

**Міністерство освіти і науки України**

**Тернопільський національний економічний університет**

**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин імені  
Б.Д.Гаврилишина**

**Кафедра міжнародного бізнесу і туризму**

**Биков Никола Олегович**

**Управління персоналом підприємства готельно-ресторанної сфери в  
умовах глобалізації**

**Спеціальність 242 – Туризм (Управління туристичним бізнесом)**

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

Студентка групи Тм-21

Биков Н.О..

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Даниленко-Кульчицька В.А.

---

До захисту допущено:  
завідувач кафедри міжнародного  
бізнесу і туризму  
к.е.н., доцент Тибінь А.М.

---

**Тернопіль – 2017 р.**

## **ЗМІСТ**

### **ВСТУП**

### **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

1.1. Особливості управління персоналом в індустрії туризму

1.2. Принципи і методи управління персоналом готельно-ресторанних підприємств

1.3. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1**

### **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE»**

2. 1 Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

2. 2 Аналіз роботи персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

2. 3 Оцінка ефективності роботи персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2**

### **РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE»**

3.1. Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

3.2. Основні положення програми «Ефективне управління»

#### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

#### **ВИСНОВКИ**

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

#### **ДОДАТКИ**

## ВСТУП

У сучасному готельному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

**Актуальність роботи.** Актуальність дослідження управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації пояснюється тими підвищеними вимогами клієнтів, які пред'являються до готельних послуг у сучасних умовах. Персонал готельного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готелю — функцію управління персоналом.

Дослідження проблем управління персоналом у готелях проводяться з початку ХХ ст. і пов'язані з активізацією господарського життя капіталістичних країн, і, як наслідок, підвищенням попиту на товари і послуги.

Передові готельні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до «корпоративної родини», залучаючи його, таким чином, до системи загальних цінностей компанії в межах її організаційної культури, основна функція якої полягає в «мобілізації свідомості людини на досягнення визначених цілей».

А. І. Кравченко, Р. Д. Хунагов, Д. Сільверман, Д. Томпсон розробили питання вдосконалення системи управління персоналом у готельному господарстві, яке пов'язане із впровадженням універсальних підходів. Питань організаційної культури торкалися М. Вебера, Т. Парсонс, Ч. Барнард, Саймонг, А. Петтигрю, В. В. Щербина та інші. Питання сфери послуг, менеджменту

готелів розглянути в роботах таких вітчизняних вчених і практиків, як Б. В. Авер'янов, Т. Г. Єрошкина, М. В. Єфремова, В.А. Квартальнов, М.В. Кобяк, М.М. Нестерук, А.Л. Лесник, А.К. Маринин, І.П.Матицький, Г.А. Папирян, а також у працях закордонних фахівців з готельного господарства: Р. А. Браймер, С. А. Бейкер, П. Е. Діас, Р. Х. Буде, П. Котлер, В.Т.Умбрайт, Дж. Уокер тощо.

**Метою роботи** є розробка наукових та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом готельно-ресторанного комплексу.

Проведено аналіз закордонних теорій та особливостей вітчизняних підходів до управління персоналом. Визначена специфіка управління персоналом у готелях. Надана оцінка кількісного та якісного кадрового складу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace». Розроблені практичні рекомендації щодо створення ефективної системи управління кадровим потенціалом готельного підприємства.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішується **ряд завдань**:

- вивчити теоретичні та методологічні аспекти персоналу як об'єкту управління, розкрити сутність та особливості управління персоналом, структуру системи та її механізм;
- виявити і проаналізувати соціально-економічні та психологічні фактори формування персоналу готельного підприємства;
- дати комплексну характеристику і оцінку системи управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace»;
- удосконалити систему управління персоналом шляхом розробки її раціональної структури, механізму і функціонального призначення суб'єктів управління;
- обґрунтувати методики визначення оцінки результативності управлінської діяльності та заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- охарактеризувати методи та принципи управління персоналом;

- виявити шляхи вдосконалення персоналу готелю та впровадження сучасних методів управління трудовими ресурсами готелю.

**Об'єктом дослідження** є основи та загальні риси управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace».

**Предметом дослідження** виступає управління персоналом підприємства готельного господарства..

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні положення сучасної теорії ринкової економіки. В роботі було використано економічний аналіз, аналіз внутрішнього середовища, проведено SWOT – аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства. Поставлені в роботі завдання вирішувалися за допомогою методів: діалектичного – при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу – при розробці системи управління трудовими ресурсами в готельному комплексі. У роботі використана внутрішня звітність готельного комплексу «Avalon palace» за 2015 – 2016 рр. та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників готельного комплексу.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Текст містить таблицю. Загальний обсяг роботи становить сторінку, додатки займають сторінки. Список використаних джерел містить найменування.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПАКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### 1.1. Особливості управління персоналом в індустрії туризму

Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організації, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне - людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах.

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [5].

З цього випливає, що поняття «управління персоналом» має два основних аспекти:

- функціональний;
- організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання найважливіших елементів:



- Визначення загальної стратегії;
- Планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- Залучення, відбір та оцінка персоналу;
- Підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- Система просування по службі (управління кар'єрою);
- Звільнення персоналу;
- Побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- Політика заробітної платні та соціальних послуг;
- Управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи і організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності [2]. Менеджмент персоналу - це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективно використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.  
(рис.1.1.)

Управління персоналом	
Це діяльність спрямована на вирішення службових потреб, підтримку	

розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації
Розглядає кожного працівника як особистість і пропонує послуги по задоволенню індивідуальних потреб.
Орієнтоване на майбутнє. Ефективне управління персоналом повинно допомагати організації забезпечувати її компетентними кадрами і в довгостроковій перспективі

**Рис. 1.1 - Напрямки діяльності менеджменту персоналу**

Він має такі особливості:

- Менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці;
- Менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;
- Менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

- Планування - постановка цілей, розробка правил і послідовних дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.
- Організація - постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих.
- Керівництво - вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.
- Контроль - встановлення відхилень від вимог за кількістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановлення стандартам, нормам.
- Регулювання - коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

Отже до етапів та напрямків управління персоналом в організації можна віднести такі:

- Програми забезпечення рівних можливостей зайнятості.
- Аналіз робочих процесів і їх планування.
- Планування використання трудових ресурсів.
- Набір персоналу.
- Відбір персоналу.
- Визначення заробітної плати і пільг.

- Профорієнтування і адаптація.
- Практичне навчання персоналу.
- Оцінка виконання роботи (Підвищення, пониження, переведення, звільнення; просування по службі).
- Безпека і здоров'я.
- Трудові відносини.
- Дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу.
- Розпорядок роботи.
- Умови праці.

У сучасній ринковій економіці розповсюджені такі поняття як людські ресурси, трудові ресурси, персонал, поняття управління людськими ресурсами, трудовими, управління персоналом.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток фірми, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють фірмі жити і виживати. Поточні зміни у оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо.

Всі ресурси оцінюються у грошовому вираженні, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства [18].

Без необхідних спеціалістів жодне підприємства (організація, фірма) не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають величезну вартість [18].

Великі зрушення у кадровій роботі викликало впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішення управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «управління людськими ресурсами», яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації. Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показано у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

### Ознаки управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики
Система кадрового менеджменту	Система кадрового менеджменту

зорієнтована на колективні цінності організації	зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця

Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо в організації дотримуються таких умов:

- Здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів;
- Використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;
- Система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників;
- Використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;
- Здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

Персонал організації формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції (послуг), технології та організації виробництва (створення,

надання послуг) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Персонал підприємства - сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [6].

Окрім постійних працівників у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового контракту.

З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників поділяють на дві групи:

1. Персонал основної діяльності;
2. Персонал неосновної діяльності.

Такий розподіл персоналу на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники [10].

Отже, управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва (підприємства, організації тощо). Люди вирішують, процвітати підприємству чи бути банкрутом.

Розглянувши основні теоретичні аспекти управління персоналом проаналізуємо поняття якості послуг в готельному господарстві.

У наданні готельних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування готель не здатний досягти своїх головних

цілей. Історія розвитку різних готельних корпорацій і ланцюгів, як правило, свідчить, що отримання прибутку є результатом якості. Перед готелем стоїть завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування.

Якість — це сукупність властивостей продукції, покликаних задовольняти потреби відповідно до призначення продукції [1, с. 23].

З погляду бізнесу готель – підприємство з виробництва і надання послуг (готельного продукту) комерційної гостинності, що пропонує свої зручності і сервіс споживачу.

У цю концепцію входить кілька факторів:

- місце розташування, від якого залежить зручність доступу до готелю і привабливість його оточення (інфраструктури) для гостя, що залежить багато в чому і від мети відвідування (бізнес, відпочинок, навчання і т.д.);

- засоби обслуговування (зручності) - спальні, ресторани, бари, рекреаційні зручності, - доступні для клієнтів і диференційовані по типах, розмірах, цінах;

- рівень сервісу, що включає асортимент послуг, наявність різних видів зручностей, їхній стиль і якість, сприятливий задоволенню потреб клієнтів;

- імідж – забезпечення сприятливого сприйняття готелю, відомого клієнтам. Імідж готелю визначається його місцем розташування, пропонованими послугами і зручностями, зовнішнім сприйняттям і внутрішньою атмосферою готелю, кваліфікацією обслуговуючого персоналу

- ціна - виражає вартість обслуговування.

Послуги розміщення розглядаються в якості специфічного готельного продукту, що купується за допомогою обмінних угод, що не припускають



володіння, а тільки доступ до нього і його використання у визначений час і у визначеному місці.

Головні характеристики послуги:

1. Невіддільність. Виробництво і споживання послуги одночасні. Надання послуги вимагає активної участі як споживача, так і виробника. Ця дія відбувається на території виробника, а не споживача. Крім того, персонал, що надає послуги, має безпосередній контакт зі споживачем і споживач розглядає його як невіддільну частину самої послуги. Якість готелю визначається в значній мірі поведженням службовців.

2. Неможливість збереження. Виробництво послуги зафіксоване в часі і просторі: якщо послуга (готельний продукт) не продані у визначений день, то потенційний дохід губиться і не може бути заповнений. У такий спосіб готель не може "складувати" послуги, тому що вони розраховані на задоволення реальних потреб, що є в даний момент [1, с. 10].

3. Невідчутність. Дуже важлива характеристика готельного продукту в тому змісті, що послуги не можна вимірити, оцінити до того як вони представлені.

4. Сезонність коливання попиту. Для готельного ринку характерні коливання попиту в залежності від сезону року. Більшість туристів відпочивають у літні місяці. Бізнесмени резервують місця в готелях протягом тижня, але не на уїк-енд. Багато людей подорожують винятково у вихідні дні. Різдвяні, великодні канікули також є періодами високого попиту.

5. Взаємозалежність. Ці фактори впливають на вибір готелів відповідно до запитів споживачів готельних послуг.

6. Високі фіксовані витрати. Коли аналізуються звіти готелів по прибутках і збитках, стають очевидними високі фіксовані витрати виробництва і відносно низькі перемінні витрати:

- капітальні витрати і витрати на технічний розвиток;
- ремонт устаткування;
- опалення, освітлення й інші витрати енергії;
- страхівка;
- заробітна плата постійного персоналу, накладні витрати по менеджменту й адміністративні витрати.

Слід зазначити, що ці витрати є щорічними, багато в чому не залежними від кількості прийнятих клієнтів за рік (причому робочий рік готелю є часто менш 12 місяців).

Послуга - процес, що протікає в часі. Специфіка готелів полягає в тому, що проблеми, що стосуються виробництва, повинні зважуватися швидко. У сучасних умовах клієнти вимагають швидкого обслуговування (цей фактор - краща умова вибору готелю). Час надання ряду послуг вимірюється не тижнями і днями, а годинами і навіть хвилинами.

Філософією ведення бізнесу є маркетинг. Вона ґрунтується на тій точці зору, що безупинної прибутковості можна досягти при зіставленні, передбаченні і задоволенні потреб і бажань споживачів. Відомо, що маркетинг і продаж це не те саме.

Продаж фокусується на потребах продавця, а маркетинг на потребах покупця. Процес продажу спрямований на задоволення потреби продавця в перетворенні свого продукту в гроші, а в маркетингу основна мета - задовольнити потреби покупців за допомогою продукту.

Особливістю основного готельного продукту - готельного номера - є його фіксованість у часі і просторі.

Попит на готельний продукт (розміщення й інші послуги) може коливатися щодня, тиждень і сезон. У результаті готелі можуть пустувати під

час падіння попиту чи бути переповненими на піку сезону. Інвестиції в готелях робляться звичайно в землю, будинки й основні фонди [10, с. 150].

Значна частина капіталу інвестується в основні засоби готелю, пов'язані з її довгостроковою діяльністю, підвищує постійні витрати, які необхідно покривати незалежно від обсягу діяльності.

Визначено три фактори, що необхідні для успішної діяльності готелю:

- правильне розташування;
- скоректовані потужності;
- високий рівень утилізації.

Готельне господарство займає основне місце в туризмі. Туристські потоки безпосередньо залежать від розміру цього сектора індустрії і якості пропонованих приміщень.

Якість місць проживання й обслуговування клієнтів забезпечується персоналом, а його ефективна діяльність є визначальною для успіхів галузі туризму. З приходом масового туризму було створено багато різновидів нічлігу. Вони різні в різних межах одного регіону.

Готельний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо чи побічно створює робочі місця і є важливим засобом поповнення скарбниці іноземною валютою. У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу і модернізації старих.

## **1.2. Принципи і методи управління персоналом готельно-ресторанних підприємств**

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи — це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів — це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це — економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист. [3, с. 61-63]

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.2.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) - це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. ,

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

**Таблиця 1.2.**

**Методи управління персоналом**

<b>Завдання управління персоналом</b>	<b>Що потрібно визначити</b>	<b>Методи дослідження</b>
---------------------------------------	------------------------------	---------------------------

<b>Формування структур і штатів</b>	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
<b>Підбір кадрів</b>	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
<b>Розвиток персоналу</b>	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника. 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
<b>Оцінка і розстановка кадрів</b>	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
<b>Раціональне використання персоналу</b>	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом. [7, с. 109-111]

Головними елементами управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління — основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі [7, с. 80-83].

Кадровий потенціал - одна з форм вияву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, яке відображає ширший і сучасний погляд на роль людини у виробництві. Воно ширше і глибше, ніж категорія «робоча

сила». Так, «робоча сила» відображає здатність людини до праці і визначається її психофізіологічними властивостями (здібності, нахили, здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи) і кваліфікацією (обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь). Поняття «кадровий потенціал» характеризує особистість працівника у всій її різноманітності: крім вищеназваних рис воно ще включає особистісний потенціал (рівень громадської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння людиною норм відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи із ієрархи потреб людини).

Кадровий потенціал має кількісну і якісну характеристики. Кількісний бік кадрового потенціалу визначається, як стверджують більшість економістів, ресурсами праці, якими володіє підприємство в кожний період, а також кількістю відпрацьованого робочого часу. Якісна характеристика кадрового потенціалу вміщує показники, які можна сформулювати за допомогою сукупності ознак: демографічних, медично-біологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних, психологічних, ідейно-політичних, моральних та інших.

Кадровий потенціал є основним джерелом забезпечення підприємств кадрами. Слово «кадри» - французького походження і відповідає німецькому слову «рамка». Первісно, як відмічають Р. Гербер і Г. Юнг, воно означало групу чи ядро військової частини, до складу якої входили професійні солдати, головним чином офіцери та унтер-офіцери, а у випадку війни сюди включались і резерви. В цьому значенні це слово використовується й зараз. Однак з часом воно знайшло застосування і в інших галузях суспільного життя, в тому числі і в готельному господарстві.

Постійне та об'єктивно обґрунтоване підвищення вимог до персоналу підприємств сфери послуг з боку клієнтів та державних органів управління значною мірою пов'язане з необхідністю впровадження сучасної кадрової політики, будівництвом комфортабельних об'єктів розміщення, якісною реконструкцією старих готелів та ресторанів, інтенсивним впровадженням



прогресивних технологій та устаткування, використанням сучасних методів менеджменту та маркетингу, посиленням конкуренції серед об'єктів розміщення, покращенням якості обслуговування, введенням нових стандартів.

Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу готельного підприємства є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою. Адже більшу частину кадрів основних готелів м. Тернопіль продовжують складати працівники лише з середньої освітою.

«Середня фахова освіта жодним чином не може бути достатнім рівнем для якісної роботи в готелі. Знання, технічна підготовка і компетентність важливі, але головне в індустрії гостинності — це культура і комунікабельність, уміння працівника за короткий проміжок часу спілкування з клієнтом створити в останнього приємне враження про відвідуваний об'єкт і місце» [7, с. 32].

На жаль, наявний потенціал співробітників недостатньо затребуваний, а тому не є основою як для самореалізації окремого працівника, так і ефективного розвитку готелю в цілому. Цю думку варто розглядати як серйозну проблему, яку необхідно вирішувати.

Інші труднощі пов'язані зі специфікою функціонування сфери гостинності. Готельне господарство — це сфера підприємництва, що спирається на принципи гостинності, які характеризуються щедрістю та дружелюбністю щодо гостей. Досвід видатних організаторів та керівників готельного господарства, зокрема, Е. М. Статлера, якого в США визнають як видатного представника готельного бізнесу всіх часів і народів, переконує, що працювати в цій сфері повинні лише добропорядні, щиросерді, ввічливі люди, які часто й охоче посміхаються [1, с. 245].

Особливого значення набувають не стільки знання, скільки людські властивості і якості без яких немислима ефективна робота готельного комплексу, окреслені видатними теоретиками і практиками: «Наявність відповідної психологічної підготовки і готовності обслуговувати людей, причому незалежно від розміру заробітної плати» [7, с. 32]. Мова йде про

найважливішу якість співробітника сфери гостинності - уміння і бажання прислужити.

Співробітники сфери надання послуг в умовах соціалістичного господарювання не були обтяжені виконанням професійних обов'язків по відношенню до гостей. Якщо основні постулати професійної етики і позначалися, то багато в чому на рівні декларативному, але не як керівництво до дії.

Даний висновок визначив проблему усунення сформованих стереотипів, які негативно впливають на рівень організаційної культури.

Інший напрямок оцінки персоналу готелів — аналіз задоволеності працею. У цілому цей показник складає 3,1 бали за п'ятибальною шкалою. Ним не можна однозначно оперувати, оскільки на цей показник впливають багато факторів: комунікативний статус співробітника, стиль і методи керівництва, умови праці, існуюча система матеріального і морального стимулювання, взаємини по вертикалі і горизонталі, морально-психологічний клімат, можливість професійного росту тощо. Не випадково в цьому переліку на першому місці - становище співробітника в ієрархічній структурі організації. Чим нижчий комунікативний статус, тим більший ступінь незадоволеності працею, особливо в ситуації, коли відбувається змушене зниження статусного становища працівника, який раніше обіймав престижну посаду в іншій організації.

Така ситуація настільки характерна для готелів, що її неможливо сприймати інакше, як проблему. Пошуки керівництвом компенсаційних засобів, що підвищують престиж цього виду діяльності, варто сприймати як найважливіший механізм у вирішенні даної проблеми.

### **1.3. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери**

Ефективність діяльності будь-якої організації, в решті решт, визначається ефективністю діяльності персоналу. До того ж, саме ця галузь менеджменту є найскладнішою. У зв'язку з чим керівникам харчових підприємств вкрай важливо розуміти проблеми, що пов'язані з управлінням персоналом, та розвивати у себе певні управлінські навички.

Розгляд сучасних теоретичних концепцій з кадрового менеджменту та досвід практичної діяльності у ресторанному бізнесі доводять, що ключову роль в управлінні персоналом відіграє регламентація діяльності спеціалістів, які обіймають певні посади. Зазначимо, що під регламентацією діяльності розуміють створення документів, зокрема внутрішньо-організаційних, що містять вимоги як до виконуваної роботи, так і до працівників, що здатні цю роботу виконувати. Іншими словами, регламентацію діяльності здійснюють з метою визначення відповідності працівника та виконуваної їм роботи в умовах певної фармацевтичної організації.

Необхідно обов'язково зауважити, що складання таких внутрішньо-організаційних документів повинно проводитися у відповідності до діючої нормативно-правової бази, а саме, Національного класифікатора професій ДК 003: 2005 [6], у якому наведено угруповання професій; Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [2], що містить перелік основних робіт окремих професій.

Взагалі існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний - заснований на відповідності працівника змісту роботи та підхід, заснований на відповідності працівника організації [4, 11].

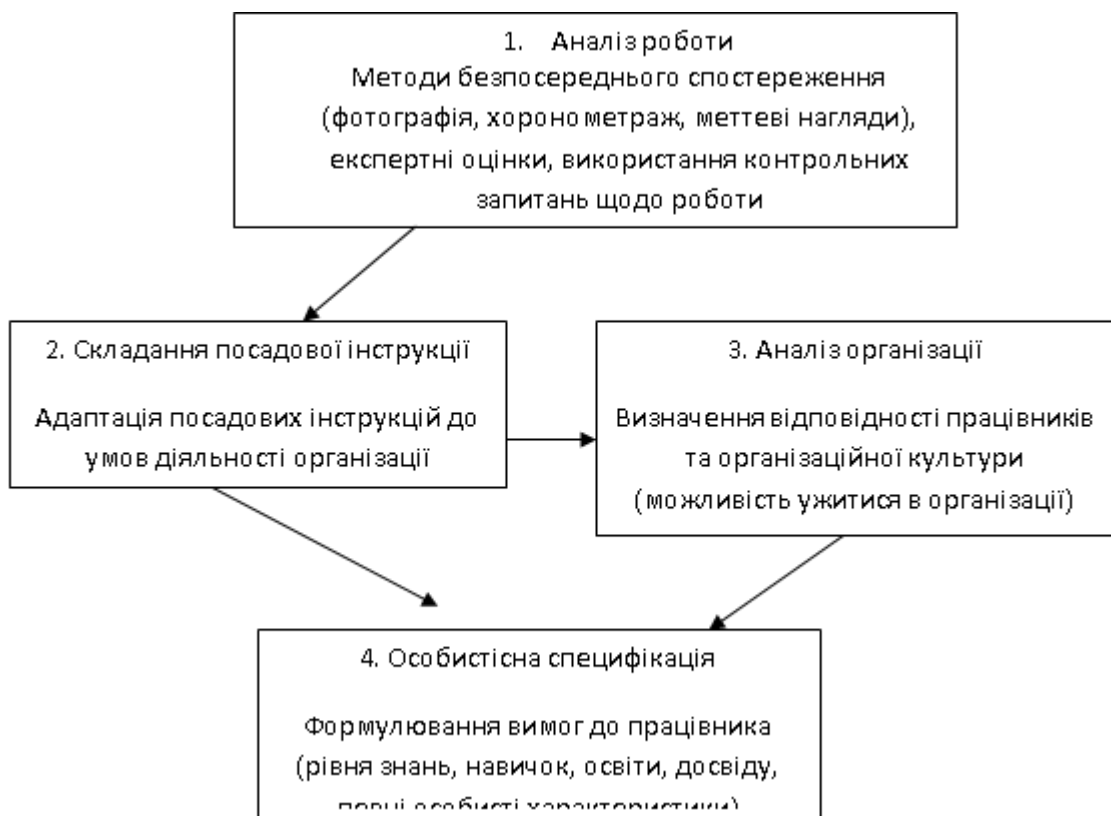
Таблиця 1.3

**Взаємозв'язок положень нормативно-правових документів, що є правовою основою регламентації діяльності спеціалістів фармації**

Національний класифікатор професій ДК 003:2005		Довідник кваліфікаційних характеристик
Код та розділ	Професійні назви робіт	Професії працівників
1228, 1235, 1229, 1456.1, 1456.3, 1477.1 Керівники	Керівники виробничих підрозділів у побутовому обслуговуванні Керівники підрозділів матеріально-технічного постачання Керівники інших основних підрозділів Менеджери (управителі) в ресторанах Менеджери (управителі) на підприємствах, які готують та постачають готові страви Менеджери (управителі) з підбору, забезпечення та використання персоналу	Керуючий рестораном Начальник виробництва Завідувач виробництва
3434.1, 246 Фахівці	Помічники керівників підприємств, установ та організацій	Інспектор з контролю якості продукції
	Фахівці в галузі туризму, готельної, ресторанної та санаторно-курортної справи	Інспектор товарознавець
		Метродотель
		Художник оформлювач
		Представник торговельний
5122, 5123, 42 Технічні службовці	Кухарі	Адміністратор залу
	Офіціанти та буфетники	Касир торговельного залу
	Касири	Приймальник замовлень

--	--	--

Класичний підхід реалізується на практиці у вигляді визначення чітких вимог до роботи, та, у подальшому, пошуку або підготовки працівника, особистісні характеристики якого відповідають зазначеним вимогам. Цей підхід засновано на передбаченні того, що поведінка людини визначається її індивідуальними характеристиками, а тому потрібно вимірювати та порівнювати ці характеристики з необхідними характеристиками. Останнім часом, такий класичний підхід до пошуку або підготовки персоналу піддається критиці за рядом ознак.



**Рис. 1.2 - Послідовність здійснення регламентації діяльності працівників**

Перш за все, у зв'язку з тим, що значний темп змін на підприємствах, спричинений високою конкуренцією на ресторанному ринку, спонукає часті зміни у змістовності самої роботи, і тому потенціал працівника повинен бути вищим за теперішні вимоги до роботи. Тобто сучасні підприємства зацікавлені в тому, щоб вплив працівника на загальну діяльність не був обмежений лише функціональними обов'язками.

Другий підхід, який заснований на відповідності працівника організації, передбачає значний вплив на його поведінку та показники роботи внутрішнього оточення. Відомо, що успішне виконання роботи працівником в одній організації не обов'язково свідчить про здібність успішно виконувати ним аналогічну роботу в іншій. Отже, у сучасних умовах важливим є врахування відповідності працівника таким характеристикам організації, як загальний стиль управління, підходи до ведення діяльності, темп змін, характер взаємозв'язків за посадою, неформальні аспекти роботи тощо.

Лише поєднання вказаних підходів може нівелювати їх недоліки і обмеженості та задовольнити вимоги практичної діяльності. Вважаємо, що регламентацію діяльності спеціалістів ресторанної галузі, у сучасних умовах, доцільно здійснювати за такою послідовністю (див. рис. 1.2). Отже, регламентацію діяльності спеціалістів фармації необхідно розпочинати з проведення аналізу роботи, тобто, ретельного та систематизованого її вивчення. Безумовно, найбільш інформативними для такого аналізу є методи безпосереднього спостереження, а саме, фотографія робочого часу.

Фотографія - це визначення і фіксація (за допомогою годинника) тривалості окремих видів робіт та їх елементів протягом усього робочого дня. При проведенні фотографії спостереження починають у момент початку робочої зміни або її окремого відрізка. Спостереження здійснюють за поточним часом, при цьому в спеціальній формі листка спостереження відмічають всі дії працівника, а також перерви в його роботі в тій послідовності, в якій вони

відбуваються фактично. Одночасно реєструють поточний час початку та закінчення кожного елемента роботи (див. форму).

Необхідно зазначити, що поряд із високою інформаційною цінністю фотографії робочого часу цей метод відрізняє висока трудомісткість та значні витрати часу на обробку результатів спостереження. Тому альтернативою методам безпосереднього спостереження у проведенні аналізу роботи є використання переліку контрольних запитань щодо роботи [10]. Для аналізу робіт у діяльності спеціалістів фармації можливо використовувати приблизний перелік запитань, який наведений у табл. 1.4.

**Таблиця 1.4**

**Приблизний перелік запитань з аналізу робіт ресторанного підприємства**

Аспекти діяльності	Запитання щодо роботи
Ключові характеристики роботи	Повинно бути зроблено: Що Коли Де яким чином
Відповідальність	Відповідальність: за матеріальні цінності за роботу інших працівників
Взаємозв'язки	Взаємозв'язки: з безпосереднім керівництвом з колегами з іншими підрозділами з постачальниками з пацієнтами з підлеглими
Вимоги до працівника	Вимоги: спеціальної освіти навичок та досвіду певних розумових здібностей стану здоров'я стандартів індивідуальної роботи та результатів

Умови праці	Умови: оточення фізичне соціальні та психологічні економічні
-------------	--

Для систематизації даних однотипним елементам робіт надають індекси, наприклад, тим, які належать до основної роботи, надають індекс ОР, додаткової - ДР, підготовчо-завершальної - ПЗ тощо.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дипломної роботи «Теоретичні аспекти управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації» розглянуто особливості управління персоналом в індустрії туризму, принципи і методи управління персоналом готельно-ресторанних підприємств, сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери.

Готельний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо чи побічно створює робочі місця і є важливим засобом поповнення скарбниці іноземною валютою. Управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого підприємства.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової



роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей підприємства, що дає можливість скорегувати його поведінку. Існує два підходи до оцінки професійної придатності працівника та виконуваної роботи: класичний - заснований на відповідності працівника змісту роботи та підхід, заснований на відповідності працівника організації.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE»**

#### **2. 1 Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»**

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» з 2015 року вже зарекомендував себе як найбільш оптимальний готель в Тернополі з найкращим співвідношенням ціни і якості та високим сервісом. Основною перевагою готелю "Avalon", безумовно, є його місце розташування в самому серці Тернополя, поруч з історичними пам'ятками, залізничним вокзалом, адміністративними будівлями, численними шопінг-центрами та розважальними комплексами.

Завдяки територіальному розташуванню готелю, його гості перебувають в безпосередній близькості від історичних і архітектурних пам'яток Тернополя, можуть доторкнутися до його історії, відчути велич і красу древнього міста.

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» є самостійним суб'єктом. Є також юридичною особою, керується у своїй діяльності законодавством України. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку з повним найменуванням державною мовою, необхідні штампи, діє на принципах господарського розрахунку.

Головною задачею підприємства є обслуговування гостей міста.

З 08:00 і до 00:00 в готелі працює чудовий ресторан на 2 зали. Тут подають блюда національної і європейської кухні, ресторан можна розділити на 2 зали за бажанням замовника. Також цілодобово на першому поверсі готелю функціонує лобі-бар який порадує широким вибором напоїв і легких закусок. Для оновлення сил і повноцінного відпочинку в готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace» Відкрито SPA-центр.

Цілодобово до послуг турецький хамам, фінська сауна та римська парна.

У кожній сауні є басейн з протічєю, вбудованим шийно масажером та водоспад для контрастних процедур. Відпочинок доповняють послуги готелю, фіто-бару, ресторану.

До послуг відвідувачів 2 сучасних конференц-залів, що надають широкі можливості для проведення переговорів і зустрічей, презентацій і конференцій. Одним з немаловажних переваг готелю є наявність великої, цілодобово охоронюваної стоянки на 60 одиниць транспорту перед готелем.

В готелі: доставка їжі та напоїв в номер, цілодобова стійка реєстрації, індивідуальна реєстрація заїзду / виїзду, факс / ксерокопіювання, сімейні номери, місця для куріння.

В готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace» є:

- ресторан
- кафе / бар

- конференц-зал / банкетний зал
- БЕЗКОШТОВНА автостоянка
- безкоштовний Wi-Fi
- ліфт
- оплата платіжними картами

Всього в готелі 60 номерів категорій Стандарт, Стандарт Плюс, Бізнес Стандарт, напівлюкс, люкс.

У номері є кабельне телебачення, міні-бар, холодильник, телефон, кондиціонер, шафа, журнальний столик, 2 м'яких крісла, мінеральна вода, душ, унітаз, умивальник, дзеркало, набір рушників, фен, гель для душу, гель для рук, джакузі (в номері люкс).

Готель, проводячи гнучку цінову політику, пропонує весь спектр можливостей по організації конференцій, малих і більших ділових зустрічей, розрахованих на 15-300 чоловік, з будь-якою схемою розміщення:

- classroom;
- theater;
- boardroom;
- reception;
- banquet;

Кваліфікований персонал з великим досвідом в індустрії гостинності допоможе у рішенні будь-яких питань, а приємна атмосфера, комфорт і високий рівень обслуговування зроблять перебування гостей в готелі незабутнім, стануть заставою успішного бізнесу й просто гарного настрою.

До складу майна підприємства входять основні фонди й оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відбивається в самостійному балансі. Передане підприємству у повне господарське ведення майно утворить статутний фонд.

Готельний комплекс має право:

1) Робити послуги фізичним особам, організаціям згідно укладених договорів.

2) Здавати юридичним і фізичним особам в оренду, надавати в тимчасове користування кімнати – готельні номери.

3) Це дозволяє зробити фірму стійкою – прибутковою й конкурентоздатною, а також забезпечити її подальший розвиток.

Проведення систематичних аналізів діяльності фірми дозволяє:

- швидко, якісно й персонально оцінювати результати діяльності фірми і її структурних підрозділів;

- точно й вчасно знаходити й враховувати фактори, що впливають на одержуваний прибуток;

- визначити витрати й тенденцію їхніх змін, що необхідно для визначення продажної ціни й розрахунку рентабельності;

- знаходити оптимальні шляхи рішення різних проблем і одержання достатнього прибутку.

Для всебічної оцінки ефективності діяльності готелю використовуються різні показники: товарообіг, прибуток, рентабельність й ін.

При плануванні прибутку виявляється вплив на розмір прибутку ряду факторів: визначається відсоток прибутку в базовому році й збільшення прибутку внаслідок збільшення обсягу наданих послуг; збільшення прибутку за рахунок зміни цін і ряду інших факторів.

Інформаційною основою аналізу господарської діяльності готелю є дані бухгалтерської й статистичної звітності, бухгалтерські баланси.

Документообіг в готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace» грає дуже важливу роль. Дуже важливим є документальне оформлення угод (договорів). Дуже важливим аспектом є оформлення платіжних документів (рахунка-фактури й ін.) та ін.

Документація оформляється діловодами, і в залежності від призначення завіряється директором, головним бухгалтером. Організація роботи з документами – це створення оптимальних умов для усіх видів робіт із документами.

У документаційному забезпеченні підприємства виділяється три групи документів:

- 1) внутрішні;
- 2) що надходять (вхідні)
- 3) що відправляються (вихідні).

У кожній з цих груп маються свої особливості обробки й проходження. Прийом і обробку документів, що надходять, і відправлення вихідних документів здійснює секретар-референт.

Реєстрація документів – це присвоєння йому вхідного номера й поставлення його на документі з наступним записом коротких зведень про нього в журналі-реєстрації. Реєстрація необхідна для забезпечення схоронності документа, обліку й контролю. Документи підприємства надалі або залишаються на тривале збереження в архіві, або тимчасово зберігаються, а потім передаються до знищення.

Діяльність готелю супроводжується складанням різних типів документів:

- організаційні документи (структурна й штатна чисельність, штатний розклад, посадові інструкції й ін.);
- розпорядницькі документи (рішення, розпорядження, накази по основній діяльності);
- документи по особовому складу (колективний договір, накази по особовому складу, трудові книжки, особисті справи, особові рахунки);
- фінансово-бухгалтерські документи (річний звіт, головна книга, рахунки прибутку й збитків, акти, ревізії і т.п.);
- інформаційно-довідкові документи (листи, довідки, доповідні записки);
- нормативні документи від вищих органів;
- комерційні документи (контракти і договори).

Так як основною задачею туристичного підприємства являється якісне надання туристичних послуг, тому в готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace» велика увага приділяється забезпеченню такого обслуговування. Це вимагає виконання всіх специфічних вимог, які диктуються потребами ринку і

безпекою послуг. Тому аналізуючи кадрову політику в готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace» необхідно враховувати таку особливість туристичного обслуговування, як гостинність. Ефективність обслуговування в загальному понятті означає отримання якогось певного ефекту, тобто дієвість результату. Економічна ефективність – це результат який виражається певною вигодою, досягнутий при певних грошових витратах, матеріальних, інформаційних ресурсів і робочої сили. Економічна ефективність обслуговування означає отримання виграшу (економічного ефекту), від:

- виробничо-обслуговуючого процесу туристичного підприємства;
- туристичного обслуговування населення;
- організації обслуговування.

Економічна ефективність обслуговування є складовим елементом загальної ефективності суспільної праці і виражається певними критеріями і показниками. Під критерієм слід розуміти основну вимогу до оцінки правильності рішення поставленої задачі. Необхідність критерію виникає тому, що слід чітко визначити, з яких позицій слід підходити до розрахунку ефективності виробничо-обслуговуючого процесу. Суспільне виробництво функціонує на користь всього суспільства, тому ефективність слід оцінювати виходячи із ступеня досягнення цілей суспільства. Критерій ефективності виробництва полягає в досягненні на користь суспільства найбільших результатів при якнайменших витратах засобів і робочої сили.

Проблеми ефективності обслуговування доцільно розглядати за допомогою системного підходу. Системний підхід припускає встановлення різних критеріїв і показників для різних рівнів управління і певну ієрархію цілей і відповідно ним критеріїв ефективності:

- Мінімум витрат грошових, матеріальних, інформаційних ресурсів і робочої сили на одиницю туристського продукту.
- Максимум виробництва і реалізації туристичних послуг.
- Максимум реалізації туристичних путівок.

Кожне підприємство розробляє свою стратегію обслуговування – план дій, який визначає, як воно конкуруватиме на відповідному ринковому просторі[1, с. 164-167].

Стратегія обслуговування зачіпає три головні компоненти будь-якого підприємництва у сфері туризму:

1. Потреби клієнтів.
2. Здатність компанії задовольнити ці потреби
3. Довгостроковий прибуток

Стратегія обслуговування – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних цілей в обслуговуванні, досягнення яких служить формуванню позитивного іміджу готельного комплексу, постійної клієнтури і стійкої фінансової позиції на ринку.

Якість і культура обслуговування, інформованість, насиченість програм, ненав'язлива сервісу і т. д. - це один з напрямів обслуговування. Одним з важливих властивостей туристичного продукту є гостинність. Тому готельно-ресторанному комплексу «Avalon palace» при спілкуванні з клієнтами використовує наступні засоби, які впливають на гостинність в готельно-ресторанному комплексу «Avalon palace»:

а) якісна інформація як місцевих, так і регіональних ринків про можливості відпочинку, пізнання і розваг, про те, що туристів чекають і до зустрічі з ними готуються;

б) створення позитивного образу туристичної місцевості, підприємств, обслуговуючих потенційних споживачів (реклама, участь в телепередачах, присвячених туризму, добродійна діяльність і ін.);

в) неприховане прагнення обслуговуючого персоналу до надання туристам знаків уваги (обслуговування за принципом все для клієнта);

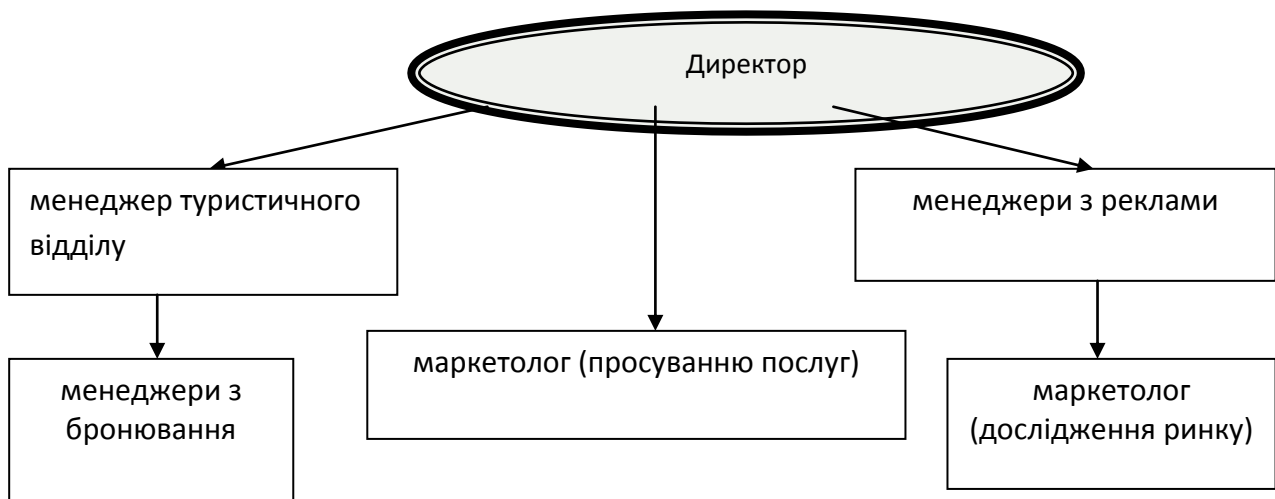
г) уважне відношення тих, хто надає готельні послуги, до прохань і побажань клієнта (що ми можемо ще для вас зробити?);

д) турбування про полегшення орієнтації туристів в отриманні послуг (інформація усередині готелю, про об'єкти в путівниках і буклетах на зрозумілому туристу язиці і ін.);

е) доброзичливе відношення до туристів, яке повинне бути зведене в принцип обслуговування.

Всі ці принципи закладені в технологію обслуговування. Тому в готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace» на перший план ставляться особові інтереси туриста, душевне до нього відношення.

Також хочу звернути увагу на організаційну структуру готельного комплексу (схема 2.1.). В даному готелі працює 5 менеджерів, з них 3 менеджер з бронювання, менеджер туристичного відділу, менеджер з реклами. Керівником даного відділу є директор. В безпосередньому підпорядкуванні в директора знаходиться менеджер туристичного відділу та менеджер з реклами. Менеджеру туристичного відділу підпорядковуються менеджери з бронювання.



**Схема 2.1. Організаційна структура готельного комплексу**

Права і обов'язки директора визначаються виходячи із потреб клієнтів. На ньому лежить відповідальність за прийняття загальних управлінських



рішень. Підрозділи являються функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають загальну ціль – задоволення потреб клієнтів.

В обов'язки менеджера туристичного відділу входить здійснювати контроль за роботою менеджерів з бронювання, консультує відвідувачів з питань наявності вільних номерів, виконує доручення директора та ін. Обов'язками менеджерів з бронювання є: робота з клієнтами по телефону, електронній пошті; здійснення бронювання номерів; робота з туристичними фірмами; підготовка рахунків та інших супровідних документів.

Особливу увагу хочу приділити обов'язкам менеджера з реклами. Крім питань реклами він займається також частково функції маркетолога, вивчаючи попит і пропозицію, на конкретні туристичні послуги, складаючи ціни на новий проект, рекламуючи свої послуги і так далі. Також він відповідає за розміщення рекламного обігу на телебачення, в газетах, Internet.

Вивчення споживачів готельних послуг «Avalon palace» проводилося за допомогою спеціально розробленої анкети (Додаток 3). Анкетне опитування здійснювався в ході вибіркового обстеження. Обсяг вибірки - 50 осіб. Дані анкетного опитування оброблені за допомогою комп'ютерних технологій.

В результаті застосування методів простий угруповання і класифікації були отримані наступні дані. (Таблиця 2.1)

**Таблиця 2.1**

**Вивчення клієнтів готелю**

Характеристики клієнтів	Чисельність від загального обсягу вибірки, %
1. Стать:	

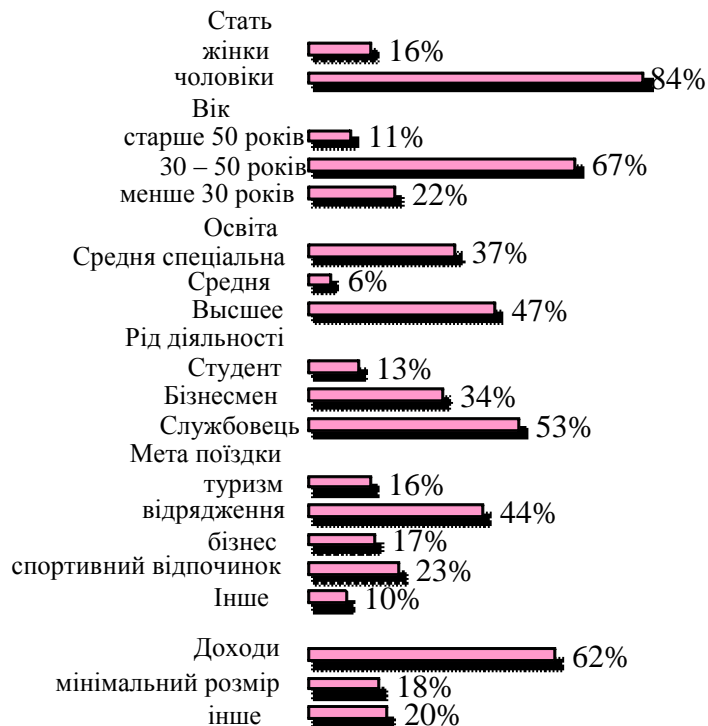
чоловічий	84%
жіночий	16%
2. Вік:	
менше 30 років	22%
30 - 50 років	67%
старше 50 років	11%
3. Рід діяльності:	
Службовець	53%
Бізнесмен	34%
Студент	13%
4. Рівень освіти:	
Средня	6%
Средня спеціальна	37%
Вища	47%
Інша	10%
4. Мета поїздки:	
туризм	16%
спортивний відпочинок	23%
бізнес	17%
відрядження	44%
5. Рівень доходу::	
мінімальний розмір заробітної плати	18%
від 2 до 5 мінімальних розмірів зарплати	62%
інше	20%

Таким чином, можна зробити наступні висновки.

Більшість клієнтів, що зупиняються в готелі «Avalon palace» є чоловіками у віці від 30 до 50 років. За родом діяльності більшість клієнтів є службовцями з вищою освітою. Рівень доходу клієнтів можна охарактеризувати як середній.

Метою поїздки найчастіше є відрядження.

Графічно можна представити в такий спосіб. (Рис. 2.1)



**Рис. 2.1. Характеристика клієнтів готелю «Avalon palace»**

На підставі опитування клієнтів готелю «Avalon palace» були виявлені наступні побажання щодо вдосконалення діяльності готелю:

- Впровадити інформаційні технології
- Розширити комплекс послуг: наприклад, впровадження послуг харчування, Інтернет і т.п.

- Удосконалити систему оплати послуг (впровадження оплати за картками, за допомогою Інтернет)
- Підвищити професіоналізм персоналу.

SWOT – аналіз готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

SWOT - аналіз - це аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, результати якого можуть використовуватися при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед організацією.

SWOT - аналіз готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

представлено в таблиці 2.2.

**Таблиця 2.2**

**SWOT – аналіз**

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
- Адекватні фінансові ресурси; - Висока кваліфікація персоналу готелю; - Хороша репутація у споживачів; - Невисока орендна плата; - Низькі ціни; надаються готельні послуги відповідають держстандартам.	- Відсутність технологічного обладнання; - Відсутність реклами; - Залежність від головного підприємства; низька швидкість обслуговування клієнтів.
Можливості:	Загрози:
- Розширення комплексу послуг; - Впровадження інформаційних технологій в діяльність готелю; -	- Можливість появи готелю в безпосередній близькості про досліджуваної; - Неприятлива

<p>Використання Інтернет ресурсів; - Розширення рекламної діяльності, ПР-кампаній; - Зростання числа в'їзних туристів в Тернополі і області; - Розвиток інфраструктури поблизу готелю «Avalon palace» - здача приміщень в оренду.</p>	<p>політика уряду; - Зростаюче конкурентний тиск; - Зміна потреб і смаку покупців; - Відсутність фінансування; - Несприятливі демографічні зміни; зростання забруднення середовища.</p>
---	---

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT. (Таблиця 2.3)

**Таблиця 2.3**

<i>SWOT Матриця</i>	<p>Можливості:</p> <p>1.Розширення комплексу послуг; 2. Використання інформаційних технологій в діяльність готелю; 3. використання Інтернет ресурсів; 4. розширення рекламної діяльності, ПР-кампаній; 5. зростання числа в'їзних туристів в Тернополі і області; 6. розвиток</p>	<p>Загрози: 1. можливість появи нового готелю в безпосередній близькості; 2. несприятлива політика уряду; 3. зростаюче конкурентний тиск; 4. зміна потреб і смаку покупців; 5. скорочення фінансування; 6. несприятливі демографічні зміни;</p>
---------------------	---	---

	інфраструктури поблизу готелю 7. збільшення фінансування; 8. здача приміщень в оренду	зростання забруднення середовища
Сильні сторони: 1. адекватні фінансові ресурси; 2. висока кваліфікація персоналу готелю ; 3. хороша репутація у споживачів; 4. невисока орендна плата; 5. низькі ціни; 6. надаються готельні послуги відповідають держстандартам.	1-2: дозволить готелі вийти на якісно новий рівень обслуговування, дасть можливість використовувати систему бронювання; 2-1: дозволить задовольнити смаки будь-якого клієнта; 3, 5 - 5: сприятиме збільшенню завантаження готелю 4-8: може залучити різні організації для оренди приміщень	3,6 - 1: дозволить уникнути конкурентної загрози; 3 - 4: міцна репутація вселяє споживачеві довіру і якість послуг, що надаються 2,5 - 3: дозволить протистояти тиску конкурентів.
Слабкі сторони: 1. відсутність технологічного обладнання; 2. відсутність реклами; 3. залежність від головного підприємства; низька швидкість обслуговування клієнтів.	1-7: дозволить готелі стати більш конкурентоспроможною ; 2-4: буде сприяти сприятливому іміджу, кращої впізнаваності; 4-2: використання сучасних систем автоматизації, що підвищить швидкість обслуговування	1, 4 -1,3: може привести до відтоку потенційних споживачів до конкурентів; 3 - 5: може спровокувати частковий догляд персоналу.

	<p>відвідувачів. 2-8: поява різних офісів в готелі сприятиме її непрямой реклами та підвищення впізнаваності серед відвідувачів</p>	
--	---	--

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- Рівень популярності на ринку готельних послуг недостатньо високий, тому готельно-ресторанному комплексу «Avalon palace» можна порекомендувати проведення активної рекламної діяльності (наприклад, розміщення реклами в газетах та Інтернеті), підвищити стимулювання споживачів введенням знижок для постійних клієнтів.

- Для отримання додаткового доходу готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» може здавати деякі номери в оренду. У зв'язку з тим, що готель розташовується віддалено від центру міста, вартість оренди невисока. Це може залучити організації для оренди приміщень.

- Для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадження інформаційних технологій, так як в даний час готель що не використовує в своїй діяльності ІТ не зможе довго залишатися конкурентоспроможною. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою Інтернет клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі. Впровадження програми по автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування клієнтів, що сприятливо відіб'ється на іміджі готелю.

- Кадрова політика готельно-ресторанному комплексу «Avalon palace» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить

довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.

Практично у всіх співробітників готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» великий досвід роботи. Стиль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий.

Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування.

В результаті проведеного SWOT - аналіз були виявлені переваги і недоліки в роботі готельно-ресторанному комплексу «Avalon palace», усунувши недоліки, готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» стане більш конкурентоспроможним.

## **2. 2 Аналіз роботи персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»**

Характеристика кадрового складу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» На 2016 рік штатного склад готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» виглядає наступним чином. (Таблиця 2.4)



### Штатний розклад готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

№ п/п	Посада	Ставка
1.	Директор	1
2.	Завідуюча	1
3.	Бухгалтер-касир	1
4.	Завгосп	1
5.	Адміністратор	4
6.	Покоївка з виконанням функцій адміністратора, комірник камери схову	4
7.	Повар	1
8.	Швея	0,5
9.	Покоївка	2
10.	Офіціант	8
11.	Монтажник сан. технічних систем і устаткування	0,5
12.	Електрик	0,5
13.	Двірник	1
14.	Помічник повара	1

З урахуванням суміщення ряду посад загальна чисельність співробітників готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» на 2016 рік склала 24 людини.

Більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше 7 - 10 років.

Середній вік персоналу - 35 - 45 років.

Персонал готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» переважно жіночий.

Стиль управління

Стиль управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» - демократичний:

- Відзначається прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально;
- Інформування підлеглих про стан справ у колективі;
- Постійний контакт з підлеглими;
- Доброзичливе ставлення до підлеглих.

Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку із закінченням строку трудового договору.

З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.

Правила внутрішнього розпорядку складаються з наступних пунктів:

1. Порядок прийому і звільнення.
2. Основні права і обов'язки працівника.
  - Права і обов'язки роботодавця.
  - Робочий час і його дослідження.
  - Стягнення за порушення трудової дисципліни.

Для адміністраторів і покоївок існує графік змінності, 12 годинний робочий день з 9.00 до 9.00. За місяць старшим адміністратором складається графік змінності.

Особливості режиму робочого часу і часу відпочинку:

1. Працівникові встановлюється повний робочий день.
2. Особливості режиму робочого часу: змішаний режим роботи відповідно до графіка змінності.

Тривалість робочого тижня - 36 годин.

Працівникові надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток:

- Основний відпустку - 28 календарних днів;

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації.

Система оплати праці в готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»- погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Основні категорії мотивів і стимулів, використовуваних в керівництвом готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» для мотивування співробітників представлені в таблиці 2.5.

**Таблиця 2.5**

**Мотиви і стимули**

№ п/п	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
3	Моральна винагорода	Грамоти моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами

	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
4	Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

### Стан соціально-психологічного клімату в колективі

З метою визначення на емоційному рівні сформованих відносин у колективі, було вирішено провести діагностику соціально-психологічного клімату трудового колективу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».

У дослідженні взяли участь 10 чоловік - адміністратори і покоївки. Вік респондентів від 30 до 45 років.

Для загальної оцінки деяких основних проявів соціально-психологічного клімату колективу була використана карта-схема Л.Н. Лутошкіна. У даній карті-схемі в лівій стороні листа описані ті якості колективу, які характеризують сприятливий клімат, в правій - якості колективу з явно несприятливим кліматом (Додаток 1). Всього методика складається з 14 абсолютно позитивних і, відповідно, з 14 абсолютно негативних тверджень. Ступінь вираженості тих чи інших якостей визначалася за допомогою семибальною шкали, вміщеній в центрі листа (від +3 до -3).

Використовуючи дану схему, спочатку випробовуваним було запропоновано прочитати пропозицію зліва, потім справа і після цього знаком «+» відзначити в середній частині листа ту оцінку, яка найбільш відповідає істині.

Значення балів:

+3 - Властивість, вказане зліва, проявляється в даному колективі завжди;

+2 - Властивість проявляється в більшості випадків;

+1 - Властивість проявляється досить часто;

- Ні це, ні протилежне (вказане праворуч) властивості не проявляються досить ясно, чи те й інше проявляються в однаковій мірі;

- Досить часто проявляється протилежне властивість (вказане праворуч);

2 - властивість проявляється в більшості випадків;

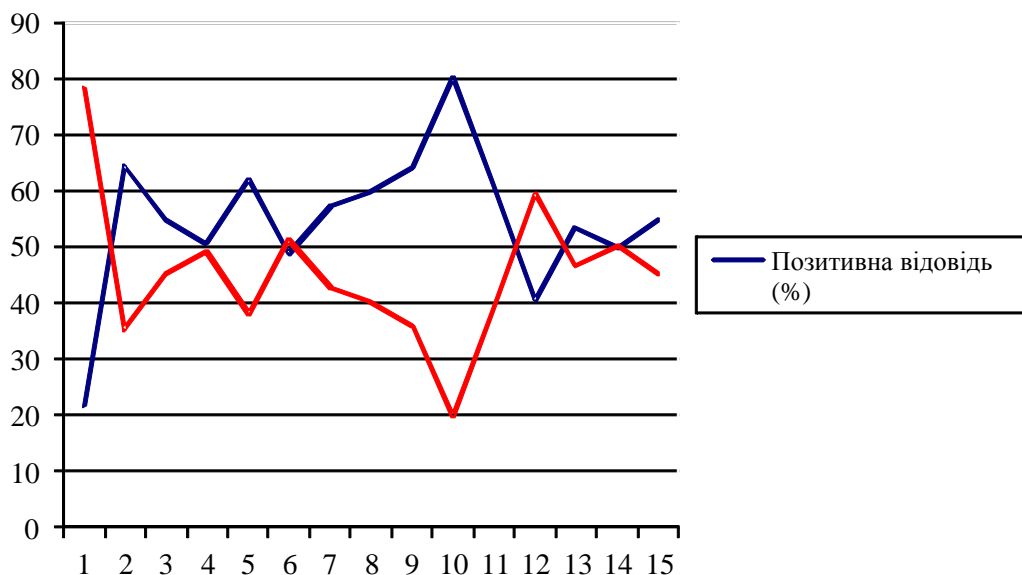
3 - властивість проявляється завжди.

Щоб уявити загальну картину клімату колективу, підсумовували всі позитивні і негативні бали. Отриманий результат послужив умовної характеристикою соціально-психологічного клімату більшій чи меншій мірі сприятливості.

Для обчислення результатів даної діагностики обстежуваний персонал, а саме 10 осіб, був прийнятий за 100%, по причому кожного розглянутого твердженням, було вираховано процентне співвідношення позитивних / негативних відповідей до загальної кількості обстежуваних. Всі позитивні і негативні відповіді опитаних підсумовували, нейтральні відповіді брали за «0».

Таким чином, на основі отриманих даних, можна зробити висновок про те, що клімат в досліджуваній готелі вельми сприятливий.

Отримані результати можна представити графічно. (Рис. 2.2)



**Рис. 2.2 Соціально-психологічний клімат колективу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»**

Кількість позитивних емоційних чинників всередині трудового колективу в значній мірі переважає над негативними. Різниця між ними становить приблизно 10%, що є досить вагомим аргументом, враховуючи, що вибірка опитаних складала 10 осіб, тобто 55% опитаних, вважає психологічну обстановку в колективі сприятливою.

Маркетингова діяльність готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

Готельно-ресторанним комплексом «Avalon palace» не проводиться рекламна політика.

Стимулювання клієнтів також ніяк не здійснюється, відсутні знижки для клієнтів.

PR-кампанії готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» також не проводить.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що маркетингові комунікації в готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» представлені

слабо. Це може негативно відіб'ється на рівні популярності на ринку готельних послуг, а також не зможе сприяти притоку споживачів.

## **2. 3 Оцінка ефективності роботи персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»**

Для оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу застосовують систему узагальнюючих, окремих і допоміжних показників продуктивності праці. До узагальнюючих показників належать середній виробіток у звітному періоді, середньоденний і середньогодинний виробіток продукції (надання послуг) на одного робітника, а також середній виробіток продукції (надання послуг) на одного працюючого у вартісному вираженні.

Як видно із рисунка 2.3, найбільш узагальнюючим показником продуктивності праці є середньорічний виробіток з надання послуг на одного працівника. Його величина залежить не лише від виробітку робітників, а й від частки останніх у загальній чисельності обслуговуючого персоналу, а також від кількості днів, які вони відпрацювали, і від тривалості робочого дня. Звідси середньорічний виробіток одного працівника дорівнює добутку таких факторів:

$$РВП=Ч \cdot Д \cdot Т \cdot Всг, (2.11)$$

де Ч – частка робітників у загальній чисельності працівників;

Д – кількість днів, які відпрацював один робітник у звітному періоді;

Т – середня тривалість робочого дня, год.;

Всг – середньогодинний виробіток з надання послуг [12].

Розрахунок впливу цих факторів на зміну рівня середнього виробітку обслуговуючого персоналу (ДРВП) проведемо за даними таблиці А1 (додаток А) способом абсолютних різниць [21]:

1) вплив зміни частки робітників у загальній чисельності працівників на середній виробіток обслуговуючого персоналу ( $\Delta P_{B\text{ч}}$ ):

$$\Delta P_{B\text{ч}} = \Delta \text{Ч} \cdot P_{B\text{Пл}}, (2.12)$$

де  $\Delta \text{Ч}$  – абсолютне відхилення частки робітників у загальній чисельності працівників, (чол.);

$P_{B\text{Пл}}$  – плановий виробіток робітника за звітний період, (тис.грн.);

2) вплив зміни кількості днів, які відпрацював один робітник за звітний період, на середній виробіток обслуговуючого персоналу ( $\Delta P_{B\text{д}}$ ):

$$\Delta P_{B\text{д}} = \text{Чф} \cdot \Delta \text{Д} \cdot D_{B\text{Пл}}, (2.13)$$

де  $\text{Чф}$  – фактична частки робітників у загальній чисельності працівників, (чол.);

$\Delta \text{Д}$  – абсолютне відхилення днів, які відпрацював один робітник за звітний період, (дні);

$D_{B\text{Пл}}$  – плановий середньоденний виробіток робітника, (тис.грн.);

3) вплив зміни тривалості робочого дня на середній виробіток обслуговуючого персоналу ( $\Delta P_{B\text{т}}$ ):

$$\Delta P_{B\text{т}} = \text{Чф} \cdot D_{\text{ф}} \cdot \Delta \text{Т} \cdot V_{\text{сг.пл}}, (2.14)$$

де  $D_{\text{ф}}$  – фактична кількість днів, які відпрацював один робітник за звітний період, (дні);

$\Delta \text{Т}$  – абсолютне відхилення середньої тривалості робочого дня, (год.);





Рис. 2.3 Структурно-логічна факторна модель продуктивності праці

Всг.пл – плановий середньогодинний виробіток одного робітника,(грн.);

вплив зміни середньогодинного виробітку на середній виробіток обслуговуючого персоналу ( $\Delta РВ_{гв}$ ):

$$\Delta РВ_{гв} = Ч_{ф} \cdot Д_{ф} \cdot Т_{ф} \cdot \Delta В_{сг}, \quad (2.15)$$

де  $T_{ф}$  – фактична середня тривалість робочого дня, (год.);

$\Delta В_{сг}$  – абсолютне відхилення середньогодинного виробітку одного робітника,(грн.);

$$5) \Delta РВ_{п} = \Delta РВ_{ч} + \Delta РВ_{д} + \Delta РВ_{т} + \Delta РВ_{гв}. \quad (2.16)$$

Розв'язок:

$$\Delta РВ_{ч} = \frac{3,19}{100} \cdot 52 = +1,66 \text{ тис.грн.}; \quad (2.12.1)$$

$$\Delta РВ_{д} = \frac{53,19}{100} \cdot (+6) \cdot 0,416 = + 1,33 \text{ тис.грн.}; \quad (2.13.1)$$

$$\Delta P_{BT} = \frac{53,19}{100} \cdot 131 \cdot (+0,76) \cdot \frac{53,43}{1000} = +2,83 \text{ тис. грн.}; (2.14.1)$$

$$\Delta P_{BV} = \frac{53,19}{100} \cdot 131 \cdot 7,76 \cdot \frac{-0,28}{1000} = -0,15 \text{ тис. грн.}; (2.15.1)$$

$$\Delta P_{BP} = (+1,66) + (+1,33) + (+2,83) + (-0,15) = 5,67 \text{ тис. грн.} (2.16.1)$$

З проведених розрахунків, а також за даними таблиці А1 (додаток А), середній виробіток працівника у звітному періоді бази відпочинку «Чорноморка» в середньому вищий від планового на 6 тис.грн.( 32 – 26). Він зріс у зв'язку зі збільшенням частки робітників у загальній чисельності обслуговуючого персоналу, кількості відпрацьованих днів та тривалості робочого часу.

Аналогічно аналізують зміни середнього виробітку робітника за звітний період, що залежить від кількості днів, які відпрацював один робітник за рік, середньої тривалості робочого дня і середньогодинного виробітку:

$$P_{BP} = D \cdot T \cdot B_{сг}. (2.17)$$

Обчислимо вплив цих факторів за способом абсолютних різниць:

$$1) \Delta P_{Bд} = \Delta D \cdot T_{пл.} \cdot B_{пл.}; (2.18)$$

$$\Delta P_{Bд} = +6 \cdot 7 \cdot 59,43 = +2496,06 \text{ грн.}; (2.18.1)$$

$$2) \Delta P_{Bт} = D_{ф.} \cdot \Delta T \cdot B_{пл.}; (2.19)$$

$$\Delta P_{Bт} = 131 \cdot (+0,76) \cdot 59,43 = +5916,85 \text{ грн.}; (2.19.1)$$

$$3) \Delta P_{Bгв} = D_{ф.} \cdot T_{ф.} \cdot \Delta B; (2.20)$$

$$\Delta P_{Bгв} = 131 \cdot 7,76 \cdot (-0,28) = -284,64 \text{ грн.}; (2.20.1)$$

$$4) P_{BP} = \Delta P_{Bд} + \Delta P_{Bт} + \Delta P_{Bгв}; (2.21)$$

$$P_{BP} = 2496,06 + 5916,85 + (-284,64) = 8128,27 \text{ грн.} (2.21.1)$$

Отже, на позитивні зміни середнього виробітку робітника за звітний період впливають такі фактори, як: кількість днів, які відпрацював один робітник за звітний період та середня тривалість робочого дня. Відповідно середній виробіток робітника збільшився на 8412,19 грн.

На основі проведених розрахунків побудуємо таблицю 2.6 з узагальненням результатів факторного аналізу.

**Таблиця 2.6**

**Узагальнення результатів факторного аналізу**

Фактор	ΔРВР тис. грн.	ΔРВП тис. грн.
Частка робітників	-	+1,66
Кількість днів, які відпрацював один працівник за звітний період	+2,50	+1,33
Тривалість робочого дня	+5,92	+2,83
Зміни середньогодинного виробітку робітників	-0,29	-0,15
Усього	+8,13	+5,67

Велике значення для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу ( відношення прибутку до середньої чисельності обслуговуючого персоналу у звітному періоді):

$$R_{\text{п}} = \frac{\text{ПВОД}}{\text{СЧОП}}, \quad (3.1)$$

$R_{\text{п}}$  – рентабельність персоналу;

ПВОД – прибуток від операційної діяльності;

СЧОП – середня чисельність обслуговуючого персоналу у звітному періоді.

Зв'язок цього показника з рівнем продуктивності праці можна подати так:

$$R_{\text{п}} = \frac{\text{П}}{\text{ЧВП}} = \frac{\text{П}}{\text{ЧД}} \cdot \frac{\text{ЧД}}{\text{ВП}} \cdot \frac{\text{ВП}}{\text{ЧВП}} = R_{\text{об}} \cdot \text{Ч}_{\text{нп}} \cdot \text{РВ}, \quad (3.2)$$

де  $R_{\text{п}}$  – рентабельність персоналу;

$\text{П}$  – прибуток від надання послуг;

$\text{ЧВП}$  – середньооблікова чисельність обслуговуючого персоналу;

$\text{ЧД}$  – чистий дохід від наданих послуг;

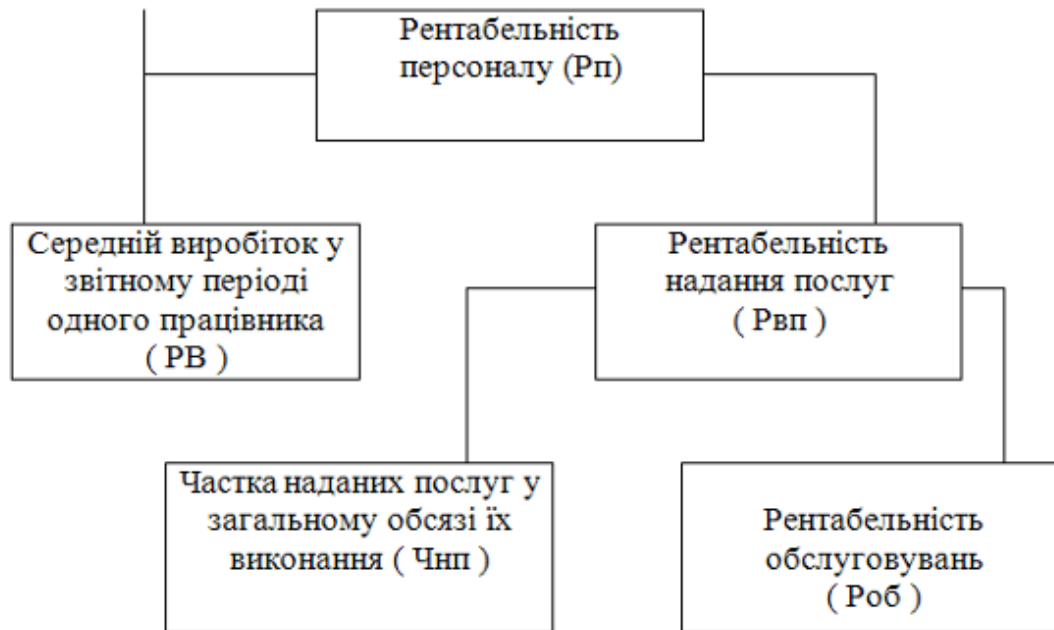
$\text{ВП}$  – вартість надання послуг в діючих цінах;

$R_{\text{об}}$  – рентабельність обслуговувань;

$\text{Ч}_{\text{нп}}$  – частка наданих послуг у загальному обсязі їх виконання;

$\text{РВ}$  – середній виробіток у звітному періоді одного працівника в поточних цінах.

Схематично цей взаємозв'язок можна подати, як на рисунку 2.4.



**Рис. 2.4 Структурно-логічна факторна модель рентабельності персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»**

За даними моделі і даними таблиці А2 (додаток А) можна визначити, як змінився прибуток на одного працівника за рахунок:

а) продуктивності праці (середнього виробітку):

$$\Delta R_{\Pi} = \Delta R_{\text{В}} \cdot \text{Чнп(пл.)} \cdot \text{Роб(пл.)}; \quad (3.3)$$

$$\Delta R_{\Pi} = (+16,98) \cdot \frac{92,41}{100} \cdot \frac{51,48}{100} = +8,08 \text{ тис.грн.}; \quad (3.3.1)$$

б) частки наданих послуг у загальному їх обсязі:

$$\Delta R_{\Pi} = R_{\text{В}}(\text{факт.}) \cdot \Delta \text{Чнп} \cdot \text{Роб(пл.)}; \quad (3.4)$$

$$\Delta P_{\Pi} = 42,98 \cdot \frac{-14,68}{100} \cdot \frac{51,48}{100} = -3,25 \text{ тис.грн.}; (3.4.1)$$

в) рентабельності обслуговувань:

$$\Delta P_{\Pi} = P_{B(\text{факт.})} \cdot Ч_{\Pi(\text{факт.})} \cdot \Delta P_{\text{Об}} (3.5)$$

$$\Delta P_{\Pi} = 42,98 \cdot \frac{77,72}{100} \cdot \frac{+3,62}{100} = +1,21 \text{ тис.грн.} (3.5.1)$$

$$\sum \Delta P_{\Pi} = \Delta P_{\Pi(a)} + \Delta P_{\Pi(b)} + \Delta P_{\Pi(v)}; (3.6)$$

$$\sum \Delta P_{\Pi} = +8,08 - 3,25 + 1,21 = 6,04 \text{ тис.грн.} (3.6.1)$$

Ця модель, також, дає змогу ув'язати фактори зростання продуктивності праці з темпами зростання рентабельності персоналу. Для цього зміну середнього виробітку звітного періоду послуги за рахунок і-го фактора (див.табл.2.2) треба помножити на базову частку наданих послуг у загальному їх обсязі і на базовий рівень рентабельності обслуговувань [33].

Фактори зміни середнього виробітку у звітному періоді:

частка робітників у загальній чисельності персоналу:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{V_{\text{чр}}} \cdot Ч_{\Pi(\text{пл.})} \cdot P_{\text{Об}(\text{пл.})}; (3.7)$$

$$\Delta P_{\Pi} = (+1,66) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = +0,79 \text{ тис.грн.}; (3.7.1)$$

кількість днів, які відпрацював один робітник за рік:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{V_{\text{д}}} \cdot Ч_{\Pi(\text{пл.})} \cdot P_{\text{Об}(\text{пл.})}; (3.8)$$

$$\Delta P_{\Pi} = (+1,33) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = +0,63 \text{ тис.грн.}; (3.8.1)$$

середня тривалість робочого дня:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{Bt} \cdot Ч_{\Pi(пл.)} \cdot P_{об(пл.);} \quad (3.9)$$

$$\Delta P_{\Pi} = (+2,83) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = 1,35 \text{ тис.грн.}; \quad (3.9.1)$$

середньогодинний виробіток:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{Bгв} \cdot Ч_{\Pi(пл.)} \cdot P_{об(пл.);} \quad (3.10)$$

$$\Delta P_{\Pi} = (-0,15) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = -0,07 \text{ тис.грн.}; \quad (3.10.1)$$

зміна рівня відпускних цін:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{Bц} \cdot Ч_{\Pi(пл.)} \cdot P_{об(пл.);} \quad (3.11)$$

$$\Delta P_{\Pi} = (42,98 - 32) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = + 5,22 \text{ тис.грн.} \quad (3.11.1)$$

$$\sum \Delta P_{\Pi} = 16,65 \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = + 7,92 \text{ тис.грн.} \quad (3.12)$$

Отже, з проведених розрахунків видно, як змінився прибуток на одного працівника (+7,92 тис.грн.) за рахунок факторів, що формують рівень середнього виробітку обслуговуючого персоналу у звітному періоді.

Від'ємний результат ( - 0,07 тис.грн.) впливу окремого фактору можна розцінювати, як не використаний резерв підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі дипломної роботи «Теоретичні аспекти управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації» проведено аналіз системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».

Практично у всіх співробітників готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» великий досвід роботи. Стиль управління персоналом можна

охарактеризувати як демократичний. Відзначається прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально, відбувається інформування підлеглих про стан справ у колективі, постійний контакт з підлеглими, доброзичливе ставлення до підлеглих. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий.

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації.

Система оплати праці в готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» - погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактичного відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку зі закінченням строку трудового договору.

З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.

Недоліком в управлінні персоналом можна вважати недостатній рівень стимулювання і мотивування.

Кадрова політика готельно-ресторанному комплексу «Avalon palace» повинна бути орієнтована на системний підхід, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і високого професіоналізму.



## РОЗДІЛ 3

### ПІДВИЩЕННЯ КФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ДОПОМОГОЮ КОМПЛЕКСНОЇ ПРОГРАМИ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE»

#### 3.1. Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

Сучасний стан економіки і технологій вимагає безперервного зростання кваліфікації працівників, в окремих випадках своєчасної ротації і відповідного професійного розвитку. Глибоке старіння виробничого персоналу диктує необхідність постійної роботи по залученню молоді на підприємства.

Сьогодні вищий менеджмент підприємств повинен визнати, що без системної роботи з кадрами (виховання причетності до системи, повагу до інституту господарської влади) все більш явно буде відчуватися відторгнення найманих працівників від цілей підприємства, звідси протестні явища в формі крадіжок, прихованих страйків, шкідництва.

З цих позицій бачиться доцільним здійснювати формування корпоративної культури підприємства на основі системного підходу до роботи з персоналом, що включає в себе:

- комплексну багатофакторну оцінку наявного персоналу підприємства (професійну, кваліфікаційну, освітню, трудовий внесок і внесок у

фінансові досягнення підприємства, особистісний професійний, в тому числі творчий потенціал і т.п.);

- проектування кар'єри, розстановку кадрів, формування резерву;
- постановку виробничих і творчих завдань, відстеження результатів;
- формування та впровадження мотиваційних, стимулюючих систем, безперервне їх розвиток;
- створення умов для розвитку персоналу (ротація, додаткове навчання, стажування, тренінги, перенавчання, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти і т.п.);
- моніторинг ефективності розстановки, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, атестація, зміни в проекті розвитку кар'єри;
- система залучення молоді на підприємства і вирощування висококваліфікованих фахівців;
- рекрутинг на основі професійного відбору;
- організація вибування кадрів.

Виходячи з вищевикладеного, можна визначити основні цілі і завдання пропонованої програми, умовна назва якої «Ефективне управління»:

Мета програми «Ефективне управління» - підвищення ефективності управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace».

Завдання програми:

1. Визначити основні методи підвищення ефективності управління;
2. Розробити комплекс заходів, спрямованих на поліпшення якості управління, врахувати матеріальні витрати досліджуваного готельного підприємства на реалізацію запропонованих заходів;

Ознайомити керівництво готелю до розробленої програми, запропонувати рекомендації по впровадженню даного комплексу заходів.

Програма «ефективне управління» являє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом - рушійною силою в підвищенні ефективності управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace».

### 3.2. Основні положення програми «Ефективне управління»

Програма «Ефективне управління»

№ п/п	Основні аспекти	Проведені заходи
1.	Ефективне планування і підбір персоналу	Створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади Технології пошуку персоналу Створення умов для сприятливої адаптації співробітників
2.	Способи мотивації і стимулювання персоналу	Моральна мотивація. Монетарні і немонетарні стимулювання Структура заробітної плати. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги.
3.	Надання можливості навчання та розвитку	Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву

	персоналу	
4.	Створення сприятливого психологічного клімату в організації	Тренінг «Ділове спілкування» Попередження конфліктів всередині колективу
5.	Формування корпоративної культури	Організація корпоративні заходів і свят

Далі детально розглянемо весь комплекс пропонованих рекомендацій, визначимо можливі матеріальні витрати, викладемо і інтерпретуємо зроблені висновки.

На першому етапі даної програми керівництву готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace», пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів.

Серед них визначено наступні:

Створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади.

До даних заходів можна віднести розробку посадових інструкцій або професіограму на кожну вакансію (в додатку Б представлені посадові інструкції готельного адміністратора)

Удосконалення технологій пошуку персоналу

Пошук персоналу пропонується вести з зовнішніх і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього пошуку можна віднести: публікації оголошень в газетах і професійних журналах ( «ProHotelia», «Готельний та ресторанний бізнес»), звернення до агентствам з працевлаштування (Кадрове

агентство «Бізнес - агентство з підбору персоналу»), розміщення вакансій на Інтернет - сайтах ([www.work.ua](http://www.work.ua)).

Внутрішні джерела розглядаються як підвищення на посаді вже працюючих в готелі працівників. Просування по службі своїх працівників обійдеться керівництву готелю дешевше. Крім того, це підвищить зацікавленість співробітників, поліпшить моральний клімат і посилить прихильність працівників до підприємства. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їх службового зростання від ступеня ефективності їх роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Єдиним недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою.

Технології відбору.

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» відноситься до типів підприємств з малим штатним складом. Тому, щоб програма відбору була дієвою, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності.

Рішення при відборі пропонується приймати згідно з пропонованим етапом. На кожному етапі відсіюється частина заявників або ж вони самі відмовляються від процедури. Природно, що пропоновані етапи для відбору розглядаються керівником (заступником), відповідно до характеру пропонованої вакансії.

1. Етап Попередня відбіркова бесіда. Робота на цьому ступені може бути організована різними способами. Бажано використовувати загальні правила бесіди, спрямовані на з'ясування, наприклад, освіти претендента, оцінку його зовнішнього вигляду і визначають особистих якостей.

2. Етап Заява бланка анкети та автобіографічної анкети. Бажано, щоб кількість пунктів анкети було мінімальним і просило інформацію, яка найбільше впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Обов'язкова вимога до анкети - повинна складатися окремо для кожного типу роботи і організації (анкета на посаду адміністратора в Додатку В).

3. Етап Бесіда за наймом. Мета бесіди - розгляд заявника на предмет прийняття на роботу. На даному етапі відбувається обмін інформацією у формі запитань і відповідей. Керівнику рекомендується заздалегідь підготувати список питань (приблизний список питань для прийому готельного адміністратора в Додатку В)

4. Етап Тести по найму. Це один з найбільш сучасних методів, які полегшують прийняття рішення щодо відбору. Тест - засіб, який вимірює який-небудь показник людини. Психологи і фахівці з персоналу розробляють ці тести на предмет оцінки наявності здібностей або складу розуму, необхідних для результативного виконання завдань на запропонованому місці. Серед найбільш поширених видів тестів, рекомендується використовувати особистісний опитувальник Кетелла, визначення рівня тривожності Тейлора, різні варіації тестів досягнень.

5. Етап Перевірка відгуків і рекомендацій. При подачі заяв про прийом на роботу кандидати можуть надати відгуки попередніх начальників і інші аналогічні документи. Керівництву рекомендується їх перевірити, можливо, здзвонитися з керівництвом з попереднього місця роботи для уточнення даних. Це може стати одним з найбільш об'єктивних типів інформації для передбачення майбутнього поведінки заявника на робочому місці.

6. Етап Надання довідки про стан здоров'я. Причини для проведення медичного обстеження наступні:

- у разі подачі працівниками скарг з приводу компенсацій необхідне знання фізичного стану заявника на момент найму;
- необхідно запобігти найм переносників заразних хвороб;
- необхідно визначити, чи може заявник фізично виконувати пропоновану роботу.

Для визначення «якості набору», тобто приблизної оцінки рівня запрошуваних та найманих працівників, можна використовувати наступний математичний метод обчислення:

$$ЯН = (+ РЯ + ПП ЗП) : Ч, \text{ де}$$

ЯН - якість набраних працівників, %

РЯ - усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи набраними працівниками

ПП - відсоток нових працівників, просунулися по службі протягом одного року

ЗП - відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року

Ч - загальне число показників, врахованих при розрахунку.

Створення умов, сприятливо впливають на адаптацію нових співробітників.

Адаптація нових співробітників у колективі - одна з важливих задач, яку необхідно вирішувати керівництву організації. Процес взаємного пристосування працівника і організації, що базується на прийнятті чи неприйнятті першим нових професійних та організаційних умов роботи, повинен бути пов'язаний як зі стратегічним плануванням в організації, так і з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінки та розвитку персоналу і, звичайно ж, зі сформованою корпоративною культурою компанії. З метою створення сприятливих умов співробітникам для адаптації керівництву готельно-ресторанному комплексу «Avalon palace», пропонується комплекс

основних факторів, що впливають на цей процес. Знання цих факторів допоможе керівництву орієнтуватися в створенні сприятливої атмосфери.

Організаційна адаптація заснована на розумінні та прийнятті новим співробітником свого організаційного статусу, структури організації та існуючих механізмів управління. Необхідно зробити новому співробітнику короткий екскурс в історію розвитку готелю, розповісти про постійних клієнтів, дати ознайомитися з положенням про організаційну структуру готельного підприємства. Видати на руки посадову інструкцію і / або професіограму. Професіограма є документ, що містить основні професійні вимоги, на які має бути орієнтоване розвиток професійних якостей людини в ході оволодіння їм професією або заміщення посади. У професіограмі відбиваються професійні вимоги, сформульовані на основі аналізу професійної діяльності найбільш успішно працюючих фахівців (Додаток 6). Як правило, професіограма містить:

- а) модель співробітника (професійні, ділові, особисті якості);
- б) модель посади (функції, обов'язки, завдання, відповідальність і т.д.).

Соціально-психологічна адаптація - це прийняття нових норм взаємовідносин, поведінки в даній організації, пристосування до нового соціуму. Рекомендується познайомити нового співробітника і обговорити з ним місію підприємства, розповісти йому про традиції, які існують в готелі, познайомити його з колегами, з якими він буде пов'язаний технологічно.

Професійна адаптація - це поступове доопрацювання професійних навичок і навичок співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні. Коло даних навичок повинен бути окреслений в посадовій інструкції, яку працівник отримує на руки. Рекомендується розробити і довести до його відома критерії успішності проходження випробувального терміну.



Для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» доцільно створити і розвивати інститут наставництва, щоб новий співробітник після виходу на роботу не був «кинутим». Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник готелю, який позитивно зарекомендував себе.

На другому етапі програми «Ефективне управління» пропонується комплекс методів, які мотивують і стимулюють персонал готелю.

Для керівництва готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» розроблені наступні види мотивації і стимулювання персоналу:

Моральна мотивація.

Потужна моральна мотивація особливо актуальна для досліджуваного готельного підприємства, тому що йому необхідно зробити, свого роду, прорив на ринок готельних послуг, а також підвищити свою конкурентоспроможність.

Серед засобів даного виду мотивації пропонується використовувати:

- прохання
- надихаючі бачення (по суті привабливі обіцянки)
- подяки
- грамоти
- «особисті прохання»
- позначки на дошці інформації

Монетарні і немонетарні стимулювання

Рекомендовані монетарні способи мотивація співробітників:

1. Премії за результатами роботи.

2. Індивідуальні премії. Такі премії можуть виплачуватися і фахівцям, звільнення яких небажане для готельного підприємства (для готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» - це адміністратори, бухгалтер).

Немонетарні способи мотивації персоналу:

1. Керівництву необхідно проявляти інтерес не тільки до роботи своїх співробітників, але і до них, як до особистостей. Повага, довіра, щире ставлення до підлеглих підсилює їхню мотивацію.
2. Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи.
3. Бажано проводити опитування щодо задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації та пропозицій співробітників.
4. Рекомендується мотивувати співробітників наданням корпоративного відпочинку, що означає виїзд персоналу готелю на турбази або будинку відпочинку за рахунок організації.
5. Мотивувати можна наданням вільного часу за добре виконану роботу.
6. Мотивація зручним графіком роботи.
7. Мотивування працівників підвищенням кваліфікації.

Оптимізація системи заробітної плати. Пільги.

Відомо, що вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації.

Крім заробітної плати керівництву готелю рекомендується надавати своїм працівникам різні додаткові пільги, які будуть в найбільшій мірі

стимулювати персонал. Відзначимо найбільш бажані види пільг в сучасних українських організаціях:

- оплачені відпустки,
- оплата лікарняного,
- страхування здоров'я і життя,
- пенсійне забезпечення,
- субсидовані підприємством кафетерії,
- позички зі зниженою відсотковою ставкою на навчання в коледжах дітей співробітників, дитячі установи,
- надання оплачених юридичних послуг,
- програми фізичного оздоровлення,
- оплачені творчі відпустки після певної кількості років роботи.

Для керівництва готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» в зв'язку з невисоким фінансуванням пропонується використання декількох видів пільг з вище перерахованих. Для того, щоб визначити найбільш бажані пільги для персоналу, рекомендується провести анкетування. Результати якого, відіб'ють бажання співробітників.

Структура заробітної плати.

Структура заробітної плати - кількісне співвідношення формуючих заробітну плату елементів. Оптимізація даної структури полягає в щомісячній виплаті наступних її елементів.

Тарифна частина - основний, обов'язковий елемент заробітної плати кожного працівника підприємства.

Надбавки і доплати до тарифу рекомендується систематично виплачувати за безперервний стаж роботи; за виконання більшого обсягу робіт;

за суміщення посад, а також майстерність; за роботу в нічний час; за понаднормові роботи і ін.

Слід зазначити, що оплата за перевиконання норм (завдань) стимулює зростання продуктивності праці.

Преміальна частина заробітної плати пов'язана з рішеннями додаткових виробничих завдань, включає в себе різні види премій, які виплачуються як з фонду заробітної плати, так і з фонду матеріального заохочення.

На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників. Тут визначено наступний захід:

Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву.

Керівництву готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» рекомендується вести цілеспрямоване планування кар'єри своїх співробітників, орієнтоване на підготовку фахівців в області готельного бізнесу. Бажано проводити постійне навчання, підготовку і перепідготовку кадрів, орієнтовані на розвиток управлінських та організаційних навичок.

Вести цілеспрямований відбір і занесення в базу даних можливих кандидатів необхідних готельно-ресторанному комплексу, таким чином створювати кадровий резерв.

Використовувати метод горизонтального просування по службі, коли співробітник після необхідного обов'язкового навчання займає нову посаду в іншому відділі, також метод прогностичного навчання: навчання спеціальностям, необхідність в яких може виникнути в доступному для огляду майбутньому.

Четвертий етап програми присвячений соціально - психологічного клімату в трудовому колективі готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».

Виходячи з того, що при дослідженні клімату в даній організації, його рівень був визначений як сприятливий, то в програмі «Ефективне управління» розроблений комплекс заходів, спрямований на поліпшення міжособистісного взаємодії і профілактику конфліктів. Зокрема, було запропоновано проведення соціально-психологічного тренінгу «Ділове спілкування» (за допомогою психолога, який залучався з боку). Тренінг розрахований на два дні. Головна мета тренінгу: підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в колективі.

Попередження міжособистісних конфліктів серед персоналу.

Конфлікти в організації - це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії між людьми при вирішенні питань виробничого та особистого порядку.

У трудових колективах конфлікти неминучі, оскільки в процесі спільної трудової діяльності беруть участь люди різні за рівнем професійної підготовки, за соціальним станом, життєвим досвідом, темпераментом.

Для запобігання конфліктним ситуаціям, керівництву готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace», рекомендується проводити роботу з персоналом (періодичність залежить від зайнятості, як керівництва, так і співробітників готельного підприємства). Для запобігання конфліктам і керівникам і співробітникам готельного підприємства потрібно пам'ятати наступне:

- Необхідно навчитися визначати передконфліктну стадію і «повернутися» з предконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не продовжувати посилювати конфлікт, який розпочинається.
- Потрібно вміти розуміти партнера по взаємодії і не йти на конфлікт, якщо немає впевненості в тому, що партнером його мотиви правильно зрозумілі.
- Проявляти терпимість до інакомислення.

- Необхідно дбати про зниження своєї щодостійкої тривожності і агресивності.
- Навчитися керувати своїми поточними психічним станом, уникати передконфліктних ситуацій при перевтомі або перезбудження.
- У спілкуванні з колегами потрібно бути внутрішньо готовим до вирішення виникаючих проблем шляхом співробітництва, компромісу, уникнення або поступки. В ході спілкування з партнером бажано хоча б зрідка посміхатися.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

В організації корпоративної культури, можна виділити основні складові, реалізація яких буде в достатній мірі стимулювати співробітників готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».

В першу чергу, керівництву готелю рекомендується створити документ з основним переліком корпоративних правил роботи в організації, який буде видаватися співробітнику в перший день приходу на роботу. У такому документі може бути докладний опис всіх можливих ситуацій, з якими може зіткнутися працівник, а також історія організації, місія, опис взаємин з клієнтами, а також всередині організації і т.д. Крім створення самих правил і вимогливості керівництва, необхідно сформулювати умови для їх виконання, а також механізм перевірки - працюють правила, або ж є, насправді, звичайною декларацією вимог і побажань керівників компанії до персоналу. У зв'язку з тим, що в досліджуваному готельному підприємстві можливість кар'єрного росту співробітників вельми обмежена через відсутність вільних штатних одиниць, а також невисокою чисельності персоналу, то проблему відсутності кар'єрного зростання можна вирішити, приділяючи більше уваги мотивації співробітників і залучення всіх співробітників до управління. Це спонукає управлінських працівників шукати нові форми управління, розвивати

потенційні можливості, ефективно трудитися, творчо ставитися до трудового процесу. Вимога творчого ставлення керівництва до управління зумовить підвищення їх самостійності і відповідальності за виконувану роботу, активну участь їх у прийнятті управлінських рішень та безпосередню зацікавленість в результатах колективної праці.

Зміцнення організаційної культури має проводитися через загальнофірмові заходи, спрямовані на виховання у співробітників почуття спільності, приналежності до організації, лояльності і надійності в роботі.

### **Висновки до розділу 3**

У третьому розділі дипломної роботи «Теоретичні аспекти управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації» запропоновано підвищення ефективності управління персоналом за допомогою комплексної програми для керівників готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».

Розроблена програма «Ефективне управління» орієнтована на підвищення ефективності управління персоналом в готельно-ресторанному комплексі «Avalon palace».. Програма представляє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок грамотного управління людським ресурсом - рушійною силою будь-якої компанії, щодо теми дослідження - готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace». Програма складається з п'яти основних аспектів і пропонованих до них заходів.

На першому етапі даної програми керівництву готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace», пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів.

На другому етапі програми «Ефективне управління» пропонується комплекс методів, мотивують і стимулюють персонал готелю.

На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.



## ВИСНОВКИ

Таким чином, на підставі вищевикладеного, можна зробити наступні висновки.

Системний підхід являє собою підхід до дослідження об'єкта як до системи. Системний підхід як загально методичний принцип використовується в різних галузях науки і діяльності людини.

Системний підхід присвячений вирішенню системних задач, в яких об'єкт досліджень представляється у вигляді систем. Системні завдання можуть бути двох типів: системного аналізу або системного синтезу. Завдання аналізу передбачає визначення властивостей системи за відомою її структурі, а завдання синтезу - визначення структури системи по її властивостям.

Системний підхід включає в себе наступні елементи: відбір, оцінка виконання, розвиток, винагороду і ін, які детально розглянуті в ході проведеного дослідження ..

Значення системного підходу в управлінні полягає в тому, що менеджери можуть простіше погоджувати свою конкретну роботу з роботою організації в цілому, якщо вони розуміють систему і свою роль в ній. Це особливо важливо для генерального директора, тому що системний підхід стимулює його підтримувати необхідну рівновагу між потребами окремих підрозділів і цілями всієї організації. Він змушує його думати про потоках інформації, що проходять через всю систему, а також акцентує увагу на важливості комунікацій. Системний підхід допомагає встановити причини прийняття неефективних рішень, він же надає засоби та технічні прийоми для поліпшення планування і контролю.

Представлене дослідження проводилося на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».

Цей готель є невеликим готельне підприємство з 60 номерами.

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon palace» орієнтований, в основному, на клієнтів із середнім рівнем доходу. Вартість номерів, в середньому, становить 800 грн.

Штат готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» включає в себе 24 людини. Персонал готелю, в основному, жіночий, у віці 35 - 45 років. Практично у всіх співробітників готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» великий досвід роботи в сфері готельного бізнесу.

У стилі управління персоналом присутні демократичні риси. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі дуже сприятливий.

Недоліком в управлінні персоналом можна вважати невисокий рівень стимулювання і мотивування.

Після проведеного SWOT - аналізу були виявлені переваги і недоліки в роботі готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace», наприклад, такі як, відсутність реклами та інформаційних технологій в діяльності готелю.

Як рекомендації були запропоновані наступні заходи, спрямовані на більш ефективне управління персоналом.

По-перше, пропонуються удосконалення планування та підбору кадрів:

- Створення професійних, кваліфікаційних і соціально - психологічних вимог до посади.
- Удосконалення технологій пошуку персоналу
- Технології відбору персоналу.

Для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» доцільно створити і розвивати інститут наставництва, щоб новий співробітник після виходу на роботу не був «кинутим». Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник готелю, який позитивно зарекомендував себе.

Також були розроблені рекомендації по монетарні і немонетарні мотивування співробітників готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».

Було запропоновано ряд заходів, спрямованих на створення умов для сприятливої адаптації нових співробітників.

Для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace», був запропонований тренінг «Ділове спілкування».

Передбачається, що, застосувавши на практиці хоча б деякі із запропонованих заходів, підвищиться ефективність управління персоналом і, як наслідок, зросте працездатність персоналу і рівень конкурентоспроможності готелю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебник. – Москва: ДИС, 2001. – 392 с.
2. Артеменко Г.В., Беллендир М.В. Финансовый анализ: Учебник. – Москва: ДИС, 2003. – 219с.
3. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. – Київ: МАУП, 2004. - 340с.
4. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник. – Москва: Финансы и статистика, 2000. – 284 с.
5. Беляев Ю.А. Энциклопедия начинающего предпринимателя. – Москва: Изд-во. РУНД, 1992. – 318с.
6. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Учеб.пособ. – Москва: Финансы и статистика, 1996. – 215 с.
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: Учеб.курс. – Киев: Ника – Центр: Эльга, 1999. – 198 с.
8. Бутинець Ф.Ф. Інформаційні системи бухгалтерського обліку: Підручник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит». – Житомир: ПП «Рута», 2002. – 544с.
9. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч.посіб. – Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. – 298с.
10. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: Учебник. – Москва: Финпресс, 2002. – 236 с.
11. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисципліни. – Київ: КНЕУ, 2000. – 43с.

12. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. / БГЭУ. – Минск, 2006. – 395 с.
13. Жидецький В.Ц., Джигирей В.С., Мельников О.В. Основи охорони праці. Навч. посіб. – Вид. 4-те, доповнене. – Львів: Афіша, 2000. – 350с.
14. Виханский О. С., Наумов О. И. Менеджмент: Учебник. – Москва: Гардарики, 1999. – 528с.
15. Галькевич Р.С. Набоков В.И. Основы менеджменту: Учебник. – Москва: Финпресс, 1998.– 467с.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов.– Москва: ЮНИТИ “Банки и биржи”, 1997. – 375с.
17. Гончаренко Л.С. Оформлення матеріалів самостійної роботи студентів: Навч. посіб. – Херсон: МІБ, 1999. – 26с.
18. Гончагенко Л.С. Нормативне забезпечення підприємницької діяльності: нав. посіб. / Гончагенко Л.С., О.М. Білоусов, О.В. Солободенюк; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: МУБіП, 2009. – 174с.
19. Гуськова Н.Д., Макаркин Н.П., Неретина Е.А. Предпринимательство: Учебник. – Саранск: МГУ, 1994. – 405с.
20. Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: Навч. посіб. – Київ: Знання – Прес, 2003. – 349с.
21. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. посіб. – Київ: «Знання-Прес», 2002. – 207с.
22. Кабанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. – Москва: ЮНИТИ, 1997. – 435с.
23. Кохно П.А., Микрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент: Учебник. – Москва: Финансы и статистика, 2003. – 422с.
24. Кредісов А. І. Панченко Є. Г. , Кредісов В. А. Менеджмент для керівників: Навч. посіб. – Київ: “Знання” КОО, 1999. – 556с.
25. Лапін В.М. Безпека життєдіяльності людини: Навч. посіб. – Вид. 4-те, доповнене. – Львів: Афіша, 2000. – 350с.

26. Ленд П.Е. Менеджмент - искусство управлять: Учебник. – Москва: ИНФРА-М, 1995. – 284с.
27. Любинова Н.Г. Менеджмент – путь к успеху: Учебник. – Москва: Агропромиздат, 2002. – 189с.
28. Маршалл А. Принципы экономической науки. / Пер. с англ.— Москва: Издательская группа “Прогресс“, 1993. – 526с.
29. Мескон А., Хедоури. Основы менеджменту. - Москва: Демос, 1992. – 607с.
30. Мошок Г.Є. Організація праці менеджера: Підручник. – Київ: Київ Держ. Торг.-екон.ун-т., 2002. – 425с.
31. Нестерчук В.П., Афонін А.С. Технологія реструктуризації підприємства. Навч.посіб. з курсів «Економіка підприємства» та «Планування діяльності підприємства». – Київ: Європейський університет, 2000. – 312с.
32. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации: Учебник.— Москва: Инфра— М, 2005. – 348с.
33. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч.посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ: Знання, 2007. – 688с.
34. Сис Д.Г. Охорона праці в галузі: Нав.-метод.комплекс для самост. вивч. дисципліни. Херсон: МУБіП, 2003. – 83с.
35. Сучасний менеджмент: теорія і практика . / під. Ред. Г. В. Щокіна. – Київ: МЗУУП, 2003. – 344с.
36. Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: Навч.посіб. – Київ: МАУП, 2004. – 196с.
37. Хоскинг А. Курс предпринимательства: практическое управление: Учебник.— Москва: Международные отношения, 2005. – 254с.
- 38.Шегда А.В. Основы менеджменту: Учебный посібник. – Київ: «Знання», 1999. – 256с.
39. Методичні вказівки до виконання дипломної роботи для студентів всіх форм навчання спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» за спеціальністю «Менеджмент на ринку товарів та послуг»/Укл. Масенко Б.П., Зіятдінова Л.В., Афонченкова Т.М. – Херсон: МУБіП, 2003. – 46с.

40. Охорона праці в Україні: Організація і управління. Нормативно-правове забезпечення. Дозвільна система. Небезпечні фактори і умови праці. Страхування. Відповідальність / Упоряд. А.В. Довбня. – К.: Юрінком Інтер, 1999. – 400 с.
41. Закон України «Про підприємництво» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 14. – Ст. 168.
42. Закон України «Про підприємства в Україні» // Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 24. – Ст. 272; 1992.- № 17. – Ст. 209.
43. Положення про головний фонд нормативних документів (Затверджено наказом Держспоживстандарту України від 25.03.2003 р. №48).
44. [www.lib.Kherson.ua](http://www.lib.Kherson.ua) – Херсонська обласна універсальна наукова бібліотека ім. О.Гончара.
45. Форма № 1-ПВ «Звіт з праці» бази відпочинку «Чорноморка».
46. Форма № 1-ПВ (умови праці) «Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу із шкідливими умовами праці» готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».
47. Форма № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу» готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».
48. Форма № 6-ПВ «Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання» готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace».





## Додаток А

Оцінювання ефективності використання трудових ресурсів готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

Таблиця А1 – Дані для факторного аналізу рентабельності персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace»

Показник	Значення показника		Зміни
	план	факт	
Прибуток від надання послуг, тис.грн.	470	865	+395
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	38	47	+9
Виручка від надання послуг, тис.грн.	913	1570	+582
Надання послуг у поточних цінах, тис.грн.	988	2020	+1032
Частка виручки у вартості наданих послуг, %	92,41	77,72	-14,68
Прибуток на одного працівника, тис.грн.	12,37	18,40	+6,03
Рентабельність обороту, %	51,48	55,10	+3,62
Середній виробіток у звітному періоді на одного працівника (в поточних цінах), тис.грн.	26	42,98	+16,98
Середній виробіток у звітному періоді на одного працівника (в цінах базового періоду), тис.грн.	26	32	+6

Таблиця А2 – Вихідні дані для факторного аналізу

Показник	Значення показника		Зміни	
	План	Факт	Абс.	Відн.%
Виконання робіт в планових цінах, тис.грн.	988	1504	+516	52,2
Середня чисельність обслуговуючого персоналу у звітному періоді	38	47	+9	+23,68
У тому числі робітників	19	25	+6	+31,6
Частка робітників у загальній чисельності працівників(Ч)	50	53,19	+3,19	+6,38
Дні, які відпрацював один робітник за звітний період(Д)	125	131	+6	+4,8
Години,які відпрацювали всі робітники	16625	25414	+8789	+52,9
Середня тривалість робочого дня, год.(Т)	7	7,76	+0,76	+10,86
Середній виробіток одного працівника, тис.грн. (за звітний період)	26	32	+6	+23,08
Виробіток робітника, (тис.грн.):	52	60,16	+8,16	+15,69
за звітний період (РВР);	0,416	0,459	+0,043	+10,34
середньоденний (ДВ);	59,43	59,15	-0,28	-0,47
середньогодинний, грн.(ГВ)				
Непродуктивні витрати часу (ФРЧн), людино-год.	-	-	-	-
Надпланова економія часу за рахунок інноваційних заходів (ФРЧе), людино-год.	-	-	-	-
Зміна вартості наданих послуг за рахунок структурних зрушень	-	-	-	-

## Додаток Б

### Посадова інструкція адміністратора готелю

#### 1. Загальні положення

1.1 Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність адміністратора готелю

1.2 Адміністратор готелю відноситься до категорії фахівців.

1.3 Адміністратор готелю призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора готелю.

1.4 Посадове підпорядкування:

1.4.1	Пряме підпорядкування	директору готелю
1.4.2.	Додаткове підпорядкування	---
1.4.3	Віддає розпорядження	---
1.4.4	Працівника заміщає	особа, призначена у встановленому порядку
1.4.5	Працівник заміщає	---

#### 1. Кваліфікаційні вимоги до адміністратора готелю:

2.1.	Освіта*	вища професійна
2.2.	Досвід роботи	не менш 5 років
2.3.	Знання	Постанови, розпорядження, накази, інші

		<p>керівні і нормативні документи вищестоящих і інших органів з питань готельного обслуговування.</p> <p>Правила надання готельних послуг в Україні.</p> <p>Правила і методи організації процесу обслуговування клієнтів.</p> <p>Порядок утримання житлових і інших приміщень готелю.</p> <p>Основи естетики, етики, психології й обслуговування відвідувачів.</p> <p>Основи економіки, організації праці і керування.</p> <p>Структуру керування готелем, права й обов'язки працівників готелю.</p> <p>Законодавство про працю.</p> <p>Правила внутрішнього розпорядку.</p> <p>Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і протипожежного захисту.</p>
2.4.	Навички	роботи по спеціальності
2.5.	Додаткові вимоги	-

### 1. Документи, які регламентують діяльність адміністратора готелю

#### 3.1 Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти стосовно роботи, що виконується.

### 3.2 Внутрішні документи:

Статут підприємства, Накази і розпорядження директора готелю; Положення про готель, Посадова інструкція адміністратора готелю, Правила внутрішнього трудового розпорядку.

#### 1. Посадові обов'язки адміністратора готелю

Адміністратор готелю:

- 4.1. Забезпечує роботу з ефективного і культурного обслуговування клієнтів, створенню для них комфортних умов.
- 4.2. Здійснює контроль за своєчасною підготовкою номерів до прийому прибуваючих до готелю, дотриманням чистоти в готелі, регулярною зміною білизни в номерах, збереженням майна й устаткування.
- 4.3. Інформує проживаючих у готелі про надані додаткові платні послуги, приймає замовлення на їх виконання і контролює їх виконання.
- 4.4. Дає усні довідки, що стосуються готелю, розташування міських визначних пам'яток, видовищних, спортивних споруд і т.д.
- 4.5. Приймає й оформляє необхідні документи.
- 4.6. Здійснює контроль за виконанням працівниками вказівок керівництва організації.
- 4.7. Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії і гігієни.
- 4.8. Вживає заходи до вирішення конфліктів, що виникають при обслуговуванні проживаючих.
- 4.9. Розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням клієнтів і проводить відповідні організаційно-технічні заходи.

4.10. Інформує керівництво організації про наявні недоліки в обслуговуванні клієнтів, вживає заходів до їх ліквідації.

### **1. Права адміністратора готелю**

Адміністратор готелю має право:

5.1. Знайомитися з проектами рішень керівництва підприємства стосовно його діяльності.

5.2. Подавати пропозиції з удосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими даною інструкцією обов'язками.

5.3. В межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівнику про всі недоліки в діяльності підприємства (структурного підрозділу, окремих працівників), виявлені у процесі виконання своїх посадових прав і обов'язків і вносити пропозиції по їх усуненню.

5.4. Запитувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника від керівників підрозділів і інших спеціалістів інформацію і документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

5.5. Залучати спеціалістів усіх (окремих) структурних підрозділів до вирішення задач, покладених на нього (якщо це передбачено положеннями про структурні підрозділи, якщо ні - то з дозволу керівника організації).

5.6. Вимагати від керівництва підприємства, свого безпосереднього керівника надання допомоги у виконанні обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією.

### **1. Відповідальність адміністратора готелю**

Адміністратор готелю несе відповідальність:

6.1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією, - у межах, визначених чинним трудовим законодавством України.

6.2. За правопорушення, здійснені в процесі виконання своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України.

6.3. За причинені матеріальні втрати - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.

### 1. Умови роботи адміністратора готелю

Режим роботи адміністратора готелю визначається згідно з Правилами внутрішнього трудового розпорядку, встановленими на підприємстві.

### 1. Умови оплати праці

Умови оплати праці адміністратора готелю визначаються згідно з Положенням про оплату праці персоналу.

## 9 Кінцеві положення

9.1 Дана Посадова інструкція складена в двох екземплярах, один із яких зберігається у Підприємства, інший — у працівника.

9.2 Задачі, Обов'язки, Права і Відповідальність можуть бути уточнені відповідно до зміни Структури, Задач і Функцій структурного підрозділу і робочого місця.

9.3 Зміни і доповнення до даної Посадової інструкції вносяться наказом генерального директора підприємства.

Керівник структурного підрозділу		
	(підпис)	(прізвище, ініціали)
<b>УЗГОДЖЕНО:</b>		
Начальник юридичного відділу		

(підпис)	(прізвище, ініціали)	
00.00.0000		
<b>З інструкцією ознайомлений:</b>		
	(підпис)	(прізвище, ініціали)
	00.00.00	



## Анкета

П.І.Б. \_\_\_\_\_  
(дата народження, місце народження): \_\_\_\_\_

дом. адреса:/ прописка/ район. \_\_\_\_\_

Тимчасово проживаю: \_\_\_\_\_

Район: \_\_\_\_\_ домашн. тел. \_\_\_\_\_ конт.тел. \_\_\_\_\_

Сімейний стан: \_\_\_\_\_ Чоловік(дружина) (П.І.Б., число, місяць, рік нар.)

Діти (П.І.Б., число, місяць, рік народження) \_\_\_\_\_

Освіта \_\_\_\_\_ Навчальний заклад, професія за освітою \_\_\_\_\_

Чи вчитеся Ви зараз? Де? Форма навчання (стац./заочн.) \_\_\_\_\_

Знання ПК (рівень, програми) \_\_\_\_\_

Знання іноземних мов, рівень \_\_\_\_\_

Відомості про роботу \_\_\_\_\_  
(останнє місце роботи, посада, дата прийому, звільнення)

Додаткові відомості про себе (хобі або інш.) \_\_\_\_\_

Додаткова освіта: \_\_\_\_\_

Паспорт: серія \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ виданий \_\_\_\_\_  
(Ким) \_\_\_\_\_

Ідентифікаційний № \_\_\_\_\_ Труд.книжка. серія \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_



**Мене попереджено про те, що в разі розголошення мною положень, які складають комерційну таємницю, мене можуть притягти до карної відповідальності по ст. 231, 232 Кримінального Кодексу України чи звільнити з роботи.**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Керівництво Фірми попередило мене про звільнення з роботи за перебування на робочому місці в нетверезому стані, а також про покарання за інші правопорушення. У разі прийняття мною рішення про переміну місця праці я зобов'язуюсь відпрацювати не менше 14 календарних днів з моменту повідомлення Керівництво Фірми про моє звільнення.**

**Підпис \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_**