **БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ “КАМЕЛОТ”**

#### 4.1. Безпека життєдіяльності

Стійкість роботи підприємства – це його здатність в надзвичайних ситуаціях випускати продукцію у запланованому обсязі, необхідної номенклатури і відповідної якості, а у випадку впливу на об’єкт вражаючих факторів, стихійних лих та виробничих аварій — у мінімально короткі строки відновити своє виробництво. Стійкість роботи готельно-ресторанного комплексу “Камелот” залежить від таких основних факторів: розміщення об’єкта відносно великих міст, об’єктів атомної енергетики, хімічної промисловості, великих гідротехнічних споруд, військових об’єктів та інших; природно-кліматичних умов, технології виробництва; надійності захисту працюючих, населення від впливу вражаючих факторів, наслідків стихійних лих і виробничих аварій, катастроф; здатності інженерно-технічного комплексу протистояти надзвичайним ситуаціям; навченості керівного складу об’єкта і населення правильно виконувати комплекс заходів цивільного захисту.

Дані фактори визначають і основні вимоги стійкості роботи об’єктів у надзвичайних ситуаціях та шляхи її підвищення. Більш підготовленими до стійкої роботи будуть ті об’єкти, які реально оцінять фактори, їх несприятливий вплив на виробництво і розроблять відповідні заходи.

Для розробки заходів підвищення і забезпечення стійкості роботи об’єктів у надзвичайних ситуаціях необхідно оцінити стійкість об’єкта проти впливу вражаючих факторів. Вихідними даними для проведення розрахунків стійкості об’єкта до ураження є: максимальні значення параметрів можливих вражаючих факторів і характеристики елементів об’єкта. Параметри вражаючих факторів можна одержати у відділі або управлінні або визначити розрахунковим способом.

Руйнування житлових будинків, виробничих приміщень, споруд різного виробничого призначення може бути у воєнний час від вибухової хвилі, а в мирний час від аварій різного характеру, ураганів і землетрусів.

Дія ударної хвилі на об'єкт характеризується складним комплексом навантажень: надмірним тиском, тиском відбивання, тиском швидкісного напору, тиском затікання, навантаженням від сейсмовибухових хвиль. Все це буде залежати від виду і потужності вибуху, відстані до об'єкта, конструкції й розмірів елементів об'єкта, орієнтації відносно вибуху, розміщення будівель і споруд, рельєфу місцевості, характеру аварії, сили землетрусу чи бурі. Послідовність проведення оцінки впливу радіоактивного забруднення на технологічний процес виробництва у готельно-ресторанному комплексі "Камелот": визначення максимального надмірного тиску ударної хвилі,  $\Delta P_{\text{ф}}$ , сейсмічної хвилі чи сили бурі, яка очікується на об'єкті; виділення основних елементів на об'єкті (склади, майстерні, цехи та ін.), від яких залежатиме функціонування об'єкта і виробництво продукції; оцінка стійкості кожного елемента об'єкта; визначення межі стійкості об'єкта проти впливу ударної, сейсмічної хвилі, урагану за мінімальною стійкістю його основних елементів; порівняння розрахованої межі стійкості об'єкта  $\Delta P_{\text{флім}}$ , з очікуваним максимальним надмірним тиском ударної хвилі  $\Delta P_{\text{фтах}}$  сейсмічної хвилі чи сили бурі. Якщо  $\Delta P_{\text{флім}} > \Delta P_{\text{фтах}}$ , то об'єкт стійкий, якщо ж  $\Delta P_{\text{флім}} < \Delta P_{\text{фтах}}$ , то об'єкт нестійкий проти ударної хвилі і аналогічно до сейсмічної хвилі і бурі; визначення ступеня можливих руйнувань за таблицею результатів оцінки для елементів об'єкта при можливому і максимальному значенні надмірного тиску  $\Delta P_{\text{фтах}}$ , тиску сейсмічної хвилі чи сили бурі й можливі при цьому втрати (відсотки).

На основі результатів оцінки стійкості об'єкта роблять висновки і пропозиції за кожним елементом і об'єктом в цілому. Також, на основі вивчення факторів, які впливають на стійкість роботи об'єктів, і оцінки стійкості елементів і галузей виробництва проти вражаючих факторів ядерної, хімічної і біологічної зброї, стихійних лих і виробничих аварій, необхідно завчасно організувати і провести організаційні, інженерно-технічні й технологічні заходи для підвищення стійкості роботи.

Здійснення організаційних заходів передбачає завчасну підготовку всіх структур цивільного захисту, служб і формувань до надзвичайних ситуацій.

Вжиттям технологічних заходів підвищується стійкість роботи об'єктів шляхом змінювання технологічних процесів, режимів, можливих в умовах надзвичайних ситуацій. Інженерно-технічні заходи мають забезпечити підвищену стійкість виробничих споруд, технологічних ліній, устаткування, комунікацій об'єкта до впливу вражаючих факторів під час надзвичайних ситуацій. При проведенні цих заходів необхідно враховувати конкретні умови об'єкта народного господарства. Проте є загальні організаційні інженерно-технічні заходи, які мають проводитись на всіх об'єктах.

1. Забезпечення захисту людей та їх життєдіяльності.
2. Захист цінного й унікального устаткування. Захистити цінне і унікальне устаткування можна завдяки проведенню інженерно-технічних заходів, щоб зменшити небезпеку пошкодження та руйнування цінного й унікального устаткування.
3. Забезпечення стійкості роботи паливно-енергетичного комплексу і водопостачання.
4. Організація своєчасного оповіщення гаража, технологічного парку, їх керівників, водіїв, механізаторів про загрозу надзвичайної ситуації.
5. Забезпечення стійкого постачання об'єкта.
6. Забезпечення збереження й відновлення будівель і споруд.
7. Забезпечення надійності системи управління і зв'язку. Організація захищеного пункту управління, оснащення його засобами зв'язку, які б дали можливість швидко доводити сигнали до всіх виробничих підрозділів і населення у місцях проживання.

Отже, завчасне оцінка та вжиття вище описаних заходів захисту, допоможе готельно-ресторанному комплексу "Камелот" захиститися від забруднення радіоактивними речовинами, зараження хімічними і біологічними засобами.

Важливим також завданням є слідкування за пожежною безпекою на підприємстві. Основний акцент в охороні праці орієнтовано на пожежну безпеку у приміщеннях та будівлях, які знаходяться у власності готельно-ресторанного комплексу "Камелот". За вибухо-пожежною і пожежною небезпекою приміщення та будівлі закладу поділяються на 5 категорій: А, Б, В,



Г, Д, а зовнішні установки на категорії: Аз, Бз, Вз, Гз, Дз. Будівлі, споруди, приміщення, технологічні установки готельно-ресторанного комплексу “Камелот” забезпечені первинними засобами пожежогасіння: вогнегасниками, ящиками з піском, діжками з водою, покривалами з негорючого теплоізоляційного матеріалу, пожежними відрами, совковими лопатами, пожежним інструментом (гаками, ломачами, сокирами тощо), які використовуються для локалізації і ліквідації пожеж у їх початковій стадії розвитку. Ця вимога стосується також будівель, споруд та приміщень, обладнаних будь якими типами установок пожежогасіння, пожежної сигналізації або внутрішніми пожежними кранами.

Для зазначення місцезнаходження первинних засобів пожежогасіння готельно-ресторанного комплексу “Камелот” встановлюються вказівні знаки. Знаки повинні бути розміщені на видних місцях на висоті 2-2,5 м від рівня підлоги як усередині, так і поза приміщеннями. У будівлях, які мають два і більше поверхів, в разі одночасного перебування на поверсі понад 25 працівників розроблені та вивішені на видних місцях схеми та плани евакуації людей на випадок пожежі.

При розробці схеми та плану евакуації працівників із приміщень готельно-ресторанного комплексу “Камелот” особливу увагу приділяють шляхам евакуації. У випадку аварії евакуаційні шляхи забезпечують безпечну евакуацію всіх працівників, які знаходяться у приміщенні, через евакуаційні виходи. Одним із заходів системи протипожежного захисту готельно-ресторанному комплексу “Камелот” є пожежна сигналізація. Система пожежної сигналізації виявляє ознаки пожежі на ранній стадії; передає тривожні сповіщення до пристроїв передавання пожежної тривоги та попередження про несправність; формує сигнали управління для систем протипожежного захисту та іншого інженерного обладнання, що задіяне при пожежі; сигналізує про виявлену несправність, яка може негативно впливати на нормальну роботу підприємства. Ця система пожежної сигналізації призначена для виявлення будь яких ознак пожежі, таких як газ, дим, полум'я, тепло і перетворює

результат цього виявлення на сигнал, що відображається на приймально-контрольному пожежному приладі. За допомогою ручного пожежного сповіщувача працівник готельно-ресторанного комплексу “Камелот” може ініціювати, а також передавати сигнал оповіщення про пожежу на центральний диспетчерський пункт для надання можливості проведення різних дій, наприклад, евакуації працівників підприємства.

Отже, можна зробити висновок про те, що рівень пожежної безпеки готельно-ресторанного комплексу “Камелот” визначається, як задовільний, оскільки на підприємстві всі діючі норми відповідають законодавчо встановленим нормам. На підприємстві розроблені шляхи евакуації у випадку настання надзвичайної ситуації, також присутні всі первинні засоби захисту пожежогасіння (вогнегасники, укомплектований пожежний щит), наявна система пожежної сигналізації.

## **4.2. Основи охорони праці**

Функціонування готельно-ресторанного комплексу “Камелот” забезпечується більшою кількістю різних об’єктів і активів, значною кількістю персоналу, що працює у ньому, і постійною зміною гостей. Виходячи з цього, велику увагу слід приділяти питанням охорони праці, техніці безпеки й аварійним ситуаціям. Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувальних заходів, спрямованих на підтримку здоров’я людини та здатності працювати.

Загальне керівництво дотриманням правил охорони праці у готельно-ресторанному комплексі “Камелот” здійснює директор, а інженер відповідає за організаційну та технічну роботу. У своїй діяльності відповідальні за охорону праці повинні керуватися переліком основних нормативних і законодавчих актів і документів по охороні праці. Існує перелік робіт, що представляє підвищену небезпеку, а також перелік робіт, що вимагає

професійного відбору:

- обмежити правила підйому та переміщення важких предметів жінками, обмеження правил підйому та переміщення важких предметів для неповнолітніх;

- положення про медичний огляд працівників окремих категорій;

- перелік посад працівників, які повинні пройти попередню та періодичну перевірку знань по охороні праці;

- порядок по розробці та затвердженні правових актів, що стосуються охорони праці, які діють на підприємстві;

- наказ про порядок забезпечення працівників спеціальним одягом, спеціальним взуттям й іншими засобами індивідуального захисту;

- типові положення про комісію з охорони праці;

- типові положення “Про службу охорони праці”.

Персональна відповідальність за забезпечення та дотримання заходів по охороні праці покладається на керівників підрозділів готельно-ресторанного комплексу “Камелот”, що забезпечують:

- створення безпечних умов праці, запобігання причин виробничого травматизму та захворюваності;

- проведення інструктажів на робочих місцях і навчання безпечним методам роботи;

- забезпечення контролю справного стану устаткування, машин, насосів, кухонного устаткування, небезпечних місць, інженерних і санітарних споруджень;

- забезпечити правильну й ефективну роботу вентиляційних пристроїв, кондиціонерів, нормальне освітлення приміщень і робочих місць;

- розробка інструкцій з техніки безпеки, що враховують специфіку робочого місця;

- контроль і порядок на робочому місці;

- дотримання правил, інструкцій, наказів з охорони праці та техніки безпеки;

- проводити два рази в рік тренінг із усіма працівниками на предмет їх готовності діяти в екстремальних умовах і ухвалювати оперативні рішення.

З кожним новим працівником інженер проводить вступний інструктаж з техніки безпеки, який відображений у контрольному аркуші. Потім керівник служби проводить первісний інструктаж на робочому місці. Визначені наступні види інструктажу: вступний; первинний; повторюваний, позаплановий; поточний. Особи, що не пройшли вступний і первісний інструктаж, не допускаються до роботи. Повторні брифінги проводяться з усіма категоріями працівників один раз у три місяці. Якщо працівник зайнятий роботою, яка не входить в його основні обов'язки, він повинен пройти спеціальне навчання.

Позапланові перевірки проводяться зі співробітниками, які порушують правила безпеки, стандарти й інструкції. Усі проведені інструктажі фіксуються у журналах з техніки безпеки. Сторінки журналу пронумеровані та мають печатку готельно-ресторанного підприємства. В обов'язковому порядку проставляються підписи інструктора, що проводив, а також інструктованого.

Співробітник готельно-ресторанного комплексу "Камелот" зобов'язано дотримувати правил, норм й інструкцій з охорони праці, негайно інформувати свого керівника про будь які нещасні випадки, а також ситуаціях, що представляють загрозу життю й здоров'ю людини. Директор, у свою чергу, є гарантом дотримання вимог трудового законодавства, норм і правил по охороні праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань перед працівником за договором.

## **ВИСНОВКИ**

Система управління персоналом у готельно-ресторанному закладі, яка сприяє розробленню та впровадженню інновацій у готельних та ресторанних закладах, передбачає впровадження системи управління персоналом та знаннями. Таке управління дозволяє ефективно реагувати на зміни на ринку та створювати нові тенденції. Цей процес передбачає генерацію, накопичення та використання знань персоналу з метою отримання конкурентних переваг та досягнення високих фінансових результатів .

Однією з основних проблем готельно-ресторанного бізнесу у нашій країні є управління якістю обслуговування проживаючих у готелях клієнтів. Це вимагає кількісного оцінювання якості надаваних готелями послуг, що пов'язане з певними труднощами, викликаними рядом суб'єктивних факторів, що впливають на таку оцінку. Надання готельних послуг високої якості є важливою частиною постійної уваги адміністрації готелю незалежно від форми власності. Оцінка якості – необхідна складова будь якої стійкої та здатної до розвитку системи. У готельно-ресторанному комплексі “Камелот” аналіз якості послуг дозволяє здійснювати контроль обслуговування гостей, що є основою для прийняття управлінських рішень, що забезпечує зворотний зв'язок.

Проведений аналіз господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу “Камелот” дозволяє зробити висновок про те, що, незважаючи на зростання чисельності гостей, у загальному існує зниження рентабельності діяльності.

Аналіз прийнятої системи обслуговування дозволяє виділити в якості проблем обслуговування:

- недостатню кваліфікацію персоналу; невисоку культуру обслуговування;
- відсутність обслуговування у номерах харчуванням;
- відсутність налагодженої системи взаємин з клієнтами по виявленню їх думки про обслуговування.

Враховуючи отримані результати аналізу з урахуванням думки гостей, для вдосконалювання обслуговування та підвищення ефективності діяльності

готелю пропонується комплекс заходів. Слід повсюдно поширювати даний досвід і приділяти особливу увагу розвитку трудового потенціалу підприємства індустрії гостинності, підвищенню грамотності у галузі управління персоналом. Таким чином, визначено, що для усунення бар'єрів, перешкоджаючих формуванню ефективної системи управління персоналом підприємства готельно-ресторанного господарства, необхідно провести комплекс заходів, що стосуються внесення змін в існуючі бізнес-процеси готельно-ресторанного комплексу "Камелот".

Найважливішою метою сукупної діяльності персоналу у готельно-ресторанному закладі є збільшення обсягу реалізації продукції та послуг. Позитивна динаміка у даному напрямку, що досягнута при одночасному підвищенні продуктивності праці, свідчить про ріст ефективності виробничо-збутового процесу з погляду мінімізації затрат трудових ресурсів.

Уся діяльність по управлінню персоналом розглядається, як мережа взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства, що і реалізують мету її існування. При цьому слід відзначити, що процесу управління персоналом властивий ряд специфічних особливостей, таких як:

- процесу з постійно мінливими (що удосконалюються) критеріями результату;

- процес "управління персоналом" не є процесом, реалізованим винятково службою по персоналу, у ньому беруть участь і безпосередні керівники, і функціональні служби (підрозділи), у зв'язку з чим важливо досить точно визначити склад учасників, їх сфери відповідальності та взаємодію;

- даний процес як повноцінний і самостійний прийнятний не для всіх, а тільки для тих, де вибудована система управління персоналом, яка набала значного статусу.

Запропоновано методику проведення аудиту компетенцій персоналу в організації Spa-сервісу з метою забезпечення його професійного розвитку. Розроблений алгоритм оцінки компетенцій персоналу Spa-центру готельно-

ресторанного комплексу “Камелот” з метою виявлення слабких місць у кваліфікації для подальшого розвитку, навчання, мотивації. В алгоритм ввійшли: розробка моделі розвитку компетенцій, карта розвитку компетенцій, графік проведення різних видів оцінки. Пропонована модель розвитку діяльності підприємств Spa-центру торкається більшості внутрішніх бізнес-процесів, що сприятиме якісному зростанню рівню сервісу при наданні оздоровчих SPA-послуг.

Для того, щоб успішно реалізувати процесний підхід необхідно, по-перше, вивчити стратегію та бізнес-пріоритети готельно-ресторанного комплексу “Камелот” та виявити серед них галузі, на які безпосередньо впливають HR-процеси. Це може бути потреба підприємства індустрії гостинності у безперебійному забезпеченні кадрами певної кваліфікації, оптимізації структури витрат, забезпеченні статусу “Кращий роботодавець” (employer of choice) тощо. Крім того, необхідно провести ряд інтерв’ю з вищим і лінійним керівництвом, щоб визначити, в яких галузях вони бачать найбільшу цінність даної функції та, головне, для яких проєктів вони готові виступати “спонсорами”. Усі кадрові процеси повинні бути чітко регламентованими, а практично всі процедури – закріплюватися у положеннях, інструкціях, правилах тощо. По мірі розвитку готельно-ресторанного закладу головним механізмом координації діяльності його підрозділів стає стандартизація трудових процесів. Відбувається збільшення використання регламентів, інструкцій, графіків, моделей й інших атрибутів процесного підходу. Відповідно, обсяг робіт по прямому нагляду (контролю) і чисельність менеджерів середнього рівня повинні скорочуватися.

## **БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навчальний посібник К.: ЦНЛ, 2012. 328 с.
2. Андрейцева І.А. Технології управління персоналом: навчально-методичний посібник. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2015. 164 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навчальний посібник. 2-е вид. К.: Знання-Прес, 2001. 313 с.
5. Болюх М. А. Економічний аналіз: навчальний посібник. / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.Д. Горбаток та ін. За ред. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. Вид. 2-е. К: КНЕУ, 2013. 556 с.
6. Васюта В.Б., Тронь А.Ю. Шляхи покращення організації праці на підприємстві: веб-сайт. URL:<http://77.121.11.9/bitstream/PolNTU/947/1/5fc326cea1f2c10521ed41726c0a09e4-Vu%20Docs88.COM.pdf> (дата звернення до ресурсу 20.05.2024 р.)
7. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. Проблеми науки. 2004. №7. С. 23-28.
8. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг: веб-сайт: URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/> (дата звернення до ресурсу 27.05.2024 р.)
9. Вітвіцький В.В. Мотивація праці в умовах економічної реформи. Економіка АПК. 2015. №12. С. 79-82.
10. Гільорме Т.В., Єлісеєва О.К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування: монографія. Дніпропетровськ: Дробязко С. І. 2016. 170 с.
11. Голованова М., Каменєва З. Лояльність клієнтів і метрики її вимірювання. Маркетинг в Україні. 2019. №1. С. 43-46.
12. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с.



13. Добровольська О.В., Ясинська Д.В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. Економічний простір. 2021. Випуск 166. С. 81-84.
14. Долюк А.В. Сутність продуктивності праці та шляхи її зростання. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. 2014. № 2. С. 54-61.
15. Дудкін П., Дудкіна О. Деякі аспекти вибору інфраструктурного забезпечення об'єктів готельно-ресторанного бізнесу. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича "Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування". 2019. С. 29-30.
16. Дудкін П., Дудкіна О. Логістична та інфраструктурна складові DESTИНАЦІЙ в індустрії гостинності. Соціально-економічні проблеми і держава, 2020. Вип. 1 (22). С. 57-65: веб-сайт. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20dpdvig.pdf>
17. Дудкін П., Дудкіна О. Реалізація Smart ідей: управлінські та інфраструктурні аспекти. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2 (17). С. 56-64: веб-сайт. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17dpdtia.pdf>
18. Дяків О.П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.
19. Економічні і соціально-трудоі аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / за заг. ред. О.І. Драган. Київ: Кафедра, 2017. 271 с.
20. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудоі відносини: навчальний посібник. К.: Кондор, 2004. 432 с.
21. Іванова В.В. Людський капітал як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5 (155). С. 321-327.
22. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом: підручник.

Одеса: ОНУ, Ч. 2. 2017. 558 с.

23. Кириченко С.О., Ліннік І.М. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2015. Випуск 16. С. 261-265.

24. Климчук А.О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.

25. Колот А., Григорович С. Соціально-трудові аспекти забезпечення стійкого розвитку національної економіки. Україна: аспекти праці. 2006. № 4. С. 8-15.

26. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 251 с.

27. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

28. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. №4: веб-сайт. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>

29. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2008. 248 с.

30. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навчальний посібник / М. І. Сокур та ін. Кременчук: Щербатих О. В. [вид.], 2016. 335 с.

31. Муромець Н. Є., Мирошніченко Ю. В., Савченко І. Г. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія. Харків: Панов А. М., 2019. 192 с.

32. Ор'єва К. В. Проблематика управління підприємством на основі ключових компетенцій. Ефективна економіка. 2015. № 7. С. 32-39.

33. Особливості підвищення професійного рівня кадрів готельно-ресторанного бізнесу та соціальне страхування працюючих в умовах євроінтеграційних перетворень. Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, О. Б. Погайдак,

С. М. Співак, Р. П. Шерстюк. Вісник економічної науки України: Науковий журнал. 2017. №2 (33). Київ. С. 3-6.

34. Охота В.І. Зарубіжний досвід управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі: веб-сайт. URL: <http://inneco.org/index.php/inneco.ua/article/view/572>

35. Павловська Н. Оцінка ефективності стимулювання праці за результатами соціологічного обстеження. Україна: аспекти праці. 2019. № 1. С. 39-44

36. Петрацак О.О. Продуктивність праці у сучасних умовах: соціально-економічний аспект: монографія. Чернівці: Рута, 2018. 183 с.

37. Поворознюк І.М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. Економічний аналіз: збірник наукових праць. 2017. №3. С. 17-28.

38. Різниця між індустрією туризму та індустрією гостинності: веб-сайт. URL:<https://www.revfine.com/hospitalityindustry/#:~:text=Hospitality%20is%20an%20industry%20that,and%20other%20tourism%2Drelated%20services>. (дата звернення: 31.05.2024)

39. Продіус О., Олексієв М. Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2015. № 12. С. 188-200.

40. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 344 с.

41. Решміділова С.Л., Мул Н.А., Зелена М.І. Організація праці на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2009. № 4, Т. 4. С. 66-69.

42. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монограф. Вінниця: Нілан, 2017. 397 с.

43. Управління персоналом: навчальний посібник. / К. Ф. Ковальчук та ін. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

46. Управління персоналом: підручник. / О. М. Шубалий та ін. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

44. Шерстюк Р. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток туризму в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення / Шерстюк Р., Владимир О., Дудкін П., Дудкіна О. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 641-652: веб-сайт. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21srpsiv.pdf>

45. Шерстюк Р., Островська Г. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (12 жовтня 2023 р., м. Львів). Львів. 2023. С. 322–326.

46. Широченська І.П. Основні поняття та методи вимірювання лояльності. Маркетинг і реклама. 2017. №7-8. С. 32-39.

## **ДОДАТКИ**

## **Пропоноване положення про службу управління персоналом (СУП) у діяльності готельно-ресторанного комплексу “Камелот”**

### **1. Загальні положення**

1.1. Служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом і підкоряється генеральному директорові підприємства.

1.2. Служба управління персоналом створюється, реорганізується та ліквідується на підставі наказу (розпорядження) керівника підприємства.

1.3. Структура та штати служби управління персоналом затверджуються керівником підприємства.

1.4. Керівник служби управління персоналом призначається на посаду та звільняється з посади наказом (розпорядженням) керівника підприємства.

1.5. Служба управління персоналом у своїй діяльності керується чинним законодавством України, Статутом підприємства, іншими нормативними документами, а також дійсним Положенням.

### **2. Основні завдання та мета служби управління персоналом.**

Основними завданнями Служби управління персоналом є:

- визначення основних напрямків і вироблення заходів по реалізації кадрової політики виходячи з загальної стратегії розвитку підприємства, організація та проведення разом з іншими структурними підрозділами робіт із своєчасного комплектування підприємства необхідними кадрами та раціонального їхнього використання;

- формування та забезпечення функціонування системи розвитку професійної компетентності працівників, включаючи питання мотивації їх праці;

- участь у розробці та реалізації програм соціального розвитку персоналу та формування стабільного колективу;

- оформлення трудових відносин з працівниками;

- розробка та впровадження системи управління людськими ресурсами, спрямованої на максимальну реалізацію потенціалу працівників підприємства.

2.1. Удосконалювання організаційної структури підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці та в остаточному підсумку – на одержання максимального прибутку.

2.2. Формування та розвиток системи професійного навчання персоналу підприємства.

2.3. Забезпечення кадрового документообігу відповідно до чинного законодавства.

### **3. Структура.**

Структуру та штатну чисельність Служби управління персоналом і їх зміни затверджує генеральний директор за поданням начальника служби управління персоналом.

Обов'язки працівників Служби управління персоналом розподіляються на основі посадових інструкцій, підготовлених начальником служби управління персоналом і затверджених генеральним директором підприємства.

### 3.1. Функції служби управління персоналом.

Служба управління персоналом відповідно до покладених завдань виконує наступні функції:

- бере участь у підготовці планів розвитку підприємства або організації у частині забезпечення трудовими ресурсами, визначає поточну та перспективну потребу у кадрах і джерела її задоволення;
- організовує роботу з добору та розміщення кадрів на основі їх кваліфікації, особистісних і ділових якостей, забезпечує функціонування системи адаптації працівників, контролює правильність використання працівників у структурних підрозділах підприємства;
- бере участь у розробці та висновках трудових договорів;
- забезпечує своєчасне оформлення приймання, переведення та звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень і інструкцій, облік особового складу, видачу довідок про справжню та минулу трудову діяльність, ведення та зберігання трудових книжок, підготовку необхідних документів для призначення пенсій працівникам, ведення встановленої кадрової документації, а також підготовку матеріалів для спонукання персоналу до заохочень і нагород;
- організовує табельний облік, складання графіків відпусток і контроль над їхнім виконанням;
- контролює стан трудової дисципліни у структурних підрозділах підприємства, дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку, аналізує причини плинності кадрів, бере участь у розробці заходів щодо реалізації рішень атестаційних комісій;
- організовує роботу з формування та підготовки резерву кадрів для висування на керівні посади на основі планування кар'єри, розробки індивідуальних планів підготовки, ротаційного пересування керівників і фахівців, стажування на відповідних посадах, використання системи безперервної фірмової професійної освіти;
- проводить роботу із професійної орієнтації молоді, забезпечує функціонування системи адаптації молодих фахівців і робітників на виробництві, включаючи підготовку спеціальних видань та іншої інформації про підприємство, проведення "днів відкритих дверей", церемоній приймання на роботу, реалізацію програм практичного навчання та розвитку наставництва, організовує виробничу практику студентів і учнів;
- організовує роботу з постійного підвищення рівня професійних знань, умінь і навичок працівників, здійснює планування цієї роботи, визначає напрямки, форми, методи та терміни навчання;
- бере участь у необхідних випадках у висновках учнівських договорів на професійне навчання або перенавчання;
- забезпечує висновок договорів з установами професійної освіти, курсами підвищення кваліфікації по навчанню персоналу, визначає витрати на навчання, організовує напрямом працівників на навчання відповідно до укладених договорів;

- здійснює організаційно-методичне керівництво та сприяння в оснащенні та розвитку матеріальної бази установ професійної освіти та курсів підвищення кваліфікації, вхідних у структуру підприємства, у впровадженні у навчальний процес автоматизованих засобів навчання та різних типів автоматизованих тренажерних комплексів;

- організовує роботу з добору кадрів викладачів, майстрів та інструкторів виробничого навчання, наставників та інструкторів із числа фахівців і висококваліфікованих робітників у відповідності з навчальними програмами;

- забезпечує контроль над систематичністю і якістю проведених занять, успішністю учнів, дотриманням термінів навчання, виконанням навчальних планів і програм, правильністю ведення встановленої документації;

- розробляє заходи щодо підвищення професійної підготовки та педагогічної кваліфікації наставників, викладачів та інструкторів виробничого навчання;

- проводить роботу з аналізу якісних результатів навчання і його ефективності, розробки пропозицій з удосконалення форм і методів навчання та підвищення кваліфікації;

- контролює дотримання законодавства та створення необхідних умов для навчання працівників без відриву від виробництва;

- забезпечує розробку та реалізацію цільових програм і планів соціального розвитку відповідно до цілей, стратегії та кадрової політики підприємства;

- організовує роботу зі стабілізації трудового колективу, удосконалювання соціальної структури персоналу, його демографічного та професійно-кваліфікаційного складу, створення та підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату, оптимізації міжособистісних і міжгрупових відносин;

- бере участь в експертизі проєктів будівництва та реконструкції об'єктів виробничого та невиробничого призначення з метою забезпечення врахування у них соціальних вимог і нормативів;

- організовує роботу з удосконалювання системи матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів підвищення трудової та соціальної активності працівників, підготовки пропозицій по наданню працівникам різних соціальних пільг;

- контролює забезпечення соціального страхування працівників, дотримання їх соціальних гарантій і прав, розробляє пропозиції по заходах соціальної захищеності працівників у межах колективно-договірного регулювання трудових відносин;

- забезпечує розробку та реалізацію заходів щодо збереження здоров'я та підвищення змістовності дозвілля працюючих, росту життєвого рівня працівників і членів їх родин, задоволення потреб у житлі та побутовому устрої, різноманітних послугах, соціальному захисті окремих категорій працюючих;

- бере участь у розробці проєктів колективних договорів і забезпечує перевірку їх поповнення з питань, що входять у компетенцію;



- бере участь у розробці умов і проведенні конкурсів професійної майстерності заходів щодо розвитку творчої активності працюючих, поширенню передового досвіду;
- забезпечує періодичну підготовку аналітичних матеріалів по соціальних і кадрових питаннях, а також своєчасний показ статистичної звітності й іншої необхідної інформації;
- готує пропозиції про фінансування видатків, пов'язаних з реалізацією функцій, покладених на службу управління персоналом, і забезпечує ефективне використання виділених коштів;
- організовує ведення діловодства, підготовку, оформлення та зберігання необхідних документів;
- забезпечує своєчасний і якісний розгляд прихідних листів, обігів, заяв і прийняття по них у межах своєї компетенції відповідних рішень або підготовку пропозицій керівництву.

### 3.2. Права служби управління персоналом.

Служба управління персоналом має право:

- представляти у встановленому порядку інтереси підприємства у державних і громадських органах, наукових й інших організаціях з питань, що відносяться до компетенції служби управління персоналом;
- ухвалювати у порядку, обумовленому керівництвом підприємства, оперативно-господарські рішення у межах функцій і повноважень служби управління персоналом;
- скликати наради та засідання, брати участь у заходах, проведених на підприємстві, в інших організаціях з питань, що відносяться до діяльності служби управління персоналом;
- запитувати інформацію, необхідну для виконання покладених на службу управління персоналом функцій, від структурних підрозділів підприємства, інших органів і організацій;
- залучати, якщо буде потреба, за узгодженням з відповідними керівниками працівників структурних підрозділів підприємства, до виконання завдань, покладених на службу управління персоналом;
- проводити перевірки діяльності підрозділів підприємства з питань, що входять у компетенцію служби управління персоналом;
- вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції з питань діяльності служби управління персоналом і брати участь в обговоренні цих питань на засіданнях і нарадах;
- брати участь у підготовці проектів наказів, розпоряджень, положень, інструкцій та інших документів, пов'язаних з питаннями формування, використання та розвитку персоналу підприємства;
- погоджувати підготовлені структурними підрозділами підприємства проекти наказів, розпоряджень, договорів й інших документів, пов'язаних з діяльністю служби управління персоналом, а також вести службову переписку з питань, що входять у компетенцію служби управління персоналом;
- надавати необхідні роз'яснення та консультації з питань, що входять у компетенцію служби управління персоналом.

- користуватися майном, устаткуванням і іншими матеріальними цінностями, закріпленими за службою управління персоналом.

3.3. Взаємодія служби управління персоналом з іншими підрозділами підприємства

3.3.1. Служба управління персоналом має право одержувати:

- заявки на підбір персоналу;
- висування, проекти реорганізацій;
- проекти планів навчання, періодичні звіти згідно із установленою формою, проекти нормативних документів.

3.3.2. Служба управління персоналом має право представляти:

- кандидатів для співбесіди з керівниками підрозділів з метою з'ясування професійної придатності;
- погоджені плани навчання персоналу;
- проекти нормативних документів;
- проекти реорганізацій.

3.3.3. Служба управління персоналом має право одержувати від генерального директора:

- затверджені нормативні документи;
- плани реорганізацій;
- затверджений річний план робіт служби управління персоналом.

3.3.4. Служба управління персоналом має право представляти:

- проекти реорганізацій;
- річний план робіт служби управління персоналом.

4. Права працівників служби управління персоналом.

4.1. Вимагати від керівників підрозділів вистави матеріалів (відомостей, планів, звітів тощо), необхідних для здійснення робіт, що входять у компетенцію служби управління персоналом.

4.2. Вивчення документації по підрозділах підприємства в обсязі й рамках, певних справжнім положенням.

4.3. Внесення пропозицій з удосконалювання роботи.

4.4. Відповідальність служби управління персоналом.

Служба управління персоналом відповідає за:

- недотримання чинного законодавства України, несвоєчасне виконання розв'язків органів управління, наказів, розпоряджень, інструкцій, інших нормативних документів підприємства з питань, що відносяться до діяльності служби управління персоналом;

- невиконання або неналежне виконання завдань і функцій, покладених на службу управління персоналом;

- несвоєчасна та неточна подача керівництву підприємства, державним і контролюючим органам статистичної звітності й іншої інформації з питань, що входять у компетенцію служби управління персоналом;

- неправильне оформлення особистих справ працівників, трудових книжок й іншої документації;

- псування майна, устаткування й інших матеріальних цінностей, закріплених за службою управління персоналом.

4.5. Усю повноту відповідальності за виконання покладених справжнім положенням на службу управління персоналом цілей і завдань несе начальник служби управління персоналом.

4.6. Ступінь відповідальності інших співробітників служби управління персоналом устанавлюються посадовими інструкціями.

4.7. Начальник служби управління персоналом і працівники відповідають за розголошення службової та комерційної таємниці підприємства й інших відомостей, які можуть завдати шкоди підприємству.