

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління професійною адаптацією персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ

Студента 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Можаровської
Тетяни Іванівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська
Оксана Володимирівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь
Надія Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. М. Г. Бойко
« _____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві
Можаровської Тетяни Іванівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління професійною адаптацією персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних засад управління професійною адаптацією персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес управління професійною адаптацією персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади управління професійною адаптацією персоналу готелю «Президент Готель».

4. Перелік графічного матеріалу, таблиці та рисунки:

Таблиці: Тракткування поняття «адаптація», Критерії оцінки успішності проведення професійної адаптації на прикладі готелю «Президент Готель», м. Київ; Типи професійної адаптації; Категорії стресу; Структура кодексу ділової етики персоналу готелю Президент Готель», м. Київ; Основні методи підвищення результативності праці готелю «Президент Готель», м. Київ.

Рисунки: Етапи залучення до адаптації в готелі «Президент Готель», м. Київ; Процес управління професійною адаптацією персоналу на прикладі готелю «Президент Готель», м. Київ; Напрями та під-напрями професійної адаптації персоналу; Учасники професійної адаптації; Відділ кадрів готелю «Президент Готель», м. Київ; Етапи планування навчання персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

Розділ 1. Значення та сутність професійної адаптації персоналу об'єктів готельного бізнесу

1.1. Функції та методи професійної адаптації персоналу суб'єктів готельного бізнесу

1.2. Чинники які впливають на професійну адаптацію персоналу суб'єктів готельного бізнесу

Розділ 2. Дослідження професійної адаптації персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ

2.1. Управління професійною адаптацією в готелі «Президент Готель», м. Київ

2.2. Аналіз якісного та кількісного персоналу підприємства

2.3 Оцінка професійної адаптації підприємства та її вплив на показники його діяльності

Розділ 3. Удосконалення системи професійної адаптації персоналу готелю «Президент Готель» , м. Київ

3.1. Напрями вдосконалення системи професійної адаптації персоналу готелю на засадах TQM

3.2. Розробка заходів підвищення ефективності адаптації персоналу готелю шляхом змін до систем мотивації праці

3.3. Оцінка економічного ефекту запропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	01.09.2018р.- 31.10. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	01.11.2018р.- 31.12.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2019р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	14.05.2019р.- 18.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті</i>	до18.05.2019р.	до 18.05.2019р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р.- 18.11.2019 р.	16.11.2019 р.- 18.11.2019 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Полтавська О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)
9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)
10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Можаровська Т.І.
(підпис студента)
11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу
Випускна кваліфікаційна робота студента Можаровської Т.І.
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2019 р.

ВСТУП.....7

Розділ 1. Значення та сутність професійної адаптація персоналу суб'єктів готельного бізнесу.....	9
1.1. Функції та методи професійної адаптації персоналу суб'єктів готельного бізнесу	18
1.2. Чинники які впливають на професійну адаптацію суб'єктів готельного бізнесу	25
Розділ 2. Дослідження професійної адаптації персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ	32
2.1. Управління професійною адаптацією в готелі «Президент Готель», м. Київ.....	32
2.2. Аналіз якісного та кількісного персоналу підприємств.....	38
2.3 Оцінка професійної адаптації підприємства та її вплив на показники його діяльності.....	41
Розділ 3. Удосконалення системи професійної адаптації персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ.....	48
3.1. Напрями вдосконалення системи професійної адаптації персоналу готелю на засадах TQM.....	48
3.2. Розробка заходів підвищення ефективності адаптації персоналу готелю шляхом змін до систем мотивації праці.....	54
3.3. Оцінка економічного ефекту запропонованих заходів.....	62
Висновки та пропозиції.....	67
Список використаних	69
Додатки.....	75

ВСТУП

Актуальність теми роботи дослідження питань кадрової політики стосовно проведення та проходження професійної адаптації в готельному бізнесі. Вплив професійної адаптації на процес становлення нового працівника на підприємстві, та його результати роботи після випробувального періоду.

В сучасному світі розростання готельного бізнесу проходить досить швидко, тенденції розвитку змінюються кожен день, в силу вступають нові технології, що несуть собою значне полегшення ходу робочого процесу, та життю підприємства в цілому.

Основою кожної організації є люди, які являються персоналом на підприємстві, саме люди це рушійна сила кожної діючої організації, в нашому випадку готелю.

Готельний бізнес орієнтований на прийняття, поселення та задоволення інших потреб люди під час, наприклад, туристичного відпочинку, дулових поїздок, тощо. Саме тому важливим аспектом є саме персонал. Високий статус готелю будується на його вмінні швидко та якісно надавати певний спектр послуг, аби як найбільш забезпечити перебування людини легким та максимально комфортним, дана робота неможлива без відповідної підготовки персоналу. Так доцільно упорядковувати на підприємствах готельних господарств кваліфікований відділ роботи з персоналом, зокрема питаннями пошуку нових працівників, забезпеченням їх повним інформативними даними, проведенням прийому та відбору займається - відділ кадрів.

Мета роботи – дослідження теоретичних, методичних засад управління професійною адаптацією персоналу, суб'єктів готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – управління професійною адаптацією персоналу готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади адаптації персоналу готелю.

Правильно сформований відділ кадрів, полегшує та прискорює розвиток та подальший ріст готелю на ринку праці та конкурентоспроможності за рахунок правильно підбраного персоналу. Він забезпечує пошук та вибір найкращих кандидатів для кожного вакантно-відкритого робочого місця.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналітичних, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу, аналіз стратегії та її підходів до проведення та побудови процесу професійної адаптації персоналу у готельному бізнесі.

Усі дослідження та звітності отримані автором під час проходження практики в готелі «Президент Готель», м. Київ.

У даній роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці вітчизняних та закордонних авторів, дані інформативних збірників, звітності та статистика отримані на самому підприємстві та додаткова література.

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

Значення та основи професійної адаптації персоналу суб'єктів готельного бізнесу

Адаптація - це медичний термін, що означає звикання, тобто пристосування нашого організму до змінених зовнішніх або внутрішніх умов.[1]

Професійна адаптація персоналу в готелі являє собою процес звикання та пристосування до нових умов праці в організації, проведення якої дає змогу пришвидшити розкриття потенціалу майбутнього працівника та допомогти йому швидше пристосуватись до встановлених порядків .

Трактування адаптації є різноманітним, тому доцільно буде розглянути найпопулярніші трактування запозичені з наукових видань та робіт таких вчених та науковців як: Кібанов, Шубатіні, Базаров, Єгоршин, Никифоренко, та інші табл 1.1.

Таблиця 1.1.

Трактування поняття «адаптація» різними авторами

Автор	Трактування визначення
Кібанов А.Я.	Взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умовах праці та відпочинку.[2]
Шубатіні Т.	Процес накопичення індивідом різноманітних навичок.[3]
Никифоренко В.Г.	Взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального.[4]
Єгоршин А.П.	Процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації; пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу.[5]

Базаров Т.Ю.	Процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища.[6]
--------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: складено авторами за науковими дослідженнями [2–6]

Адаптація персоналу в готелі «Президент Готель», м. Київ це один з найголовніших етапів входження людини в нові умови праці, як процес адаптація виступає через низку потреб, залучення до яких проходить через певний етап, розглянути який можна на рис. 1.1 нових співробітників

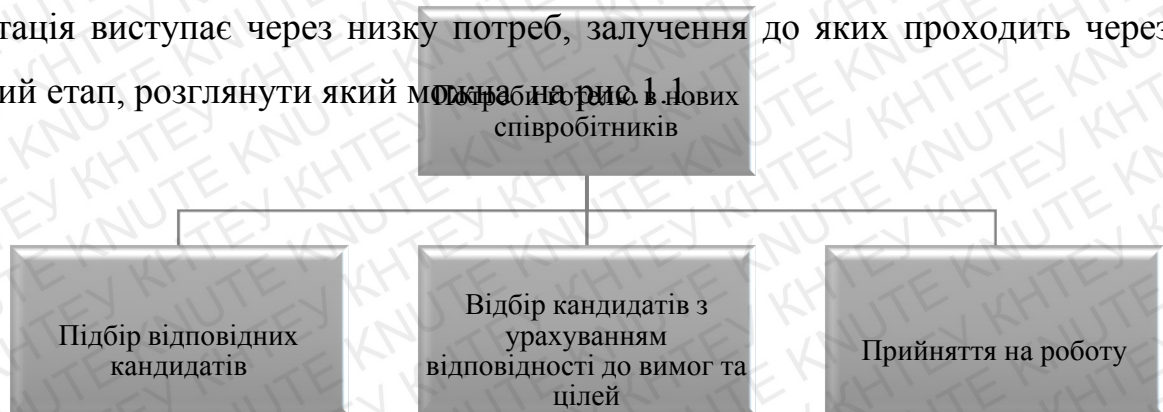


Рис.1.1. Етап залучення до адаптації в готелі «Президент Готель», м. Київ

Правильно проведена, доступно роз'яснена та представлена інформація стосовно нового робочого об'єкта є ключовим аспектом у сприйнятті людиною поставленої задачі та правил встановлених на майбутньому робочому місці, оскільки приходячи на роботу, нова людина вже має якийсь представлення та свій набутий досвід та погляди на ті чи інші речі та ситуації, що не завжди можуть вступати у взаємодію з політикою нового робочого місця.

Кожна організація чи підприємство має свої власні встановлені внутрішні правила та розпорядки, однакові для усіх чи різні для кожного підрозділу, приступаючи до роботи, новому співробітнику буде важко пристосуватись до них самостійно без яких би то не було ознайомлень, це може зайняти певний час, що зазвичай негативно впливає на роботу як самого нового працівника, так і на його колег, тому проведення допомоги, по типу професійної адаптації має вирішальне, та досить вагоме значення як для

початку так і для подальшого розвитку нового працівника на підприємстві
рис 1.2.



Рис.1.2. Процес управління професійною адаптацією персоналу на прикладі готелю «Президент Готель», м.Київ

Не мало важливим є й той етап адаптація що включає в себе внутрішнє знайомство не тільки з самою організацією, а й з майбутніми колегами. Взаємодія людини з людиною в соціумі найголовніший аспект, зневажливе ставлення або пропускання дано етапу в ознайомленні, не несе в собі на перший погляд ніяких значних загроз для підприємства, проте в подальшому, за виникненням якихось проблем, наприклад, організаційних, чи проблем стосовно якогось робочого аспекту, неправильно проведена, або взагалі не проведена частина знайомства з майбутніми колегами, може нести в собі ряд проблем починаючи з непорозуміння один одного, чи стосовно роботи взагалі несприйняття один одного у професійному значенні.

Сама по собі професійна адаптація персоналу має два напрями, а від них виходять ще 4 під-напрями, які представлені в рис 1.3.

- Первинний – що несе в собі допомогу з пристосування та адаптації працівників, без будь-якого попереднього досвіду роботи.

- Вторинний – являє собою інструктаж про саме місце, його правила та установи, для персоналу, який має певний стаж роботи у даній сфері.



Рис.1.3. Напрями та під-напрями професійної адаптації персоналу

Всі ці типи професійної адаптації персоналу дуже пов'язані між собою, вони утворюють ланцюг взаємодії підприємства з новим його працівником, та виконують закріплюючу роль. [7]

У більшості випадків, процес адаптації включає в себе випробувальний термін, за яким начальник та його підлеглі оцінюють роботу нового працівника, приймають рішення на основі його звикання до нового, креативного мислення, способу вирішення поставлених цілей та задач, також керуються його вмінням швидко пристосовуватись до чогось нового.

Одним з важливих чинників проведення адаптації є низка факторів, що забезпечує підприємство стійким та кваліфікованим персоналом, що дає шанси на становлення більш кращого результату його діяльності, при цьому не втрачаючи ні трудові, ні фінансові ресурси, дані цілі можна розділити на наступні принципові пункти :

- Початкові витрати – з огляду на те, що новий працівник, в становленні та звиканні не є повноцінним, і має певні труднощі та не проявляє повної

функціональної віддачі, потрібно зменшити, аби запобігти нераціональним витратам.

- Стресові коливання та розгубленість притаманна усім, хто починає щось нове, тому буде доречним, попіклуватись про нового співробітника, та знизити ризики стурбованості.
- Зменшення часу звикання до нового робочого місця, та продумане вирішення майбутніх проблем на початку робочого процесу.

Основною метою та завданням професійної адаптації персоналу є чітке дотримання правил та виконання поставлених цілей рис 1.4.



Рис.1.4. Цілі професійної адаптації

Для досягнення найкращих результатів на кожному підприємстві діє відповідний структурний підрозділ по роботі з персоналом, а саме – відділ кадрів.

Аби зменшити час та витрати, відділ кадрів повинен буду правильно сформованим, тому краще брати висококваліфікованих фахівців (рис 1.5.), що дасть стовідсотковий результат, так як буде сформований стійкий та зручний підрозділ орієнтований на потреби працівника, так буду складена програма проведення плану адаптації на підприємстві, це може буду курс з навчальних та виховальних пунктів, що дасть значно скоротити часові витрати для освоєння нового місця та його сформованих правил та настанов.

Стосовно критеріїв проведення, то це можуть бути різні все можливі способи по типу різноманітних семінарів, лекційні заняття безпосередньо на робочому місці, чи виїзні тренінги на спеціальні прослуховування від коучів по типу покращення кваліфікації.



Рис.1.5. Схема відділу кадрів готелю «Президент Готель», м. Київ

Для більш злагодженої роботи менеджер по персоналу в готелі «Президент Готель», м. Київ має чіткий план проведення професійної адаптації, що ділиться на дві частини, загальну та спеціалізовану. Кожна з яких поділяється на ряд питань, які слід розглянути аби допомогти працівнику більш повноцінно та розширено зрозуміти та прийняти нові положення. Так загальна програма адаптації готелю «Президент Готель», м. Київ складається для того, аби надати повну інформацію про підприємство, та розкриває такі питання як:

- Повна та достовірна інформація про підприємство, включаючи його робочий режим, вид діяльності, структурні підрозділи, традиції, положення, інформацію про керівництво.
- Питання стосовно оплати праці, розмір, місячний розподіл виплат, додаткові виплати та грошові стягнення у разі виникнення певних проблем.
- Питання щодо додаткових потреб щодо страхування, різних видів пільг та виплат у разі потреби за них.
- Різні питання стосовно охорони праці та техніка безпеки праці, інструктаж стосовно правил поведінки, та огляд усіх місць укриття та положень про вогнегасники, плани евакуації та місця надавання невідкладної першої допомоги.
- Повідомлення та залучення до діючих на підприємстві профспілкових комітетів.
- Інформація стосовно побутових зон для працівників, їдальні, кімнати відпочинку, місць для паркування.
- Політика організації, а саме кадрова політика, комерційні питання, напрями підготовки та професійної кваліфікації.
- Економічні фактори як грошові стягнення у разі прогулів, руйнування обладнання, та інше.

Після проведення загальної адаптації, вже лінійний керівник майбутнього працівника повинен проводити спеціалізовану адаптацію, що несе в собі роз'яснення про безпосередній підрозділ чи місце праці, така програма містить в собі ряд питань:

- Функціональне призначення даного підрозділу, його цілі та мета.
- Безпосередні обов'язки, які покладаються на працівника, повна та вичерпна інформація про них.
- Ознайомлення з робочим місцем.
- Знайомство з працівниками всіх взаємозв'язаних підрозділів.

Такий процес як адаптація є цілком складним, і проблеми спіткають усі підприємства без виключень, тому швидка та головне якісна підготовка нової людини для роботи значно прискорює та покращує процес роботи самого підприємства.[9] Наприклад для прискорення, краще залучити всіх працівників які задіяні в робочому процесі, аби кожен міг допомогти та підказати у разі потреби, це зменшить час на ознайомлення зі структурою, та пришвидшить вливання у колектив, це доцільно насамперед тим, що дає змогу набагато швидше адаптувати нових людей до праці, навіть з урахуванням відсутності попереднього досвіду.

Аби безпомилково оцінити успішність проведеної адаптації, і зрозуміти, чи повноцінним пройшло введення працівника в його робочу зону, наскільки ефективним був цей етап та його загальний вплив на полегшення розуміння програми, в готелі «Президент Готель», м. Київ визначають за наступними адаптаційними критеріями, що дають чітке уявлення про сприйняття працівником усіх деталей та аспектів табл.1.2.

Таблиця 1.2.

Критерії оцінки успішності проведення професійної адаптації на прикладі готелю «Президент Готель», м. Київ [авторська розробка]

Правильність виконання та дотримання усіх посадових інструкцій
Дотримання усіх вимог та якостей стосовно заданої роботи
Дотримання часових стандартів встановлених на підприємстві
Взаєморозуміння та влиття в колектив
Зацікавленість в роботі та подальшому розвитку та кар'єрному рості
Чітке дотримання філософії та принципам підприємства

Якщо новий працівник з перших днів праці виконує усі настанови та доручення, робить незначну кількість помилок, та ладнає з іншими працівниками, можна зробити висновок, що проведений адаптаційний процес, пройшов з урахуванням всіх аспектів та деталей, що дало змогу

розкрити потенціал працівника уже с перших хвилин. На ринку праці висококваліфікованих працівник не так то й багато, тому одна з основних задач адаптаційного процесу спростити входження нового працівника до мінімуму, не нехтуючи повноцінною подачею інформації.

Якщо розглянути детальніше, відповідальних за адаптаційний процес, то можна керуючись вище сказаним, дійти до того визначення, що адаптацією займається увесь персонал підприємства, просто кожен з них, підключається до роботи в порядку робочої черги, що значно полегшую проходження цього складного етапу для нового співробітника, оскільки через допомогу у пристосуванні та розумінні робочих вимог, він також налагоджує своє становлення та відносини з іншими співробітниками. Внесок кожного з учасників адаптаційного процесу можна роздивитись більш детально, а також на рис 1.6.

- Безпосередній керівник. Так як він знає всі тонкості та цілі, що встановленні на підприємстві, також найбільше зацікавлений у становленні новачка на рівень обізнаного працівника.
- Співробітники. Їх залучення має різні варіації, починаючи від співчуття до нового працівника, та доходячи до відчутної конкуренції.
- Кадрові менеджери. Їх зацікавленість у тому, аби нова людина залишилась на робочому місці, та не завдавала шкоди виробничому процесу, так як відбір та пошук персоналу, лежить на їх плечах.
- Куратори або наставники. Люди з найкращими показниками праці, що займають допоміжні керуючі посади, їх закріплюють за новим працівником для нагляду до кінця випробувального терміну, вони допомагають в ознайомленні та швидкої допомоги у разу виникнення проблем чи питань.

Значимість учасників адаптаційного процесу

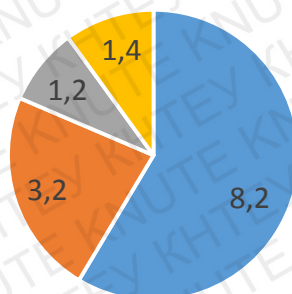


Рис.1.6. Учасники процесу адаптації

Ми можемо розглянути кураторство або наставництво більш ближче, адже без перебільшень, ці люди мають найбільший вплив на проходження людиною адаптаційного процесу. Зазвичай, наставники, можуть без збитків для своєї основної роботи брати під своє крило декількох новачків, які претендують на схожу або однотипну роботу, так у першу дні приділення часу для ознайомлення виділяється більше, аби докладніше ознайомити майбутніх підлеглих з їх безпосереднім місцем роботи, показуються різні приміщення, представляють найближчим колегам, які тісно пов'язані по співпраці, та роз'яснюють основні нюанси робочого процесу. У подальшому наставники приділяють не так багато уваги для теорій, а вже більше поглиблюють у робочий процес. Для того, аби все йшло поступово і ефективно, наставник повинен скласти план на період випробувального терміну, який найбільше підійде для новачка. Зазвичай такий етап адаптації включає в себе випробувальний термін, та триває встановлений підприємством час, це може бути від одного тижня до кількох місяців.

Під час проходження випробувального терміну, наставник повинен відмітити усі характерні якості співробітника, урахувати усі його уміння та поразки, аби в кінці мати чітке уявлення про можливість або неможливість співпраці з даною людиною.

1.1. Функції та методи професійної адаптації персоналу суб'єктів готельного бізнесу

При зміні робочого місця чи взагалі роботи в цілому, людина зазнає великої кількості проблем, що пов'язані з новизною виконуваної роботи. Ці проблеми приводять до того, що потрібно знаходити негайне їх

рішення, проте якщо нових працівників багато, проблема стає глобальною, і повстає питання, як вирішувати дані проблеми на початку, аби зберегти і час, і нових працівників, адже за статистикою 80% людей, які звільняються в період першого року, говорять, що дане рішення прийняли, ще на початку роботи, тут доцільним буде створення - адаптаційного процесу персоналу на підприємстві, що включатиме в себе все необхідне, аби на перших етапах надати якомога більше потрібної та головної інформації новим працівникам, аби полегшити їх процес становлення, та прискорити акліматизацію.

Адаптаційний процес можна розділити на критерії розгляду:

- Знання нового працівника про майбутню роботу, та його обізнаність в даному виді діяльності
 - Роз'яснення в підприємстві
 - Пояснення щодо умов та вимог до роботи
 - Знайомство з колективом
 - Функціонування

Після проходження такого етапу, потрібно дати можливість новачку поспілкуватись з іншими працівниками, аби заспокоїти свій емоційний стан, та для отримання відповідей на більш неформальні робочі питання.

Для кращого та швидшого проходження адаптації, відділ кадрів повинен провести ряд відбіркових робіт, аби поміж усіх представлених кандидатів відібрати тих, для яких адаптаційний процес ймовірно буде простішим та ефективнішим і значно полегшить подальшу співпрацю.

Успішність адаптації залежить від порядку її проведення, та не меншою мірою, від самого сприйняття людини. Робити висновки про успіх адаптації можна керуючись, злиттям людини з колективом, прийняттям умов праці та робочих настанов, а також подальша робота без проблем пов'язаних з плинністю кадрового потоку.

Штат відділу кадрів повинен мати як найменше дві людини, які повинні бути кваліфікованими працівниками, що досконало знають свою

роботу, адже саме за ними лежить кадрова політика того чи іншого підприємства.

До основних завдань відділу кадрів окрім прямої роботи з персоналом належать такі виконавчі функції як:

- Вивчення та моніторинг ринку праці
- Добір персоналу та його попередня атестація
- Добір працівників з лідерськими показниками

Правильно сконструйована ланцюгова конструкція планів проведення адаптації, повинна чітко працювати на персонал, включати в себе всю необхідну інформацію про підприємство, містити усі пункти щодо умов праці, детальний опис роботи, яку буде безпосередньо виконуватись працівником, та містити ряд пунктів, що стосуються усіх податкових питань, по типу пільг, додаткових виплат, нарахувань та інше.

Одним з допоміжних факторів є професійна орієнтація, яка допомагає своєчасно залучити до роботи та закріпити на робочому місці людину, її типи можна побачити в табл 1.3.

Таблиця 1.3.

Типи професійної адаптації персоналу

Назва фактору	Визначення
Інформування	дозволяє надати постійний пакет правдивої, повної інформації про роботу в місця попиту різних рангів.
Консультування	як допоміжний етап для людей, які стоять на порозі вирішення майбутньої професії, надають рекомендації, та полегшують оцінку можливостей та професійних навичок.
Добір	визначає придатність людини за робочими критеріями, для тої чи іншої роботи.
Адаптація	акліматизує людину на новому робочому місці, ознайомлюючи з установою та надаючи повну інформацію про об'єкт та конкретну роботу.

Джерело: складено авторами за науковими дослідженнями [11]

Професійна орієнтація може бути індивідуально або колективною, також розподіляється на загальну, і спеціальну відповідно, кожна з них несе в собі

низку питань, яким слід приділити увагу, аби зменшити час адаптаційного процесу працівника.[10]

За ознайомлення зі своїми безпосередніми обов'язками відповідає – спеціальна орієнтація, вона розкриває такі питання як:

- Мету, цілі та поставлені задачі на підприємстві, аспекти роботи підрозділів, відносини як внутрішні так і зовнішні, політику підприємства.
- Питання про виконання роботи.

Загальна орієнтація охоплює інформацію про:

- Переведення, звільнення, прийняття на посаду, етапи кар'єрного росту.
- Охорона праці та техніка безпеки.
- Інформацію про підприємство в цілому.
- Фінансові аспекти роботи.

Також адаптацію персоналу можна поділити на етапи, які можуть тривають від тижня до року або й більше, такими етапами є:

- Ознайомлення – проходження становить від тижня до півроку, являє собою спостереження за працівником, оцінку його можливостей, та навичок.
- Оцінний – триває від року, тут значну роль відіграє сумісність з колективом, соціальні можливості, комунікація.
- Завершальний – повне входження працівника в робочий процес підприємства, на рівних правах з іншими підлеглими.

Окрім цього професійну адаптацію можна розподілити за видом навчання, та способом подачі інформації.[12] Це дає змогу, мати більш чіткіше уявлення про те, який саме спосіб подачі інформації є найбільш дієвим. Співробітники які пройшли адаптаційний процес, не потребують надмірної уваги та нагляду, так як найскладніший етап вже закінчився, проте вони все ще навчаються, та не мають повної компетенції у виконанні роботи, і тому їх праця менш ефективна та плідна, з порівнянням інших, і тому потребує більших капіталовкладень, щоб їх зменшити, потрібно якомога

краще проводити адаптаційний процес. Також слід врахувати вікову категорію майбутніх працівників, якщо розглянути це питання через призму сучасного стану інформаційних технологій, одразу стає зрозумілим, що в даних системах, потенціальні працівники молодшого віку, мають значну перевагу. рис.1.7.

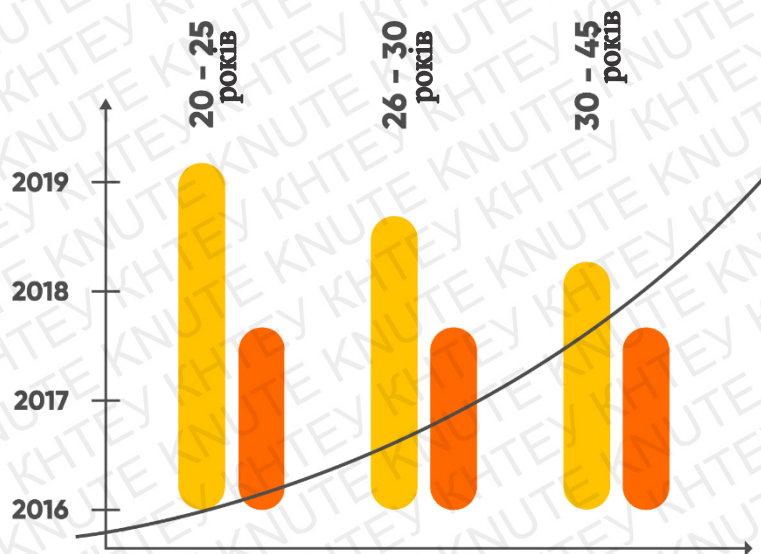


Рис.1.7. Співвідношення вікової категорії до інноваційного процесу*

(* використання сучасних технологій: гаджетів, робота з технікою)

Так само, великим значенням наділяється той факт, що хоч потреби в навчанні стосовно роботі різним віковим категорія необхідні однакові, то людям старшої вікової категорії тяжче проходити етап становлення в колективі, тому потрібно чітко знати, який з методів адаптації дає найбільш ефективні віддачі, для усіх працівників, чи для кожного індивідуально. Розглянемо найпоширеніші види професійної адаптації персоналу на підприємствах.

Кожен вид адаптації має свій певний порядок виконання, орієнтований на досягнення цілей свого спектру дій, та розповсюджується на окремий контингент людей. Ефективність кожного з них залежить від правильно встановленого порядку, та підбраного кола людей. *Розглянемо детальніше кожен з видів:*

- Соціально-психологічна адаптація персоналу.[14]

Критеріями оцінювання в даному виді полягають в оцінці швидкості пристосування новачка до роботи та колективу, його звикання та подальше робоче життя, задоволеність роботою та виконання заданих задач. Відповідність до цих умов, чітко показує, що проведена адаптаційна робота, була виконана максимально ефективно, і не потребує ніяких змін, адже вже продуманий сценарій робить з повною віддачою.

- Трудова адаптація персоналу.[17]

Це – пристосування до нових умов праці. Ознайомлення з правилами та порядками, пристосуванням до вимог середовища, та зміни своїх звичних дій. Такий вид застосовують при зміні робочого місця, чи діяльності. У такому випадку висвітлюють такі допоміжні питання:

- Загальні положення про підприємство
- Політичний стан
- Фінансове середовище
- Економічні чинники
- ОП та ТБ на підприємстві

- Психофізична адаптація персоналу.[15]

Характеризується акліматизацією працівника до нових навантажень з фізико-психологічної сторони. Такий вид адаптації дає змогу пристосуватися під новий робочий графік, санітарно-гігієнічних умов, новим вимогам трудової діяльності. Цей вид здебільшого залежить від здоров'я людини та її імунної системи.

- Сучасні методи адаптації персоналу.[18]

В наш час існує велика кількість адаптаційних методів, що скеровані на досягнення стовідсоткових результатів з найбільшою віддачою за умов менших витрат як часу, так і фінансових вкладень. Наші вітчизняні підприємства перебирають та вдосконалюють закордонні методи великих готельних представників, додаючи до них модифіковані додатки, що орієнтуються саме на наш менталітет.

Кожен з керівників, бажає аби його підприємство мало чіткий штат, без потреб заміни працівників, адже відомий факт про руйнування репутації готелів через плинність кадрів, є великою проблемою, вирішення якої полягає в удосконаленні адаптаційних методів. Так як у Україні немає чіткого законного положення про адаптаційні процеси, кожне підприємство використовує данні методи як чисто інформативні та допоміжні, однак щодо інших країн то, наприклад, у Німеччині є закон, в якому прописані норми правового режиму підприємства. Цей нормативний документ вимагає від роботодавця повного, чіткого та доступного інформування новачка про умови праці, специфікою підприємства, та усіма правилами, що будуть вимагатись до дотримання.

- Виробнича адаптація персоналу.[16]

Найскладніший вид адаптації, так як несе в собі повну акліматизацію та зміну звичного способу життя в професійній діяльності, вивчає нові положення та умови, які прийняті у даному підприємстві. Зазвичай, уже сформованому працівнику з попереднім досвідом роботи, досить тяжко переробити та змінити свої звички, та налаштувати їх під новий лад підприємства.

- Економічна адаптація персоналу.[19]

Її об'єктом служить заробітна плата за виконану роботу та режим її виплат. Найкраще характеризується здатністю пристосування працівника до нових виплат, якщо у разі збільшення заробітної плати не виникає ніяких проблем, то при її зменшенні людина повинна змінити не тільки свої звички, ай підкорегувати свій спосіб життя, оскільки це вимагає не аби якої витримки, і тому відноситься до складних адаптаційних процесів, адже саме цей фактор є вирішальним у більшості випадків при працевлаштуванні. Тому головним питанням постає можливе збільшення заробітної плати у подальшому, що в свою чергу дає новому співробітнику реагувати на зміни та пристосовуватись набагато швидше, аби майже с перших тижнів робити правильно, а головне

швидко і ефективно свою роботу, це являє собою деякого роду стимул з винагородженням, за гарно зроблену працю.

- Невиробнича адаптація персоналу.[20]

Даний вид включає в себе ознайомлення з роботою та колегами в неформальній обстановці, такий метод адаптації, дає змогу новачку розкритись повністю, та ознайомитись з правилами які встановлені в середині колективу, дізнатись більше про робочі хитрощі, та отримати деякі підказки стосовно того чи іншого доручення, дізнатись хто ким є, та у разі чого, до кого можна звернутись.

Не дивлячись на те, що на сьогодні ми маємо безліч варіантів та прикладів різних адаптаційних форм, що повинні і допомагають в налагодженні робочих відносин поміж новим працівником та підприємством, ніхто не забороняв використовувати та придумувати нові, модернізовані форми адаптації, для ще більшого покращення та полегшення у проходженні цього нелегкого процесу. Людський темперамент багатогранний, тому і підходи до професійної адаптації потрібно удосконалювати та розширювати, аби налагодження та становлення нового працівника в ряди «ветеранів справи» ставали більш функціональними та доступними.

Ми маємо великий вибір фахівців, які мають певний досвід роботи, проте час йде і все змінюється, тому перевчити людину стає все важче, тому доцільним було б залучення до роботи спеціалістів без досвіду, наприклад, випускників вищих навчальних закладів, таких як коледжі, університети, що дасть змогу скоротити витрати, так як навчити з нуля набагато простіше, аніж перевчити людину, це дасть не тільки швидший результат, а й дозволить проявити новий погляд у будь-якій сфері діяльності, що стане тільки додатковим плюсом у виробничому процесі, та надасть підприємству можливості розвитку у новій галузі.

Беручі до уваги те, що всі адаптаційні методи різні, вони тісно пов'язані поміж собою, і мають на меті одну важливу складову – поліпшення трудових

ресурсів, формування здорового колективу, та їх вплив на стан підприємства в цілому.

1.2. Чинники які впливають на професійну адаптацію суб'єктів готельного бізнесу

Починаючи нову справу кожна людина відчуває дискомфорт, та нервові коливання, має відчутний дисонанс, та затуманені думки, які ведуть боротьбу за: «так це потрібно» і «ні, не роби нічого» це доводить організм до сказу, тому він відповідає у своїй неспецифічній манері, яке ми називаємо – стресом.» Дане трактування поняття було запропоноване Гансом Сельє, який назвав неспецифічні відповіді організму на різного виду ушкодження адаптаційним синдромом, або стресом.[21]

Змінюючи роботу людина відчуває страх перед невдачею, накручуючи себе все тільки заглиблюється, тому у таких випадках, під час проходження адаптаційного процесу слід уникати порівнянь новачка з ким-небудь з підлеглих, та в перші дні потурати його помилками, такі дії призведуть до більшого стресового становища.

Під час випробувального терміну, люди здатні нервувати через великі очікування стосовно їхньої роботи, відчуття, що вони не здатні правильно або достатньо швидко виконувати те чи інше доручення, у таких випадках продуктивність праці спадає до низьких відміток. Стрес прийнято ділити на категорії : фізіологічний та психологічний, інформаційний та емоційний, і управлінський. Табл 1.4.

Таблиця 1.4.

Назва	Причини виникнення
Інформаційний стрес	Виникає при перевантаженні інформаційними потоками, коли через велику кількість інформації, людина не встигає її переробляти, та згодом взагалі втрачає здатність осмислювати надану інформацію.
Емоційний стрес	Виникає на основі переживань та власних страхів.
Фізіологічний стрес	Виникає при сильному навантаженні організму людини.

Психологічний стрес	Викликаний через проблеми комунікації.
Управлінський стрес	Настає через високу ступінь відповідальності.

Категорії стресу

На сьогоднішній день ми маємо чималу кількість класифікацій стосовно стресу, кожна з яких має ряд під класифікацій та теорій щодо виникнення і взагалі такого явища як – професійний стрес, однак, зі слів Ю.В. Щербатих : «будь-який професійний стрес є емоційним, не залежно від того, викликаний чи він страхом зробити помилку, стрес від розбіжності темпів спілкування працівників, режиму трудової діяльності або поза-організаційних фактори».[24] До основних стресових чинників відносять наступні:

- Особливості трудового процесу.
- Освоєння людиною підприємства.
- Недоброякісні відносини в колективі.
- Проблеми у службових відносинах.

Найчастіше трапляється так, що причиною виникнення стресу у людини спричиняє взаємодія кількох з вищезгаданих факторів, що набагато зменшують працездатність та адаптацію людини на новому робочому процесі.

Аби подолати стресові позиви, та не допустити приступу панічних атак, треба розібратись з причиною виникнення стресу, та спробувати ліквідувати їх.

Ми маємо ряд факторів, які дають змогу розрізнити емоційний стрес:

- Комплекс психологічних реакцій.
- Адаптаційний психологічний процес до емоційного стану.
- Психологічна дезадаптація та її унеможливлення ефективності нормально процесу.
- Стрес можна ліквідувати за допомогою психологічних методів:
- Сили волі – вольовий контроль організму за допомогою вправ.

- Регенерація інформаційних потоків - зниження сприйняття негативної інформації.
- Розвантаження емоційної системи за допомогою відволікаючих, позитивних дій.

Виникнення стресу під час адаптаційного процесу є нормальним і цілком здоровим явищем, проте його довге затримання, несе в собі порушення нормального робочого стану людини, більш того, негативно впливає на загальний стан здоров'я. [23]

Під час проходження адаптаційного періоду, потрібно забезпечити для нового працівника усі необхідні умови, аби полегшити становлення акліматизації, так в свою чергу, зменшується вірогідність виникнення значного стресу, та збільшується можливість довготривалого співробітництва, оскільки формування людиною вирішальної думки формується з перших днів на роботі, тому вигідні та зручні умови праці, дають половину успіху для подальшої роботи.

Ми можемо розділити основні моделі стресу визначені на дослідженнях вчених-психіатрів:

- Генетично-конституціональна модель – стресостійкість організму до стресових посилів незалежно від обставин
- Модель схильності до стресу – має на основі схильність до стресових позивів на генетичному рівні.
- Психо-динамічна модель заснована на вченнях Фрейда – «психопатія у повсякденному житті».
- Модель Вульфа – в основі якої лежить фізіологічна реакція на соціально-психологічні стимули.
- Міждисциплінарна модель стресу - модель стресу що виникає під впливом чинників що викликають тривогу на фізіологічному рівні.
- Теорія конфліктів – пов'язана з поведінкою суб'єктів у соціумі та їх характерні прояви поведінки у спілкуванні.

- Модель Д. Механіка – ґрунтується на адаптаційному процесі боротьби індивіда з ситуацією, своїми емоціями та почуттями.[28]
- Стрес як поведінкові реакції на соціально-психологічні стимули – стрес як стан організму, та його адаптивні та не адаптивні реакції.
- Системна модель – розуміння процесів на рівні системної саморегуляції.
- Інтегративна – головне місце займає проблема, яка потребує негайного вирішення.[25]

Для деяких людей процес адаптації триває довше, так як їх психічний стан не дозволяє швидко приймати зміни, що відбуваються навколо, так люди стикаються з – адаптаційним бар'єром.

Адаптаційний бар'єр – це виділена умовна грань зовнішнього середовища, яка включає в себе й соціальні дані, яка унеможлиблює адекватний адаптаційний процес.[27]

Спираючись на думку одного з психіатра, а саме Ю.Л. Олександрівського має дане визначення : «...вони залежать як від біологічних факторів середовища та конституційного типу людини, так і від соціальних факторів та індивідуально-психологічних особливостей особистості, що визначають адаптаційні можливості.»[24], тому беручи до уваги дане висловлювання, можна зробити висновки, що нормальний та цілком ефективний адаптаційний процес, залежить не тільки від його професійної готовності, та чіткому дотриманні правил та вимог, а також більшою мірою його успішність залежить від психофізіологічних особливостей кожної людини індивідуальною.

Також одним з аспектів стресового стану людини, під час адаптаційного процесу є вагома частки тривоги, що здатна відчувати людина під час важливих змін у житті.

Тривога - результат виникнення або очікування фрустрації; невизначена загроза, характер і час виникнення якої не піддається передбаченню. [26]

Тривожні посили у більшості випадків одна з незначних проблем при проходженні адаптації на підприємстві, вони минають при більшому заглибленні у робочі процеси, знайомстві з новою формою та умовами праці, проте, затримка тривоги у людини, через деякий час переростаю у фазу страху, що вкрай негативно впливає на проходження адаптаційного процесу, та на роботу взагалі, так як кожне подальше рішення або дію людини буде роботи з великими психологічними коливаннями, що потягне за собою низку проблем пов'язаних з втратами, а саме часовими та виробничими, оскільки страх значною мірою подовжить виконання навіть незначної за важливістю роботи табл 1.5.

Таблиця 1.5.

Характеристика тривожних посилів

Внутрішня напруженість	відчуття тяготи, та емоційний дискомфорт пов'язаний з заступленням чогось поганого, в більшості випадків сигнал про щось неминуче з негативними наслідками.
Гиперстезичні реакції	підвищують значимість менш важливих рішень, та супроводжуються параноїдальної тривоги внутрішнього напруження.
Тривога	елемент передчуття загрози, виявлення та вирішення якої неможливе за даних обставин.
Невідворотне відчуття загрози, що наближається	ступінь тривожних посилів, унеможливорює вирішення чи уникнення проблем.
Тривожно-боязке порушення	розлад тривожного ряду, що передбачає панічні пошуки допомоги від інших.

Керуючись усім вище сказаним, можна зробити висновки, що в адаптаційному процесі психіко-фізіологічні аспекти відіграють важливу роль, у наукових дослідженнях емоційний стан людини відіграє ключову роль у становленні працівника у новому робочому процесі.

Під проблемами адаптації слід виділити такі фактори як фізіологічні, психічні та соціальні, всі вони пов'язані між собою та несуть важливий вплив на розвиток робочого стану людини, для правильної та ефективної адаптаційної віддачі з подальшим фіксуванням на довготривалий період, підприємству потрібно забезпечити новачка усім необхідним для комфортного перебування як на робочу місці у плані устаткування, та фізіологічних потреб, так і задовольнити його емоційний стан, аби прискорити занурення в роботу без втрат часу та ресурсів.

Так у перші дні краще не навантажувати людину різними дорученнями, та почати з менш важливих справ, провести екскурсію. Дати людині адаптуватись до нового робочого місця, та дати змогу налаштувати себе як фізично так і емоційно до нового, потрібно віддати належне, що цей період у кожної людини різний, це залежить від емоційного стану, та вікової категорії майбутнього працівника.

Ще одним не менш важливим аспектом є інформаційні системи, які використовує підприємство, технології змінюються майже щодня, тому пристосування до роботи з ними, також є частиною адаптаційного процесу, що, у деяких випадках може затягти процес акліматизації, тому цьому треба приділити більше уваги, так як технологічні системи, зазвичай викликають найбільше дискомфорту та стресу через невміння ними користуватись, тому проводити інструктажі щодо роботи з різними технічними апаратами краще всього на початку адаптації, так як під контролем зі сторони наставника, звикання та навчання буде проходити більш швидше, та не нестиме удару для емоційного стану людини.

ОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М.КИЇВ

2.1 Управління професійною адаптацією в готелі «Президент Готель» м. Київ

Існування готелю залежить від якісно підготовленого персоналу. Яким би іменитим, технологічно успішним не був готель, персонал є його головним ресурсом для успішного життя. За відсутності кваліфікованих кадрів, готель не зможе існувати, тому актуальним постає питання стосовно застосувань сучасних практик щодо роботи з персоналом, зокрема головною темою є професійна адаптація персоналу, що має на меті полегшити адаптаційний період для людини. Простіше кажучи стратегічний план проведення професійної адаптації орієнтований на допомогу людині швидше пристосуватись до майбутніх умов праці й звикнути до нового місця та персоналу у тому числі.

Розглянено процес професійної адаптації персоналу на прикладі готелю «Президент Готель», м. Київ. Готель має 4 зірки, та розташований у центрі міста, його сигметн споживачів зазвичай це іноземні гості, що приїхали до Києва у бізнес-справах самостійно чи у групах. Це одразу дає розуміння того, що майбутній працівник повинен володіти в обов'язковому порядку англійською мовою, та бути освідомений у правильності виконання даної роботи, тому приймаючи на роботу нового працівника, відділ роботи з персоналом, повинен провести чи малий об'єм роботи стосовно відбору кандидатів на ваканте робоче місце.

Здебільшого у готелі використовує вже перевіренні світові програми щодо професійної адаптації персоналу та розроблено ряд управлінських дій, що допомагають готелю «Президент Готель» тримати планку.

Проте за останні 3 роки у готелі відбулись значні внутрішні зміни, тому за правильне рішення було прийнято створення власної програми, що

дасть більш швидкий та відносно безтратний результат становлення повноцінним працівником з подальшим довгостроковим робочим договором.

Управління персоналом несе в собі ряд вимог та правил, дотримання яких, повною мірою дає результати у досяганні поставлених цілей. Приклад цілей професійної адаптації якими керується готель рис.2.1.

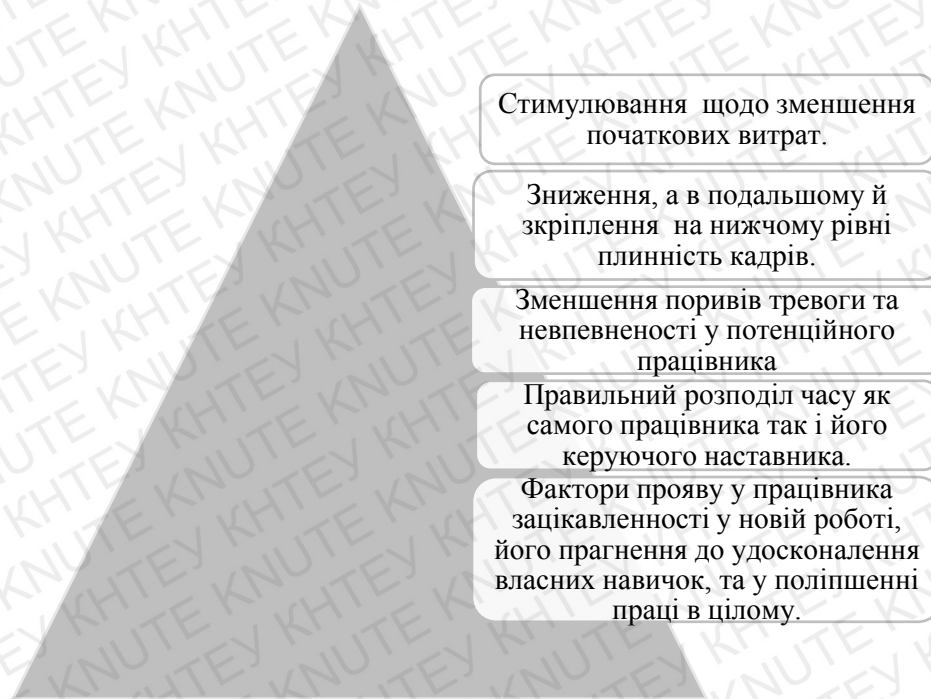


Рис. 2.1. Цілі професійної адаптації. [авторська розробка]

1. Стимулювання щодо зменшення початкових витрат.

Для нових працівників етап становлення потребує значних витрат як часових так і фінансових, тому чітко продумана ефективна адаптація допомагає зменшити відсоток цих витрат за рахунок пришвидшеного досягнення стосовно встановлених стандартів щодо виконання роботи.

2. Зменшення поривів тривоги та невпевненості у потенційного працівника

За відсутності повного об'єму інформації люди стикаються з певними проявами тривожності та невпевненості, тому аби допомогти уникнути даних проблем, потрібно своєчасно, на самому початку надати повноцінний перелік усіх правил та вимог, а також ознайомити працівника з усіма стандартами що існують на підприємстві стосовно виконуючої ним роботи.

3. Зниження, а в подальшому й зкріплення на нижчому рівні плинність кадрів.

Спираючись на недостатню кількість інформації чи при неладному налаштуванні стосовно нового колектива, люди починають сприймати дані фактори як невідповідність даної роботи до них, тому частіше за все, в перші дні роботи, починають задумуватись про звільнення, і якщо не налаштувати адаптаційний процес правильним чином, аби допомогти уникнути такого відчуття, то плінність кадрів на підприємстві буде досить великою, тому гарно спланований план адаптаційного процесу зменшує дію цього процесу.

4. Правильний розподіл часу як самого працівника так і його керуючого наставника.

За погано проведенної адаптаційної роботи, у подальшому працівник вимагає більшої уваги та допомоги при виконанні своєї роботи, так як не зміг на початкових стадіях акліматизуватися.

5. Фактори прояву у працівника зацікавленості у новій роботі, його прагнення до удосконалення власних навичок, та у поліпшенні праці в цілому. Однією з умов високих показників є зацікавленість працівника у роботі та до підприємства в цілому, тому процес професійної адаптації повинен бути спрямований на формування позитивного ставлення та комфортної взаємодії.

Розглядаючи адаптаційні програми готелю, можна виділити, що найважливішою частиною програми є саме «активна адаптація», яка являє собою прояв у працівника зацікавленості у зміні або поліпшенні робочого процесу, аби повністю побачити планування адаптаційної програми, можна розглянути класифікацію основних видів, які представлені у готелі. рис 2.2.

Аби мати чітке уявлення про дану класифікацію, слід розглянути її більш детально.

Первинною адаптацією вважається та частина, яка допомагає майбутньому співробітнику акліматизуватись на новому робочому місці без попередньої підготовки, та без набутого досвіду роботи.

Вторинною адаптацією вважається та, яка орієнтована на адаптування працівників, які мають робочий досвід у даній сфері діяльності.

Психофізична адаптація це освоєння та звикання до нових фізіологічних та психологічних навантажень.

Соціально-психологічна адаптація орієнтована на акліматизацію у новому колективі, освоєнні нових внутрішніх правил поведінки та налагодженні вза'ємовідносин з майбутніми колегами.

Професійною адаптацією зветься та частина програми, яка допомагає майбутньому працівнику удосконалити чи доопрацювати свої практичні навички та уміння.

Організаційна адаптація – це повне освоєння ролей та статусів робочого положення, повне сприйняття особливостей механізму організаційного та економічного у управлінні підприємством.

Активна адаптація – являє собою прояв у працівника зацікавленості у зміні або поліпшенні робочого процесу.

Пасивна адаптація – являє собою повну відсутність зацікавленості у роботі, та у змінах робочого процесу в цілому.

Прогресивні результати адаптації мають на меті підвищення продуктивності праці по закінченню проходження періоду становлення.

Регресивними результатами адаптації виникають при пасивному відношенні працівника до нових умов праці.

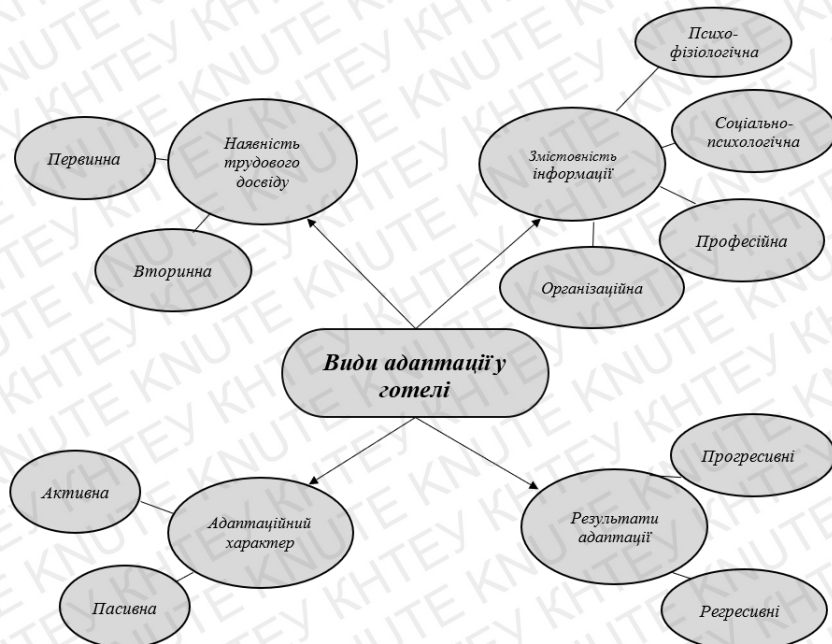


Рис.2.2. Види адаптації.[авторська розробка]

Адаптаційний процес зазвичай становить від кількох тижнів до відмітки у майже 1,5 року, за цей час готель втрачає велику кількість часових та фінансових ресурсів, аби прискорити процес становлення нового працівника, та зменшити свої втрати, у готелі «Президент Готель» встановлено цілі, які враховано при створенні адаптаційної програми, аби програма адаптаційного процесу персоналу могла працювати, та приносити видимі результати, у готелі використовують найуживаніші методи стосовно адаптаційного процесу персоналу, які працюють в Україні :

- наставництво
- інструктажі на робочому місці
- навчання з/та без відриву від робочого місця

Не дивлячись на те, що вищезгадані методи управління адаптацією персоналом є досить ефективними, та приносять позитивні результати для готелю, відділ роботи з персоналом нерідко звертається за допомогою до закордонних ресурсів, аби йти в ногу з постійними змінами на ринку праці, та краще розуміти та бути більш обізнаними у нових методах стосовно більш ефективних та результативних адаптаційних процесів в роботі з персоналом.

Методи які використовуються закордоном є набагато ширші, та більш різноманітніші аніж ті, що існують у нашій країні, так у свою чергу, закордонні методи що включають у себе чинники по типу: робоче місце майбутнього працівника (посада, чи прямі виконуючі обов'язки), відповідний професійний рівень, обрану сферу діяльності. Для кращого розуміння, розглянемо найпопулярніші та найуживаніші закордонні методи професійної адаптації персоналу, що наведені в *додатку Б*.

Якщо поглянути на систему адаптації персоналу на прикладі середніх і малих підприємств у США, то можна помітити, що вони використовують поглиблені програми. У реалізації даних програм приймають участь усі менеджери підприємства, як менеджери з відділу кадрів так і усі лінійні менеджери.

На підприємствах відносно невеликих масштабів, процес адаптації персоналу проходить під керівництвом менеджером-практиком, часом буває залучення для допомоги працівника відділу кадрів.

Для покращення, та більшої результативності програм, використовуються різноманітні види, так, наприклад, починаючи з програм, що являють собою сухих, усний матеріал, додають програми, що мають письмові та графічні вкладення й положення, так звані формалізовані процедури. У адаптації такого типу доцільно використовують різну апаратуру, показ слайдів, фотографії чи графіки.

Підводячи підсумки щодо даних стосовно професійної адаптації у готелі «Президент Готель» *можна виділити ряд цілей, що являються головними у цій програмі:*

- Прискорення у досягненні запланованих задач та робочих показників.
- Акліматизація працівника, та його становлення у новому колективі.
- Зниження поривів невпевненості у майбутнього працівника
- Зменшення часових та фінансових витрат.
- Значне зменшення зміни кадрів серед нових працівників, довгострокова зацікавленність у роботі в даному готелі.
- Прояви «активної адаптації» у потенційних працівників.
- Зниження часових витрат на пошуки нових кандидатів.
- Створення та фіксація кадрового резерву.

Також готельна програма професійної адаптації має низку умов, що роблять її більш успішною:

- Роботи на якісному рівні з професійної адаптації від майбутніх працівників.
- Об'єктивне оцінювання працівник під час проходження професійної адаптації.
- Чітко сформований та правильно виконаний план та процес проведення професійної адаптації персоналу.
- Мотиваційні заохочення.

- Зацікавленість у професії в цілому, та у своїх безпосередньо прямих обов'язках.
- Доступність та своєчасність навчання, що існує у середині підприємства.

Одним з рушійних аспектів роботи відділу по роботі з персоналом є створення відповідних документів, так на даному підприємстві створено «Книгу адаптації нового працівника». Адаптаційну систему персоналу регламентують локальні нормативні акти, що містять в собі:

- Цілі та етапи адаптації, їх визначення та характеристики.
- Обов'язки майбутніх працівників.
- Відповідні документи для адаптації персоналу.
- Перелік критеріїв для оцінки результатів адаптаційного процесу.

В дану книгу також вкладені додатки що мають допомогти працівнику більш детально дізнатись про підприємство, а саме:

- Положення структурного підрозділу.
- Робочі інструкції.
- Схематичні плани організаційної структури.
- Внутрішній телефонний довідник.
- Перелік нормативних актів.

Можна зробити висновки, що до професійної адаптації у готелі відносяться досить серйозно, відділ кадрів виконує свою роботу максимально правильно, так як, має чітко встановлені правила та настанови, що дають максимальну віддачу. Так, у готелі «Президент Готель», м. Київ панує система різних процесів адаптації, для більш кращої злагодженості між підприємством та новим працівником.

2.2. Аналіз якісного та кількісного персоналу підприємства

Готель «Президент Готель» це 4* зірковий готель, який розташований у центрі міста, за адресою вулиця Госпітальна,12. Готель позиціонує себе як представник бізнес класу, тому орієнтований він здебільшого на гостей, що приїхали до міста у справах ділового характеру.

Великою перевагою готелю є те, що готель має довгострокові контракти-договори з вищими навчальними закладами, що мають у своїх напрями у сфері готельно-ресторанному бізнесу, це дає йому виробничі ресурси у вигляді персоналу. Значна кількість персоналу, що напрями працює з гостями готелю, це молодь віком від 18 до 24 років, такий сегмент персоналу займає третину від усього працюючого персоналу рис 2.3.

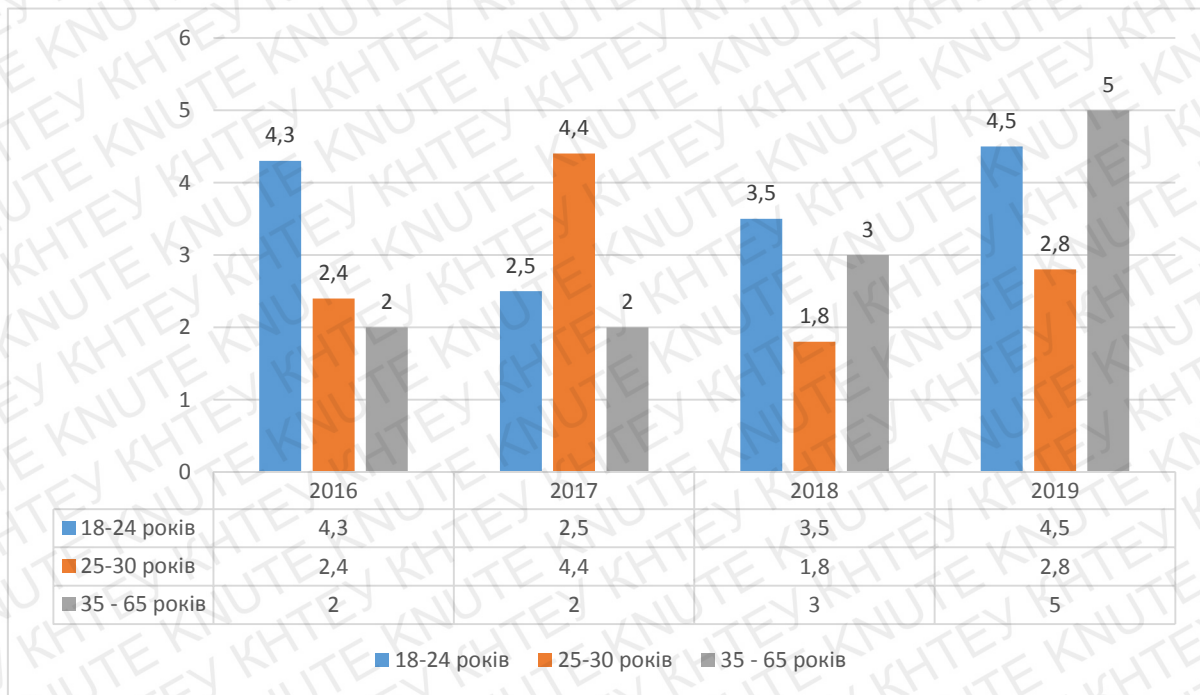


Рис.2.3. Вікові показники персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ.

Також, керуючись даними з рис 2.3. можна зробити аналіз відповідності вимогам, а саме, співвідношення працюючих до виконуючої ними роботи, мова йдеться про освітній рівень знань. Розглянемо більш детально це питання на прикладі обслуговуючого персоналу, що відкрито працює з гостями, а саме працівників департаменту обслуговування (ресторан, lobby-bar, банкетна служба, room-service). Беручи до уваги, що більшість персоналу, це молодь віком від 18 до 24 років, доцільним буде розглянути і питання гендерної політики, так з урахуванням тенденцій попиту на роботу даного типу, у сфері обслуговування у готелі на сьогоднішній день 72% від працюючого персоналу складають жінки рис 2.4.

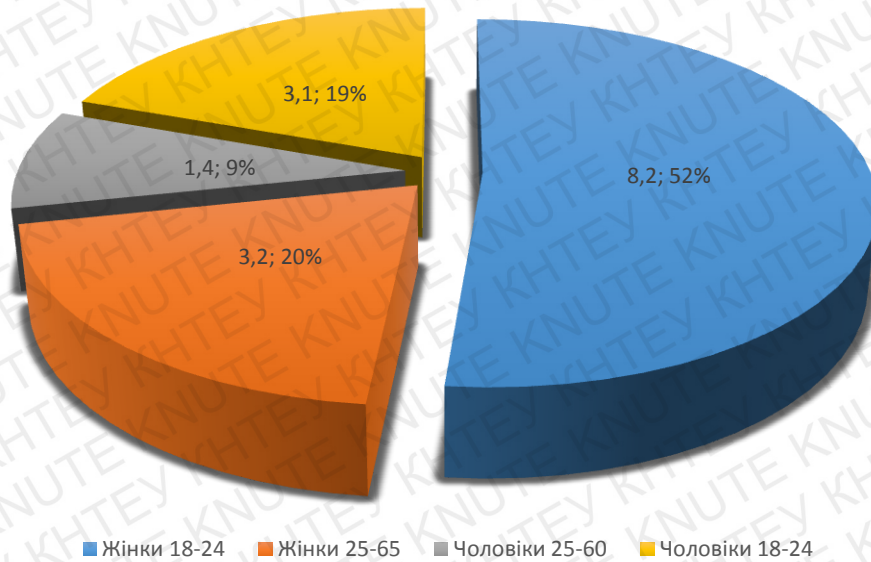


Рис.2.4. Гендерний розподіл персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ

Розглядаючи якісну оцінку показників навчання, то готель має високі показники, за рахунок того ж самого договору з вищими навчальними закладами, це дає готелю вже підготовлений персонал, адже молодь яка була залучена до практики, у більшості випадків, після її закінчення працевлаштовується на підприємство, даний аспект полегшує життя готелю, оскільки скорочує його витрати на пошуки нових співробітників, та на процес професійної адаптації в цілому, оскільки під час проходження практики, проводиться аналогічний процес прийняття, як і під час працевлаштування, тому повторного ознайомлення з підприємством ніхто не потребує.

Також важливим аспектом є й той факт що кваліфікація, освіта та рівень професійної підготовки значну збагачують трудові ресурси підприємства, проте, готель «Президент Готель» скорочує свої витрати на їх реалізування оскільки, майже всі працюючі в департаменті обслуговування мають вищу освіту в галузі готельно-ресторанного бізнесу, та мають багаж знань до правил та вимог, це в свою чергу допомагає зберегти час на навчання персоналу з нуля, дає можливість надати сили та матеріальні ресурси на покращення праці за рахунок проведення різних семінарів та тренінгів з залученням запрошених коучів.

2.3. Оцінка професійної адаптації працівників та їх вплив на показники діяльності

З метою оцінки професійної адаптації працівників «Президент Готель» було проведено дослідження, в якому прийняло участь 30 працівників готелю, з яких порівну осіб жіночої та чоловічої статі, віком від 25 до 55 років. Дослідження проводилося за методикою Пітера Уорда «Метод 360 градусів», яка передбачає принцип систематичного збору інформації стосовно роботи колективу підприємства та проведення на цій основі оцінювання структурних змін у якісних характеристиках професійної адаптації персоналу. У процесі дослідження було використано метод анкетування. Зразок анкети наведено у *додатку В*. При обробці даних анкети використаний статистичний метод. Це означає, що висновки до питань анкети формуються не на основі встановленого ключа, а на основі виявлених причинно-наслідкових залежностей.

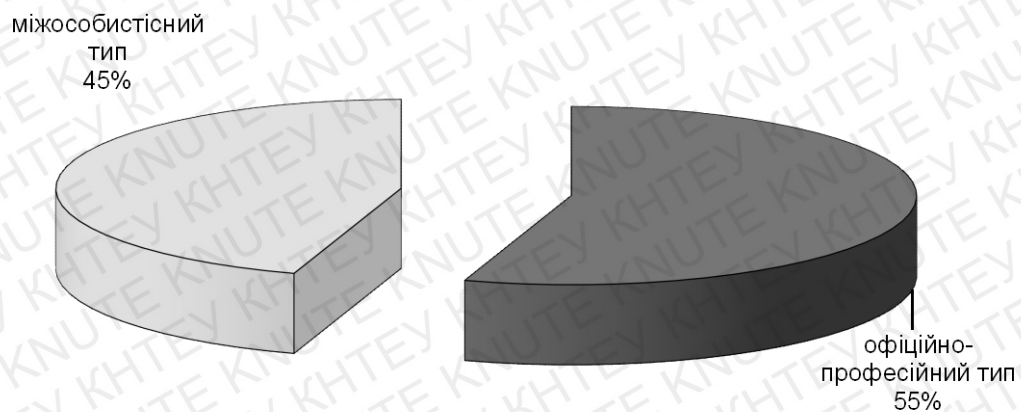


Рис. 2.5. Характеристика типу спілкування між працівниками «Президент Готель»

В процесі проведення анкетного опитування було встановлено, що основними типами внутрішнього спілкування між працівниками «Президент Готель» є офіційно-професійний (він виражений більш яскраво у колективі підприємства і складає 55%) та міжособистісний (45%) (рис. 2.5.).

Працівники готелю використовують в основному як формальні, так і неформальні методи комунікацій. В готелі заохочення працівників відбувається переважно за виконані результати або певні досягнення (рис. 2.6).

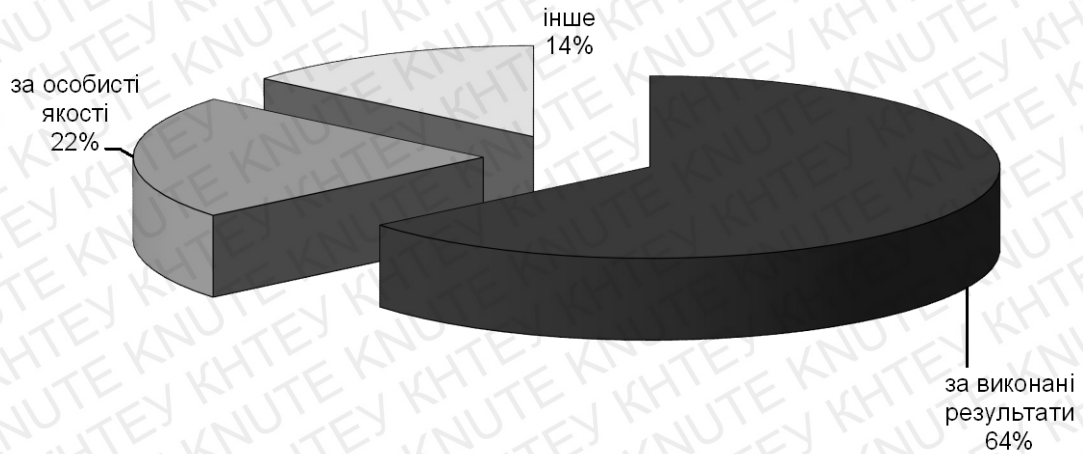


Рис. 2.6. Структура використання мотиваційних прийомів у процесі заохочення «Президент Готель»

Перевага заохочення за виконані результати (64%) свідчить про домінування демократичного типу спілкування між керівниками та підлеглими, оскільки оцінка заслуги кожного робітника у цьому випадку ставиться в залежність від докладених ним зусиль. В доповнення до характеристики, наведеній на рис. 2.6, було визначено тип управління відповідно до рис. 2.7.

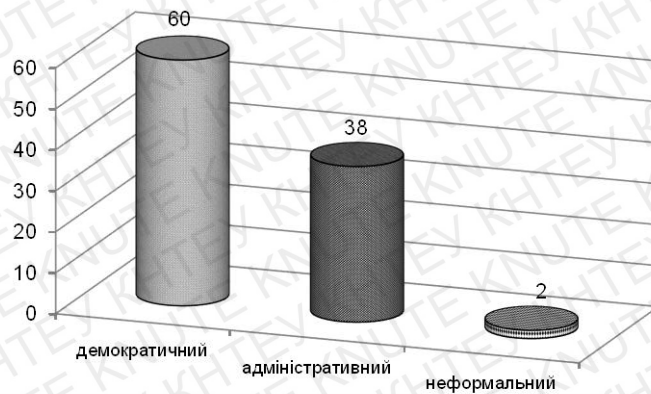


Рис. 2.7. Характеристика типу управління у «Президент Готель»

Як видно з рис. 2.7, у готелі використовуються переважно демократичні методи управління (заохочення, постановка завдань в індивідуальному порядку).

У готелі «Президент Готель» було визначено, що рівень виконання завдань та його оцінка є безособовим процесом. Роль індивідуальних суджень керівника в цьому процесі є мінімальною (рис. 2.8).

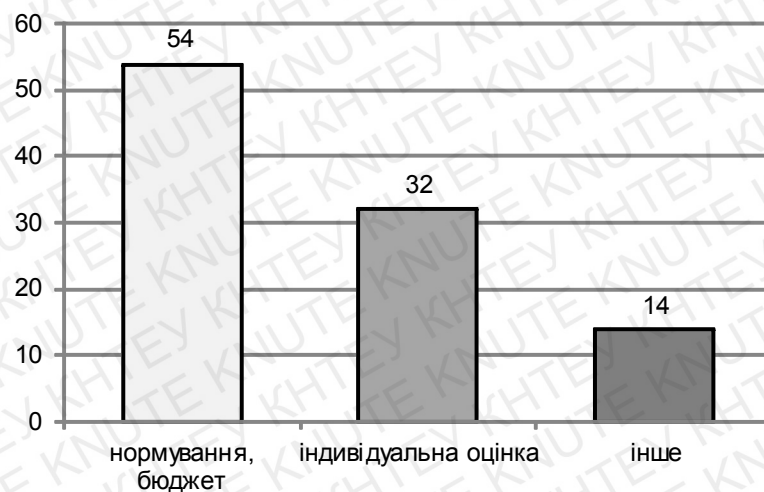


Рис. 2.8. Співвідношення окремих орієнтирів оцінки роботи персоналу «Президент Готель»

Процес оцінки результатів роботи персоналу керівники прив'язують як до бюджетних показників та розроблених нормативів, так і до особистого підходу кожного працівника. Це свідчить про те, що за даною ознакою процес формування ділового клімату у колі працівників у процесі виконання робочих завдань готелю прямує до демократично-бюрократичного напрямку. При цьому використання бюрократичних методів нормування та бюджетування є ефективним з управлінської точки зору, оскільки дозволяє зробити процес оцінки роботи максимально об'єктивним (рис. 2.8).

Серед основних соціально-професійних цінностей, які поділяють працівники готелю «Президент Готель», можна виділити наступні: успіх організації, ефективна соціальна політика, розширення ринку, підвищення якості обслуговування гостей, підвищення рівня дисципліни (рис. 2.9).

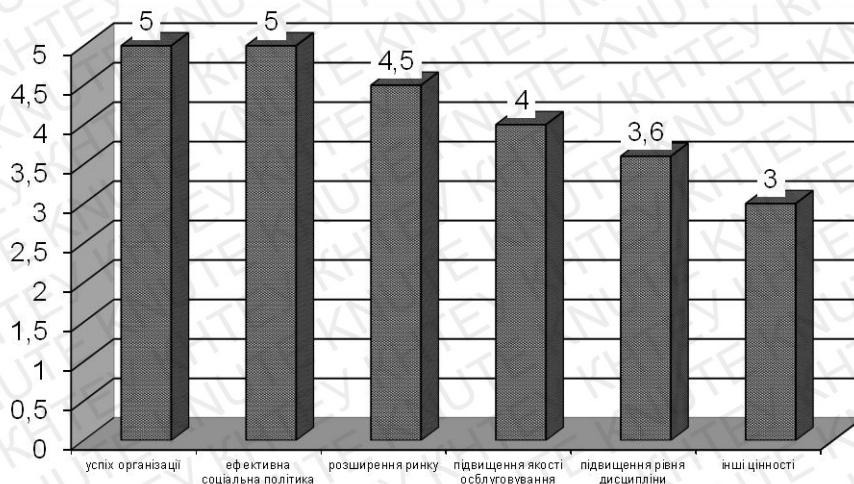


Рис. 2.9. Шкала соціально-професійних цінностей колективу готелю «Президент Готель»

Далі варто провести характеристику впливу професійної адаптації на показники роботи готелю. З цією метою варто здійснити аналіз впливу окремих факторів на зміну продуктивності праці та фонду оплати праці. Найбільш загальним та універсальним показником, який характеризує ефективність системи стимулювання праці в готелі є продуктивність праці працівників, тобто її результативність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка впливу професійної адаптації на показники роботи
«Президент Готель»**

Показник	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд відпрацьованого часу одним працівником готельно-оперативного персоналу, год	2218	2281	2112	63,4	2,9	-169,0	-7,4
ФОП по готелю, тис.грн	772,1	899,0	994,3	126,9	16,4	95,3	10,6
ФОП працівників обслуговуючого персоналу, тис.грн	186,3	222,6	258,1	36,2	19,4	35,5	16,0
Продуктивність праці, тис. грн.	356,1	465,1	634,7	108,9	30,6	169,6	36,5

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Зарплатовіддача в цілому по готелю	22,1	27,2	28,7	5,2	23,4	1,5	5,4
Зарплатовіддача обслуговуючого персоналу	91,4	109,9	110,5	18,5	20,3	0,6	0,5
Зарплатоємність	0,0453	0,0368	0,0349	-0,0086	-18,9	0,0	-5,1
Рентабельність витрат на утримання трудових ресурсів	1,7	3,6	2,3	1,9	109,1	-1,2	-34,5
Рентабельність витрат на оплату праці обслуговуючого персоналу	7,0	14,4	9,0	7,3	103,8	-5,4	-37,5

Як бачимо продуктивність праці всього персоналу готелю у порівняних цінах в 2016 році складала 356,1 тис. грн. В результаті зростання на 30,6 тис. грн. її розмір в 2017 році становив вже 465,1 тис. грн., в 2018 році продуктивність праці збільшилася порівняно з 2017-м роком на 169,6 тис. грн (+36,5%). Зростання продуктивності праці працівників готелю було пов'язано в 2017-2018 роках зі зростанням реального доходу за умови відносно стабільних тенденцій у змінах чисельності працівників. Значні темпи росту чистого прибутку сприяли збільшенню рентабельності витрат на оплату праці. У 2018 році темпи росту виручки та витрат на оплату праці вирівнялися, а темпи росту чистого прибутку різко впали до від'ємної величини. Це зумовило падіння темпів росту продуктивності праці та витрат на оплату праці працівників обслуговуючого персоналу.

Наведені розрахунки (табл. 2.2) свідчать, що в цілому рівень заробітної плати в готелі зростає швидше порівняно зі зростанням чисельності працівників. Доход зростає швидше за зростання витрат на оплату праці, однак у 2018 році швидкість цього зростання значно уповільнилась, що свідчить про зростання частки витрат на оплату праці в 1 грн. доходу готелю.

У 2016-2017 роках прибуток від операційної діяльності зростав швидше порівняно з витратами на оплату праці. Однак у 2018 році внаслідок зниження рентабельності реалізації (підвищення рівня собівартості і

зниження комерційного доходу) зростання витрат на оплату праці випереджало зростання чистого прибутку.

Таблиця 2.2

Темпи росту показників доходу, фонду оплати праці та прибутку готелю «Президент Готель» за 2016-2018 роки

Показник	Темпи росту по рокам		Відхилення темпів росту за 2016-2018 рр.	
	2016-2017	2017-2018	одиниць	%
Темп росту доходу, пунктів	1,44	1,17	-0,3	-18,8
Темп росту фонду оплати праці, пунктів	1,16	1,11	-0,1	-5,0
Темп росту чисельності працівників, пунктів	1,05	0,93	-0,1	-11,3
Темп росту прибутку від операційної діяльності	2,38	0,76	-1,6	-68,2
Коефіцієнт співвідношення темпів росту доходу та фонду оплати праці, пунктів	1,23	1,05	-0,2	-14,6
Коефіцієнт співвідношення темпів росту чисельності та фонду оплати праці, пунктів	0,90	0,84	-0,1	-6,6
Коефіцієнт співвідношення темпів росту операційного прибутку та фонду оплати праці, пунктів	2,05	0,69	-1,4	-66,5

Оцінюючи вплив рівня професійної адаптації на зміну результативності роботи персоналу, варто також пам'ятати, що з позицій системного аналізу продуктивність праці виступає не лише залежною змінною (результативним показником), а також є фактором впливу на показники діяльності готелю, зокрема показники ефективності. Такий висновок пояснюється причинно-наслідковою залежністю між окремими показниками діяльності, які можна розглядати одночасно як в якості чинників впливу, так і в якості залежних змінних. Аналіз динаміки коефіцієнта співвідношення темпів росту доходу та фонду оплати праці готелю «Президент Готель» дають можливість зробити висновок, що доходи у готелі зростали швидше порівняно з

витратами на оплату праці.

Отже, у процесі проведення анкетного опитування було встановлено, що основними типами внутрішнього спілкування між працівниками «Президент Готель» є офіційно-професійний (він виражений більш яскраво у колективі підприємства і складає 55%) та міжособистісний. Перевага заохочення за виконані результати (64%) свідчить про домінування демократичного типу спілкування між керівниками та підлеглими, оскільки оцінка заслуги кожного робітника у цьому випадку ставиться в залежність від докладених ним зусиль. Процес оцінки результатів роботи персоналу керівники прив'язують як до бюджетних показників та розроблених нормативів, так і до особистого підходу кожного працівника. Це свідчить про те, що за даною ознакою процес формування ділового клімату у колі працівників у процесі виконання робочих завдань готелю прямує до демократично-бюрократичного напрямку. Аналіз фінансово-економічних показників свідчить, що вплив професійної адаптації на показники роботи готелю в цілому є позитивним, що відображається у зростанні продуктивності праці, зарплатовіддачі та рівні прибутку у розрахунку на одного працівника.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ "ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ", М. КИЇВ

3.1. Напрями вдосконалення системи професійної адаптації персоналу готелю на засадах TQM

Робота з персоналом готелю «Президент Готель», м. Київ вийшла на перший план при побудові ефективних систем управління якістю, перетворилась на одне з її завдань.

До основних принципів сучасного управління персоналом як складової системи якості в готельному підприємстві можна віднести такі:

- орієнтація на вимоги законодавства про працю;
- врахування поточних і перспективних потреб в персоналі, виходячи з його сучасного стану та стратегії розвитку, кон'юнктури на ринках праці та готельних послуг, тенденцій руху персоналу;
- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації плинності кадрів;
- залучення до співробітництва всіх зацікавлених сторін, у тому числі профспілок, з питань формування та реалізації кадрової політики в загальній стратегії управління якістю на підприємстві готельного господарства;
- максимальне піклування про кожного співробітника готелю, створення умов для розвитку його творчих здібностей, забезпечення поваги до його прав, свободи, думок.

Отже, саме за умови впровадження та реалізації положень концепції адаптації персоналу в готелі «Президент Готель», м. Київ є найбільш ефективне використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства й суспільства.

Система адаптації персоналу «Президент Готель», м. Київ на засадах концепції TQM може включати наступні структурні елементи:

1. планування, наймання, вибір, розміщення робочої сили.
2. навчання і підготовка працівників.
3. просування по роботі, кар'єра.
4. умови наймання, методи і стандарти оплати праці.
5. умови роботи і послуги.
6. формальні і неформальні зв'язки, консультування.
7. переговори про заробітну плату і умови роботи.

В умовах упровадження положень концепції TQM в діяльність готелю «Президент Готель», м. Київ ефективність функціонування системи професійної адаптації персоналу визначається її внеском у досягнення організаційних цілей підприємства, оскільки пронизує всі аспекти діяльності організації та впливає на ефективність роботи інших систем управління.

До рекомендацій, спрямованих на посилення конкурентної позиції «Президент Готель», м. Київ у світлі поліпшення організації адаптації персоналу, можна віднести зміни в організаційній структурі відділу адаптації персоналу. Для успіху в конкурентній боротьбі перш за все необхідний керівник-лідер, який повинен чітко сприймати необхідність змін і розуміти, що з ними пов'язаний певний ризик. Так, загальне керівництво підрозділом в складі «Президент Готель», м. Київ має здійснювати Human Resources Manager, а в його підпорядкуванні необхідно виділити 2 блоки: кадрів, навчання та розвитку та оплати мотивування працівників і внутрішньокорпоративних відношень та комунікацій, що відображено на рис. 3.1.

Найважливішим ресурсом готельного підприємств є його працівники, їх виконавський рівень, знання, вміння безпосередньо формують якість готельних послуг.

В управлінні якістю на рівні «Президент Готель», м. Київ слід враховувати і такий важливий фактор, як підготовка та професійний ріст

персоналу. Для цього потрібно, насамперед, визначити необхідність підготовки кадрів, розробити та впровадити відповідні методики. Належну підготовку з питань забезпечення якості послуг повинен пройти весь персонал, який виконує в межах організації роботу, що впливає на якість.

Цикл навчання починається з визначення потреб, тобто виявлення невідповідності між необхідним рівнем кваліфікації співробітників і їх реальною компетентністю. На підставі потреб формується бюджет навчання співробітників. Крім того, слід визначити критерії оцінки ефективності проведеного навчання. Оскільки витрати на навчання організації розглядаються як капіталовкладення в підвищення кваліфікації співробітників, організація очікує від них віддачі у вигляді підвищення ефективності їх діяльності.

Навчання працівників апарату управління має здійснюватися таким чином, щоб керівний склад міг зрозуміти принципи побудови системи якості та вивчити засоби і методи, які забезпечують її повноцінне функціонування, ознайомитись з критеріями оцінки ефективності системи якості в готелі. Підготовка технологічного та технічного персоналу повинна сприяти більш повному внеску кожного працівника в ефективне здійснення обслуговуючих або забезпечуючих процесів.

Пропонуємо застосовувати різноманітні методи навчання персоналу «Президент Готель», м. Київ, такі як:

1. Навчання на робочому місці:

- обов'язкове навчання новачка-стажера впродовж одного тижня, закріплення за ним наставника (супервайзера);
- делегування повноважень;
- крос-тренінг, тобто перехресне навчання навчання-ротація;
- «мозковий штурм»;
- використання навчальних методик, інструкцій.

2. Внутрішнє навчання за межами робочого місця:

- ділова або колективна гра, що складається з розгляду навчального прикладу, в процесі якого працівники отримують ролі ігрової та ділової ситуації, розглядаючи наслідки прийнятих рішень;
- навчальна ситуація, тобто реальна або вигадана ситуація з питаннями для аналізу;
- рольова гра - моделювання рольової поведінки, під час якої працівник набуває практичного досвіду і підтвердження своєї правильної поведінки (через відеозапис);
- соціально-психологічний тренінг - участь у групі з метою підвищення людського сприйняття та покращання вміння спілкуватися з іншими;
- заочне навчання для менеджерів у вигляді самостійного навчання, що спрямоване на вдосконалення майстерності керівника (аналітичне тестування, кадровий аудит, залік).

3. Зовнішнє навчання за межами робочого місця - навчання із залученням інших компаній.

Програма навчання персоналу передбачає індивідуальну підготовку персоналу з використанням засобів мультимедіа, які дадуть можливість підтримувати постійний зворотний зв'язок і коригувати процес навчання, що значно підвищить його ефективність.

Процес планування навчання зображено на рис. 3.1.

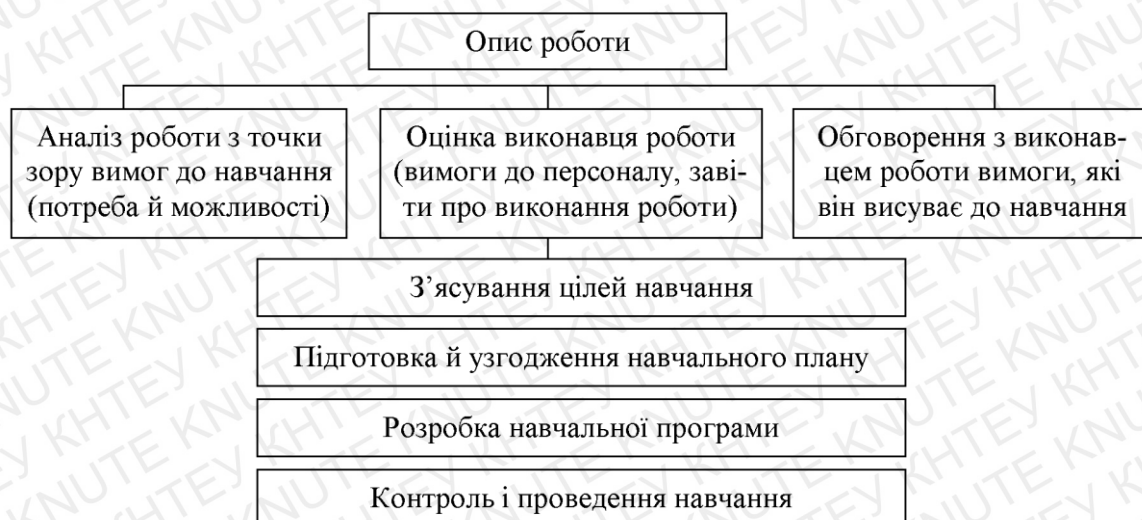


Рис. 3.1. Етапи планування навчання персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ

У готелю «Президент Готель», м. Київ є проблема формування професійної культури, досягнення високого рівня обслуговування та підвищення етичності працівників сфери гостинності. Проблема перш за все виникає тому, що працівник не розуміє специфіки роботи в сфері обслуговування.

Для підтримання високого рівня культури обслуговування в готельному господарстві доцільно було б впроваджувати положення норм ділової етики поведінки для працівників готелю, орієнтовну структуру яких подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура кодексу ділової етики працівників готелю «Президент Готель», м. Київ

<i>Стандарт</i>	<i>Назва</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Стандарт 1</i>	Відповідність юридичним і етичним нормам	Ніхто не повинен здійснювати від імені компанії будь-яких дій, які можуть порушити внутрішній чи зовнішній закон або норму, застосовану підприємством, або скомпрометувати обов'язки готелю щодо етичного і чесного бізнесу
<i>Стандарт 2</i>	Фінансові угоди	Усі угоди на підприємстві повинні бути зареєстровані документально певним чином ніхто не в змозі здійснювати платежі, давати дозвіл або переказувати грошові та інші активи компанії ,
<i>Стандарт 3</i>	Комунікації	Неможливо свідомо вводити в оману, фальсифікувати або викривлювати інформацію під час внутрішнього або зовнішнього спілкування від імені готелю, звітах чи документах будь-якого виду
<i>Стандарт 4</i>	Конфлікт інтересів	Ніхто не повинен ставити себе чи когось іншого в ситуацію, коли особиста користь буде заважати виконанню роботи від імені підприємства чи компрометувати його репутацію та інтереси
<i>Стандарт 5</i>	Подарунки і винагорода	Мотивація працівників, подарунки на Новий рік, 8 Березня, ювілейні подарунки

Продовження табл.3.1

Стандарт 6	Конфіденційна та приватна інформація	Ніхто не повинен незаконно отримувати, використовувати або розкривати чи передавати індивідууму або юридичній особі інформацію готелю, яка є або може бути віднесена до конфіденційної чи приватної
---------------	--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Методологічним інструментарієм навчання працівників, за даними таблиці 3.2, мають стати: рольові ігри, групові дискусії, індивідуальна робота, ділові ігри, міні-лекції, методи «мозкового штурму».

Таблиця 3.2.

Основні методи підвищення результативності праці готелю «Президент Готель», м. Київ

Метод	Мета методу	Умови використання
Тренінг	Набуття конкретних навичок, інколи - зміна ставлення до роботи	Для виконання роботи працівнику не достатньо знання та навичок
Професійна консультація	Вирішення конкретної проблеми через «купівлю» цього рішення	Проблема перебуває в конкретній «експертній сфері» і не може бути ефективно вирішена в готелі
Наставництво (коучинг)	Вирішення проблеми через обмін досвідом	В готелі є працівники, компетентні у вирішенні питань адаптації персоналу. Необхідно передати вже накопичений у готелі досвід від більш досвідченого працівника до менш досвідченого

Отже, в даному питанні з метою підвищення ефективності адаптації персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ нами запропоновано впровадити концепцію управління якістю TQM в роботу з персоналом. Основна роль у впровадженні систем якості в готелі та виконанні завдань у сфері якості відводиться керівництву. Саме від організаторських, ділових, професійних, розумових, особистих здібностей керівника залежить ефективність управління якістю.

Перспективами розвитку системи професійної адаптації персоналу «Президент Готель», м. Київ у цьому напрямі є виконання завдань у сфері

якості шляхом забезпечення високих стимулів до праці у співробітників підприємства за рахунок як матеріального стимулювання, так й морального (професійний ріст, похвала тощо); систематичного проведення підготовки та перепідготовки персоналу (проведення занять з вивчення стратегії та завдань готелю, концепції задоволення споживачів, підвищення кваліфікації працівників та їх офіційна атестація тощо).

3.2. Обґрунтування заходів підвищення ефективності адаптації персоналу готелю шляхом змін до системи мотивації праці

Існуюча в готелі «Президент Готель», м. Київ система оплати праці в цілому виконує свої економічні функції, які дозволяють здійснювати матеріальне стимулювання та мотивацію персоналу, виконання ним своїх завдань.

В той же час проведений аналіз існуючої на «Президент Готель» системи оплати праці дозволяє зробити певні висновки стосовно ряду її недоліків:

- не дозволяє в повній мірі реалізовувати функцію мотивації працівників обслуговуючого персоналу, оскільки система формування додаткової заробітної плати є недиференційованою;
- негнучкість системи додаткового матеріального стимулювання відносно отриманих результатів роботи обслуговуючого персоналу;
- відсутність чіткої системи преміювання працівників адміністративно-управлінського персоналу.

Таким чином, в досліджуваному готелі існує досить висока необхідність в диференціації системи оплати праці та вдосконалення системи преміювання працівників за результатами їх роботи.

Завдання вдосконалення системи оплати праці успішно вирішуються за рахунок впровадження гнучких систем оплати праці. Розглянемо, як подібна система може бути застосована в досліджуваному нами готелі «Президент Готель». Принципи реалізації даної системи оплати праці для керівників і службовців, керівників підрозділів можуть бути наступними.

Оскільки зарплата за підсумки роботи у більшості співробітників, особливо у керівників і провідних фахівців, в гнучких безтарифних системах складає значну частку в ставці, номенклатура та кількість планових показників у системі стимулювання мають особливе значення.

Тому для різних категорій керівників і службовців «Президент Готель» необхідно встановити не тільки комплексні планові показники-завдання, але і вимірювані вартісні, і на основі даних критеріїв підводити узагальнюючі підсумки. Такими для гнучкої безтарифної системи встановимо:

- по готелю в цілому - обсяг реалізації, прибутковість;
- для загально-експлуатаційному персоналу - обсяг наданих послуг, кількість відвідувачів, якість обслуговування відвідувачів;
- для фінансового відділу та обслуговуючих працівників виконання функціональних обов'язків.

Оптимальна кількість критеріїв оцінки роботи працівників, як правило, повинна бути не більше чотирьох; практично може бути використано два-три. При розрахунку комплексного підсумку для оцінки трудового внеску працівника критерії слід ранжувати за своєю значущістю (питомою вагою).

Коефіцієнти значущості можуть змінюватися в кожному плановому періоді в залежності від завдань планування, тим самим стимулюючи просування підприємства в обраному керівництвом стратегічному напрямку його розвитку.

Визначимо систему пріоритетів для оцінки праці управлінського персоналу і службовців «Президент Готель». Для зручності розрахунків будемо використовувати коефіцієнти. При цьому розрахунок нарахувань має проводитися за наступним принципом: 100% виконання плану (обсягу надання готельних послуг) відповідає 100% нарахуванню відповідного компоненту зарплати.

Плановий мінімум відповідає 0% нарахувань. Тоді розрахунок гнучкої безтарифної заробітної плати для керівників і рядових працівників «Президент Готель» згідно обраним вище критеріям узагальнимо з

використанням критеріїв встановлення безтарифної гнучкої заробітної плати у керівників і службовців встановлення безтарифної гнучкої заробітної плати у керівників і службовців (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Критерії встановлення безтарифної гнучкої заробітної плати у працівників «Президент Готель», м. Київ

Категорії персоналу	Середньогалузеві оклади (з урахуванням + 30-40%)	Коефіцієнти до заробітної плати з урахуванням результатів роботи			
		Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Підсумки роботи пов'язаною відділу
		Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	0,01-0,2
Генеральний директор	Визначається в індивідуальному порядку	0,8	1	0,5	-
Заступник Генерального директора		0,8	1	0,5	
Секретар		0,3	-	0,5	0,1
Головний юрист		0,3	-	0,5	0,1
Юрист		0,3	-	0,5	0,1
Загально-експлуатаційний персонал					
в т.ч.					
Категорії персоналу	Середньогалузеві оклади (з урахуванням + 30-40%)	Коефіцієнти до заробітної плати з урахуванням результатів роботи			
		Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Підсумки роботи пов'язаною відділу
		Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	0,01-0,2
Адміністратор готелю	Визначається в індивідуальному порядку	0,15	0,4	0,1	-
Заступник адміністратора		0,15	0,4	0,1	-
Хостес		0,15	0,4	0,1	-
Прибиральниця номеру		0,15	0,4	0,1	

		про			
Покоївка		0,15	0,4	0,1	-
Працівники ресепшн		0,15	0,4	0,1	-
<i>Фінансово-економічний відділ</i>					
в т.ч.					
Начальник фінансово-економічного відділу	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	-	0,2	0,1
Старший економіст		0,3	-	0,2	0,1
Спеціаліст з кадрів		0,3	-	0,2	0,1
<i>Бухгалтерія</i>					
в т.ч.					
Головний бухгалтер	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	-	0,2	0,1
Бухгалтер		0,3	-	0,2	0,1
Бухгалтер-касір		0,3	-	0,2	0,1
<i>Відділ управління</i>					
в т.ч.					
Начальник з забезпечення готелю	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	-	0,2	0,1
Допоміжний персонал		0,3	-	0,2	0,1
<i>Адміністративно-господарський відділ</i>					
в т.ч.					
Інженер-електрик	Визначається в індивідуальному порядку		-	0,2	0,1
Вантажник	Визначається відповідно до статистичних даних		-	0,2	0,1
Водій			-	0,2	0,1
Охоронець			-	0,2	0,1
Прибиральниця			-	0,2	0,1

З метою мотивації персоналу в готелі, спочатку ставка окладу (заробітної плати керівників і рядових працівників) повинна бути вища від середньої заробітної плати відповідного фахівця, що склалася в галузі або даному виді економічної діяльності на 30-40%. Це буде значним стимулом для того, щоб працівник мав бажання працювати. Незважаючи на

економічний спад в Україні та зниження рівня зайнятості, все ж таки спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців певних спеціальностей. Це зумовлює необхідність готелю встановлювати дещо вищий рівень оплати праці, ніж по галузі. Також це зумовлено тим, що готель знаходиться в м. Києві, де заробітна плата вища, ніж в середньому по Україні. До встановленого подібним чином рівня заробітної плати шляхом множення на відповідний коефіцієнт буде визначатися зарплата працівника за підсумки, тобто реально отримані результати (табл.3.3).

Критерії, що наведені у табл. 3.3, є стандартними та визначаються відповідно до політики кадрового управління самого готелю. Принцип диференціації формування системи оцінки критеріїв роботи персоналу при гнучкій системі оплати праці є однаковим для всіх подібних систем, а критерії визначаються для кожного підприємства в індивідуальному порядку експертним шляхом.

На основі запропонованої системи диференціації окладів та преміювання персоналу визначимо новий розподіл планової основної та додаткової заробітної плати в 2020 році. Основною умовою розподілу є виконання плану, тобто дотримання обсягу виручки готелю, що планується в 2020 році з урахуванням резервів його зростання (30% і буде досягнений. Результати проведеного перерозподілу системи оплати праці на основі запропонованого підходу наведено в табл. 3.4.

Для того, щоб нарахування на заробітну плату цих категорій працівників не збільшували витрати готелю, можливим є шлях, коли нарахування здійснюються лише на основну заробітну плату, а всі додаткові доплати (коефіцієнти) подані в табл. 3.3. і табл. 3.4. здійснюються тільки з доходів готелю (чистого прибутку).

Таблиця 3.4.

Розрахунок заробітної плати працівників «Президент Готель» за

безтарифною гнучкою системою оплати праці на 2020 рік

Категорії персоналу	Плановий оклад основної заробітної плати на 2020 рік	Коефіцієнти до заробітної плати з урахуванням результатів роботи			
		Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Підсумки роботи пов'язаного відділу
		1,0	0,8	0,8	0,8
Генеральний директор	3397,9	2718,3		1359,2	
Заступник Генерального директора	2831,6	2265,3		1132,6	
Секретар	1698,9	509,7		679,6	135,9
Головний юрист	2265,3	679,6		906,1	181,2
Юрист	2038,7	611,6		815,5	163,1
<i>Загально-експлуатаційний персонал</i>					
Адміністратор готелю	2265,3	339,8	724,9	181,2	
Заступник адміністратора	1698,9	254,8	543,7	135,9	
Хостес	1698,9	254,8	543,7	135,9	
Прибиральниця номеру	2038,7	305,8	652,4	163,1	
Покоївка	1359,2	203,9	434,9	108,7	
Працівники ресепшн	1359,2	203,9	434,9	108,7	
<i>Фінансово-економічний відділ</i>					
Начальник фінансово-економічного відділу	2210,0	663,0		353,6	176,8
Старший економіст	1657,5	497,3		265,2	132,6
Спеціаліст з кадрів	1657,5	497,3		265,2	132,6
<i>Бухгалтерія</i>					
в т.ч.					
Головний бухгалтер	2397,4	719,2		383,6	191,8
Бухгалтер	2265,3	679,6		362,4	181,2
Бухгалтер-касір	1698,9	509,7		271,8	135,9
<i>Відділ управління</i>					
в т.ч.					

продовження таблиці з.т.

Начальник з	2265,3	679,6		362,4	181,2
-------------	--------	-------	--	-------	-------

забезпечення готелю					
Допоміжний персонал	1698,9	509,7		271,8	135,9
Адміністративно-господарський відділ					
в т.ч.					
Інженер-електрик	3171,4			507,4	253,7
Вантажник	1698,9			271,8	135,9
Водій	2548,4			407,7	203,9
Охоронець	1359,2			217,5	108,7
Прибиральниця	1132,6			181,2	90,6

Такий варіант є можливим згідно законодавства України та повністю відповідає можливостям облікової політики готелю. Але згідно Податкового кодексу України в такому випадку сума додаткової заробітної плати, яка звільняється від нарахувань на ФОП, обов'язково має бути врахована в якості зростання бази оподаткування прибутку, тобто звільнення від нарахувань в межах 37-38,8% на додаткову заробітну плату легально можна замінити податком на прибуток - 25%, тобто економія складе 12-13%.

Таблиця 3.5.

Система апгрейдів для диференціації оплати праці, рекомендована для «Президент Готель», м. Київ

Категорії персоналу	Оклад по штатному розкладу, мінімальна з/п	Система апгрейдів			Оклад з урахуванням системи апгрейдів, максимальний, грн
		Апгрейд посади	Апгрейд за виконання плану	Апгрейд за складність роботи	
		% (від 0 до 10)	% (від 0 до 10)	% (від 0 до 10)	
Генеральний директор	3397,9	10,0	10,0		4077,5
Заступник Генерального директора	2831,6	10,0	10,0		3997,9
Секретар	1698,9	10,0	10,0		2038,7
Головний юрист	2265,3	10,0	10,0		2718,3
Юрист	2038,7	10,0	10,0		2446,5
Загально-експлуатаційний персонал	1736,7				1736,7

Продовження табл.3.5

в т.ч.	0,0				0,0
Адміністратор готелю	2265,3	7,0	10,0		3650,3
Заступник адміністратора	1698,9	7,0			1817,9
Хостес	1698,9	10,0	10,0	5,0	2123,7
Прибиральниця номеру	2038,7	10,0	10,0	5,0	2548,4
Покоївка	1359,2	10,0	10,0	5,0	1698,9
Працівники ресепшн	1359,2	10,0	10,0	5,0	1698,9
<i>Фінансово-економічний відділ</i>	1841,7				1841,7
в т.ч.	0,0				0,0
Начальник фінансово-економічного відділу	2210,0	7,0			2364,7
Старший економіст	1657,5	7,0			1773,5
Спеціаліст з кадрів	1657,5	7,0			1773,5
<i>Бухгалтерія</i>	2120,5				2120,5
в т.ч.	0,0				0,0
Головний бухгалтер	2397,4	7,0			2565,2
Бухгалтер	2265,3	7,0			2423,8
Бухгалтер-касір	1698,9	7,0			1817,9
<i>Відділ управління</i>	1982,1				1982,1
в т.ч.	0,0				0,0
Начальник з забезпечення готелю	2265,3	7,0			2423,8

Допоміжний персонал	1698,9	7,0			1817,9
<i>Адміністративно-господарський відділ</i>	1982,1				1982,1
в т.ч.	0,0				0,0
Інженер-електрик	1871,4	5,0		7,0	2551,9
Вантажник	1698,9	5,0		7,0	1902,8
Водій	1948,4	5,0		7,0	2854,2
Охоронець	1359,2	5,0		7,0	1522,2
Прибиральниця	1132,6	5,0		7,0	1268,5

Також іншим суттєвим напрямком вдосконалення системи оплати праці готелю є впровадження системи апгрейдів. Дана система будується виходячи з оцінки рівня значущості кожної посади. Для кожної посади встановлюється свій індивідуальний розмір можливої премії. Приклад системи апгрейдів для «Президент Готель» запропоновано в табл. 3.5.

Рівень кожного апгрейду, та кількість апгрейдів встановлюється експертно в індивідуальному порядку для кожного підприємства і для кожної

посади. На мою думку, найбільш пропорційно встановити рівень апгрейду в діапазоні від 0 до 10. В таблиці 3.3. наведені оптимальні значення апгрейдів для кожної посади, які, на мою думку, будуть максимально стимулювати персонал.

Визначення цільових параметрів розвитку системи оплати праці на підприємстві являє собою складову загального процесу управління, і тісно переплітається з іншими його елементами – управління доходами, витратами, ресурсним забезпеченням розвитку та ін.

Таким чином, запропоновані системи оплати праці є більш гнучкими відповідно до результатів роботи та цілком відповідає потребам розвитку досліджуваного готелю в умовах кризи, тим самим забезпечуючи зростання рівня мотивації праці та її продуктивності. Запропоновані системи дають можливість диференціювати посадові оклади та сформувати рівень винагороди кожного працівника відповідно до його внеску в результати роботи готелю та виконання ним своїх функціональних обов'язків.

Як свідчать проведені розрахунки, у 2020 році планується зростання фонду оплати праці в цілому по підприємству до 1349034 грн, або на 363800 грн, в тому числі відрахування на соціальні заходи зростуть на 136 600 грн. Таким чином, загальні витрати готелю по оплаті праці працівників повинні збільшитися на 498 500 грн.

3.3. Оцінка економічного ефекту запропонованих заходів

Планування економічного ефекту запропонованих заходів на 2020 рік з урахуванням можливого розширення потоку відвідувачів та без нього здійснено на основі наступних положень:

- планування виручки здійснено виходячи з наявних тенденцій та очікуваного обсягу можливого зростання потоку відвідувачів;
- Показники собівартості та витрат обслуговування визначено на основі середнього їх рівня у виручці готелю;

- Інші показники не операційної діяльності взято на рівні останнього звітного періоду. Результати розрахунків наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Показники	Періоди			Прогноз, виходячи з ретроспективних тенденцій		Прогноз, виходячи зі зростання ринку на 12%	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Алгоритм розрахунку	2020 план	Алгоритм розрахунку	2020* план
Виручка, тис. грн	17 026	24 458	28 511	ТОпл = ТОф*Тр	26 937	ТОпл* = ТОф*Тр*	32 217
Темп росту щорічний		1,436	1,166	Тр = 1,115	0,945	Тр* = 1,30	1,120
Темп росту середнього рівня ринку готельних послуг, пунктів			0,980	Зі стат.даних			
Коеф. еластичності товарообороту до темпів росту ринку, пунктів			- 0,190	Співвідношення темпів росту ТО та обсягу ринку готельних послуг			
Податок на додану вартість	2 758	4 500	5 446	ПДВ = СР*ТОпл	4 889	ПДВ = СР*ТОпл	5 847
Середній рівень собівартості	0,185						
Чиста виручка від реалізації (виручка) від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	13 757	19 957	23 065	ЧД = ТО - ПДВ	22 048	ЧД = ТО - ПДВ	26 370
Собівартість реалізованої продукції : (товарів,робіт, послуг)	8 942	12 374	16 376	СВпл = СВф*Рсв	15 654	СВпл* = СВф*Рсв	18 723
Рівень собівартості товарообороту	0,650	0,620	0,710	Рсв = СВф / ТОф	0,710	Рсв = СВф / ТОф	0,710
Валовий: прибуток	4 815	7 584	6 689	ВП = ЧД - СВ	6 394		7 647
Інші операційні доходи	241	325	299	ІОДпл = ТОпл*Тіод	333	ІОДпл = ТОпл*Тіод	333
Середній темп росту інших операційних доходів	1,114			Тіод = (ІОДф/ТОф) ^{0,5}	0,015	Тіод = (ІОДф/ТОф) ^{0,5}	0,015
Адміністративні витрати	1 648	1 873	2 010	АВ	1 899	АВ	2 272
Витрати на збут	1 216	1 086	1 165	ВЗ	1 101	ВЗ	1 317
Інші операційні витрати	265	358	329	ІОВ	311	ІОВ	372
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	1 926	4 593	3 483	ФР = ВП + ІОД - АВ - ВЗ - ІОВ	3 416	ФР = ВП + ІОД - АВ - ВЗ - ІОВ	4 020
Інші фінансові доходи	0	0	0	ІФД		ІФД	
Інші доходи	0	0	0	ІД		ІД	
Інші витрати	132	258	358	ІВ		ІВ	

Фінансові результати від звичайної діяльності: до оподаткування: прибуток	1 794	4 335	3 125	ФРдо = ФР + ІФД + ІД - ІВ	3 416	ФРдо = ФР + ІФД + ІД - ІВ	4 020
Податок на прибуток від звичайної діяльності	480	1 138	809	Пп = ФРдо*0,25	854	Пп = ФРдо*0,25	1 005
Чистий: прибуток	1 313	3 197	2 316	ЧП = ФРдо - Пп	2 562	ЧП = ФРдо - Пп	3 015

Фінансові результати «Президент Готель» на 2020 рік

Плановий приріст показника фінансового результату до оподаткування на 246 тис. грн дозволяє здійснити фінансування приросту фонду оплати праці за рахунок власних фінансових ресурсів в повному обсязі.

Наступним важливим цільовим параметром є визначення фінансового забезпечення формування ФОП у плановому періоді.

Внаслідок розширення ринку готелю зростання обсягу виручки у 2020 році планується в обсязі 30%.

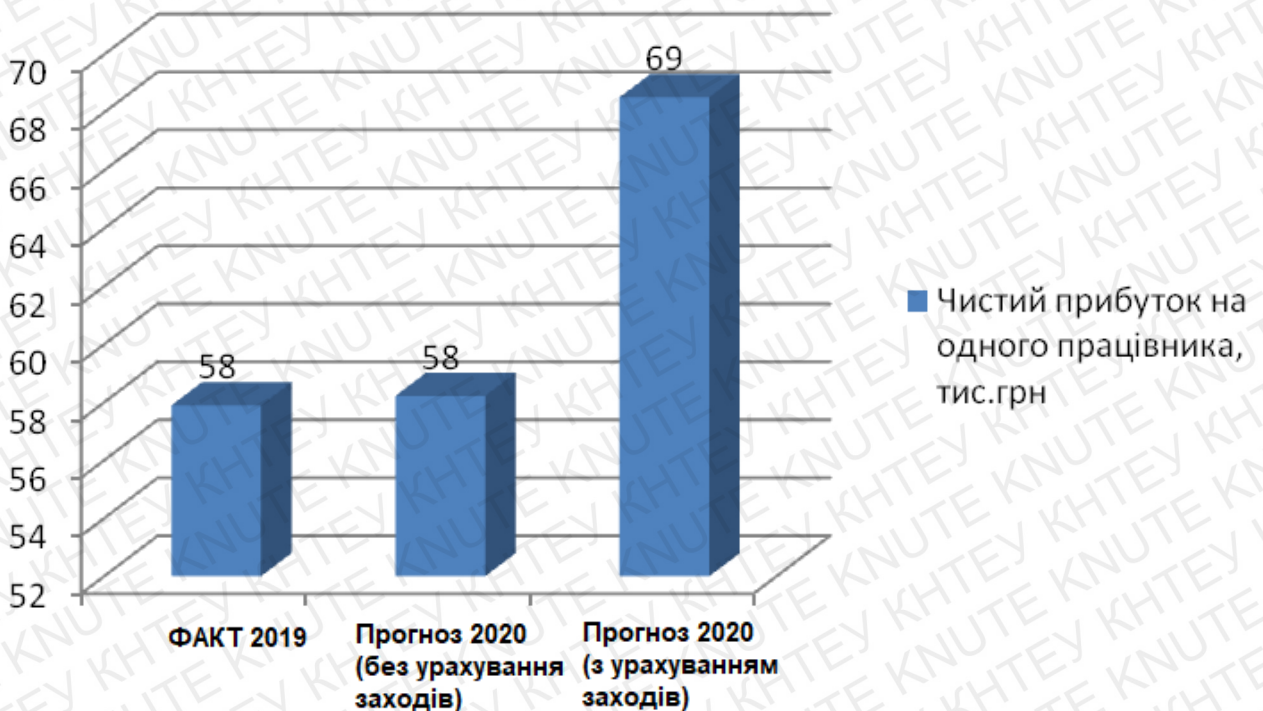


Рис. 3.2. Прогнозний чистий прибуток на одного працівника «Президент Готель» у 2020 році

Як свідчать проведені розрахунки (табл. 3.6), в цілому у 2020 році планується зростання чистого прибутку на 246 тис. грн за незмінних умов розвитку ринку готелю і на 699 тис. грн – за умов розширення ринку на 12%.

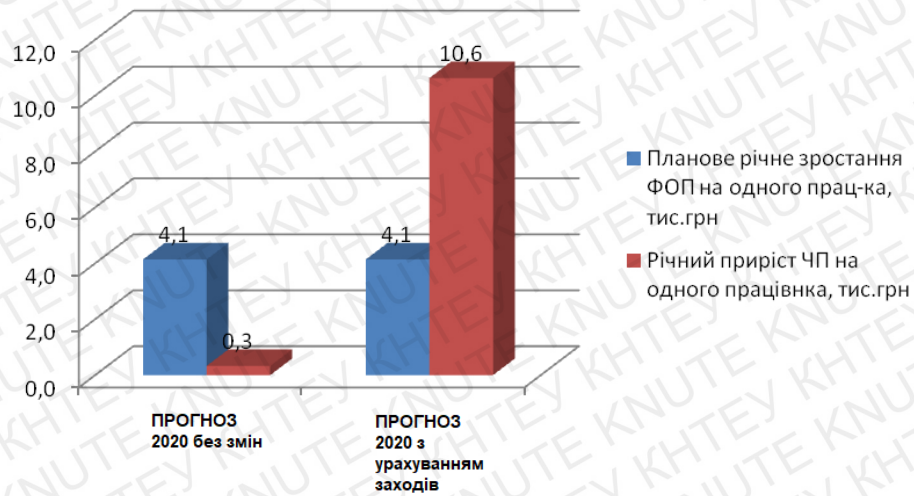


Рис. 3.3. Порівняльна характеристика прогнозованого приросту ФОП та ЧП, 2020 р., %

Відповідно до проведених прогнозних розрахунків встановлено, що зростання фонду оплати праці одного працівника на 4,1 тис. грн (рис. 3.3.) перебивається зростанням чистого прибутку, тобто розширення фонду оплати праці є економічно виправданим навіть за збереження поточних тенденцій у обсягах діяльності готелю.

Таблиця 3.7.

Планові показники ефективності формування та використання персоналу «Президент Готель» у 2020 році

Показники	2018 рік	2020 рік	Абсолютний приріст
Рентабельність витрат на оплату праці, %	232,9	277,9	45,0
Зарплатовіддача	23,2	24,3	1,1
Зарплатомісткість	0,043	0,041	-0,002
Частка ФОП у валовому прибутку, %	14,9	14,2	-0,7

Таким чином, основними параметрами обґрунтування формування та використання фонду оплати праці є розширення штату працівників на 4 особи, зростання середньомісячної заробітної плати по підприємству на 4345 грн. / особу та зростання прогнозованих фінансових можливостей фінансування приросту витрат на оплату праці на 854,0 тис. грн.

Розрахуємо планові показники ефективності формування та використання фонду оплати праці та порівняємо їх з фактичними (табл. 3.7.).

Таким чином, як свідчать проведені розрахунки, в цілому у 2020 році передбачається зниження ефективності використання фонду оплати праці, що зумовлено його значним зростанням та зниженням частки покриття за рахунок комерційного доходу, про що свідчить динаміка показника частки фондом оплати праці у комерційному доході. Основними факторами зниження ефективності використання фондом оплати праці є значне розширення штату працівників та зростання середньомісячної заробітної плати.

Як свідчать проведені розрахунки, зміна системи оплати праці на досліджуваному підприємстві дасть можливість додатково отримати 331,4 тис. грн чистого прибутку. Однак, найбільша практична цінність рекомендованих заходів полягає у тому, що збільшиться гнучкість та можливість акумулювати приховані резерви продуктивності праці. Це дасть можливість збільшити прибуток не лише 2020 році, але і в наступних роках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні положення та сформовано практичні рекомендації, що виявляється у розробленні науково-методологічних основ управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентного підходу. Отримані результати підтверджують актуальність проблематики дослідження, а реалізація мети та поставлених завдань дозволяє зробити такі висновки:

1. На сьогоднішній день питання стосовно професійної адаптації персоналу є важливими, оскільки економічні та соціально-трудова сфери розвиваються досить стрімко, що в свою чергу тягне за собою вимоги щодо розвитку як персоналу так і підприємства в цілому. Правильно складений план, та проведений процес адаптації відіграє значну роль, оскільки в певній степені може скоротити загальні витрати підприємства, та поліпшити функціонування.

Кожна людина по-різному проходить випробувальний термін, тому доцільно складати максимально гнучкий та різнобічний план, стосовно процесу пристосування, це надасть підприємству більші шанси у скороченні плинності кадрів, майже у половину, що є досить гарним показником у готельному бізнесі.

2. Після досліджень питання про професійну адаптацію потрібно звернути увагу на стрімкий розвиток ринкової економіки, так помітним стає, що готель «Президент Готель», м.Київ повинен мати значну перевагу серед конкурентів, за рахунок нових стратегій розвитку та навчання персоналу. Усе змінюється досить швидко, і більшість прийнятих закономірностей з питань адаптації на сьогоднішній день втрачають свою актуальність, тому аби зберегти свої ресурси, готель «Президент» повинен йти в ногу з світовими еталонами.

Так своє право одними з кращих стратегій стосовно проведення професійної адаптації персоналу є проведення тренінгів, навчання нових працівників з залученням коучів, та з використанням сучасних технологій, що з

урахуванням вікової категорії, мають все більш значний внесок, який допомагає новим працівникам адаптуватись до нового робочого місця значно швидше, адже включає в себе більший об'єм інформації, та зазвичай підключає до себе майже усіх учасників адаптації одночасно, що являє собою різні етапи адаптації в одній простій програмі.

3. Перспективами розвитку системи професійної адаптації персоналу «Президент Готель», м. Київ у напрямі зростання мотивації праці є виконання завдань у сфері якості шляхом забезпечення високих стимулів до праці у співробітників підприємства за рахунок як матеріального стимулювання, так й морального (професійний ріст, похвала тощо); систематичного проведення підготовки та перепідготовки персоналу (проведення занять з вивчення стратегії та завдань готелю, концепції задоволення споживачів, підвищення кваліфікації працівників та їх офіційна атестація тощо).

4. З метою підвищення ефективності адаптації персоналу готелю «Президент Готель», м. Київ нами запропоновано впровадити концепцію управління якістю TQM в роботу з персоналом. Основна роль у впровадженні систем якості в готелі та виконанні завдань у сфері якості відводиться керівництву. Саме від організаторських, ділових, професійних, розумових, особистих здібностей керівника залежить ефективність управління якістю.

5. Таким чином, в досліджуваному готелі існує досить висока необхідність в диференціації системи оплати праці та вдосконалення системи преміювання працівників за результатами їх роботи. Завдання вдосконалення системи оплати праці успішно вирішуються за рахунок впровадження гнучких систем оплати праці. Так, запропоновані процеси та заходи професійної адаптації персоналу дадуть змогу готелю «Президент Готель» покращити своє становлення на ринку праці, за рахунок більш професійного персоналу, який матиме чітке уявлення про цілі та завдання підприємства, та в свою чергу забезпечать більш продуктивну роботу всього підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. під ред. С. К. Мордовина]., 2009. – 848 с.
2. Адаменко Е. Школа лінійного менеджера. Адаптація нового працівника на підприємстві / Е. Адаменко // HR-Лига. – 2006. – № 8. – 56 с.
3. Армстронг, М. Оплата Праці: Практичні рекомендації по побудові оптимальної системи оплати праці і винагорода персоналу [Текст] / М. Армстронг, Т. Стівенс; пер. с англ. О.В. Теплих. – Днепропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 512 с.
4. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянкін Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 328 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом / О.О. Баденіна // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Харків: ХНЕУ, 2014. – 8 (171). – 34–35 с.
7. Багрова, І.В. іноваційна складова праці менеджерів і її звітність у кадровій політиці підприємства [Текст] / і.В. Багрова // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – 28-29 с.
8. Бойко В.В. економіка підприємств України – Дніпропетровськ, НГАУ, 2002. – 535 с.
9. Безтелесна, Л. Удосконалення механізму мотивації продуктивності найманих працівників [Текст] / Л. Безтелесна, Г. Міщук, С. Мартинюк // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – 42-48 с.
10. Бойченко г. Вплив демографічних чинників на функціонування ринку праці [Текст] / Г. Бойченко // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 8. – 24-29 с.

11. Биков, В. Привабливість підприємства як важливий фактор забезпечення стабільності кадрового потенціалу [Текст] / В. Биков, И. Сергієва // Управління персоналом. – 2010. – № 12. – 49-52 с.
12. Вакуленко, А.В. Концепція управління персоналом в системі менеджменту якості [Текст] / А.В. Вакуленко // Персонал. – 2001. – № 2. – 31-34 с.
13. Веснін В. Р. Управління персоналом. Теорія та практика : підручник / Веснін В. Р. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
14. Гетьман, О.О. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 488 с.
15. Гончарова, С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ [Текст] / С. Ю. Гончарова // Управління розвитком. – 2010. – № 82. – 34-39 с.
16. Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: Підручник. – К.: Київ. Нау. Торг. – ун – т, 2006. – 448 с.
17. Даниленко О. А. Особливості діагностики системи управління персоналом на стадіях життєвого циклу організації в умовах конкурентного середовища / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 8 (110). – 92–102 с.
18. Дяків, О. П. Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER [Текст] / О. П. Дяків, М. В. Пилипчук // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – №14 (168). – Ч. I. – 100-104 с.
19. Данюк, В.М. Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька, О.М. Леонтенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
20. Дмитренко, Г.А. Мотивація та оцінка персоналу [Текст]: підручник / Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименка. – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
21. Дроздик А.В. «Економічні науки». Scientific Journal «Science Rise». № 11/1/(16)2015.
22. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.

23. Єськов, О.Л. Розвиток механізму мотивації праці виробничого менеджменту великого підприємства [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О.Л. Єськов; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 35 с.
24. Єфремов, А.В. Технологія відбору та адаптація персоналу підприємства з урахуванням вимог кадрової безпеки [Текст] / А.В. Єфремов // Кадри підприємства. – 2010. – № 7. – 33-43 с.
25. Сгоршин А.П. Основи управління персоналом: Учбовий посібник / А.П. Сгоршин. – 4-е вид., перероб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
26. Збрицька Т.П., Саченко Г.О., Таттаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
27. Загальнодоступна інформаційна база даних ДКЦПФР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.stockmarket.gov.ua/ua_UA/emitent/
28. Захарова, О.В. Вдосконалення роботи кадрової служби як чинник ефективної кадрової політики підприємства [Текст] / О.В. Захарова // Актуальні проблеми сучасності: моногр. – Донецьк: Донецька філія Європейського ун-ту, 2010. –86-92 с.
29. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.
30. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби / Ю. Конотопцева // Науковий вісник. – 2014. – Вип. 14 «Демократичне врядування». – С. 100–107.
31. Как помочь новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы // О персонале. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/adaptaciya-personala/kak-pomoch-novomu-sotrudniku-adaptirovatsya-na-novom-meste-raboty.html>.

32. Кучма Ю. Наставництво: практика застосування, документальний супровід / Ю. Кучма // Кадровик Україна. – 2012. – №11. – С.106–118.
33. Коваленко, Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу [Текст] / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. –Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т, 2010. – Т. 2. –167-169 с.
34. Калина, А.В. Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку [Текст] / А.В. Калина // Регіональні проблеми людського та соціального розвитку: тези доп. і повідом. наук.-практ. конф.: в 2 т. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2008. – Т. 2. –250 – 254 с.
35. Карась, П. Оцінка ефективності концепції розвитку кар'єрного зростання працівників [Текст] / П. Карась, К. Терент'єва // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 5. – 19-23 с.
36. Кендюхов, О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра ек. наук: спец. 08.04.00 «Економіка та управління підприємствами» / О.В. Кендюхов; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 33 с.
37. Коваленко, Т.В. Загальні напрямки підбору персоналу [Текст] / К.І. Дегтярьова, Т.В. Коваленко // Матеріали 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених «Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі» (м. Донецьк, 23-25 трав. 2008 р.). – Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2008. – 69-70 с.
38. Коваленко, Т.В. Загальні напрямки оптимізації організаційної структури підприємства [Текст] / Д.С. Ануфрієв, Т.В. Коваленко // Матеріали студентської конф. «Сучасні тенденції менеджменту в Україні: правові та економічні аспекти». – Донецьк: ДНТУ, 2008. – 192-193 с.
39. Криворучко, О.М. Оцінка якості управління персоналом організації [Текст] / О.М. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 (94). – 98-105 с.

40. Крушельницька, О.В. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.Г. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
41. Коваленко, Т.В. Здійснення функцій служби управління персоналом та керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу [Текст] / Т.В. Коваленко // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ: Нац. гірничий ун-т, 2010. – Т. 2. – 167-169 с.
42. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях [Текст] / Т. В. Лазоренко, Ю. К. Німуха // Молодий вчений. — 2018. — №1
43. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету: Економічні науки, вип. 7, ч. II - Кіровоград: КНТУ, 2005. – 155-163 с.
44. Лук'янихіна, О.А. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації [Текст] / О.А. Лук'янихіна, В.О. Лук'янихін, І.О. Кіясова // Вісник СумДУ: Серія Економіка. – 2008. – № 1. – 26-33 с.
45. Мельник, С.В. Освітньо-професійні стандарти у контексті реформування системи підготовки кадрів [Текст] / С.В. Мельник. – Луганськ: Віртуальна реальність, 2008. – 342 с.
46. Михайлова, Л.І. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
47. Момот, О.І. Економічний механізм управління якістю виробничої діяльності підприємств [Текст]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.04.00 «Економіка та управління підприємствами» / О.І. Момот; Донецький національний технічний університет. – Донецьк, 2008. – 35 с.
48. Наумова, О. Вдосконалення організації інноваційної діяльності персоналу в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / О. Наумова // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 4 – С. 47-51 .
49. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.

50. Одегов, Ю. Г. Управління персоналом [Текст] / Ю. Г. Одегов, - М.: Фінстатінформ, 2007.-142 с.
51. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності [Електронний ресурс] / В. І. Павлов, О. Ю. Кушнірук // Електронний науковий архів Науковотехнічної бібліотеки Національного університету “Львівська політехніка”. – Режим доступу:
http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276280_Vis_727_Menegment.pdf
52. Одегов, Ю. Г. Управління персоналом [Текст] / Ю. Г. Одегов, - М.: Фінстатінформ, 2007.- 142 с.
53. Савченко, В. А. Управління розвитком персоналу [Текст] : навчальний посібник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
54. Сардак, С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 6. –45-51 с.
55. Система розвитку персонала. Словарь терминов [Электронный ресурс]. – URL:https://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala/
– назва взята з екрану.
56. Сівашенко, Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу [Текст] / Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 8. Ч. 2. – С. 315317.
57. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – URL:
http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf
58. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - С. 73-75. – URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29_19
59. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза [Текст]: моногр. / О.І. Амоша, О.Ф. Новікова, В.П. Антонюк, Л.В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2006. – 208 с.