

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ДРУЖБА», М.КИЇВ**

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

\_\_\_\_\_

*(підпис студента)*

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

*(підпис керівника)*

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

\_\_\_\_\_

*(підпис гаранта)*

**Баннової  
Карини Ігорівни**

**Міска  
Віктор Григорович**

**Ведмідь  
Надія Іванівна**

Київ 2018

# Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

«    » 2017 р.

## Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентів

**Банновій Карині Ігорівні**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Кадрові технології готельного комплексу «Дружба», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року.
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:  
*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації кадрових технологій та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу  
*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації кадрових технологій суб'єкта готельного бізнесу  
*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації кадрових технологій суб'єкта готельного бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Методи управління персоналом; Табл. Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності готельного комплексу «Дружба», м. Київ. за 2015-2017 рр.; рис. «Динаміка фонду оплати праці готельного комплексу «Дружба», м. Київ.», табл. Динаміка показників з праці», табл. «Аналіз плинності кадрів готельного комплексу «Дружба», м. Київ, табл. «Прогноз показників з праці готельного комплексу». Рис. Напрями підвищення ефективності кадрових технологій в готелі «Дружба».

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

Вступ

Розділ 1. Кадрові технології суб'єктів готельного бізнесу

1.1. Управління персоналом та кадрові технології у готельному господарстві

1.2. Сутність, види та значення ділової оцінки персоналу

1.3. Методи стимулювання праці персоналу суб'єктів готельного бізнесу

Розділ 2. Дослідження ефективності господарської діяльності

та кадрової технології готелю "Дружба", м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

2.2. Аналіз кадрового складу готелю "Дружба"

2.3. Аналіз ефективності кадрової технології підприємства

Розділ 3. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення кадрових технологій готелю "Дружба"

3.1. Напрями підвищення ефективності кадрових технологій в підприємстві

3.2. Заходи щодо підвищення ефективності стимулювання праці та використання трудових ресурсів в готелі "Дружба"

3.3 Розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Висновки і 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	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	31.10. 2017 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	28.12.2017 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	18.05.2018 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	07. 09. 2018 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	10. 09. 2018 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	28.10.2018 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	31.10.2018 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	16.11.2018 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.	01.12.2018 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Баннова К.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

\_\_\_\_\_ (прізвище, ініціали)

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)

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>7</b>
<b>Розділ 1. Кадрові технології суб'єктів готельного бізнесу.....</b>	<b>10</b>
1.1. Управління персоналом та кадрові технології у готельному господарстві.....	10
1.2. Сутність, види та значення ділової оцінки персоналу.....	16
1.3. Методи стимулювання праці персоналу суб'єктів готельного бізнесу.....	33
Висновки до розділу 1.....	38
<b>Розділ 2. Дослідження ефективності господарської діяльності та кадрової технології готелю «Дружба», м. Київ.....</b>	<b>40</b>
2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.....	40
2.2. Аналіз кадрового складу готелю «Дружба».....	51
2.3. Аналіз ефективності кадрової технології підприємства.....	59
Висновки до розділу 2.....	68
<b>Розділ 3. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення кадрових технологій готелю «Дружба».....</b>	<b>72</b>
3.1. Напрями підвищення ефективності кадрових технологій в підприємстві.....	72
3.2. Заходи щодо підвищення ефективності стимулювання праці та використання трудових ресурсів в готелі «Дружба».....	78
3.3 Розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	86
Висновки до розділу 3.....	92
<b>Висновки і пропозиції.....</b>	<b>95</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>102</b>
<b>Додатки.....</b>	<b>108</b>

## ВСТУП

- Найбільш важливою і багатогранною сферою в управлінні готельним комплексом, від якої значною частиною залежить ефективність та якість надання послуг є управління персоналом.
- На сьогодні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм організації праці персоналу готелю, що дозволяють підвищити його соціально-економічну ефективність.
- Головний потенціал готелю полягає в кадрах. Без людей не може бути організації, без кваліфікованих кадрів жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей.
- На сьогодні основними факторами конкурентноздатності готелів стали забезпеченість робочою силою, ступінь її мотивації, організаційні структури і форми роботи, що визначають ефективність використання персоналу.
- Основною метою управління діяльністю колективів є поєднання ефективного навчання працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня та трудової мотивації для розвитку здібностей і ефективного вирішення завдань, які визначаються вимогами ринку.
- **Актуальність теми:** успіхи ведучих світових готелів у забезпеченні високої якості послуг, їхнього швидкого відновлення, зниженні витрат на надання послуг та інтеграції зусиль персоналу пов'язані з тим, що в них створені високоефективні системи управління персоналом. Велике значення для ефективної кадрової політики має аналіз характеристик ринку робочої сили. Внутрішні особливості готелю такі, як: поставлені цілі розвитку, тенденції його управлінського стилю, конкретний характер розв'язуваних ним задач, специфіка робочих колективів та ін. також повинні братися в розрахунок для забезпечення ефективності кадрової політики. Ці загальні тенденції повинні враховуватися в практиці організації праці робітників готелю.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей багато в чому залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом готелю, пізнання механізму її функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми

**Метою випускної кваліфікаційної роботи є** дослідження теоретичних засад формування і реалізації кадрових технологій та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

- Для досягнення мети поставлені такі **завдання**:
  - вивчення існуючих концепцій кадрових технологій управління персоналом підприємства;
  - дослідження методів стимулювання і підвищення працездатності персоналу;
  - аналіз сучасних кадрових технологій і стимулів та застосування їх на аналізованому підприємстві;
  - напрацювання рекомендацій щодо покращення кадрових технологій готельного комплексу «Дружба», м. Київ.

**Предмет дослідження:** теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації кадрових технологій суб'єкта готельного бізнесу

**Об'єктом дослідження є** процес формування і реалізації кадрових технологій суб'єкта готельного бізнесу

**Методи дослідження,** що використовуються в даній роботі – порівняльний, аналітичний, статистичний. У процесі дослідження використано наукову та спеціалізовану літературу, Інтернет та інформацію, надану безпосередньо у готелі «Дружба».

**Наукова новизна:**

- узагальнено поняття кадрових технологій підприємств готельного господарства;
- розширено уявлення про кадрові технології, як єдиного цілого, складові якого є взаємозалежними та пов'язаними.



**Інформаційною базою дослідження стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних учених, Закони України, якими врегульовані правовідносини в цій сфері, фінансова звітність підприємства готельного бізнесу – готелю «Дружба».**

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи та публікації у наукових виданнях.** За темою дослідження опубліковано статтю «Ефективність управління персоналом підприємств готельного господарства» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу; 3-х розділів: теоретичного, практичного, розділу пропозицій та удосконалень; висновків та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### КАДРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Управління персоналом та кадрові технології у готельному господарстві

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [5]. З цього випливає, що поняття «управління персоналом» має два основних аспекти: – функціональний; – організаційний. У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії;
  - планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
  - залучення, відбір та оцінка персоналу;
  - підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
  - система просування по службі (управління кар'єрою);
  - звільнення персоналу;
  - побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
  - політика заробітної платні та соціальних послуг;
  - управління витратами на персонал.
- Широке коло питань, пов'язаних з дослідженням кадрового потенціалу підприємств, пошуком методів прогнозування і управління кадровим потенціалом відображено у працях відомих за кордон вітчизняних вчених таких як: Андрушків Б.М., Анішина Н.Б., Бандур С.І., Богиня Д.П., Бондар І.К., Долишній М.І., Заяць Т.А., Крижко І.Д., Лібанова Е.М., Онікієнко В.В., Петюх В.М., Шаленко М.В., Альберт М., Аткінсон, Брю С.Л., Бузгалін П.В., Головачов А.С., Горелов М.О., Мескон М.Х.,

Макконнелл К.Р., Мерсер Д., Самуельсон, Саруханов Е.Р., Фішер С., Хедоурі Ф. та інші. Недостатньо розробленими залишилися питання нормування та прогнозування зайнятості в готельному господарстві, удосконалення механізму кадрового забезпечення та підвищення кваліфікаційного рівня зайнятих у сфері послуг. Постає необхідність у додаткових дослідженнях з удосконалення визначення пріоритетів у системі кадрового забезпечення готельного господарства України.

- Відкрита кадрова політика характеризується прозорістю організації для потенційних співробітників на будь-якому рівні ієрархії, готовністю прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, незалежно від його колишнього місця роботи. Дана кадрова політика характерна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.
- Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на набір персоналу тільки з числа кандидатів, які працюють всередині організації. Подібна кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери і організаційної культури.
- Тип кадрової політики впливає на кадровий процес, який включає такі етапи, як набір, адаптація, навчання і розвиток, просування, мотивація і стимулювання персоналу, а також впровадження інновацій (табл. 1.1).
- За довгостроковості планування кар'єри співробітників виділяють короткострокову і довгострокову кадрову політику.
- *Криза* характеризується, як правило, зниженням ефективності діяльності нижче меж рентабельності, втратою місця на ринку і, можливо, загибеллю організації. Організація може зберегтися і перейти знову до наступного циклу розвитку тільки в тому випадку, якщо вона зможе знайти новий, привабливий для споживача товар, зайняти нове місце на ринку. Якщо це вдалося, то вона вже в перетвореному вигляді може знову пережити стадії формування, інтенсивного росту і стабілізації, які неминуче будуть змінені

новою кризою.

Таблиця 1.1

**Зміна кадрової політики компанії в залежності від етапу її розвитку**

Етап розвитку компанії	стратегічні завдання	Завдання кадрової служби
зародження	становлення бізнесу	Підбір персоналу, визначення схеми оплати праці, організація кадрового діловодства
розвиток	Розширення сфер впливу компанії, захоплення нових сегментів ринку	Адаптація персоналу, становлення і розвиток системи навчання, формування корпоративної культури, вдосконалення системи кадрового діловодства
розквіт	Утримання позицій лідерства в своїй галузі	Мотивація, подальше навчання і розвиток персоналу, формування бренду "привабливий роботодавець", подальше вдосконалення корпоративної культури, кадрового діловодства
захід	Ліквідація компанії, її поглинання іншою компанією	Аутплейсмент, кадрове діловодство, передача справ служби управління персоналом материнської компанії

- На стадії кризи організації вдаються до антикризової кадрової політики, основними напрямками якої є):
  - 1) оптимізація чисельності персоналу;
  - 2) формування і розвиток кадрового ядра.
- Основними завданнями служби управління персоналом при формуванні антикризової кадрової політики є наступні.
  - 1. Формування уявлення корпоративних і загальних цінностей організації.
  - 2. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

- В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи і організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.
- Працівники готельного підприємства є одним з найголовніших факторів, який обумовлює темпи розвитку підприємства, зростання його конкурентних переваг, якість обслуговування клієнтів та задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності готелю в цілому.
- *Трудові ресурси* – сукупність осіб (працівників) різних професійно-кваліфікаційних груп, що працюють на певному підприємстві та входять у його обліковий склад і вкладають свій труд, фізичні та розумові здібності, знання та навички в проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань.
- Для характеристики всієї сукупності працівників підприємства в сучасній літературі та нормативних актах використовують терміни: “трудові ресурси”, “трудовий колектив”, “кадри”, “персонал” і кожен з них характеризує працівників підприємства під певним кутом зору.
- Так, термін “*трудові ресурси*” використовується з метою характеристики працівників підприємства як одного з елементів його ресурсного потенціалу. Як елемент загального ресурсного потенціалу трудові ресурси вступають у взаємодію з іншими видами ресурсів (матеріальними, фінансовими, інформаційними); мають певну ціну формування, яку підприємство має за мету мінімізувати; виконують певні функції, які вимірюються певною системою показників кількісного та якісного виміру. Як і відносно будь-якого іншого виду ресурсів, підприємство зацікавлене в максимізації результату при мінімізації витрат, пов’язаних з формуванням та використанням трудових ресурсів. [37]
- Термін “*трудовий колектив*” має соціально-політичний відтінок. Він використовується при характеристиці соціальних та моральних потреб працівників підприємства, їх особливих цілей та економічних інтересів. [37]
- При використанні терміну “*кадри*” найчастіше мають на увазі

певну сукупність працівників даного підприємства, які мають досить високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи. [24]

- Найбільш універсальним та узагальнюючим є термін “персонал” підприємства, під яким розуміють частину працюючих – які отримали необхідну професійну підготовку або мають практичний досвід і навички роботи та які постійно працюють на певному підприємстві.

- *В підприємствах готельного господарства кадри* – це основний штат працівників готелю (за винятком керівництва), який виконує різні виробничо-господарські функції. В сукупності з позаштатними працівниками вони утворюють *персонал* готелю. [6]

- Відображенням повноважень і обов’язків, які покладені на кожного працівника готелю, є організаційна структура готелю, оскільки всі працівники закріплені за окремими структурними підрозділами готелю. Організаційна структура готелю визначається його призначенням, категорією, розміром номерного фонду, місцем розташування, специфікою гостей і іншими факторами. Але в усіх організаційних структурах управління готельними підприємствами, наскільки би готелі не відрізнялися за своїм призначенням, категорією, розміром номерного фонду, місцем розташування, специфікою гостей та іншими факторами, є спільні елементи, служби, без яких підприємства готельного господарства не змогли б функціонувати. Так у більшості готельних підприємств є адміністративно-управлінська, кадрова, маркетингова, фінансово-економічна (або бухгалтерія), комерційна, інженерно-технічна, допоміжна та додаткові служби. Без усіх цих служб готельне підприємство навряд чи би змогло функціонувати, бо вони є необхідними для роботи більшості великих підприємств, незалежно від їх виду діяльності. Але існують служби, які характерні тільки для підприємств готельного господарства:

- *Трудові ресурси готелю* – це сукупність працівників усіх підрозділів готелю, які створюють за допомогою своєї праці продукт чи послугу, що приносить готелю прибуток у процесі реалізації.

- Персонал, або кадри – це основний штатний склад працівників організації (за винятком керівництва), що здійснює різні виробничо-господарські функції. Він характеризується насамперед чисельністю, структурою, що розглядаються як у статистиці, та і в динаміці, професійною придатністю. Також у це поняття входять так звані „допоміжні служби”, які виконують лише невелику, але дуже необхідну роботу по забезпеченню безперервності виробничого процесу (сантехніки, столяри, покоївки та ін.).
- Правила обліку персоналу визначені інструкцією зі статистики персоналу і заробітної плати робітників та службовців на підприємствах, в установах і організаціях.
- Інструкція регламентує методи визначення облікового складу, середньооблікової чисельності працівників, перелік зайнятих в основній і неосновній діяльності, категорії персоналу, порядок обліку прийому і вибуття кадрів і ряд інших питань.
- *Чисельність* персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину, що на практиці майже ніколи не вдається забезпечити. Тому персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто числом співробітників, що офіційно працюють в організації в даний момент.
- В обліковий склад працівників на кожен календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з будь-яких причин.
- Кадрова технологія – це засіб управління кількісними і якісними характеристиками персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації, її ефективне функціонування. Використання кадрових технологій дозволяє суб'єктам управління на основі інформації про кадрові процеси і кадрових відносинах в організації вживати необхідних дій щодо персоналу. Зміст кадрових технологій являє собою сукупність послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють або отримати інформацію про

можливості людини (здібностях, професійних знаннях, уміннях, навичках), або сформувати необхідні для організації, або змінити умови їх реалізації.

Без необхідних спеціалістів жодне підприємства (організація, фірма) не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають величезну вартість [18]. Великі зрушення у кадровій роботі викликало впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішення управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «управління людськими ресурсами», яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації.

Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо в організації дотримуються таких умов: - Здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротації кадрів; - Використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи; - Система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників; - Використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень; - Здійснюється практика делегування повноважень підлеглим. Персонал організації формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції (послуг), технології та організації виробництва (створення, надання послуг) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

## **1.2. Сутність, види та значення ділової оцінки персоналу**

Вдосконалення практики підбору та розстановки кадрів, мотивація та переміщення працівників зв'язано з об'єктивною, науково обґрунтованою оцінкою їх діяльності.



Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. Цей термін використовували його як планово-економічний показник вимірювання робочої сили. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності [37].

Оцінка персоналу являє собою процедуру, яка проводиться з метою виявлення рівня відповідальності особистісних якостей працівника, кількісних та якісних результатів його діяльності визначеним вимогам.

Оцінка стосується усіх категорій працівників, хоча значимість її для окремих категорій не є однаковою.

Перш за все оцінка персоналу застосовується для вибору претендентів та прийняття рішень щодо використання, розвитку персоналу, визначенню винагороди за працю та звільнення.

Звичайно, оцінка ділових та особистісних якостей людини при підборі керівників, головних спеціалістів є багато складнішим завданням, а ніж, наприклад, стосовно робітників навіть кваліфікованої праці. Так, результати праці робітників також значно легше оцінити кількісно, водночас, для спеціалістів та керівників – це є нелегкою методологічною проблемою.

Таким чином, завдання ділової оцінки полягає у виявленні потенціалу працівника організації, рівня його використання, відповідності працівника займаній посаді чи його готовності до зайняття іншої; визначенні цінності працівника для організації.

Важливою задачею є також формування ефективного зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюють результати його діяльності, його намагання якісного виконання своїх обов'язків.

У сучасних ефективно функціонуючих організаціях сприймається як можливість відкритого обговорення результатів діяльності працівника, вибору шляхів її покращення.

- Як показують дослідження, регулярна й систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їхньому професійному розвитку й росту. Одночасно результати оцінки є важливим елементом керування людськими ресурсами, оскільки надають можливість приймати обґрунтовані рішення відносно винагороди, просування, звільнення співробітників, їхнього навчання й розвитку. Процедури оцінки персоналу є базовими для багатьох конкретних аспектів кадрової роботи. Зокрема: при прийманні на роботу, при просуванні, при навчанні, при реорганізації, заохоченні, скороченні й звільненні. Оцінка й атестація персоналу тісно вв'язана практично з усіма основними напрямками роботи в сфері керування персоналом.

- Мета проведення оцінки визначає форму та її зміст, а також час, періодичність та учасників. У відповідності до учасників оцінку персоналу можна класифікувати по окремим особам та групам, у відповідності з ієрархічними рівнями.

При проведенні оцінки слід врахувати такі критерії:

- передумови продуктивності (знання, інтелектуальні здібності, працездатність, готовність до відповідальності);
- продуктивність співробітника (кількість, якість та темпи роботи);
- здатність, здібність до розвитку.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини: професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, краса, сила, ретельність визначаються в порівнянні з чимось, а тому потребують оцінки.

Отже, правомірним є твердження, що оцінювати персонал – не значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний

працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Працівник повинен відповідати вимогам, які ставляться до нього, посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам організації й культури підприємства. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення нормативних показників підприємства [18].

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу.

Оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства, за встановленими критеріями.

За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації з управління як персоналу в цілому, так і окремими працівниками.

Проведення оцінки персоналу дозволяє:

- планувати кар'єру та просування працівників по службі;
- визначати рівень компетентності спеціалістів;
- здійснювати перестановку кадрів з врахуванням компетентності і потенціалу працівників;
- одержати психологічний портрет працівників організації;
- проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів;
- вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі;

- визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації;
- знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів;
- розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності;
- раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та вибиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи [9].

Проведення оцінки персоналу дає інформацію про:

- ефективність роботи працівників;
- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих спеціалістів;
- потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації;
- бажання і надії працівників;
- шляхи удосконалення організації праці.

На результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем:

- підбору і розстановки кадрів, виявлення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства;
- просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;
- покращення структури, стилю, методів управління персоналом;
- зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих.

- Кожна із цих проблем пов'язана з різними аспектами ділової оцінки. Так, при наймі на роботу, вимагають, перш за все, оцінки особистих якостей претендента, а при атестації – оцінки результатів праці.

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтуючу й стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності [9].

Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність чи неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Оцінка персоналу може проводитися у формі вільного опису, заданих формулювань, а також методами градування (бальна оцінка). Звичайно оцінка співробітників проводиться щорічно; особливі оцінки здійснюються перед переводами, закінченням випробувального терміну та звільненнями.

Важливим є те, щоб оцінка персоналу підлягала вимогам об'єктивності, тобто, вона повинна бути прозорою, однозначною, повною та міжсуб'єктивно відтворюваною. Як свідчить практика, вимоги об'єктивності обмежуються суб'єктивними поглядами особи, що здійснює оцінку, захистом прав особистості, що отримує оцінку, та економічними моментами (затратами).

Поточні оцінки повинні обговорюватися із співробітником. Позитивним при цьому є те, що працівник може ознайомитися (сприйняти) критич-

ний контроль та оцінку своїх слабких та сильних сторін, а особа, що оцінює, формулює прийнятні висновки та вивчає причини незадовільної поведінки співробітника.

Оцінка за основними параметрами діяльності може бути:

- комплексною;
- локальною;
- пролонгованою;
- експресивною.

Комплексна оцінка охоплює діяльність в цілому, у всьому обсязі її функцій. Це найбільш складний та відповідальний вид оцінки. Найбільша психологічна складність такого оцінювання в отриманні загального враження від діяльності працівника. Зазвичай, комплексна оцінка складається після дослідження виконання окремих функцій; спеціалісти та керівники, як правило, здійснюють це успішно. На стадії формування комплексної оцінки можуть виявлятися наступні тенденції:

- оцінювання дій та вчинків на основі особистого досвіду;
- орієнтація на співвідношення позитивної та негативної оцінюваної дії, або вчинків;
- оцінювання на основі частково реконструйованої ситуації, в якій здійснювалась діяльність;
- оцінювання елементів минулої діяльності на основі сучасних стандартів;
- оцінювання особистісних якостей, викликаючих симпатію, або антипатію до людини, а не результатів діяльності.

Очевидно, ці особливості оцінки виявляються в результаті характеристик психології оцінювачих.

Таким чином, зважена комплексна оцінка праці іншої людини, в значній мірі залежить від знань особистих індивідуальних особливостей, вміння керувати особистими процесами пізнання та відносин.

Локальна оцінка проводиться на підставі результатів виконання будь-якої однієї функції або навіть її частини. При цьому часто обмежується констатацією факту виконання, або невиконання функції. Звичайно, це необхідно, але обмежуватись лише фіксацією факту-означає не розкрити причини невиконання функцій.

Наведемо характерний приклад. В організації перевіряється робота з листами та заявами працівників – по цій функції оцінюється робота керівника. В якості параметрів оцінювання обрані строки розгляду листів та скарг, повторні звернення з аналогічними скаргами у вищій організації, кількість позитивних та негативних рішень, зменшення кількості скарг протягом двох років. Без сумніву, всі параметри надзвичайно важливі. При оцінюванні по першому пункту перевіряючий звертає увагу на таку деталь: листи та скарги розглядаються довго, по-цьому оцінка діяльності негативна. Але при ознайомленні зі змістом листів та скарг з'ясовується така особливість: скарги, які потребують термінового втручання, або ті, для задоволення яких відомі засоби та адміністрація ними володіє, задовольняються досить швидко. Складні випадки ретельно досліджуються. Стотно них або виносяться реальні позитивні рішення, або надаються обумовленні відмови. Таким чином, якщо проаналізувати причини збільшення періоду розгляду скарги, то оцінка роботи, поза сумнівом, повинна бути позитивною. Така думка підкріплюється та подальшим аналізом таких параметрів, як скорочення повторних звернень.

Локальна оцінка лише в тому випадку буде діючою, якщо будуть розкриті причини, обумовлюючі той, або інший факт. Ці причини мають бути зазначенні в оцінюючих аспекти діяльності, так як саме вони найбільш суттєві. В цьому і є сутність формального та неформального підходів до аналізу роботи.

Окрім цього, виявлення причинних зв'язків дозволяє виявити типові особливості діяльності, пов'язані з визначенням особистісного впливу, іншими словами, отримати характеристику особистості в цілому.

Як комплексна, так і локальна оцінки можуть бути пролонгованими та експресивними. Пролонгована оцінка здійснюється на основі вивчення тривалого періоду трудової діяльності. Найбільш продуктивний підхід при такій оцінці полягає у проєкції минулої діяльності на теперішню, визначення співпадаючих та, що вирізняються, компонентів. Очевидно, точки збігу являються тим інформативним матеріалом, на основі якого можна скласти думку про стабільні та динамічні характеристики діяльності.

Експресивна оцінка відноситься виключно до діяльності поточної. Аналіз «живої» діяльності викликає дещо інші психологічні складності, пов'язані з необхідністю долати ефекти безпосереднього спостереження. На подібні оцінки суттєво впливають емоційно пофарбовані відносини, категоричні судження та пристрасний аналіз.

Зняти вплив емоційного тиску можуть насамперед всього колективні форми оцінки. Оцінки, отримані групою, більш зважені, а аспекти оцінювання, які потрапляють в поле зору групи, різнобічні. Іншими словами, колективне оцінювання допомагає уникнути односторонніх та пристрасностей в оцінці діяльності особистості.

Серед факторів, визначаючих відповідність оцінок дійсній якості праці та ефективності впливу оцінки на професійний розвиток особистості, помітне місце посідає систематичність вивчення та оцінювання особистості. Оцінювання має здійснюватися регулярно; нерегулярність оцінювання, яка правило, негативно впливає на діяльність та настрій працівників.

Іноді при оцінюванні роботи використовуються найчастіше звіт керівника та висновки спеціальної комісії, або обличчя, вивчаючого працю керівника. Звичайно, потрібна і така форма, але з позиції психології вона поступається оцінюванню при безпосередній участі у підготовці аналітичних матеріалів звіту керівника органу, здійснюючого оцінку. [Дмитренко]

Перехід до ринкової економіки вимагає розробки науково обґрунтованих моделей робочих місць кадрів управління та решти працівників, які забезпечують підбір, оцінку і розміщення кадрів на єдиній



методологічній основі. В якості такої основи можна використовувати підхід А.П. Єгоршина, що включає 15 елементів, які представляють собою якісні та кількісні характеристики робочого місця управлінського працівника:

1. Кадрові дані: листок по обліку кадрів, трудова книжка, характеристика, автобіографія, копія документа про освіту.
2. Досвід працівника: життєвий, виробничий, державний, громадський ( визначається шляхом інтерв'ю анкетування).
3. Професійні знання з конкретних дисциплін виявляються шляхом програмованого контролю знань та результаті ділових ігор.
4. Професійні вміння: сукупність управлінських робіт, які може виконувати працівник. Виявляються шляхом контролю, співбесіди та у процесі ділових ігор і практичних занять.
5. Особистісні якості: сукупність ділових якостей і недоліків працівника, які визначаються шляхом соціологічного опитування.
6. Психологія особистості: тип особистості, темперамент, інтелект, мотивація (визначаються шляхом психологічного тестування працівника).
7. Здоров'я і працездатності з медичною діагностикою стану здоров'я : здоровий, практично здоровий, хворий.
8. Рівень кваліфікації: визначається придбаною спеціальністю, освітою і підвищенням кваліфікації.
9. Службова кар'єра формується на основі оцінки потенціалу працівника та його зацікавленості у службовому рості.
10. Хобі (захоплення): виявляються методом інтерв'ю, спостережень та анкетування.
11. Шкідливі звички: пристрасть до алкоголю, паління. Виявляються шляхом анкетування, спостереження та соціологічного опитування.

12. Організація праці: приміщення, технічні засоби, транспорт. Встановлюється за нормативами організації робочого місця і шляхом опитування співробітника.
  13. Оплата праці: зарплата, премії, винагороди (визначаються за штатним розкладом і середнім доходом працюючих у даному регіоні).
  14. Соціальні блага: путівки, фірмовий одяг, харчування тощо виявляються шляхом опитування працівника та на основі встановлюваних на підприємстві середніх виплат з фонду соціального розвитку.
  15. Соціальні гарантії: допомога по безробіттю, страхування життя, пенсія, виплати у випадку звільнення. Визначаються на основі державних стандартів.
- Виходячи з викладених кількісних та якісних характеристик робочого місця, розробляється модель конкретного працівника управління згідно умов господарювання та системи управління конкретним підприємством.

Оцінювання кадрового потенціалу – це процес, який, з одного боку, дає можливість виявити відповідність працівника вакантній посаді. Загальновідомо, що при відборі кандидатів для заміщення вакантної посади важливо визначити: професійні знання і вміння, життєвий та виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я, працездатності та ряд інших якостей, що характеризують працівника, а отже прямо впливатимуть на силу кадрового потенціалу підприємства. Тобто, з одного боку, оцінювання персоналу дозволяє визначити ефективність виконання співробітниками підприємства своїх посадових обов'язків, що впливає на досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

Ділова оцінка персоналу - цілеспрямований процес встановлення відповідності здібностей, мотивацій і інших якісних характеристик

персоналу вимогам посади або робочого місця. Ділова оцінка персоналу дозволяє:

- встановити місце співробітника в організаційній структурі;
- розробити програму розвитку співробітника;
- визначити критерії і розміру оплати праці [11].

Цілі ділової оцінки персоналу - бажані результати процесу ділової оцінки персоналу:

- встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця;
- встановлення зворотного зв'язку із співробітником по професійних, організаційних і інших питанням;
- задоволення потреби співробітника в оцінці власної праці і якісних характеристик.

В сучасних умовах господарювання активно застосовується кілька десятків як кількісних, так й якісних методів оцінювання персоналу і, як наслідок, оцінювання кадрового потенціалу підприємств. При цьому для зниження величини ризику помилкового оцінювання персоналу, як правило, застосовують систему різних критеріїв та декілька різних методів його оцінювання.

Оцінка завжди означає наявність критеріїв оцінки (шкали, компетенції, KPI) і ідеального «портрета» співробітника, описаного в термінах критеріїв. З погляду побудови системи можна виділити чотири об'єкти оцінки (те, що оцінюємо) і чотири групи методик оцінки, від яких залежить організація процесу оцінки:



*Рис. 1.1. Об'єкти оцінки персоналу суб'єктів готельного бізнесу*  
 Послідовність етапів оцінювання персоналу підприємства ресторанного господарства, на нашу думку, може бути такою:

- 1) визначення мети оцінювання;
- 2) вибір методів оцінювання;
- 3) визначення часу та місця проведення оцінювання;
- 4) встановлення порядку проведення оцінювання;
- 5) збір, обробка результатів оцінювання та їх аналіз.

Залежно від того, яке було поставлене завдання при проведенні оцінювання персоналу підприємства готельного господарства, методи та критерії оцінювання можуть змінюватися.

Практикуються порівняння результатів експертної оцінки працівника з його самооцінкою своїх особистих та ділових якостей. Результати такого порівняння можуть бути дуже показові як для керівництва, так і для самого робітника (див. табл.1.2) [10].

Більшість підприємств готельного господарства, для його оцінювання, проводять атестацію персоналу. Ця процедура відома вже багато років і дає можливість оцінити ефективність виконання тим чи іншим працівником своїх посадових обов'язків. Центральною ланкою атестації є атестаційна співбесіда. Вона проводиться або безпосереднім керівником оцінювального

співробітника, або комісією, що спеціально створюється для цього.

Головними елементами підготовки атестаційної співбесіди є:

- проведення зваженої й заснованої на фактах оцінки роботи співробітника з урахуванням посадової інструкції й індивідуального плану на минулий рік;
- осмислення плану розвитку співробітника на наступний звітний період;
- осмислення детального плану проведення співбесіди [1].

Таблиця 1.2

**Цілі експертної оцінки працівників готельного комплексу**

Тип цілі центру оцінки	Ціль процесу оцінки та змісту діяльності центру оцінки
Набір нових співробітників	1. Конкретизація образу бажаного співробітника, з урахуванням аналізу самої організації: її історії, періоду розвитку, корпоративної культури та ін. до взаємозв'язку з перспективами, стратегіями розвитку. 2. Формування профілю успішного керівника конкретного рівня управління в даній організації. 3. Формування цільових наборів критеріїв (параметрів) згідно вимог діяльності та "духу" організації. 4. Конкретизація професійних задач
Оцінка потенціалу співробітників	Ціль-уточнення цілей оцінки та перспектив використання отримуваних в ході результатів цілі оцінки-атестації-звільнення-просування-ротації-формування нових робочих груп.
Оцінка для навчання	Ціль - аналіз потреб у навчанні. Цілі навчання: 1) предметна; 2) професійний розвиток; 3) особистісне зростання

В зарубіжних організаціях функції з проведення оцінки кадрів розподіляються між лінійними керівниками та кадровими службами. Кадрові служби, виходячи із корпоративної політики, розробляють процедури їх практичного використання. Кадровики допомагають впроваджувати систему оцінок, розробляють програми навчання, проводять опитування, організують збереження всієї інформації в банках даних. Фактична й оціночна інформація, що збирається на багатьох фірмах за найширшою програмою, являє собою реальну базу кадрового планування, розрахунку потреб у допоміжному персоналі, прогнозування програм внутріфірмового навчання, організації конкурсного заміщення вакантних посад і, безумовно, оплати праці співробітників. У різних організаціях акцент робиться залежно від кадрової політики на ті чи інші проблеми. У більшості компаній оцінка й атестація проводяться щорічно, особливо коли застосовуються спрощені процедури оцінки. Багато компаній вимагають від своїх керівників обов'язкового поточного контролю за діяльністю підлеглих, проведення формальних співбесід і обговорення результатів праці в проміжках між щорічними формальними оцінками. Особливо ретельно здійснюється контроль за новими, прийнятими на роботу, і за тими, які одержали нове призначення. Наприклад, у компанії «Макдональдс» керівники і спеціалісти в обов'язковому порядку повинні проходити атестацію при кожній зміні на посаді, а також через шість місяців з часу найму, переміщення на іншу посаду. Неформальна оцінка для нових найманих працівників проводиться через три місяці, для переведених з іншої посади — через тридцять днів, а формальна — через півроку роботи. Компанія, наймаючи спеціаліста на роботу або переводячи на нову посаду, розраховує швидко отримати віддачу. Жорсткий контроль, оцінка сильних і слабких сторін діяльності працівника дозволяє надати йому відповідну допомогу, швидко виправити недоліки. Одночасно перевіряє правильність рішення про найм чи нове призначення. В короткий термін працівника, який не виконує поставлених завдань, переводять на менш відповідальну роботу або звільняють. Ще однією ціллю скорочення терміну формальної оцінки в цей період є нав'язу-

вання працівнику високих стандартів трудової діяльності. В майбутньому привиті працівнику стандарти трудової діяльності стараються закріпити і підтримувати з використанням уже регулярної процедури щорічної оцінки.

Основною рисою американського підходу до управління персоналу є знання безпосередніх начальників не тільки своїх підлеглих, але й працівників нижчого рівня управління свого підрозділу. Тут велику увагу приділяють оцінці й підбору лінійних керівників. Наприклад, в «Дженерал Моторс» на обговорення кандидатури головного інженера заводу витрачається по 3—4 години на найбільш важливих корпоративних нарадах, де визначається виробнича політика фірми. Вданий час ця практика стає як офіційна політика, а формальні процедури оцінки дозволяють керівництву спостерігати за великою кількістю підлеглих.

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів.

Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Методи оцінки діляться на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремому працівнику і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища, їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнені результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника.

Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться

з урахуванням результатів всієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоденних функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи атестації почали розповсюджуватися достатньо недавно – 10-15 років тому, тому їх до цих пір часто називають експериментальними. Проте, які з них вже знайшли широке застосування і міцно затвердилися як «стандартні» методи оцінки персоналу багатьох компаній. До таких методів, безумовно, відноситься «360 атестація»[8]. Метод 360 ще не так розповсюджений в українській практиці, як інші вищеназвані методи оцінювання кадрового потенціалу. Сутність цього методу полягає у тому, що співробітника оцінюють і колеги, і безпосереднє керівництво, і його підлеглі. Конкретні механізми оцінки можуть бути зовсім різноманітні: від заповнення уніфікованих анкетних форм, до викладу своєї думки про співробітника у вільній формі. Основною перевагою методу 360 є те, що він дозволяє певним чином мінімізувати суб'єктивізм при оцінюванні та врахувати думку різних працівників підприємства. При «360 атестації» співробітника оцінюється своїм керівником, своїми колегами і своїми підлеглими. Конкретні механізми атестації можуть бути різними (всі атестующие заповнюють одну і ту ж форму оцінки, кожна категорія заповнює особливу форму, атестація колегами і підлеглими проводиться за допомогою комп'ютера і т.д.), проте суть цього методу чітко відображена в його назві, а саме – отримання всесторонньої оцінки співробітника [8]. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Найбільш поширеними є бальний і метод коефіцієнтів. Комбіновані методи — це методи експертної оцінки, тестування. За результатами оцінки персоналу формуються такі документи:

- ❖ результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь;
- ❖ соціально-психологічний портрет особистості;
- ❖ оцінка ділових і моральних якостей;
- ❖ аналіз шкідливих звичок і захоплень;
- ❖ оцінка рівня виробничої кваліфікації;



❖ висновок атестаційної комісії.

В літературних джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є: метод стандартних оцінок – суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжування працівників на основі по парних зрівнянь у межах групи; оцінку відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок.

### 1.3. Методи стимулювання праці персоналу суб'єктів готельного бізнесу

- Сутність мотиваційного механізму управління персоналом у сфері послуг можна розглядати як багатокomпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних, адміністративних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб персоналу в інтересах досягнення індивідуальних і колективних цілей працівників та організації, зростання конкурентоспроможності послуг, які надаються споживачам [29, с.82].

Об'єктами мотиваційного механізму виступають всі працівники структурних підрозділів готельного підприємства, суб'єктами – керівники всіх рівнів, елементами є потреби, мотиви та інтереси, основними інструментами – матеріальна, нематеріальна та статусна мотивація.

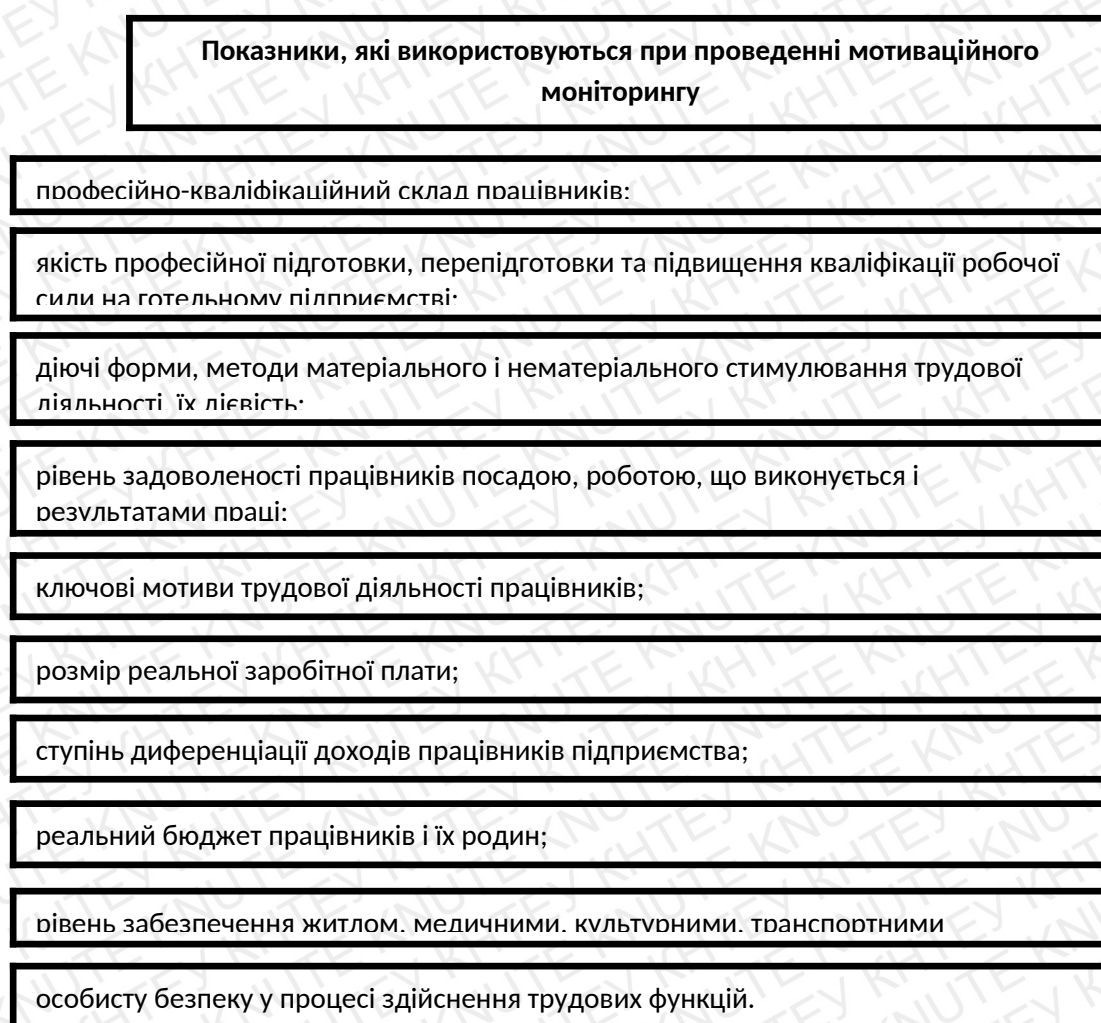
Управлінська модель механізму мотивації є цілісною системою внутрішніх мотивів та зовнішніх стимулів діяльності працівників, використання яких дозволяє виявити внутрішні резерви стійкого розвитку підприємства [40].

- В основу розробки мотиваційного механізму слід покласти спільність інтересів основних суб'єктів господарювання, включаючи державу, підприємства та найманих працівників. Механізм мотивації має вирішувати основні питання з приводу стимулювання та мотивування

співробітників, які склалися на конкретному готельному підприємстві.

Мотиваційний механізм має базуватись на результатах якісного мотиваційного моніторингу. Останній є системою спостереження та контролю за станом мотиваційного середовища і має відповідати принципам системності, комплексності, аналітичності та періодичності.

При проведенні мотиваційного моніторингу необхідно аналізувати та прогнозувати низку показників (рис. 1.2).



- *Рис. 1.2. Показники, які використовуються при проведенні мотиваційного моніторингу працівників готельного господарства [20]*

- У сучасній концепції управління ключове місце приділяється персоналу. Саме люди, яким притаманні певні характеристики (освіта, професійні навички, досвід, особистісні якості), *здатні*:
  - вирішувати сучасні завдання в досить складних, динамічних умовах господарювання;
  - генерувати нові ідеї й тим самим забезпечувати сталий розвиток суб'єкту господарювання.
- У кризових умовах загального зниження рівня життя, погіршення економіки країни, питання організації мотивації набуває особливої актуальності. Адже важливо зберегти штат професіоналів (адаптованих до підприємства, досвідчених) та не допустити високу плінність кадрів, яка завжди негативно впливає на якість обслуговування споживачів.
- Така ситуація обумовлює важливість формування мотиваційного механізму готелю, адже саме він здатний забезпечити найбільш повну реалізацію потенціалу кожного працівника з метою досягнення цілей готельного підприємства.
- Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації» [49].
- Різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства – і внутрішніх – складових

структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини [23].

- Для того, щоб керівники організацій могли грамотно враховувати змістовні чинники при формуванні системи мотивації та стимулювання персоналу, необхідно попередньо дати їх якісну характеристику.
- Особистісні чинники мають прямий безпосередній вплив на мотиваційну структуру людини, але при формуванні системи мотивації в організації можна говорити лише про їх опосередкованому впливі. Категорія особистісних факторів є, як мінімум тривірневої (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Особистісні чинники, які надають вплив на формування системи мотивації і стимулювання персоналу в організації.**

<b>Види особистісних факторів</b>	<b>Підвиди особистісних факторів</b>
Ціннісні орієнтації	- соціальні цінності - політичні погляди - Корпоративні цінності - моральні цінності - цінності, які формують відносини працівника з урахуванням своєї особистості
Цілі особистості	- цілі, спрямовані на самореалізацію і розвиток - цілі, спрямовані на кар'єрне зростання - цілі, що виникають у зв'язку зі зміною соціального

	стану -цілі, спрямовані на задоволення потреби у визнанні та повазі
Індивідуальні якості працівника	- вік -освіта -рівень толерантності -універсальність -комунікативні навички -спрямованість на себе, на взаємодію або на завдання -інтереси особистості і їх структура -трудолюб'є і працездатність -відповідальність -тип темпераменту -акцентуації характеру

- Ціннісні орієнтації працівника ідентифікують зміст відносин, які працівник вибудовує з метою задоволення своїх потреб у середині підприємства.
- Основні ціннісні орієнтації визначають зміст відносин, до яких прагне і які вибудовує навколо себе, в зв'язку зі своїми потребами та інтересами, особистість.
- Ціннісні орієнтації особистості формуються в ранньому дитинстві і трансформуються під впливом навколишнього середовища, в якій знаходиться працівник.
- Стратегічні, тактичні й оперативні цілі особистості формуються усвідомлено і відображають ті потреба, які актуалізовані у людини в кожен конкретний момент часу.
- Мета є безпосереднім мотивом, що направляє і регулює людську діяльність, як на побутовому рівні, так і в процесі виробництва. Досягнення деяких цілей залежить виключно від самої людини, від його зусиль і здібностей; досягнення інших може залежати від прийнятих різними людьми рішень, характеру взаємин з ними і т.п.

Індивідуальні якості працівника впливають на поведінку і життєву позицію в цілому, що знаходить відображення в вибудовуванні людиною лінії свого трудового поведінки.

Найбільш значущими економічними факторами, що впливають на мотивацію праці та її динаміку, для переважної більшості працівників є:

- зміна посадового окладу працівника в будь-яку сторону, яке може відбутися з ряду причин: економічне зростання або спад підприємства, впровадження нової системи стимулювання праці, просування по службі і т.п
- введення або скасування різних пільг або привілеїв;
- зміна маркетингової політики організації;
- зміна економічної поведінки підприємства, яке пов'язане з нововведеннями всередині організації [47].

### **Висновки до розділу 1**

- Таким чином, можна зробити висновок, що зміст кадрових технологій в готельному господарстві являє собою сукупність послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють або отримати інформацію про можливості людини (здібностях, професійних знаннях, уміннях, навичках), або сформулювати необхідні для організації, або змінити умови їх реалізації.
- Узагальнюючи вітчизняний та зарубіжний досвід щодо професійного відбору різних фахівців та враховуючи специфіку діяльності підприємств готельного господарства, доцільно використовувати комплексну систему оцінки їх професійної придатності. Зазначена система включає дві частини, а саме – діагностику особистісних професійно важливих якостей та діагностику особливостей професійної компетентності кандидата на заміщення вакантної посади.
- Основними напрямками кадрової політики готелю є наступні:
  1. Створення єдиних принципів стратегічного управління і розвитку персоналу.
  2. Інтеграція кадрової політики при стратегічному плануванні підприємств з урахуванням кадрової роботи на всіх рівнях

управління.

3. Впровадження нових методів і систем підготовки і перепідготовки персоналу.
4. Розробка економічних стимулів і соціальних гарантій, спрямованих на підвищення продуктивності і якості праці, ефективності роботи підприємства.
5. Інформованість персоналу про завдання і стратегії підприємства, формування корпоративної культури та іміджу готельного підприємства.
6. Щорічне проведення кадрового аудиту в структурних підрозділах і внесення корективів в кадрову політику і діяльність кадрових служб.
7. Вдосконалення структури заробітної плати з урахуванням сучасного світового досвіду;
8. Зацікавлення персоналу в результатах діяльності підприємства шляхом забезпечення його участі у прибутках;
9. Справедливого оцінювання та винагородження персоналу;
10. Проведення систематичного та якісного моніторингу мотивації працівників готелю.





## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. КИЇВ

#### 2.1. Стратегічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

У випускній кваліфікаційній роботі дослідження ефективності кадрових технологій в підприємствах готельного бізнесу проведено за матеріалами готелю «Дружба». Тризірковий готель «Дружба» знаходиться в центрі Києва за адресою: бульв. Дружби Народів, 5. Готель розташований на відстані 40 км від міжнародного аеропорту «Бориспіль» та 15 км від міжнародного аеропорту «Київ», в 4,5 км від Центрального залізничного вокзалу, та у та 5 хвилинах пішки від станції метро «Либідська».

У безпосередній близькості від готелю проходить автомагістраль, знаходяться зупинки муніципального транспорту, завдяки чому гості готелю можуть швидко і зручно дістатися аеропортів, залізниці, адміністративного і ділового центру міста. У межах пішої доступності від будівлі готелю знаходяться відділення банків, торговельні центри. Таким чином, розміщення готелю «Дружба» вважаємо вдалим, і це створює підприємству конкурентні переваги.

Готель «Дружба» був введений в експлуатацію у 1965 році. Із моменту створення підприємство перебувало у профспілковій власності і призначалося для розміщення громадян України які подорожували за профспілковими путівками. Потрібно зазначити, що за часів СРСР були популярними мандрівки туристичними потягами і у Київ прибували численні туристи з усіх союзних республік.

У 1992 році на майні профспілкових туристичних підприємств було утворено закрите акціонерне товариство «Укрпрофтур», до складу якого увійшов готель «Дружба». В даний час підприємство належить до приватної форми власності. Готель «Дружба» є дочірнім підприємством приватного

акціонерного товариства «Укрпрофтур». Готель «Дружба» є юридичною особою, має відокремлене майно і здійснює виробничу і фінансово-господарську діяльність на засадах повного госпрозрахунку і самоокупності.

Відповідно до Статуту вищим органом ДП готель «Дружба» є органи корпоративного управління засновника – ПрАТ «Укрпрофтур» - збори акціонерів, Наглядова Рада, Правління. Керівництво поточною господарською діяльністю в готелі «Дружба» покладено на директора підприємства. Директор має наступні повноваження:

- без доручення представляти підприємство у відносинах з організаціями, установам, підприємствами усіх форм власності;
- без доручення укладати від імені підприємства цивільно-правові угоди (з урахуванням обмежень, зазначених у Статуті);
- розпоряджатися коштами і майном підприємства;
- приймати на роботу та звільняти працівників підприємства;
- видавати накази, розпорядження, обов'язкові до виконання усіма працівниками підприємства.

В даний час номерний фонд готелю складається з 66 номерів різних категорій (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Характеристика номерного фонду готелю «Дружба»

Категорія	Кількість	Площа, м кв.	Ціна на добу, грн.
Економ двомісний	38	20	550
Стандарт одномісний	4	22	800
Стандарт двомісний	7	26	900
Стандарт покращений	14	26	900
Напівлюкс	1	32	1100
Люкс	2	44	1500

- 
- 
- Номери готелю після капітального ремонту. Усі номери готелю мають ванні кімнати, кондиціонер, безкоштовний Wi-Fi (крім номерів

«Економ»), телевізор (кабельне телебачення), холодильник. У номерах підвищеної комфортності додатково встановлено телефон, а у номерах люкс – гостям надається набір парфумерії. Гості готелю можуть замовити обслуговування у номері, послуги побудки, виклику таксі, пральні.

- Високий рівень обслуговування, професіоналізм і гостинність персоналу роблять перебування кожного гостя максимально комфортним.

Інфраструктура готелю включає:

- бар на 35 місць пропонує страви української і європейської кухонь, алкогольні і безалкогольні напої, кондитерські вироби;
- конференц-зал на 25-30 місць оснащений необхідним обладнанням для проведення переговорів, презентацій, конференцій та інших заходів. Вартість оренди конференц-зали – 300 грн./год.;
- парковка перед будівлею готелю – безкоштовно для гостей;
- камера зберігання;
- банкомат (у холі готелю);
- салон краси (перукарня) – послуги надаються орендарем.

В даний час значна частина 6-ти поверхової будівлі не належить або не контролюється готелем «Дружба». Ще у середині 1990-х років були продані приміщення ресторану «Дружба» на першому поверсі. В даний час в цих приміщеннях знаходяться спортивний клуб «Київ», ресторан, сауна, басейн. Зазначені заклади ані організаційно, ані технологічно не пов'язані із готелем «Дружба». На початку 2000-х років два поверхи готелю були передані у довгострокову оренду для надання готельних послуг. Внаслідок наведеного підприємство втратило значну частину власного виробничого потенціалу.

Готель «Дружба» належить профспілкам і був змушений надати притулок частині профспілкових організацій, які втратили приміщення в результаті пожежі Будинку Спілок у січні 2014 року під час Революції Гідності. Це призвело до вимушеного виведення з експлуатації частини номерного фонду. В даний час будинок Спілок відремонтований і до кінця 2018 року очікується повернення профспілкових організації до власної

будівлі. Це надасть можливість готелю «Дружба» зробити поточний ремонт і повернути номери до виробничої діяльності.

З метою збільшення клієнтської бази, завантаженості номерного фонду у період «низького сезону» в готелі регулярно запроваджуються акційні програми, які передбачають надання знижок на проживання. Знижки також надаються профспілковим організаціям, туристичним агенціям, а також підприємствам, що організують корпоративні заходи.

В готелі «Дружба» діє програма лояльності для клієнтів – програма постійного гостя. Ця програма передбачає надання знижок гостям, які прожили в готелі понад 25 днів протягом року (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Знижки за програмою лояльності

Послуги	Знижки, за умови проживання		
	25 ночей	40 ночей	50 ночей
Проживання за умови бронювання через готель	10%	15%	20%
Меню бару	10%	15%	20%
Послуги конференц-залу	10%	15%	20%
Послуги пральні	10%	15%	20%

Участь в програмі лояльності також надає наступні бонуси:

- переваги при резервуванні номеру;
- можливість безкоштовного раннього заїзду та пізнього виїзду;
- гарантоване місце на паркові.

В даний час готель «Дружба» є бізнес-готелем, ділові особи становлять переважну частину гостей. Водночас готель приймає індивідуальний туристів та туристичні групи. Це дозволяє зменшити вплив сезонного фактору на завантаженість підприємства. Так, в липні-серпні, Новорічні свята зменшується ділова активність і відповідно попит з боку бізнес гостей, але зростає туристичний попит.

Проаналізуємо структуру гостей готелю «Дружба» за країнами походження (рис. 2.1).

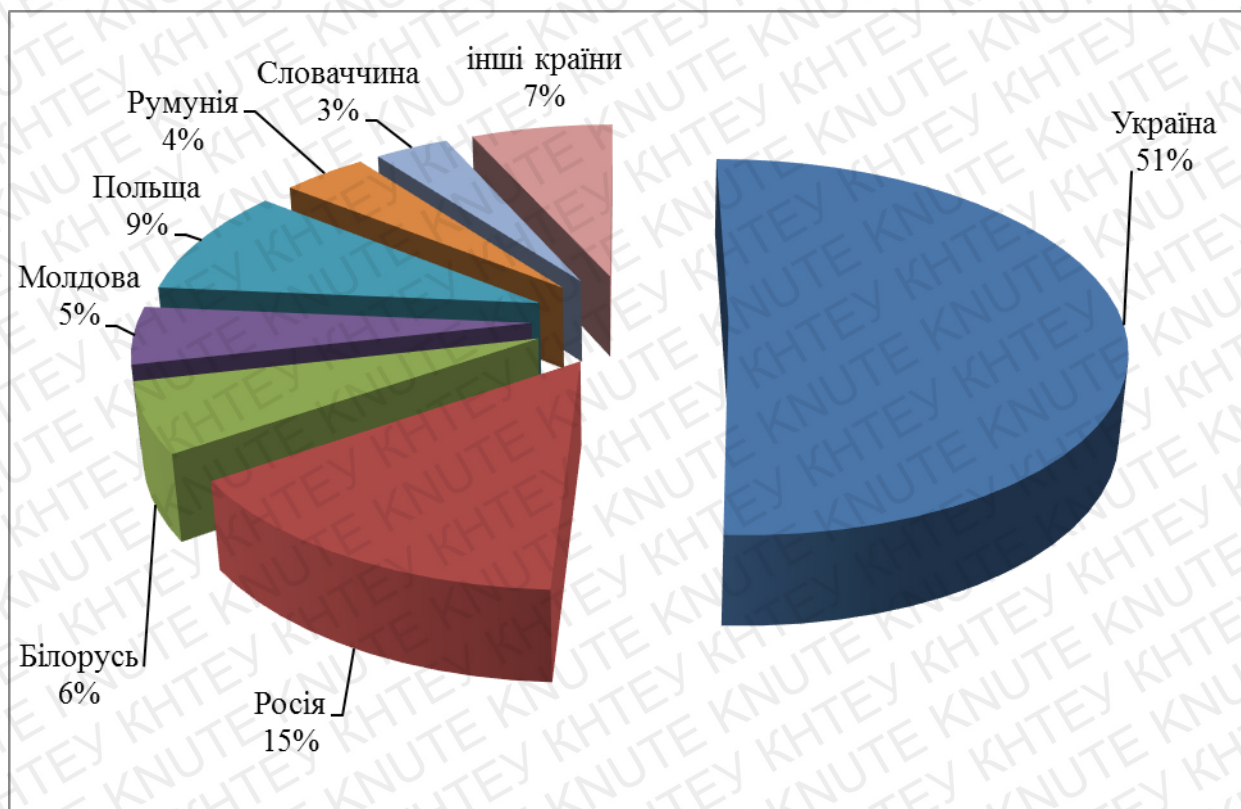


Рис. 2.1. Розподіл гостей готелю «Дружба» за громадянством у 2017 році.

- З наведеної на рис. 2.1 діаграми бачимо, що громадяни України становлять трохи більше половини (51%) від загальної чисельності гостей готелю. Частка Росії становить 15%, країн СНД Білорусі та Молдови відповідно 6 та 5%. Серед країн – члені Євросоюзу найбільша частка у Польщі - 9%. Взагалі у 2017 році гостями готелю «Дружба» були громадяни понад 30 країн світу. Це вказує на певну відомість на ринку готельних послуг, відповідність асортименту та якості послуг вимогам вибагливих споживачів, оптимальну вартість основних та додаткових готельних послуг, хорошу репутацію підприємства серед широких кіл клієнтів всередині країни та за кордоном.

- За даними бухгалтерської звітності готелю «Дружба» (Форма 2 Звіт про фінансові результати) проаналізуємо в динаміці за 2015-2017 роки основні показники господарської діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників господарської діяльності готелю «Дружба»  
за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015р.	2016р.	2017р.	16-15	17-16	16-15	17-16
Чистий дохід	2536	4875	7571	2339	2696	192,23	155,30
Собівартість	3249	4782	6568	1533	1786	147,18	137,35
Валовий прибуток	-713	93	1003	806	910		1078,5
Інші операційні доходи	4839	5298	7069	459	1771	109,49	133,43
Адміністративні витрати	1757	2452	3219	695	767	139,56	131,28
Витрати на збут	-	19	210	19	191		1105,3
Інші операційні витрати	2278	2888	4296	610	1408	126,78	148,75
Результат операційної діяльності	91	32	347	-59	315	35,16	1084,4
Чистий прибуток	107	53	339	-54	286	49,53	639,6
Рентабельність доходу, %	4,22	1,09	4,48	-3,13	3,39		

З даних таблиці 2.3 робимо такі висновки:

- порівняно із 2015 роком протягом 2016-2017 років спостерігається динамічне зростання доходу від реалізації послуг. Так, у 2016 році дохід від реалізації зріс у 1,92 рази а у 2017 році – у 1,55 рази до показників попереднього року. Важливо, що темпи росту доходу від реалізації значно перевищували відповідні індекси інфляції. Тому зростання доходу обумовлено не лише ціновим фактором, а насамперед – збільшенням обсягів наданих послуг;
- протягом 2015-2017 років темпи росту собівартості значно поступалися темпам росту чистого доходу від реалізації, що призвело до зменшення питомої собівартості наданих послуг, зростанню валового прибутку;

- у 2015 році валовий збиток становив 713 тис. грн, що вказувало на неефективність здійснення основної виробничої діяльності з надання готельних послуг. У 2016 році готель отримав валовий прибуток в розмірі 93 тис. грн., а у 2017 році – вже 1003 тис. грн. Таким чином в підприємстві досягнуто значне покращення ефективності виробничої діяльності;
- інші операційні доходи, що головним чином складаються з надходжень від оренди приміщень становлять вагомую частку загальних доходів готелю. Зростання інших операційних доходів пов'язане із збільшенням ставок орендної плати та площ, які здаються в оренду;
- в умовах економічної кризи керівництво готелю намагалося мінімізувати витрати. Так, у 2015 році не здійснювалися витрати на збут, а у 2016 році збутові витрати становили лише 19 тис. грн. Запровадження заходів економії забезпечили здійснення беззбиткової діяльності у 2015-2016 роках та вихід на помірно прибуткове господарювання у 2017 році. Разом з тим, режим економії не сприяє запровадженню інноваційних послуг і технологій, забезпеченню належної мотивації персоналу, розвитку матеріальної бази тощо;
- в цілому протягом 2015-2017 готель «Дружба» динамічно покращував результати фінансово-господарської діяльності. Так, у 2017 році прибуток від операційної діяльності збільшився у 10,84 рази, а чистий прибуток – у 6,4 рази до показників попереднього року, рентабельність зросла з 1,09 до 4,48%. Разом з тим, абсолютні значення доходу, прибутку і рентабельності лишаються невисокими. Керівництво готелю «Дружба» має прагнути до значного покращення показників фінансово-господарської діяльності.

Проаналізуємо ефективність використання матеріально-технічної бази готелю «Дружба», яка складається з основних засобів та оборотних матеріальних активів (запасів). За даними бухгалтерської звітності (Форма 1 Ба-

ланс) визначимо динаміку показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів підприємства за 2015-2017 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників вартості, придатності та ефективності використання основних засобів за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015р.	2016р.	2017р.	16-15	17-16	16-15	17-16
Чистий дохід	2536	4875	7571	2339	2696	192,23	155,30
Прибуток	107	53	339	-54	286	49,53	639,6
Залишкова вартість ОЗ	1815	1922	3235	107	1313	105,90	168,31
Первісна вартість ОЗ	7291	7022	9037	-269	2015	96,31	128,70
Знос ОЗ	5476	5100	5802	-376	702	93,13	113,76
Коефіцієнт придатності, %	24,86	27,37	35,80	2,51	8,43		
Коефіцієнт зносу, %	75,14	72,63	64,20	-2,51	-8,43		
Фондовіддача	1,40	2,54	2,34	1,14	-0,20	181,43	92,13
Фондомісткість	0,72	0,39	0,43	-0,23	0,04	54,17	110,26
Рентабельність ОЗ, %	5,90	2,76	10,48	-3,14	7,72		

Дані таблиці 2.4 вказують на покращення показників придатності та ефективності використання основних засобів підприємства. Так, якщо у 2015 році коефіцієнт придатності становив 24,86%, то у 2017 році – вже 35,80%. Безумовно це хороший результат, але майже дві третини основних засобів лишаються зношеними фізично. Відмічаємо зростання фондовіддачі, рентабельності основних засобів, зменшення фондомісткості.

На нашу думку, первісна вартість основних засобів готелю «Дружба» значно поступається відновлювальній вартості. Це є наслідком зростання цін на об'єкти нерухомості, основні засоби в цілому. Тому вважаємо за доцільне зробити переоцінку основних засобів. Це дозволить збільшити базу для нарахування амортизації, що дозволить акумулювати більше коштів для оновлення матеріально-технічної бази підприємства.



Проаналізуємо в динаміці за 2015-2017 роки показники ефективності використання запасів в готелі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ефективності використання запасів в готелі  
«Дружба» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показники	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015р.	2016р.	2017р.	16-15	17-16	16-15	17-16
Чистий дохід	2536	4875	7571	2339	2696	192,23	155,30
Прибуток	107	53	339	-54	286	49,53	639,6
Запаси	111	72	96	-39	24	64,86	133,33
Оборотність запасів, разів	22,85	67,71	78,86	44,86	11,15	296,32	116,47
Тривалість запасів, діб	15,98	5,39	4,63	-10,59	-0,76	33,73	85,90
Рентабельність запасів, %	96,40	73,61	353,13	-22,79	279,5	2	

З даних таблиці 2.5 бачимо, що порівняно із базисним 2015 роком протягом 2016-2017 років в підприємстві значно покращилися значення показників ефективності використання запасів. Проаналізуємо в динаміці показники ліквідності та фінансової стабільності підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз показників ліквідності та фінансової стабільності готелю  
«Дружба» за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	На кінець року			Норматив
	2015	2016	2017	
Активи	3397	3842	5809	
Оборотні активи	1580	1866	2483	
Грошові кошти	376	827	1083	
Власний капітал	3117	2979	4649	
Поточні зобов'язання	280	863	1160	
Коефіцієнт покриття	5,64	2,16	2,14	Більше 1
К-т абсолютної ліквідності	1,34	0,96	0,93	Більше 0,1
Власний оборотний капітал	1300	1003	1323	Більше 0
Коефіцієнт автономії	0,92	0,78	0,80	0,5-0,7

- Дані таблиці 2.6 свідчать про відповідність балансу підприємства нормативним вимогам щодо ліквідності та фінансової стабільності. Готель «Дружба» спроможний своєчасно і у повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

- Розглянемо вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. У 2014-2015 роках готель «Дружба» функціонував у складних кризових умовах, що супроводжувалося значним скороченням платоспроможного попиту на готельні послуги, зростанням тарифів на комунальні послуги тощо.

У 2016-2017 році була досягнута стабілізація і перехід до зростання основних макроекономічних та макрофінансових показників, що сприяло поступовому відновленню попиту на готельні послуги. У разі продовження зростання національної економіки можна очікувати хороші перспективи для діяльності підприємства.

Проаналізуємо позицію підприємства на територіальному ринку готельних послуг м. Києва. Столичний ринок готельних послуг є найбільшим в Україні і тому в Києві щорічно збільшується кількість і потужність готелів. Звичайно, це призводить до загострення конкуренції і становить загрозу для діяльності готелю «Дружба» у середньо- і довгостроковій перспективі. Зазначимо, що підприємство має конкурентні переваги, такі як зручне розміщення, відомість на ринку, високу ділову репутацію, доступні ціни тощо. Разом з тим, готель «Дружба» поступається новим готелям-конкурентам зокрема щодо комфорту перебування, широти пропозиції послуг. Підприємство не має власного ресторану, місткість конференц-залу замала для проведення корпоративних заходів з великою кількістю учасників.

Результати дослідження організаційно-економічного профілю, зовнішнього і внутрішнього середовища готелю «Дружба» підсумовуємо за

допомогою SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони підприємства.

Таблиця 2.7

**SWOT-аналіз готелю «Дружба»**

<b>Показник</b>	<b>Позитивний вплив</b>	<b>Негативний вплив</b>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Політичний стан	Стабілізація сприятиме розвитку туризму, бізнесу, росту попиту на готельні послуги	Конфронтація призведе до поглиблення кризи, зменшення попиту на готельні послуги
Макроекономічні чинники	Зростання ВВП, фінансова стабілізація сприятимуть зростанню ринку готельних послуг	Поглиблення економічної кризи призведе до зменшення попиту на готельні послуги
Соціальні чинники	Зростання реальних доходів населення сприятиме росту попиту на послуги готелів	Зменшення реальних доходів негативно впливає на попит
Законодавство щодо ведення бізнесу	Зменшення податкового та адміністративного тиску сприятиме розвитку	Збільшення податків, тиску на бізнес ускладнить роботу готелів
<b>Внутрішнє середовище</b>	<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Матеріально-технічна база	Ефективне використання	Поступове накопичення зносу
Персонал	Належний рівень кваліфікації та мотивації	Значні витрати на утримання кваліфікованих кадрів
Результати фінансово-господарської діяльності	Прибуткова діяльність в умовах економічної кризи	Невеликі обсяги наданих послуг

За результатами SWOT-аналізу (табл. 2.7) визначаємо, що за позитивним сценарієм змін у зовнішньому середовищі підприємство матиме хороші

перспективи для розвитку. Так, стабілізація політичного стану, перехід до економічного зростання, зміцнення національної валюти, уповільнення інфляції сприятимуть покращенню соціального стану, зокрема зменшенню безробіття, зростанню реальних доходів населення. У сукупності це сприятиме відновленню туристичних потоків, зростанню ділової активності і, як наслідок – зростанню попиту на готельно-ресторанні послуги, у тому числі на територіальному ринку готельних послуг м. Києва. Зростання ринку дозволить готелю «Дружба» динамічно збільшувати обсяги наданих послуг і доходи, покращувати фінансовий результат господарської діяльності. В свою чергу це дозволить розвивати ресурсний потенціал, у тому числі трудові ресурси.

У внутрішньому середовищі сильними сторонами готелю «Дружба» є наступні:

- вдале розміщення, зручне транспортне сполучення із адміністративним, діловим та культурним центром міста;
- відомість на ринку, висока ділова репутація, належна якість послуг;
- кваліфіковані і достатньо мотивовані трудові ресурси;
- прибуткова господарська діяльність в умовах економічної кризи.
- Водночас слабкими місцями підприємства вважаємо фізично зношену і морально застарілу матеріально-технічну базу, відсутність у складі готелю власного ресторану, малу місткість конференц-залу. Недоліком також є знаходження у власності інших юридичних осіб частини будівлі готелю.
- На нашу думку, в цілому готель «Дружба» має хороші перспективи для успішної виробничої та господарської діяльності на територіальному ринку готельних послуг м. Києва.
- 

## **2.2. Аналіз кадрового складу готелю «Дружба»**

Трудові ресурси готелю «Дружба» складаються з осіб, що перебувають у трудових відносинах з підприємством. Працівники підприємства приймаються на роботу на умовах безстрокового трудового договору. Згідно

з внутрішніми нормативними документами загальна відповідальність за добір і розміщення кадрів покладена на директора готелю, а функціонально – на інспектора з кадрів. Аналітичні та контрольні функції з кадрової роботи, ведення кадрової документації покладено на інспектора з кадрів.

Основні цілі кадрової політики готелю «Дружба» за даними кадрової служби полягають у наступному:

- забезпечення високого якісного складу персоналу підприємства;
- постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення кар'єрного росту кращих працівників;
- формування гармонічних відносин в колективі.

На виконання зазначених цілей в підприємстві розроблена процедура добору кадрів, яка складається з таких етапів:

- 1) при виникненні вакантної посади інспектор з кадрів за погодженням директора розміщує інформацію на сайті готелю і надає запит кадровим агенціям. Запит містить назву вакансії, вимоги до кандидатів щодо освіти, досвіду роботи, віку, наявності водійських прав тощо. При виникненні вакансії працівників керівного складу додатково потрібно погодження Голови правління ПрАТ «Укрпрофтур»;
- 2) після отримання резюме кандидатів на вакантну посаду інспектор з кадрів разом з керівником відповідного структурного підрозділу, в якому виникла вакансія, здійснюють попередній відбір кандидатів, що можуть претендувати на заміщення вакантної посади. Як правило, за анкетними даними обирається 5-6 кандидатур, які відповідають вимогам щодо фахової освіти, досвіду роботи в готельно-ресторанному бізнесі, знанні іноземних мов, віку тощо;
- 3) з попередньо обраними за резюме кандидатами проводяться індивідуальні співбесіди окремо інспектором з кадрів та

керівником структурного підрозділу. За результатами співбесід визначаються 2-3 кращі кандидатури. Під час співбесіди крім професійних аспектів увага приділяється особистим якостям претендентів, зокрема вмінню працювати в команді, мотивації кандидата працювати саме в готелі «Дружба»;

- 4) остаточний вибір кандидата на вакантну посаду здійснюється керівниками структурних підрозділів та директором щодо масових професій і директором готелю щодо керівних посад після особистої співбесіди з кращими кандидатами. Інші кандидати зараховуються до кадрового резерву і у разі виникнення вакансії вони можуть бути запрошені на повторну співбесіду;
- 5) після відбору протягом 3-5 робочих днів служба безпеки готелю здійснює перевірку обраного кандидата на вакантну посаду. Перевіряється достовірність наданих ним особистих даних про освіту, попередню роботу, а також наявності (відсутності) у базах правопорушень, недобросовісних платників тощо. Обраний кандидат приймається на роботу виключно за умови позитивного результату перевірки;
- 6) відібраний кандидат приймається на вакантну посаду на випробувальний термін на термін 1 місяць. У разі успішної роботи під час випробувального терміну працівник автоматично вважається прийнятим на роботу на невизначений термін.

На нашу думку, наявна процедура добору кадрів сприяє мінімізації ризиків працевлаштування недостатньо кваліфікованих або не добросовісних осіб і дозволяє підприємству відбирати на ринку праці кращих кандидатів на заміщення вакантних посад.

Керівництво готелю «Дружба» всіляко сприяє працівникам підвищувати освітньо-кваліфікаційний рівень. З цією метою в підприємстві організуються семінари, тренінги. При розміщенні кадрів, заповненні

вакансій керівників перевага надається працівникам, що мають стаж роботи на підприємстві понад 3 роки, фахову освіту, сумлінно виконують свої посадові обов'язки, постійно підвищують рівень фахових знань та навичок.

Відповідно штатного розпису готелю «Дружба», затвердженого директором за погодженням Голови первинної профспілкової організації, чисельність персоналу підприємства має складати 66 осіб. Але в нинішніх складних умовах господарювання не всі вакансії є заповненими. Тому за станом на 01.01.2018 р. чисельність працівників готелю менше визначеної штатним розписом і становить 62 особи.

В підприємстві постійно відбувається рух кадрів. Це пов'язане з природними причинами, такими як вихід на пенсію, зміна місця помешкання, перехід на інше підприємство. Також у зв'язку із змінами умов господарювання в готелі «Дружба» періодично переглядається штатний розклад, що тягне за собою введення нових штатних одиниць або скорочення персоналу.

У зв'язку з цим на підставі статистичної звітності підприємства проаналізуємо зміну чисельності персоналу та показники плинності кадрів в динаміці за 2015-2017 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка кількісного складу персоналу готелю «Дружба»  
за 2015-2017 роки (осіб)**

Показник	роки			Відхилення		Темп росту, %	
	2015р.	2016р.	2017р.	16-15	17-16	16-15	17-16
Чисельність персоналу	57	61	62	4	1	107,0	101,6
Прийнято	4	7	5	3	-2	175,0	71,4
Звільнено	8	3	4	-5	1	37,5	133,3
Коефіцієнт прийому, %	7,0	11,5	8,1	4,5	-3,4		
Коефіцієнт звільнення, %	14,0	4,9	6,5	-9,1	1,6		
Коефіцієнт руху робочої сили, %	21,0	16,4	14,6	-4,6	-1,8		

Дані таблиці 2.8 вказують, що чисельність працівників підприємства протягом 2015-2017 років лишалася відносно стабільною. У 2015 році в готелі відбулося вимушене скорочення чисельності персоналу, обумовлене впливом економічної кризи. Протягом 2016-2017 років в готелі було утворено 5 нових робочих місць. Показники плинності кадрів, на нашу думку, є відносно невеликими. Це свідчить про достатньо високий рівень задоволення працівників умовами та оплатою праці, хороший психологічний клімат в колективі.

Проаналізуємо якісний склад персоналу підприємства. Як зазначалося вище, в даний час чисельність персоналу готелю «Дружба» становить 62 особи, з яких 38 жінок (61,3% від загальної чисельності) і 24 чоловіків (38,7% від загальної чисельності). Зауважимо, що переважна частка жінок є характерною ознакою закладів готельно-ресторанного бізнесу. Найбільше жінок працює покоївками, офіціантами, кухарями, адміністраторами.

Розглянемо вікову структуру персоналу підприємства (рис. 2.2).

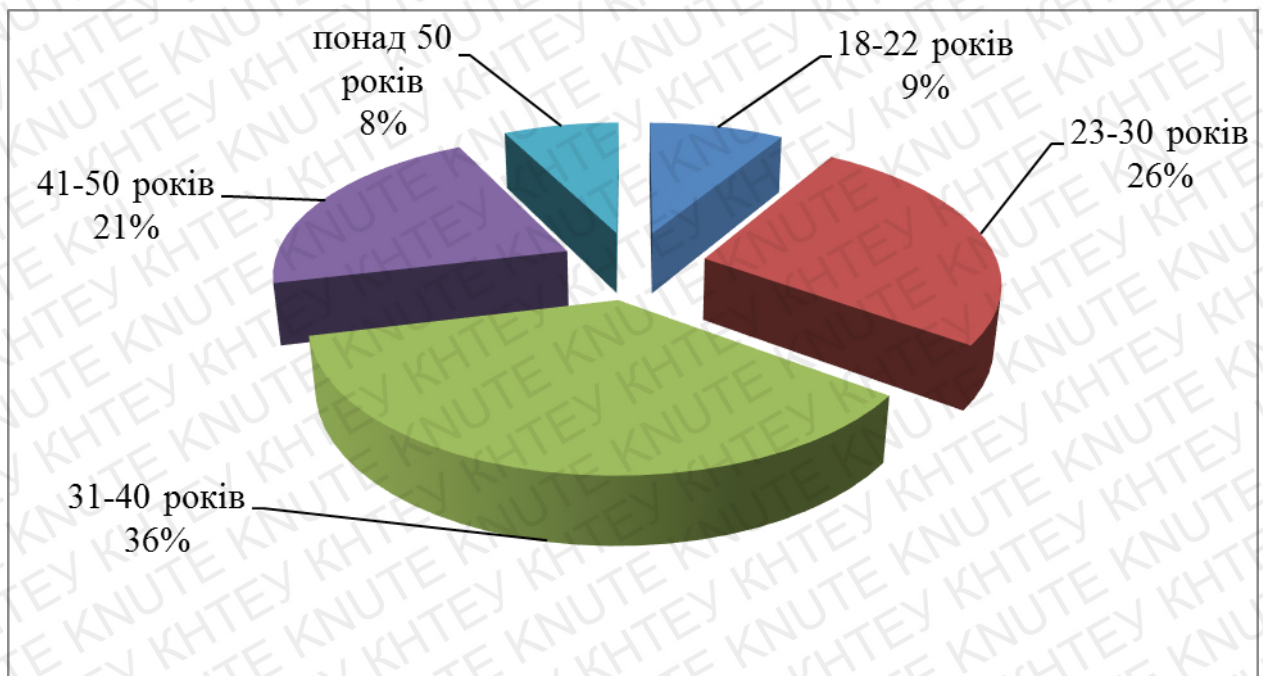


Рис. 2.2. Розподіл працівників готелю «Дружба» за віком.

З наведеної діаграми (рис. 2.2) бачимо, що переважна більшість працівників підприємства (70%) молодше 40 років, тобто в готелі «Дружба» переважають молоді, амбітні працівники, які спроможні витримувати великі



фізичні і психологічні навантаження. В той же час, майже 30% працівників старше 40 років. Це досвідчені спеціалісти, які володіють необхідними знаннями та практичним досвідом. Вважаємо вікову структуру персоналу готелю «Дружба» збалансованою, такою, що поєднує амбіції та енергію молоді з досвідом та виваженістю досвідчених працівників.

В той же час, потрібно враховувати, що у подальшому більшість молодих амбітних працівників будуть прагнути кар'єрного росту, а кількість керівних вакансій в підприємстві обмежена. Це потенційно загрожує конфліктами та звільненням частини фахівців.

Важливим якісним показником складу персоналу підприємства є його освітня структура. В готелі «Дружба» застосовуються досить високі вимоги до освітнього рівня працівників. В підприємстві працюють особи з середньою освітою, неповною вищою, освітньо-кваліфікаційними рівнями кваліфікований робітник, молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст та магістр (рис. 2.3).

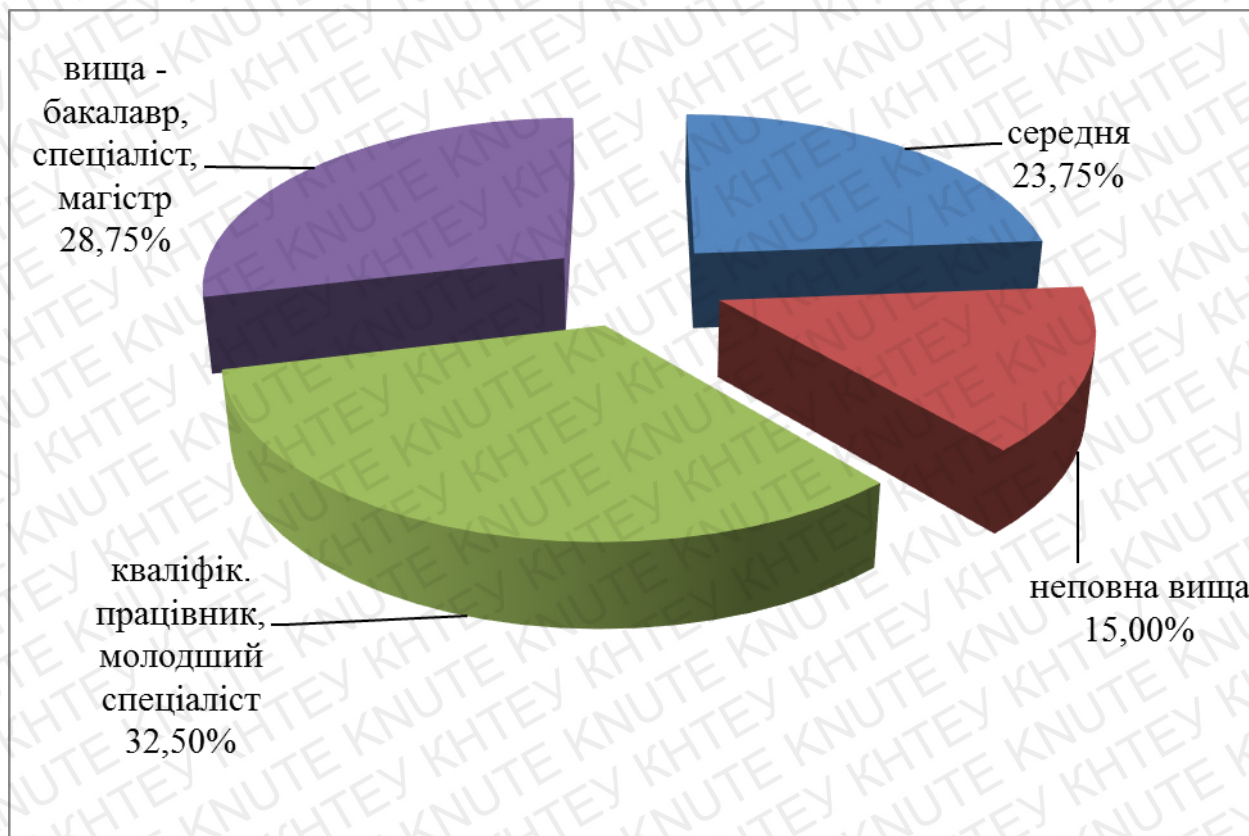


Рис. 2.3. Освітня структура персоналу готелю «Дружба»

З наведеної діаграми (рис. 2.3) бачимо, що персонал підприємства визначається достатньо високим освітнім рівнем. Так, частка працівників з фаховою освітою від кваліфікованого робітника до магістра становить 61,25% від загальної чисельності. 15% працівників здобувають вищу освіту за фахом на заочних відділеннях ВНЗ без відриву від роботи.

Зазначимо, що в підприємстві постійно збільшується кількість працівників, які отримали або здобувають другу вищу освіту, безпосередньо пов'язану з виконанням трудових обов'язків. Як правило, це освіта в галузі готельно-ресторанного бізнесу, яку здобувають працівники, що мають дипломи спеціалістів за інженерними, педагогічними та іншими спеціальностями.

Наявна освітня структура персоналу готелю «Дружба» дозволяє зробити висновок, що керівництво підприємства надає перевагу кадрам з фаховою освітою. Проаналізуємо розподіл працівників за стажем роботи в підприємстві (рис. 2.4).

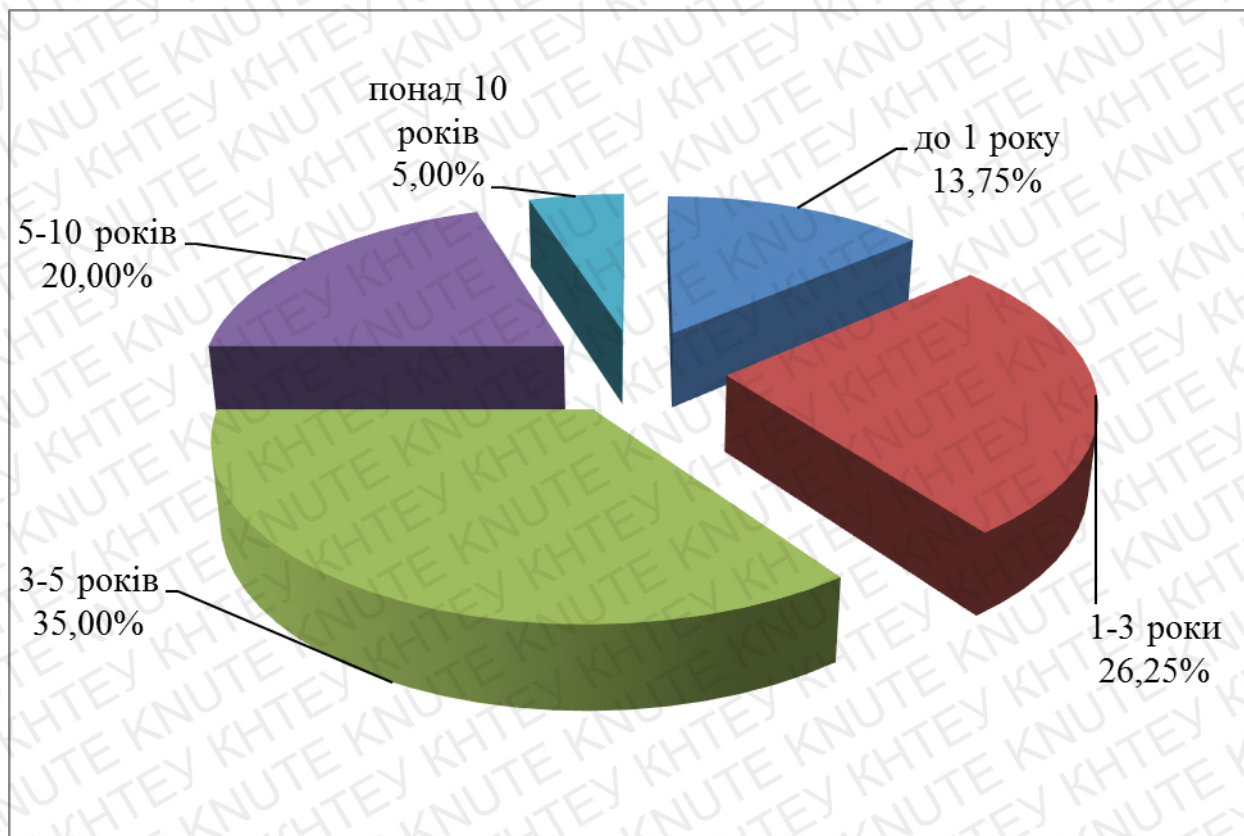


Рис. 2.4. Розподіл працівників готелю «Дружба» за стажем роботи в підприємстві

З наведеної діаграми (рис. 2.4) бачимо, що 25% персоналу працюють в готелі «Дружба» понад 5 років, а 60% - понад 3 роки. Це хороші показники для підприємства готельного бізнесу, для якого є характерним досить висока плинність персоналу.

Також наведені дані свідчать, що працівники прагнуть до продовження трудових відносин з підприємством. Таким чином, можна зробити висновок, що переважна більшість персоналу задоволені умовами та оплатою праці, відносинами з керівниками та колегами, вбачають можливості кар'єрного росту, підвищення фахового рівня. Наведене вказує на достатній рівень мотивації персоналу готелю «Дружба».

Відповідно до участі у процесі управління персонал підприємства поділяється наступним чином:

- працівники апарату управління (адміністративно-управлінський персонал) – 8 чол., що становить 12,9% від загальної чисельності персоналу. Це директор, його заступники, працівники апарату управління;
- працівники готелю (адміністратори, порт'є, покоївки тощо) – 36 осіб, що становить 58,1% від загальної чисельності;
- працівники кафе-бару (кухарі, офіціанти, бармени тощо) – 8 чол., що становить 12,9% від загальної чисельності;
- працівники інженерно-технічних і ремонтних служб (інженери, електрики, сантехніки тощо) – 4 чол., що становить 6,5% від загальної чисельності;
- служба охорони та допоміжний персонал – 6 чол., що становить 9,7% від загальної чисельності.

Потрібно зазначити, що в готелі «Дружба» чисельність працівників апарату управління є невисокою, як і їхня частка у загальній чисельності персоналу. Це дозволяє уникнути невиправданого ускладнення та бюрократизації виробничих та управлінських процесів. В цілому розподіл

працівників за напрями діяльності відбиває специфіку діяльності підприємства.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що готель «Дружба» вирізняється стабільним кількісним складом персоналу, відносно невисокою плинністю кадрів. Кадрова політика підприємства полягає у залученні молодих, енергійних кадрів з вищою освітою, амбіціями щодо кар'єрного росту, що забезпечує високий якісний рівень персоналу.

### **2.3. Аналіз ефективності кадрової технології підприємства**

Кадрова технологія готелю «Дружба» спрямована на досягнення наступних цілей кадрової стратегії:

- залучення кращих працівників на ринку праці;
- закріплення в підприємстві досвідчених, кваліфікованих кадрів;
- забезпечення високого рівня мотивації персоналу до праці;
- забезпечення взаємозв'язку між результатами роботи підприємства (структурного підрозділу), особистими показниками працівників та оплатою праці;
- формуванні ефективної корпоративної культури.
- В готелі «Дружба» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці персоналу. Відповідно до штатного розкладу по кожній посаді встановлений посадовий оклад (тарифна ставка), за яким здійснюється нарахування основної частини заробітної плати відповідно до відпрацьованого часу.
- Крім посадового окладу, окремим працівникам підприємства за наказом директора встановлені надбавки та доплати до окладу, а саме:
  - за ненормований робочий день – до 20% до посадового окладу – працівникам апарату управління;
  - за знання іноземних мов – до 25% до посадового окладу – адміністратори, бармени, офіціанти, що використовують іноземні

мови під час обслуговування гостей.

- Надбавки встановлюються за наказом директора готелю «Дружба» персонально на термін 1 рік. На нашу думку, підприємство недостатньо використовує надбавки і доплати для матеріального стимулювання персоналу. Коло працівників, що отримують надбавки і доплати доцільно розширити. Крім того, доцільно розширити види надбавок і доплат з урахуванням специфіки праці різних категорій працівників.

Виплати за посадовими окладами, а також надбавки і доплати складають постійну частину заробітної плати працівників, яка виплачується незалежно від фінансових результатів діяльності підприємства, індивідуальних результатів працівників.

Підставою для нарахування і виплати основної частини заробітної плати є таблиці робочого часу, в яких відмічається відпрацьований час кожним працівником підприємства. Двічі на місяць заповнені таблиці підписуються керівниками структурних підрозділів і передаються до бухгалтерії для нарахування заробітної плати.

Додаткову частину заробітної плати становлять премії. Премії працівникам готелю «Дружба» нараховують і виплачують на підставі Положення про преміювання, що діє в підприємстві. Премії персоналу виплачуються за підсумками роботи за рік і квартал. Умовою виплати річної та квартальної премій є виконання планових завдань підприємством. Розмір квартальної премії – до 50% посадового окладу працівника.

Розмір річних премій залежить від стажу роботи працівника в готелі «Дружба»:

- до 1 року – не виплачується;
- 1 – 3 роки – 25% посадового окладу;
- 3 – 5 років – 50% посадового окладу;
- 5 – 10 років – 75% посадового окладу;
- понад 10 років – 100% посадового окладу.

Такий підхід до преміювання сприяє закріпленню кращих кадрів в підприємстві. В той же час, особистий внесок працівників у досягнення загального результату підприємства не враховується. Тому вважаємо за потрібне удосконалити критерії виплати річної премії працівникам підприємства.

За поданням керівника структурного підрозділу працівники можуть бути повністю або частково позбавлені премії. Підставами для позбавлення премії є:

- порушення трудової дисципліни;
- невиконання особистого плану, доручень керівника;
- наявність обґрунтованих скарг з боку споживачів.

Проаналізуємо в динаміці склад фонду оплати праці готелю «Дружба» (табл. 2.9).

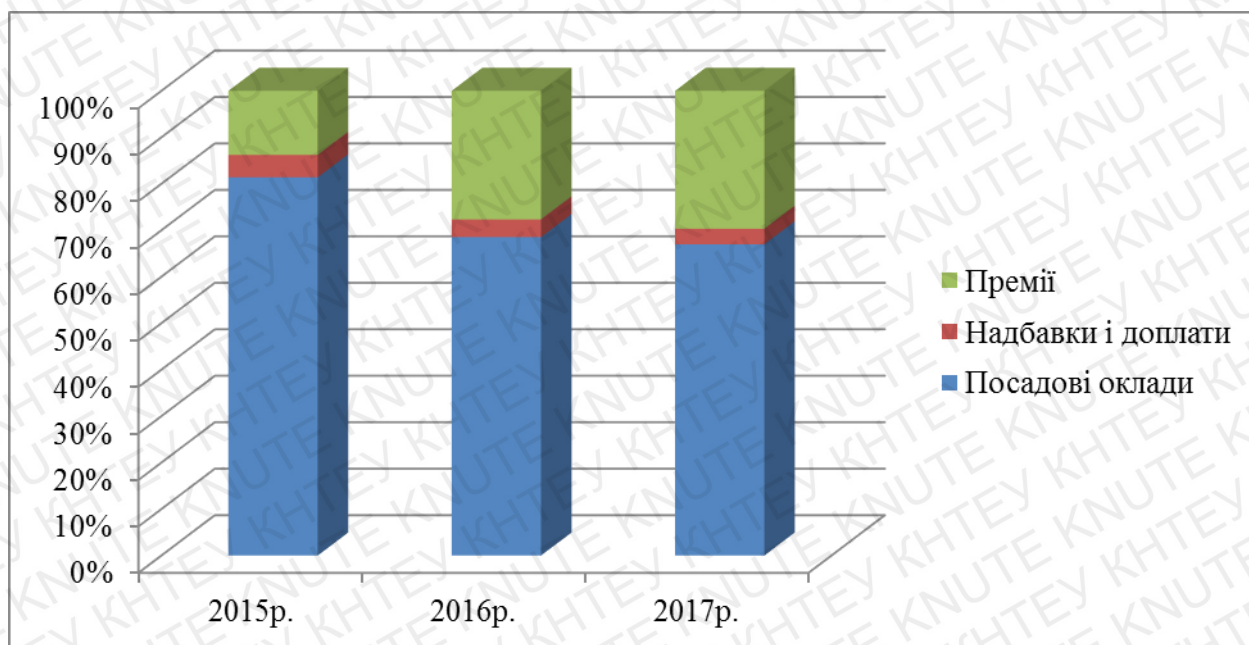
Таблиця 2.9

**Динаміка складу фонду оплати праці готелю «Дружба»  
за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення		Темп росту, %	
				16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Фонд оплати праці, у т.ч.:	2440	3688	4875	1248	1187	151,15	132,19
Посадові оклади	1986	2527	3266	541	739	127,24	129,24
Надбавки і доплати	118	141	163	23	22	119,49	115,60
Премії	336	1020	1446	384	426	303,57	141,76

З даних таблиці 2.9 бачимо, що протягом 2015-2017 років в підприємстві відбувається динамічне зростання фонду оплати праці персоналу. Так, у 2016 році фонд оплати праці збільшився на 51,15%, а у 2017 році – на 32,19%. Зазначимо, що в підприємстві фонд оплати праці зростає незважаючи на складні економічні умови господарювання.

Відмічаємо, що складові частини фонду оплати праці мали різну динаміку. Найбільшими темпами зростали премії, а найменшими - надбавки і доплати до посадового окладу. Зауважимо, що динаміка фонду оплати праці в цілому та фонду преміювання значною мірою обумовлена низькою базою 2015 року. У 2015 році в розпалі економічної кризи в готелі «Дружба» запроваджувалися антикризові заходи, які зокрема передбачали мінімізацію витрат, у тому числі преміювання персоналу. Неоднакова динаміка складових фонду оплати праці обумовлена тим, що в підприємстві посадові оклади переглядаються раз на рік з урахуванням рівня інфляції та планового зростання доходу від реалізації, а фонд преміювання встановлено у відсотках до посадових окладів. В той же час, надбавки і доплати встановлюються за рішенням директора виходячи з виробничої доцільності і безпосередньо не прив'язані до інших частин фонду оплати праці. Проаналізуємо в динаміці структуру фонду оплати праці (рис. 2.5).



*Рис. 2.5. Структура фонду оплати праці готелю «Дружба» за 2015-2017 роки*

З наведеної діаграми (рис. 2.5) бачимо, що протягом 2015-2017 років в структурі фонду оплати праці підприємства відбулися суттєві зміни. Порівняно

із 2015 роком у подальші періоди спостерігається зменшення частки посадових окладів і одночасне зростання питомої ваги премій. Так, у 2015 році частка посадових окладів у фонді оплати праці становила 81,4%, а фонду преміювання – 13,8%. У 2016 році питома вага виплат за посадовими окладами зменшилася до 68,5%, а у 2017 році – до 37,00%. Відповідно частка премій зросла до 27,7% у 2016 році і 29,7% у 2017 році. При цьому питома вага надбавок і доплат у фонді оплати праці лишається незначною і поступово зменшується.

В цілому наявну структуру фонду оплати праці готелю «Дружба» оцінюємо як близьку до оптимальної, оскільки вона забезпечує раціональне співвідношення між основною та додатковою заробітною платою.

Проаналізуємо ефективність діючої системи оплати праці в готелі «Дружба». Аналіз показників з праці підприємства здійснюємо в динаміці за 3 роки на підставі даних бухгалтерської та статистичної звітності підприємства (табл. 2.10).

За даними таблиці 2.10 можна зробити такі висновки щодо показників з праці підприємства:

- завдяки збільшенню чистого доходу від реалізації при одночасному незначному зростанні чисельності персоналу протягом 2015-2017 років відчутно зростала продуктивність праці у вартісному вимірі. Це вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, хоча також обумовлене інфляцією, а не тільки збільшенням обсягів наданих послуг у натуральному вимірі;
- темпи росту фонду оплати більш значно поступалися темпам росту чистого доходу від реалізації. Внаслідок цього спостерігається зменшення рівня фонду оплати праці до доходу та зростання зарплата віддачі. Динаміка зазначених показників вказує на підвищення ефективності використання персоналу;
- завдяки зменшенню рівня фонду оплати праці у 2016-2017 роках була досягнута відносна економія витрат на оплату праці у розмірі:



$$E_{2016} = \frac{-20,56 \times 4875}{100} = -1002 \text{ тис. грн.}; \quad E_{2017} = \frac{-11,26 \times 7571}{100} = -852 \text{ тис. грн.};$$

Таблиця 2.10

**Динаміка показників з праці готелю «Дружба»  
за 2015-2017 роки (тис. грн.)**

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	Відхилення		Темп росту, %	
				16р.- 15р.	17р.- 16р.	16р.- 15р.	17р.- 16р.
Чистий дохід	2536	4875	7571	2339	2696	192,23	155,30
Чистий прибуток	107	53	339	-54	286	49,53	639,6
Чисельність персоналу, чол.	57	61	62	4	1	107,0	101,6
Продуктивність праці	44,5	79,9	122,1	35,4	42,2	179,55	152,82
Фонд оплати праці	2440	3688	4875	1248	1187	151,15	132,19
Рівень ФОП, %	96,21	75,65	64,39	-20,56	-11,26		
Зарплата віддача	1,04	1,32	1,55	0,28	0,23	126,92	117,42
Рентабельність ФОП, %	4,39	1,44	6,95	-2,95	5,54		
Середня зарплата на місяць, грн.	3567	5038	6552	1471	1514	141,24	130,05

- завдяки значному перевищенню темпів росту чистого прибутку темпів зростання фонду оплати праці досягнуто значне зростання рентабельності витрат на оплату праці;
- у 2016-2017 роках відбувалося значне збільшення середньої заробітної плати персоналу – на 41,24% у 2016 році і на 30,05% у 2017 році. На нашу думку, підвищення середньої заробітної плати в підприємстві є обґрунтованим, оскільки було досягнуто динамічне зростання доходу від реалізації, чистого прибутку, зросла продук-

тивність праці, зменшився рівень фонду оплати праці до доходу. Також зазначаємо, що темпи росту середньої заробітної плати значно перевищують індекс інфляції, що вказує на зростання реальної заробітної плати в готелі.

Таким чином, дані таблиці 2.10 вказують на суттєве покращення показників з праці в готелі «Дружба».

Соціальний ефект діючої кадрової технології полягає у сприянні зменшенню плинності кадрів, покращенні соціально-психологічного клімату в колективі підприємства. Опосередковано про це свідчить аналіз причин звільнення працівників.

Протягом 2015-2017 років в готелі «Дружба» було звільнено 15 працівників (див. табл. 2.8). З них:

- 4 працівника звільнилися у зв'язку із виходом на пенсію при досягненні пенсійного віку;
- 2 працівника були звільненні у зв'язку із закінченням строкового трудового договору (заміщали посади працівників-жінок, що перебували у відпустці по народженню і догляду за дитиною);
- 2 працівника звільнилися у зв'язку із переїздом у інше місце помешкання;
- 4 працівника було звільнено внаслідок за процедурою скорочення штатів;
- 3 працівника звільнилися у зв'язку із переходом на іншу роботу, кращу за посадою та/або заробітною платою.

Таким чином, лише 3 або 20,0% від числа звільнених працівників можна вважати такими, що були не повністю задоволені умовами та оплатою праці в підприємстві. Причиною переважної більшості звільнень є або невідповідність нових працівників вимогам по займаним посадам, або об'єктивні чинники – вихід на пенсію, зміна місця помешкання, скорочення штату тощо.

Як зазначалося у теоретичному розділі випускної кваліфікаційної роботи, дієва кадрова технологія підприємства повинен включати засоби адміністративного, економічного та соціально-психологічного впливу. Вирішення складних завдань в умовах ринкової невизначеності вимагає максимального використання людського потенціалу. Вирішення завдань стратегічного розвитку підприємства потребує включення в процеси розробки і реалізації рішень усіх працівників підприємства, максимально повного використання їхнього інтелектуального потенціалу, практичних знань та навичок.

В цьому полягає основне завдання застосування соціальних методів мотивації, які передбачають нематеріальне стимулювання персоналу. Специфіка впливу зазначених методів мотивації персоналу полягає у їх спрямованості на інтереси особи, групи, колективу в управлінському процесі. При цьому основне значення приділяється неформальним відносинам в колективі. Зазначимо, що керівництво готелю «Дружба» добре розуміє важливість соціального розвитку колективу, окремих працівників і приділяє належну увагу цьому питанню.

З метою стимулювання персоналу до сумлінної та результативної праці в готелі «Дружба» крім виплати грошової винагороди широко застосовуються методи соціальної мотивації, а саме:

- вручення пам'ятних подарунків працівникам на день народження. Це сувеніри, годинники, побутова техніка;
- організація корпоративних заходів – святкувань Нового Року, 8 березня, Дня заснування готелю;
- виплата працівникам матеріальної допомоги – на оздоровлення до щорічної відпустки, за сімейними обставинами;
- надання безвідсоткових позик на термін до 5-ти років.

Наведені заходи пов'язані з витратами, які не обліковуються у складі фонду оплати праці, але стимулюють працівників до сумлінної праці, сприяють закріпленню працівників в підприємстві.

Потрібно зазначити, що методи соціальної мотивації, крім стимулювання персоналу мають комплексний вплив на формування корпоративної культури підприємства, яка включає чотири шари:

- цінності підприємства є абстрактними положеннями, пов'язаними з місією. Це – реалізація високоякісних та корисних для споживачів готельно-ресторанних послуг, рівне та справедливе ставлення до персоналу, чесність у відносинах з постачальниками та гостями тощо;
- вірування є більш конкретними ніж цінності. Працівники вірять, що їхнє підприємство не буде обманювати партнерів, надавати неякісні послуги, необґрунтовано завищувати ціни, несправедливо ставитись до персоналу тощо;
- поведінка – це звичний повсякденний спосіб дій в підприємстві включає заведений порядок дій, ритуали тощо. Це стосується заведеного порядку повсякденної роботи;
- парадигма є серцевиною корпоративної культури. В готелі «Дружба» парадигмою є сприйняття працівниками того факту, що головною метою підприємства є найкраще задоволення потреб гостей у готельно-ресторанних послугах.

Розглянемо вплив засобів нематеріального стимулювання персоналу на мотивацію та формування корпоративної культури підприємства.

Вручення пам'ятних подарунків на день народження є своєрідним ритуалом, який свідомо запроваджений в готелі «Дружба». Отримуючи пам'ятний подарунок з рук керівника у присутності колег працівник відчуває себе цінним членом команди, особистий вклад якого усіма визнається. Одночасно запровадження цього ритуалу сприяє згуртуванню колективу.

Важливим заходом формування корпоративної культури підприємства є традиція колективного святкування Нового Року, 8 Березня, Дня заснування готелю. Позитивний вплив зазначеного заходу полягає у наступному:

- сприянні згуртуванню колективу за рахунок спілкування

працівників усіх структурних підрозділів підприємства;

- прищепленні персоналу почуття належності до ефективної команди, яка працює в успішному, потужному та суспільно-корисному підприємстві;
- збільшенні мотиваційного ефекту в результаті застосування публічної винагороди кращих працівників, визнання досягнень структурних підрозділів та підприємства в цілому;
- інформуванні персоналу про результати діяльності підприємства, його стратегічні та поточні завдання тощо.

Виплата працівникам матеріальної допомоги до щорічної відпустки на оздоровлення та за особистими обставинами (на випадок хвороби тощо) є важливим важелем задоволення соціальних потреб персоналу, сприяє закріпленню кадрів в підприємстві і має значний мотиваційний ефект.

Готель «Дружба» засновано на власності Федерації профспілок України. В підприємстві утворена первинна профспілкова організація, яка входить до Профспілки працівників культури. Профспілкова організація готелю відіграє важливу роль у формуванні гармонійних відносин між адміністрацією і трудовим колективом підприємства. Щорічно профспілкова організація укладає з адміністрацією готелю «Дружба» колективний договір, який містить положення щодо збереження робочих місць, покращення умов праці, гарантії своєчасної виплати заробітної плати, порядок нарахування і виплати матеріальної винагороди найманим працівникам, заходи соціального спрямування.

На нашу думку, методи нематеріального стимулювання персоналу, що застосовуються в готелі «Дружба» сприяють підвищенню рівня мотивації праці.

## **Висновки до розділу 2**

В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені результати дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища та

ефективності кадрових технологій готелю «Дружба». Дослідження проводилося в динаміці за 2015-2017 роки. Інформаційною базою дослідження були дані бухгалтерської та статистичної звітності підприємства, результати особистих спостережень.

Проведений аналіз зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу готелю «Дружба» дозволив зробити такі висновки:

1. Готель «Дружба» – відомий на територіальному ринку готель, розміщений в центральному районі Києва. Підприємство функціонує вже понад 30 років. Готель «Дружба» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур», акціонерами якого є Федерація профспілок України та Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, власний баланс і здійснює фінансово-господарську діяльність на засадах самоврядування та самоокупності.
2. Тризірковий готель «Дружба» проектувався як туристичний готель для розміщення громадян ЄСРР. В даний час у зв'язку із зменшенням туристичних потоків у межах України та країн колишнього ЄСРР підприємство більшою мірою орієнтується на бізнес-гостей.
3. Готель «Дружба» пропонує розміщення у комфортабельних номерах, послуги кафе-бару. Конференц-зал готелю оснащений усім необхідним для організації корпоративних та масових заходів з невеликою кількістю учасників. Ціни готелю орієнтовані на гостей з вищим за середній доходом, корпоративних клієнтів. Недоліком матеріально-технічної бази підприємства є відсутність власного ресторану та недостатня місткість конференц-залу.
4. Протягом 2015-2017 років в складних економічних умовах господарювання готель «Дружба» динамічно збільшував обсяги наданих послуг і доходу, господарював прибутково. При цьому в

підприємстві був збережений кадровий склад, здійснювалися інвестиції в оновлення основних засобів.

5. За результатами SWOT-аналізу визначені можливості та загрози від змін у зовнішньому середовищі, а також сильні і слабкі сторони підприємства. Зокрема сильними сторонами готелю «Дружба» визначено вдале розміщення в центрі Києва, потужна матеріально-технічна база, кваліфіковані і достатньо мотивовані трудові ресурси, прибуткова фінансово-господарської діяльність. Водночас слабкими місцями підприємства вважаємо невизначеність відносин власності, що не дозволяє залучати інвесторів для фінансування програм розвитку, значні витрати на утримання матеріально-технічної бази та персоналу.

Аналіз кадрової політики, кількісного та якісного складу персоналу готелю «Дружба» дозволив визначити наступне.

Загальна відповідальність за добір і розміщення кадрів покладена на директора готелю, а функціонально – на інспектора з кадрів. Аналітичні та контрольні функції з кадрової роботи, ведення кадрової документації покладено на інспектора з кадрів.

Основні цілі кадрової політики готелю «Дружба» за даними кадрової служби полягають у: забезпеченні високого якісного складу персоналу підприємства; постійному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу; забезпеченні кар'єрного росту кращих працівників; формуванні гармонійних відносин в колективі.

Чисельність працівників підприємства протягом 2015-2017 років лишалася відносно стабільною. В 2014-2015 роках відбувалося вимушене скорочення чисельності персоналу, але вже у 2016-2017 роках в готелі було утворено 5 нових робочих місць. Показники плинності кадрів є відносно невеликими. Це свідчить про достатньо високий рівень задоволення працівників умовами та оплатою праці, хороший психологічний клімат в колективі.

Відмічаємо якісний склад персоналу готелю «Дружба» в якому переважає частка молодих амбітних кадрів з фаховою освітою, досвідом роботи в готельному бізнесі.

Кадрові технології готелю «Дружба» спрямовані на досягнення цілей кадрової стратегії:

- залучення кращих працівників на ринку праці;
- закріплення в підприємстві досвідчених, кваліфікованих кадрів;
- забезпечення високого рівня мотивації персоналу до праці;
- забезпечення взаємозв'язку між результатами роботи підприємства (структурного підрозділу), особистими показниками працівників та оплатою праці;
- формуванні ефективної корпоративної культури.

В готелі «Дружба» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці персоналу. Крім посадового окладу в підприємстві застосовуються надбавки до окладів, а також преміювання персоналу. В структурі фонду оплати праці за підсумками 2017 року найбільша частка належить виплатам за посадовими окладами (68,5%) та преміям (29,7%). Таким чином, наявна структура фонду оплати праці має достатній стимулюючий вплив на персонал підприємства.

Динаміка показників з праці вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів готелю. Так, у 2016-2017 роках була отримана відносна економія витрат на оплату праці, спостерігається зростання продуктивності праці. При цьому середня заробітна плата персоналу динамічно зростає, але темпи росту середньої заробітної плати та фонду оплати праці значно поступаються темпам росту доходу від реалізації послуг і продуктивності праці. Важливо, що темпи росту середньої заробітної плати в готелі «Дружба» перевищують індекс інфляції, тобто відбувається зростання реальної заробітної плати. Це сприяє утриманню в підприємстві найбільш кваліфікованих кадрів.



Профспілкова організація готелю «Дружба» відіграє важливу роль у формуванні дієвої співпраці між колективом і адміністрацією, гармонійних відносин в трудовому колективі.

В цілому кадрові технології, що застосовуються в готелі «Дружба» є достатньо дієвими та ефективними. В той же час, підприємство потребує удосконалення кадрової роботи, зокрема підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу, запровадження різноманітних форм нематеріальної мотивації.

### РОЗДІЛ 3

## ОБГРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА»

### 3.1. Напрями підвищення ефективності кадрових технологій в підприємстві

- Аналіз стратегічного потенціалу готелю «Дружба», результати якого наведені у параграфі 2.1 випускної кваліфікаційної роботи, свідчить, що підприємство в складних економічних умовах господарює прибутково, надає якісні послуги, має достатньо міцну конкурентну позицію на територіальному ринку готельних послуг м. Києва.
- Як показало дослідження, високий рівень якісного складу, належний рівень мотивації та ефективності праці персоналу готелю «Дружба» є основними чинниками, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства. Проведений аналіз форм та систем оплати праці персоналу готелю «Дружба», наведений у другому параграфі 2.3 випускної кваліфікаційної роботи, свідчить про достатньо високу ефективність діючого мотиваційного механізму стимулювання праці в підприємстві.
- Між тим потрібно враховувати, що вітчизняний ринок готельних послуг поступово відроджується після кризи 2014-2015 років і надалі буде динамічно зростати. В Києві вже присутні готелі, що належать до світових готельних ланцюгів, таких як «Хілтон», «Хайятт», «Інтерконтіненталь» тощо. Надалі експансія світових готельних брендів на вітчизняний ринок буде зростати, що призведе до загострення конкуренції. Нові готелі з'являються на територіальному ринку міста Києва не лише у преміям-сегменті. Будуються нові і реконструюються діючі готелі, орієнтовані на гостей з середнім доходом. Таким чином, керівництву готелю «Дружба» враховувати тиск зовнішнього середовища і вже сьогодні створювати передумови для комплексного розвитку підприємства. В першу чергу, необхідно забезпечити покращення якісного складу персоналу, підвищення рівня мотивації

працівників з метою більш повного використання інтелектуального потенціалу людських ресурсів.

Проведене дослідження дозволило виявити певні недоліки в системі управління персоналом готелю «Дружба», зокрема процедури добору та розміщення кадрів, навчання і підвищення кваліфікації, оплати і матеріального стимулювання праці, застосування методів нематеріальної мотивації.

Кадрові технології, що застосовуються підприємством, повинні повністю охоплювати відносини працівників з підприємством, починаючи з прийому на роботу у готелю «Дружба». У зв'язку з цим, пропонуємо наступні напрями удосконалення кадрової роботи та підвищення ефективності кадрових технологій і мотиваційного механізму стимулювання праці (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності кадрових технологій в готелі «Дружба».

В готелі «Дружба» відпрацьована процедура добору кадрів, яка застосовується у разі виникнення вакантної посади (див. параграф 2.2). На нашу думку, процес добору і розміщення кадрів має здійснюватися постійно, а не спорадично.

Пропонуємо такі напрями удосконалення системи добору і розміщення кадрів в підприємстві:

1) Створення постійно діючої системи добору кадрів. Пропонується здійснювати постійний моніторинг ринку праці, аналізувати резюме, проводити співбесіди із спеціалістами, які потенційно можуть бути задіяні підприємством. Потрібно створити базу даних кандидатів на заміщення вакантних посад, до якої пропонуємо включати осіб з ринку праці, тих, що не були відібрані раніше, кращих спеціалістів підприємств-конкурентів. Корисно створити інтегровану базу даних у межах ПрАТ «Укрпрофтур». Це сприятиме загальному покращенню кадрової роботи. Наприклад кандидат, що з якихось причин не підійшов для готелю «Дружба», може бути працевлаштований у готелі «Турист», або іншому закладі профспілок.

Реалізація даного напрямку дозволить прискорити процес заміщення вакантних посад, сприятиме підвищенню якості нових кадрів, зменшенню витрат на їхню адаптацію до особливостей роботи в готелі «Дружба».

2) Підвищення рівня мотивації кращих фахівців до працевлаштування саме у готелі «Дружба». Нинішня інформаційна політика підприємства полягає виключно у рекламі власних послуг. Тому про умови праці у готелі «Дружба» відомо лише відносно вузькому колу учасників ринку. Між тим, люди завжди прагнуть працювати в успішних підприємствах, що мають позитивний імідж в суспільстві. Кваліфіковані спеціалісти як правило мають декілька варіантів працевлаштування і одним з головних критеріїв їхнього вибору є бренд підприємства.

Спеціалісти, яких приймають на роботу в готель «Дружба», повинні відчувати гордість за те, що вони витримали жорсткий відбір і приєднуються до команди кращого підприємства на територіальному ринку.

3) Удосконалення системи розміщення кадрів. Пропонуємо розробити дієву систему оцінки праці персоналу. При розміщенні кадрів, зокрема переведенні працівників на більш відповідальні посади крім наявності відповідної освіти, досвіду роботи, фахових знань та навичок потрібно враховувати особисті результати, стан мотивації. Пропонуємо запровадити в готелі «Дружба» кадровий резерв заміщення керівних посад, починаючи з генерального директора. До кадрового резерву пропонуємо зараховувати найбільш перспективних працівників. Реалізація цього напрямку сприятиме покращенню розміщення кадрів, підвищенню мотивації працівників до розвитку професійної кар'єри в підприємстві.

- Проведене дослідження засвідчило, що керівництво готелю «Дружба» приділяє значну увагу питанням розвитку рівня фахової освіти, знань та навичок працівників. Зокрема, адміністрація підприємства сприяє працівникам у здобутті вищої освіти, у тому числі другої фахової вищої освіти, направляє працівників на навчальні семінари, стажування. Але, на нашу думку цей напрям вимагає більш системного підходу. Крім того, потрібно враховувати сучасні тенденції, які обумовлюють необхідність запровадження системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації персоналу:

- характер праці постійно змінюється, у тому числі в готельно-ресторанному бізнесі;
- періодично виникає потреба у спеціалістах з новими знаннями та навичками;
- попередня підготовка, отримана працівниками під час навчання та минулої діяльності, не може повністю задовольняти потреби підприємства;
- безперервне навчання є необхідною передумовою майбутнього успіху як підприємства, так і працівника.

- В готелі «Дружба» найбільш важливим та актуальним є запровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації адміністраторів, кухарів, барменів тощо. Елементами запропонованої

системи можуть бути:

- направлення на навчання до ВНЗ найбільш перспективних працівників, у тому числі за фінансовою підтримкою підприємства;
- проведення навчальних семінарів, тренінгів для працівників підприємства за участю фахових науковців та спеціалістів-практиків;
- організація навчання на робочому місці.

Система навчання та підвищення кваліфікації персоналу буде більш дієвою, якщо підвищення професійного рівня працівників буде розглядатися в якості одного з головних критеріїв їхнього кар'єрного росту.

Незважаючи на достатньо високу ефективність діючої системи оплати та матеріального стимулювання праці персоналу готелю «Дружба» вона має певні недоліки, основними з яких є:

- недостатня гнучкість;
- неналежний рівень відповідності між індивідуальним трудовим внеском та винагородою;
- недостатня обізнаність працівників про критерії оцінки їх особистої праці та винагороди.

У зв'язку з цим, наявна система оплати та матеріального стимулювання праці працівників підприємства потребує удосконалення. При цьому потрібно забезпечити виконання наступних завдань:

- забезпечення належного рівня мотивації персоналу на виконання стратегічних цілей і завдань підприємства, зокрема збільшення обсягів реалізації продукції та доходу;
- мотивувати працівників до постійного підвищення фахових знань та навичок;
- сприяти підвищенню продуктивності праці;
- забезпечення економічно обґрунтованого зростання реальної заробітної плати;
- формування оптимальної структури фонду оплати праці.

- Конкретні заходи, спрямовані на удосконалення системи оплати та стимулювання праці в готелі «Дружба» з урахуванням зазначених завдань, наведені у параграфі 3.2.

Як показало дослідження (див. параграф 2.3) недоліком існуючого в підприємстві мотиваційного механізму є недостатня увага до нематеріальних важелів впливу на працівників. Це стосується як впливу на індивідуальну поведінку працівників, так і методів групового впливу, які фактично обмежуються організацією корпоративних заходів. Між тим, використання методів соціальної мотивації має велике значення для формування корпоративної культури, мікроклімату в колективів, налагодженні дієвої співпраці між адміністрацією та трудовим колективом.

Основними елементами системи розвитку колективу та нематеріального стимулювання праці в підприємстві мають бути наступні:

- 1) Активізація діяльності профспілкової організації працівників готелю «Дружба». Як зазначалося, в готелі «Дружба» утворена первинна профспілкова організація, яка входить до профспілки працівників культури. Профспілка працює, щорічно укладає колективні договори з адміністрацією підприємства, приймає участь організації корпоративних заходів, організації відпочинку працівників. На нашу думку, до участі у профспілковій й роботі потрібно залучати більш ініціативних працівників. Звичайно, дана пропозиція не входить до компетенції адміністрації підприємства, так як відповідно до законодавства профспілки функціонують самостійно і не підпорядковуються адміністрації.

Профспілкова організація готелю «Дружба» повинна підвищити свою роль і значення у питаннях захисту економічних і соціальних прав працівників, формуванні корпоративних відносин, діалогу і співробітництва трудового колективу та адміністрації.

- 2) Розвиток корпоративної культури підприємства. Метою даного напрямку є формування з працівників готелю «Дружба» команди однодумців, об'єднаних спільними метою і цілями, етичними принципами, нормами

поведінки. Працівникам підприємства потрібно прищепити розуміння того, що вони:

- працюють в підприємстві, яке задовольняє потреби у високоякісних, корисних для споживачів послугах, тобто здійснюють суспільно-корисну працю;
- є законослухняними громадянами, відповідальними членами суспільства;
- мають дотримуватись етичних норм поведінки, бути чесними, справедливими у відносинах з колегами, споживачами, постачальниками тощо;
- мають прагнути до постійного покращення своєї роботи і результатів діяльності підприємства, збереження майна та коштів підприємства.

Відповідні заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури підприємства мають здійснюватися постійно спільними зусиллями адміністрації та колективу. Важливу роль має відгравати профспілкова організація.

### 3) Розширення форм та методів нематеріального стимулювання праці.

В результаті дослідження було встановлено, що в готелі «Дружба» приділяється недостатня увага питанням нематеріальної мотивації персоналу до праці (див. параграф 2.3). Між тим досвід провідних вітчизняних та закордонних підприємств вказує на високий мотиваційний потенціал нематеріального стимулювання праці в готельному бізнесі. Тому пропонуємо запровадити в готелі «Дружба» комплекс заходів з нематеріального стимулювання праці. Зміст запропонованих заходів наведено у параграфі 3.2.

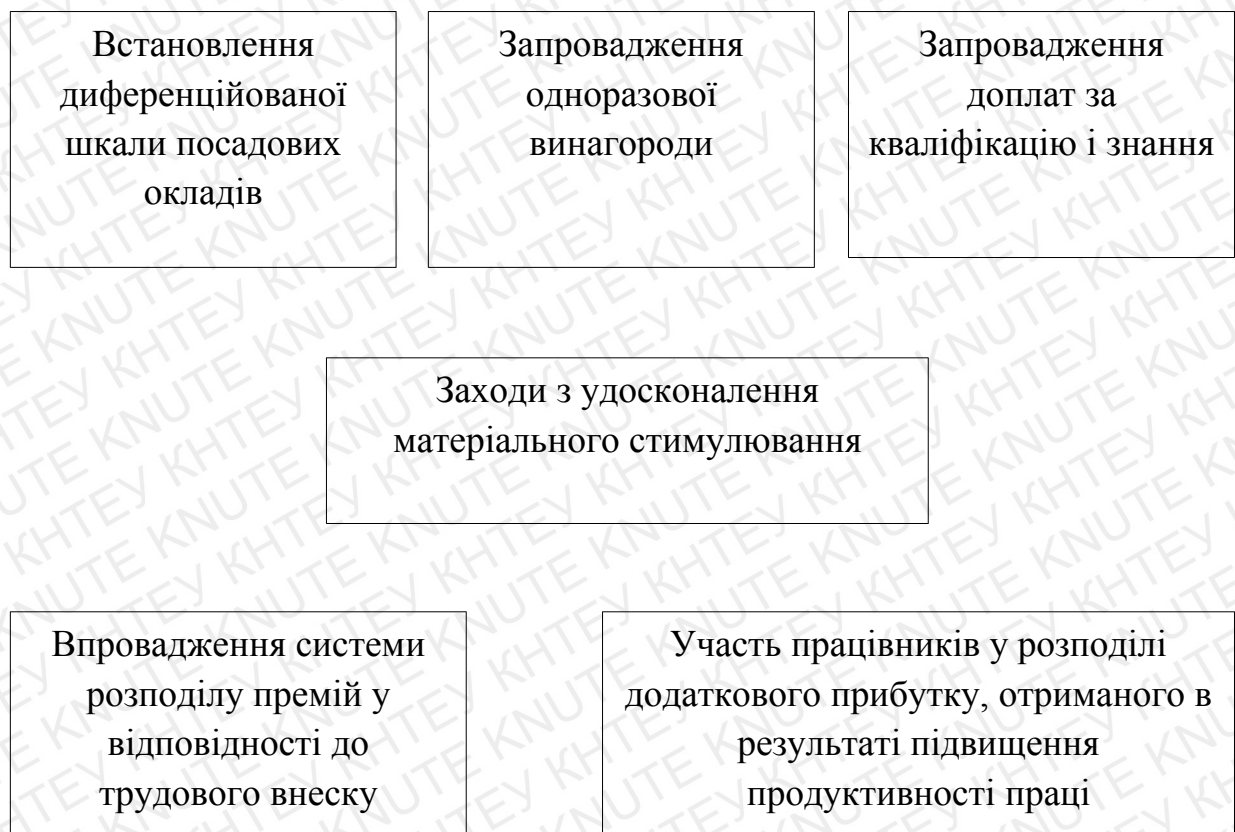
## **3.2. Заходи щодо підвищення ефективності стимулювання праці та використання трудових ресурсів в готелі «Дружба»**

У попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи обґрунтовані основні напрями підвищення ефективності мотиваційного механізму стимулювання праці в готелі «Дружба». З метою реалізації



зазначених напрямів пропонуємо застосувати комплекс заходів матеріального та нематеріального впливу. Ці заходи мають запроваджуватися комплексно, що забезпечить їх дієвий вплив на мотивацію персоналу і сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів і роботи підприємства в цілому.

Заходи матеріальної мотивації, що пропонуються до запровадження в підприємстві, наведені на рис. 3.2.



*Рис. 3.2. Заходи, спрямовані на удосконалення системи оплати та матеріального стимулювання праці персоналу готелю «Дружба».*

Розглянемо зміст наведених на рис. 3.2 заходів.

1. Встановлення диференційованої шкали основної заробітної плати – посадових окладів, тарифних ставок.

Пропонується зазначення у штатному розписі посадових окладів (тарифних ставок) в інтервалі 40% - по 20% по обидва боки, відповідно до результатів працівника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Диференційована шкала посадових окладів**

<b>Групи працівників за показниками особистої праці</b>	<b>Розмір посадового окладу у % до середнього за посадою</b>
Показники роботи повністю відповідають встановленим вимогам	100
Періодично допускається недотримання встановлених вимог	80-95
Показники роботи стабільно перевищують встановлені вимоги	105-120

Новим працівникам, а також при переводі на більш високу посаду пропонуємо встановлювати посадовий оклад на нижчому рівні. У подальшому, залежно від результатів праці посадовий оклад може підвищуватися у межах шкали. Це сприятиме значному підвищенню мотиваційного впливу основної частини заробітної плати. Працівники будуть прагнути до систематичного покращення результатів особистої праці, аби отримати більш високий оклад, а досягнувши цієї мети – прагнути зберегти досягнуте.

## 2. Одноразова винагорода.

Пропонується замість системного підвищення заробітної плати. В результаті працівники зацікавлені у якісному виконанні завдань, а адміністрація отримує можливість контролювати поточні витрати за рахунок стабілізації основної заробітної плати. Одноразова винагорода найбільш ефективна для стимулювання нетипових завдань, що потребують творчого пошуку, нестандартних рішень. Саме такі завдання необхідно вирішувати задля реалізації стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із збільшенням ринкової частки, підвищення конкурентоспроможності.

- Виплата одноразової винагороди (премії, акордної оплати) має

виплачуватися при наявності відповідних підстав незалежно від інших форм оплати та матеріального стимулювання праці.

### 3. Доплати за кваліфікацію та знання.

Пропонується встановити доплату найбільш кваліфікованим працівникам, що володіють більш високою професійною компетенцією та знаннями порівняно з іншими працівниками, що займають таку саму посаду. Це дозволить збільшувати заробітну плату працівникам в залежності від особистої кваліфікації, числа завдань, які виконують працівники, та якості їх виконання. Дана пропозиція спрямована на стимулювання особистого росту працівників, підвищення їх кваліфікації, теоретичних знань, практичних навичок. Важливою перевагою встановлення надбавок і доплат є те, що у разі погіршення якості праці працівник може бути позбавлений відповідної доплати. Тобто працівники додатково мотивовані до постійного підвищення фахового рівня прагненням до збереження чинної доплати або надбавки.

При цьому важливо встановити зрозумілі працівникам критерії для встановлення доплати, справедливо і прозоро оцінювати результати особистої праці.

### 4. Впровадження системи розподілу премій у відповідності до трудового внеску працівника.

Пропонується з метою підсилення зацікавленості працівників в підвищенні трудової активності, ініціативи, більшого трудового внеску в кінцеві колективні результати праці, а також встановлення безпосереднього зв'язку між фактичним рівнем виконання функціональних обов'язків і сумою нарахованих премій. Наприклад, нинішня практика нарахування річної премії в залежності від стажу недостатньо мотивує молодих працівників, які менше пропрацювали в підприємстві. Особисті результати кожного працівника також необхідно враховувати. Майбутнє підприємства за молодими працівниками, не можна позбавляти їх мотивації. Працівникам важливо

розуміти, що вони можуть отримати більшу премію при наявності стажу, але для цього потрібно прикладати зусилля.

В межах даного заходу також пропонуємо посилити роль керівників структурних підрозділів при розподілі премії між працівниками підрозділу. Керівники структурних підрозділів повинні справедливо оцінювати результати праці своїх підлеглих і вносити пропозиції щодо їхнього преміювання. При цьому премія керівнику підлягає коригуванню директором готелю «Дружба».

Для забезпечення дієвого мотиваційного ефекту преміювання персоналу готелю «Дружба» пропонуємо здійснюватися на підставі таких принципів:

- доведення до працівників прозорих критеріїв оцінки роботи. Критерії оцінки мають бути зрозумілими, піддаватися вимірюванню;
- справедлива оцінка результатів праці;
- зменшення часу між результатами і винагородою.

#### 5. Участь працівників у розподілі додаткового прибутку, отриманого внаслідок підвищення продуктивності праці.

Сутність пропозиції полягає у розподілі суми додаткового прибутку, яка дорівнює відносній економії фонду оплати праці, між працівниками та підприємством. Пропонуємо розподіляти додатковий прибуток у наступній пропорції: 50% – премії персоналу; 50% – залишати на розвиток підприємства.

Реалізація зазначеної пропозиції дозволить забезпечити поповнення фонду преміювання працівників підприємства. При цьому збільшення заробітної плати персоналу за рахунок преміювання отримає економічне обґрунтування і матиме значний мотиваційний ефект. Колектив готелю «Дружба» буде чітко розуміти, що розмір премії залежить від результатів роботи підприємства, але у разі отримання додаткового прибутку працівники обов'язково отримають винагороду.

На нашу думку, запропоновані пропозиції щодо удосконалення системи матеріального стимулювання працівників готелю «Дружба» у разі їх застосування мають призвести до наступних позитивних наслідків:

- підвищення продуктивності та ефективності праці за рахунок встановлення прямого зв'язку між індивідуальним трудовим внеском та матеріальною винагородою працівників;
- об'єктивна система оцінки трудового внеску буде сприяти підвищенню мотивації працівників;
- орієнтованість системи на якісні показники стимулює працівників до творчого підходу до виконання посадових обов'язків, підвищення рівня фахових знань, практичних навичок;
- справедливий розподіл премій в залежності від трудового внеску сприяє формуванню здорових міжособистих відносин в колективі;
- система спрямована на виявлення та заохочення перш за все ініціативних працівників, стимулювання їх професійного росту.

З метою вдосконалення стимулювання праці персоналу готелю «Дружба» пропонуємо розширити застосування засобів соціально-психологічної мотивації. Пропонуємо запровадити в підприємстві наступні заходи не грошової мотивації:

1. Запровадження системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів.

Заходи за цим напрямом включають навчання працівників у вищих навчальних закладах з фахової підготовки, у тому числі частково за кошти підприємства, організацію навчальних семінарів та тренінгів, навчання на робочому місці, стажування працівників в підприємствах-партнерах за кордоном (див. параграф 3.1). Потрібно зазначити, що реалізація заходів з навчання та підвищення кваліфікації персоналу матиме значний мотиваційний вплив, сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому, але потребує відповідного фінансування. З позиції менеджменту «людських ресурсів» ці видатки потрібно розглядати в якості інвестицій у людський потенціал, а не у якості витрат. На нашу думку,

витрати на навчання і підвищення кваліфікації персоналу швидко окупляться.

## 2. Запровадження системи «планування кар'єри».

Ефективне використання трудових ресурсів вимагає від адміністрації застосування не лише організаційно-розпорядчих методів управління, матеріального заохочення, а й формування у працівників відношення до підприємства як до власної справи. Тобто працівники повинні бачити перспективу, бути зацікавленими у подальшій роботі в підприємстві, намагатися реалізувати власний потенціал саме на ньому.

Саме на це спрямована поширена у розвинених країнах так звана система «планування кар'єри». Головна ціль даної системи – допомога працівникам у формулюванні ними власних професійних (кар'єрних) цілей та їх досягненні. Процедура запровадження системи «планування кар'єри» полягає у наступному:

- безпосередній керівник під час особистої співбесіди з працівником з'ясовує його професійні довгострокові та поточні цілі;
- на підставі довгострокових цілей керівник разом з працівником розробляють довгострокові та поточні плани особистої роботи працівника, які включають питання росту його освітнього рівня, фахових знань, професійних вмінь та навичок, критеріїв кар'єрного росту;
- керівник здійснює постійний моніторинг результатів особистої праці працівника, обговорює з ним поточні результати та, у разі потреби, вносить зміни в особисті плани працівника;
- за результатами моніторингу керівник надає пропозиції адміністрації підприємства щодо доцільності переведення працівника на більш високу посаду, матеріальне заохочення тощо.

Результатом впровадження системи планування кар'єри буде формування у працівників впевненості, що їх майбутня кар'єра, матеріальна винагорода перш за все залежать від власного трудового вкладу, особистих результатів

роботи. Зазначимо, що дії у межах системи планування кар'єри не повинні проводитись формально, або до певних дат, а мають бути постійними.

### 3. Запровадження медичного страхування працівників підприємства.

В даний час у вітчизняному бізнесі набуває поширення практика медичного страхування працівників повністю або частково за рахунок роботодавця. Сьогодні медичне страхування працівників розглядається в якості одного з важливих показників належності підприємства до числа успішних, фінансово потужних суб'єктів господарювання, які дотримуються найвищих стандартів у відносинах з персоналом. Крім того, наявність медичного страхування персоналу є важливим чинником залучення до підприємства найбільш кваліфікованих кадрів.

Пропонуємо на добровільних засадах запропонувати медичне страхування працівників підприємства у співвідношення 70:30, тобто 70% вартості страховки оплачує готель «Дружба», а 30% утримується із заробітної плати працівника. На нашу думку, переважна більшість працівників підприємства підтримає цю можливість. Сьогодні на порядку денному загальний перехід на страхову медицину. Недержавне медичне страхування посилить захист працівників.

Реалізація даної пропозиції дозволить скоротити втрати робочого часу внаслідок непрацездатності працівників, сприятиме соціальному захисту персоналу, закріпленню кадрів в підприємстві.

### 4. Запровадження матеріальної допомоги працівникам при виході на пенсію.

В даний час в підприємстві запроваджена практика виплати матеріальної винагороди на оздоровлення. З метою закріплення в підприємстві досвідчених кадрів пропонуємо встановити в готелі «Дружба» практику виплати матеріальної допомоги працівникам при виході на пенсію в розмірі від 2-х до 10-ти посадових окладів залежно від стажу роботи в підприємстві (табл. 3.2).

Реалізація даної пропозиції сприятиме не лише підвищенню рівня стимулювання до праці досвідчених працівників передпенсійного віку, а і буде мати значний мотиваційний вплив на персонал підприємства в цілому. Для працівників дуже важливо знати, що роботодавець налаштований на довгострокове співробітництво і цінує внесок людей, що протягом років і десятиліть сумлінно працюють в підприємстві.

Таблиця 3.2

### Шкала виплат персоналу готелю «Дружба» при виході на пенсію

Стаж роботи в підприємстві, років	Розмір винагороди (посадових окладів)
до 1	0
1-3	2
3-5	4
6-8	6
9-10	8
понад 10	10

Запровадження наведених форм стимулювання праці сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу готелю «Дружба». При цьому, реалізація наведених пропозицій, хоча і пов'язана із певними витратами, на нашу думку, не призведе до погіршення показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Навпаки – підвищення ефективності системи оплати та матеріального стимулювання праці персоналу підприємства дозволить досягти значного зростання доходу від реалізації продукції, продуктивності праці, показників прибутковості. Тому досягнутий ефект буде значно перевищувати додаткові видатки на стимулювання персоналу.



### **3.3 Розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованих заходів**

Запропоновані у випускній кваліфікаційній роботі заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу готелю «Дружба» складають основу кадрових технологій, що застосовуються в підприємстві. Запровадження ефективного механізму добору і розміщення кадрів, навчання персоналу, стимулювання праці, формування корпоративної культури є необхідними передумовами досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для визначення ефективності запропонованих заходів необхідно порівняти можливий ефект та витрати. З цією метою потрібно зробити прогноз показників з праці та результатів фінансово-господарської діяльності готелю «Дружба». В якості бази для порівняння використовуємо фактичні показники підприємства, наведені у параграфі 2.1 випускної кваліфікаційної роботи.

При розрахунку прогнозу фінансових результатів господарської діяльності підприємства враховуємо наступне:

- згідно з прогнозами Уряду та міжнародних інституцій найближчими роками в Україні очікується зростання макроекономічних показників. Тому прогнозуємо збільшення попиту на готельні послуги і зростання обсягів наданих послуг готелем «Дружба» на 20% до показника 2017 року;
- враховуючи очікуваний індекс інфляції, приймаємо зростання цін на послуги готелю «Дружба» в розмірі 15% до показника 2017 року;
- з урахуванням вищенаведеного прогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації в розмірі 35% до показників 2017 року. Це напружене завдання, але цілком реальне, враховуючи динаміку росту обсягів реалізації та доходу у 2015-2017 роках. Довідково: у

2017 році приріст чистого доходу від реалізації послуг становив 55,3%;

- враховуючи «ефект масштабу», який полягає у зменшенні питомої собівартості і операційних витрат при збільшенні доходу від реалізації, прогнозуємо зростання валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку на 50% до відповідних показників підприємства у 2017 році.

Таблиця 3.3

**Прогноз основних показників фінансово-господарської діяльності  
готелю «Дружба» (тис. грн)**

Показник	2017 рік факт	Прогноз	Відхи- лення	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації	7571	10221	2650	135,0
Валовий прибуток	1003	1505	502	150,0
Прибуток від операційної діяльності	347	521	174	150,0
Чистий прибуток	339	509	170	150,0
Рентабельність доходу, %	4,48	4,98	0,5	

З наведеного у табл. 3.3 прогнозу бачимо, що в результаті реалізації пропозицій випускної кваліфікаційної роботи в готелі «Дружба» буде досягнуте значне зростання обсягів реалізації та доходу, покращення показників прибутковості, збільшення рентабельності доходу на 0,5%. Досягнення прогнозних показників може бути забезпечено за рахунок підвищення продуктивності праці, реалізації пропозицій роботи щодо вдосконалення кадрових технологій, зокрема вдосконалення мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу підприємства. Зазначимо, що динамічне зростання показників доходу і прибутковості також забезпечить фінансове підґрунтя для подальших інвестицій у розвиток персоналу підприємства.

При розробці прогнозу показників з праці використовуємо прогноз основних показників господарської діяльності підприємства (див. табл. 3.3.), а також пропозиції роботи щодо збільшення чисельності персоналу та вдосконалення системи оплати і матеріального стимулювання праці, які полягають у наступному.

- 1) у зв'язку із очікуваним збільшенням обсягів наданих послуг прогнозуємо утворення в підприємстві 2-х нових робочих місць;
- 2) пропонується збільшити середню заробітну плату персоналу підприємства на 20% що, ґрунтується на необхідності:
  - підвищення рівня матеріального стимулювання праці персоналу;
  - компенсації знецінення заробітної плати персоналу внаслідок інфляції;
  - забезпечення зв'язку між запланованим зростанням обсягів реалізації продукції і доходу та матеріальною винагородою персоналу;
  - зростанням привабливості підприємства для працевлаштування кваліфікованих спеціалістів.

Таким чином, реалізації даної пропозиції забезпечить зростання реальної заробітної плати і матиме значний мотиваційний ефект.

З метою визначення економічного ефекту від реалізації наведених пропозицій визначимо прогноз показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Прогноз показників з праці готелю «Дружба» (тис. грн)

Показники	2017 рік	Прогноз	Відхи- лення	Темп росту, %
	факт			
Чистий дохід від реалізації	7571	10221	2650	135,0
Чистий прибуток	339	509	170	150,0
Чисельність персоналу, чол.	62	64	2	103,23
Продуктивність праці	122,1	159,7	37,6	130,80
Фонд оплати праці	4875	6038	1163	123,86

Рівень ФОП, %	64,39	59,08	-5,31	
Зарплатавіддача	1,55	1,69	0,14	109,21
Рентабельність ФОП, %	6,95	8,43	1,48	
Середня заробітна плата 1 працівника на місяць, грн.	6552	7862	1310	120,0

Дані табл. 3.4 вказують, що реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи призведе до значного покращення показників з праці порівняно з показниками базисного періоду, а саме:

- зростання продуктивності праці на 30,8%. Зростання продуктивності праці обумовлене перевищенням темпів росту чистого доходу від реалізації темпів росту чисельності персоналу;
- зменшення рівня фонду оплати праці на 5,31%, що забезпечить отримання відносної економії витрат на оплату праці в сумі:

$$E = \frac{-5,31 \times 10221}{100} = -542,7 \text{ тис. грн.};$$

- відповідно до пропозицій роботи 50% відносної економії фонду оплати праці – 271,3 тис. грн. будуть спрямовані на стимулювання персоналу;
- збільшення зарплатавіддачі на 9,21%;
- збільшення рентабельності витрат на оплату праці на 1,48%;
- дотримання економічного критерію обґрунтованості зростання середньої заробітної плати, темпи росту якої поступаються темпам росту доходу від реалізації та продуктивності праці.

Прогнозні дані, розраховані у табл. 3.3 – 3.4 свідчать про наявність значного економічного ефекту в пропозиціях випускної кваліфікаційної роботи.

Соціально-економічний ефект запропонованих в роботі заходів є багатоаспектним і полягає у наступному:

- створення 2-х нових робочих місць сприятиме зменшенню безробіття, соціальної напруги в суспільстві;

- зростання номінальної і реальної заробітної плати персоналу сприятиме підвищенню життєвого рівня працівників готелю та їхніх родин;
- збільшення фонду оплати праці на 23,86% призведе до відповідного зростання відрахувань на соціальні заходи;
- збільшення надходжень до державного і місцевого бюджетів за рахунок зростання податкових платежів;
- підвищення рівня задоволення потреб громадян України та іноземців в готельних послугах;
- сприяння розвитку міжнародного економічного співробітництва.

Таким чином, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи дозволить отримати значний соціальний ефект. Загальна характеристика ефективності запропонованих заходів наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

### Показники соціально-економічного ефекту запропонованих заходів

Вид ефекту	Характеристика
1. Економічний (комерційний)	
1.1. Покращення показників фінансово-господарської діяльності	Збільшення доходу від реалізації продукції, зменшення питомої собівартості та витрат, збільшення показників прибутковості
1.2. Покращення конкурентної позиції	Збільшення обсягів реалізації продукції, ринкової частки, конкурентоспроможності
1.3. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Збільшення продуктивності праці, зменшення рівня фонду оплати праці до доходу, отримання відносної економії витрат на оплату праці
2. Соціальний	
2.1. Підвищення рівня мотивації персоналу	Підвищення реальної заробітної плати, удосконалення системи стимулювання праці, сприяння підвищенню кваліфікації працівників, розвиток корпоративної

	культури, гармонізація відносин
2.2. Суспільний ефект	Підвищення рівня задоволення потреб споживачів, утворення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень

З даних табл. 3.5 бачимо, що реалізації запропонованих заходів матиме значний економічний та соціальний ефект. При цьому їхня реалізація не потребує відчутних витрат від підприємства.

### Висновки до розділу 3

З метою підвищення ефективності кадрових технологій в об'єкті дослідження випускної кваліфікаційної роботи – готелі «Дружба», у третьому розділі обгрунтовані напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці в підприємстві, а саме:

1. Удосконалення системи добору і розміщення кадрів, що передбачає:
  - створення постійно діючої системи добору кадрів;
  - підвищення рівня мотивації кращих фахівців до працевлаштування у готелі «Дружба»;
  - удосконалення системи розміщення кадрів. Створення кадрового резерву.
2. Запровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка передбачає сприяння навчанню у ВНЗ кращих спеціалістів, у тому числі частково за кошти підприємства, організацію навчальних семінарів та тренінгів, навчання на робочому місці.
3. Удосконалення системи оплати та матеріального стимулювання праці.
4. Запровадження дієвої системи нематеріальної мотивації персоналу, що передбачає:
  - активізація діяльності первинної профспілкової організації;
  - розвиток корпоративної культури в підприємстві;

- розширення форм і методів нематеріального стимулювання праці.

В розвиток запропонованих основних напрямів підвищення ефективності мотиваційного механізму розроблені заходи, спрямовані на підвищення ефективності стимулювання праці та використання трудових ресурсів в готелі «Дружба». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності як матеріального так і нематеріального стимулювання праці.

З метою підвищення мотиваційного ефекту системи оплати і матеріального стимулювання праці пропонуються для впровадження такі заходи:

- встановлення диференційованої шкали основної заробітної плати;
- виплати одноразової винагороди за виконання нестандартних завдань;
- впровадження надбавок за кваліфікацію та знання;
- впровадження системи розподілу премій у відповідності до трудового внеску працівників;
- участь працівників у розподілі додаткового прибутку, отриманого за рахунок підвищення продуктивності праці. Передбачає спрямування 50% відносної економії витрат на оплату праці на преміювання персоналу.

З метою підвищення мотиваційного ефекту методів соціальної мотивації персоналу пропонуються такі заходи:

- запровадження системи навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- запровадження системи «планування кар'єри»;
- запровадження медичного страхування працівників;
- виплата матеріальної допомоги працівникам у при виході на пенсію.

З метою визначення ефективності запропонованих заходів був зроблений прогноз основних показників господарської діяльності та показників з праці готелю «Дружба».

Економічний (комерційний) ефект від реалізації пропозицій магістерської роботи полягає у наступному:

91. Покращення показників фінансово-господарської діяльності підприємства – збільшення доходу від реалізації продукції на 35%, валового та чистого прибутку – на 50%, рентабельності доходу – на 0,5%.

92. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів – зростання продуктивності праці, зарплатавіддачі, рентабельності фонду оплати праці, зменшення рівня фонду оплати праці до доходу, отримання відносної економії витрат на оплату праці в розмірі 542,7 тис. грн.

93. Покращення конкурентної позиції готелю «Дружба» – збільшення обсягів реалізації продукції, ринкової частки, конкурентоспроможності.

Соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у наступному:

- створення 2-х нових робочих місць сприятиме зменшенню безробіття, соціальної напруги в суспільстві;
- зростання номінальної і реальної заробітної плати персоналу сприятиме підвищенню життєвого рівня працівників готелю «Дружба» та їхніх родин. Працівники отримають можливість покращити рівень задоволення потреб, у тому числі освітнього, культурного розвитку;
- збільшення фонду оплати праці на 23,86% призведе до відповідного зростання відрахувань на соціальні;
- збільшення надходжень до державного і місцевого бюджетів за рахунок зростання платежів з податків на додану вартість і прибуток, комунального податку тощо. Додаткові бюджетні надходження будуть перерозподілятися у тому числі на виплати заробітної плати працівникам бюджетних установ, соціальні потреби суспільства;
- підвищення рівня задоволення потреб громадян України та іноземців у якісних готельно-ресторанних послугах;



- сприяння розвитку міжнародного економічного співробітництва.
  - Таким чином, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи матиме значний соціально-економічний ефект.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасних умовах глобалізації економіки, зростання невизначеності бізнес-середовища, ринкової конкуренції комерційний успіх суб'єктів господарювання залежить від вдало обраної стратегії розвитку, повного використання стратегічного потенціалу підприємств, основою якого є трудові ресурси. Сучасна теорія і практика менеджменту розглядає дієву та ефективну мотивацію персоналу в якості обов'язкової передумови успішного господарювання підприємств усіх галузей та форм власності у конкурентному бізнес-середовищі.

- Готельний бізнес визначається високою часткою живої немеханізованої праці, безпосереднім контактом персоналу із споживачами послуг. Тому для індустрії гостинності і зокрема готельно-ресторанного бізнесу застосування ефективних кадрових технологій є важливим чинником досягнення комерційного успіху. Актуальність та значущість зазначеної проблеми обумовили вибір теми дослідження випускної кваліфікаційної роботи – «Кадрові технології в готелях». Об'єктом дослідження роботи обрано готель «Дружба» – одне з провідних підприємств на територіальному ринку готельних послуг м. Києва.

Робота складається із вступу та основної частини, яка містить три розділи.

В теоретичному розділі роботи на підставі вивчення актів законодавства, наукових та літературних джерел, вітчизняного та закордонного досвіду розглянуто теоретичні аспекти формування системи мотивації персоналу в сучасних умовах. Зокрема, розглянута природа та сутність економічних категорій «ресурси», «ресурсний потенціал», «трудові ресурси», «мотивація». Проаналізований сучасний підхід до управління персоналом підприємств отримав назву «менеджмент людських ресурсів». Ця концепція управління персоналом дозволяє розробити дієву кадрову стратегію, яка є взаємопов'язаною та взаємодоповнюючою з іншими функціональними стратегіями підприємства, його місією та діловою стратегією.

Велика увага в теоретичному дослідженні приділена питанням вивчення мотивації – її природи, видам, методам. Показано значення мотивації для забезпечення ефективної діяльності підприємств.

В теоретичному розділі магістерської роботи розглянуті питання формування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу, який включає засоби матеріальної та соціальної мотивації. Проаналізований мотиваційний вплив форм та систем заробітної плати, складових фонду оплати праці, засобів нематеріального стимулювання праці.

В теоретичному розділі також розглянуті питання методики аналізу ефективності системи оплати та стимулювання праці.

В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи наведені результати стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та ефективності кадрових технологій готелю «Дружба». Дослідження проводилося в динаміці за 2015-2017 роки. Інформаційною базою дослідження були дані бухгалтерської та статистичної звітності підприємства, результати особистих спостережень.

Проведений аналіз зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу готелю «Дружба» дозволив зробити такі висновки:

1. Готель «Дружба» – відомий на територіальному ринку готель, розміщений в центральному районі Києва. Підприємство функціонує вже понад 30 років. Готель «Дружба» є дочірнім підприємством ПрАТ «Укрпрофтур», акціонерами якого є Федерація профспілок України та Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, власний баланс і здійснює фінансово-господарську діяльність на засадах самоврядування та самоокупності.
2. Тризірковий готель «Дружба» проектувався як туристичний готель для розміщення громадян ЄСРП. В даний час у зв'язку із зменшенням туристичних потоків у межах України та країн колишнього ЄСРП підприємство більшою мірою орієнтується на бізнес-гостей.
3. Готель «Дружба» пропонує розміщення у комфортабельних

номерах, послуги кафе-бару. Конференц-зал готелю оснащений усім необхідним для організації корпоративних та масових заходів з невеликою кількістю учасників. Ціни готелю орієнтовані на гостей з вищим за середній доходом, корпоративних клієнтів. Недоліком матеріально-технічної бази підприємства є відсутність власного ресторану та недостатня місткість конференц-залу.

4. Протягом 2015-2017 років в складних економічних умовах господарювання готель «Дружба» динамічно збільшував обсяги наданих послуг і доходу, господарював прибутково. При цьому в підприємстві був збережений кадровий склад, здійснювалися інвестиції в оновлення основних засобів.

5. За результатами SWOT-аналізу визначені можливості та загрози від змін у зовнішньому середовищі, а також сильні і слабкі сторони підприємства. Зокрема сильними сторонами готелю «Дружба» визначено вдале розміщення в центрі Києва, потужна матеріально-технічна база, кваліфіковані і достатньо мотивовані трудові ресурси, прибуткова фінансово-господарської діяльність. Водночас слабкими місцями підприємства вважаємо невизначеність відносин власності, що не дозволяє залучати інвесторів для фінансування програм розвитку, значні витрати на утримання матеріально-технічної бази та персоналу.

- Аналіз кадрової політики, кількісного та якісного складу персоналу готелю «Дружба» дозволив визначити наступне.
- Загальна відповідальність за добір і розміщення кадрів покладена на директора готелю, а функціонально – на інспектора з кадрів. Аналітичні та контрольні функції з кадрової роботи, ведення кадрової документації покладено на інспектора з кадрів.
- Основні цілі кадрової політики готелю «Дружба» за даними кадрової служби полягають у: забезпеченні високого якісного складу персоналу підприємства; постійному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу; забезпеченні кар'єрного росту кращих працівників; формуванні гармонійних відносин в колективі.

- Чисельність працівників підприємства протягом 2015-2017 років лишалася відносно стабільною. В 2014-2015 роках відбувалося вимушене скорочення чисельності персоналу, але вже у 2016-2017 роках в готелі було утворено 5 нових робочих місць. Показники плинності кадрів є відносно невеликими. Це свідчить про достатньо високий рівень задоволення працівників умовами та оплатою праці, хороший психологічний клімат в колективі.
- Відмічаємо якісний склад персоналу готелю «Дружба» в якому переважає частка молодих амбітних кадрів з фаховою освітою, досвідом роботи в готельному бізнесі.
- Кадрові технології готелю «Дружба» спрямовані на досягнення цілей кадрової стратегії:
  - залучення кращих працівників на ринку праці;
  - закріплення в підприємстві досвідчених, кваліфікованих кадрів;
  - забезпечення високого рівня мотивації персоналу до праці;
  - забезпечення взаємозв'язку між результатами роботи підприємства (структурного підрозділу), особистими показниками працівників та оплатою праці;
  - формуванні ефективної корпоративної культури.

В готелі «Дружба» застосовується погодинно-преміальна система оплати праці персоналу. Крім посадового окладу в підприємстві застосовуються надбавки до окладів, а також преміювання персоналу. В структурі фонду оплати праці за підсумками 2017 року найбільша частка належить виплатам за посадовими окладами (68,5%) та преміям (29,7%). Таким чином, наявна структура фонду оплати праці має достатній стимулюючий вплив на персонал підприємства.

Динаміка показників з праці вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів готелю. Так, у 2016-2017 роках була отримана відносна економія витрат на оплату праці, спостерігається зростання продуктивності праці. При цьому середня заробітна плата персоналу динамічно зростає, але темпи росту середньої заробітної плати та

фонду оплати праці значно поступаються темпам росту доходу від реалізації послуг і продуктивності праці. Важливо, що темпи росту середньої заробітної плати в готелі «Дружба» перевищують індекс інфляції, тобто відбувається зростання реальної заробітної плати. Це сприяє утриманню в підприємстві найбільш кваліфікованих кадрів.

Профспілкова організація готелю «Дружба» відіграє важливу роль у формуванні дієвої співпраці між колективом і адміністрацією, гармонійних відносин в трудовому колективі.

В цілому кадрові технології, що застосовуються в готелі «Дружба» є достатньо дієвими та ефективними. В той же час, підприємство потребує удосконалення кадрової роботи, зокрема підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу, запровадження різноманітних форм нематеріальної мотивації.

З метою підвищення ефективності кадрових технологій в об'єкті дослідження випускної кваліфікаційної роботи – готелі «Дружба», у третьому розділі обґрунтовані напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці в підприємстві, а саме:

1. Удосконалення системи добору і розміщення кадрів, що передбачає:
  - створення постійно діючої системи добору кадрів;
  - підвищення рівня мотивації кращих фахівців до працевлаштування у готелі «Дружба»;
  - удосконалення системи розміщення кадрів. Створення кадрового резерву.
2. Запровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яка передбачає сприяння навчанням у ВНЗ кращих спеціалістів, у тому числі частково за кошти підприємства, організацію навчальних семінарів та тренінгів, навчання на робочому місці.
3. Удосконалення системи оплати та матеріального стимулювання праці.
4. Запровадження дієвої системи нематеріальної мотивації персоналу,

що передбачає:

- активізація діяльності первинної профспілкової організації;
- розвиток корпоративної культури в підприємстві;
- розширення форм і методів нематеріального стимулювання праці.

В розвиток запропонованих основних напрямів підвищення ефективності мотиваційного механізму розроблені заходи, спрямовані на підвищення ефективності стимулювання праці та використання трудових ресурсів в готелі «Дружба». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності як матеріального так і нематеріального стимулювання праці.

З метою підвищення мотиваційного ефекту системи оплати і матеріального стимулювання праці пропонуються для впровадження такі заходи:

- встановлення диференційованої шкали основної заробітної плати;
- виплати одноразової винагороди за виконання нестандартних завдань;
- впровадження надбавок за кваліфікацію та знання;
- впровадження системи розподілу премій у відповідності до трудового внеску працівників;
- участь працівників у розподілі додаткового прибутку, отриманого за рахунок підвищення продуктивності праці. Передбачає спрямування 50% відносної економії витрат на оплату праці на преміювання персоналу.

З метою підвищення мотиваційного ефекту методів соціальної мотивації персоналу пропонуються такі заходи:

- запровадження системи навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- запровадження системи «планування кар'єри»;
- запровадження медичного страхування працівників;
- виплата матеріальної допомоги працівникам у при виході на пенсію.

З метою визначення ефективності запропонованих заходів був зроблений прогноз основних показників господарської діяльності та

показників з праці готелю «Дружба».

Економічний (комерційний) ефект від реалізації пропозицій магістерської роботи полягає у наступному:

1. Покращення показників фінансово-господарської діяльності підприємства – збільшення доходу від реалізації продукції на 35%, валового та чистого прибутку – на 50%, рентабельності доходу – на 0,5%.
2. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів – зростання продуктивності праці, зарплатавіддачі, рентабельності фонду оплати праці, зменшення рівня фонду оплати праці до доходу, отримання відносної економії витрат на оплату праці в розмірі 542,7 тис. грн.
3. Покращення конкурентної позиції готелю «Дружба» - збільшення обсягів реалізації продукції, ринкової частки, конкурентоспроможності.

Соціальний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у наступному:

- створення 2-х нових робочих місць сприятиме зменшенню безробіття, соціальної напруги в суспільстві;
- зростання номінальної і реальної заробітної плати персоналу сприятиме підвищенню життєвого рівня працівників готелю «Дружба» та їхніх родин. Працівники отримають можливість покращити рівень задоволення потреб, у тому числі освітнього, культурного розвитку;
- збільшення фонду оплати праці на 23,86% призведе до відповідного зростання відрахувань на соціальні;
- збільшення надходжень до державного і місцевого бюджетів за рахунок зростання платежів з податків на додану вартість і прибуток, комунального податку тощо. Додаткові бюджетні надходження будуть перерозподілятися у тому числі на виплати заробітної плати працівникам бюджетних установ, соціальні потреби суспільства;
- підвищення рівня задоволення потреб громадян України та



іноземців у якісних готельно-ресторанних послугах;

- сприяння розвитку міжнародного економічного співробітництва.

Таким чином, реалізація пропозицій випускної кваліфікаційної роботи матиме значний соціально-економічний ефект.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України від 16.01.2003 р. №436-IV, зі змінами та допов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 р. №996-XIV.
4. Азарова А. О. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; Вінниц. нац. техн. Ун-т. – Вінниця, 2014. – 282
5. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підруч. для студентів ВНЗ / І. Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Харків, 2014. – 431 с.
6. Андрєєва Т. Є. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері [Електронний ресурс] / Т. Є. Андрєєва, Д. А. Терещенко, В. А. Величко. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21CO](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO)
7. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О.Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. – 2015. – № 1. – С. 55–57.
8. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание: учеб. пособие / С.И. Байлик - 2-е изд., перероб и допов. - К.: Дакор, 2016. - 288 с.
9. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств / М.Д. Білик // Фінанси України, 2012, - №7. - С. 117-128

10. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента Т.1., Т.2. — 2-ое изд., перераб и доп / И.А. Бланк. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2012. — 624с., 624с.
11. Вістяка Т. Фінансовий контролінг в системі управління підприємством / / Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - 2014. - № 1. - С. 68-70
12. Виноградський М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — [2-ге вид.]. — К. : Центр. навч. л-ри, 2000  
Великий Ю. М., Прохорова В. В. Управління витратами підприємства: монографія / Харківський національний економічний ун-т. — Х. : ІНЖЕК, 2009. — 192с.
13. Васильєв В. В. Система адаптації робітників до професійної діяльності / В.В. Васильєв. — Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. ун-ту, 2016. — 300 с.
14. Виноградская А. Стратегия развития гостиничного бизнеса // Бизнес информ, № 1, 2007. — С.73-78.
15. Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами: Навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2010. — 131с.
16. Гаєвська Л.М. Економіка та організація діяльності фірми: Навч. посібник. — Ірпінь: Академія ДПС України, 2000. — 164 с.
17. Давидович І.Є. Управління витратами: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 320 с.
18. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2007. — 224 с.
19. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.:КНЕУ, 2004. — 398 с.
20. Дафт Р.Л. Менеджмент. — Харків. : Петро паблішерз, 2000. — 832 с.
21. Економіка готельного господарства і туризму: Навч. посібник / Ткаченко Т.І., Гаврилук С.П. — К.:КНТЕУ, 2005. — 178 с.
22. Економіка і фінанси підприємства [Текст] : навч. посіб. / О. Т. Коваль, Ю. Б. Колупаєв. - Київ : Консультант, 2017. - 260 с.

23. Економіка підприємства: навч. посіб. / Козик В. В. [та ін.]. - Львів : Простір-М, 2017. - 405 с. : рис., табл. - Бібліогр.: с. 401-405 . - 100 экз.
24. Економічний аналіз підприємств торгівлі та харчування: навч. посіб. / [Над. М. Гаркуша та ін.] ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2014. - 361 с. : табл. - Бібліогр.: с. 360-361. - 300 экз.
25. Економіка підприємства.: Підручник / За заг.ред. С.Ф.Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
26. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. *Управління персоналом: Навчальний посібник.* –К., „Кондор”. – 2003. – 296 с
27. Король С.Я. Характеристика основної діяльності готелю. //Тр. Міжнародної науково-практичної конференції: Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування. – К.: КДТЕУ. - 2009. – С. 124-128.
28. Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – Херсон: Олді – плюс, 2003. – 256 с.
29. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Л.М. Кича // Вісн. Приазов. держ. техн. ун-ту. Сер. Екон. науки. – 2013. – Вип. 26. – С. 72–76.
30. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун–т ім. Вадима Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2014. – 479 с.
31. Корзун А. Сучасні підходи до формування мотивації трудової поведінки персоналу / А. Корзун, А. Недей, А. Холодницька // Проблеми і перспективи економіки та упр.. – 2016. – № 2. – С. 91–96.
32. Кравчук І.І. Фактори матеріальної мотивації як необхідна передумова економічного зростання // Фінанси України (укр.).– 2014.– № 5.– С.56–60.
33. Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. «Менеджмент організацій і адміністрування» / О. М. Криворучко, Т.О. Водолажська; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. – Харків : ХНАДУ, 2016. – 200 с.

34. Кузьмін О. Є. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств / О.Є. Кузьмін, О.М. Бодарецька // Бізнес Інформ. – 2015. – № 1. – С. 347–352.
35. Лень В. С. Виплати працівникам: поняття, структура та облік / В.С. Лень, М. П. Штупун // Проблеми і перспективи економіки та упр.. – 2015. – № 2. – С. 266–274.
36. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підруч. для студентів ВНЗ / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. - Харків : ХНУМГ, 2014. - 431 с.
37. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька, Л.В. Лукашова [та ін.]; за заг. ред. Г.Т. П'ятницької. – Вид. 2-ге, допов. та переробл. – 2010.
38. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента (Management). Издательство: Дело, 1997 г. 704 стр. ISBN 0-06-044415-0, 5-7749-0047-9.
39. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг.ред.В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2004. – 398 с.
40. Морущко О.О. Кадровий менеджмент : навч. посіб. / О.О. Морущко; Нац. Ун-т «Львів. політехніка». – Львів, 2014. – 173 с.
41. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2014. – №2. – с. 82 – 83.
42. Мотивування персоналу : навч. посіб. / М.Д. Ведерніков, О.А. Гарват, О.О. Чернушкіна, І.М. Кравець, О.М. Баксалова. – Хмельницький : Цюпак А.А., 2014. – 256 с.
43. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

44. Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й., Руденко С.І. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. Навч. Посібн./Під загальною редакцією М.М. Поплавського і О.О. Гаца – К.Кондор, 2008. – 460 с.
45. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.
46. Ніколаєнко Ю. В. Стратегічні напрями підприємства щодо вдосконалення системи мотивації персоналу / Ю. В. Ніколаєнко // Наук. вісн. Полісся. – 2015. – Вип. 3. – С. 111–117.
47. Нападовська Л.В. Управланський облік: Монографія. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2009. – 450 с.
48. Національні системи класифікації готелів // Новини турбізнесу. – Київ, 2009. - №11-12. – С.26-28.
49. Операційний менеджмент: опор. конспект лекцій. Ч.1 / уклад.:Н.В.Микитенко. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 57с.
50. Операційний менеджмент: монографія / О. М. Сумець, М. В. Черкашина; Акад. внутр. військ. - Х. : Міська друкарня, 2013.
51. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. / Т. В. Омеляненко, А. В. Осокіна. — К. : КНЕУ, 2016. — 197 с.
52. Організація в ресторанному господарстві (виробництво): підручник / О. Ю. Давидова, Н. В. Полстяна ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2017. - 330 с.
53. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб. / В. С. Ковешніков, М. П. Мальська, Х. Й. Роглев. – Київ : Кондор, 2015. – 751 с.
54. Основи готельно-ресторанної справи: навч. посіб. / Н. І. Данько та ін. ; за заг. ред. А. Ю. Парфіненка; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. - Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. - 287 с.
55. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. — К.: «Кондор», 2003 —248с.

56. Семикіна М.В. Індикатори економічної та соціальної ефективності мотивації праці // Актуальні проблеми економіки (укр.). – 2013. – № 10. – С. 181–190.
57. Скрипко Т. О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : навч. посіб. / Т. О. Скрипко, О.О. Ланда; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. – Л., 2012. – 299 с.
58. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: курс лекций / В.П. Сладкевич. – К. : Вид-во МАУП, 2013. – 142 с.
59. Управління персоналом та економіка праці : [навч. посіб.] / П. Г. Перерва, А. М. Колот, О. Й. Рофе, М. І. Погорелов, В. Г. Дюжев; ред.: М. І. Погорелов, П. Г. Перерва, С. М. Погорелов, О. П. Косенко; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : Щедра садиба плюс : НТУ «ХП», 2015. – 521 с.
60. Стратегічний маркетинг в готельному і ресторанному бізнесі: опор. конспект лекцій / авт.: М.Г. Бойко, О.В. Полтавська, Л.Д. Романчук; каф. готел.-ресторан. бізнесу. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 108 с.
61. Чудаєва І. Б., Миленський В. Д. Управління персоналом (Кадровий менеджмент). – Черкаси: ЧДТУ, 2012. – 119 с.
62. Michael R. Baye, Managerial Economics and Business Strategy. - McGraw-Hill, 2008. – 348 p.
63. Armstrong M. Strategic reward: making it happen / M. Armstrong, D. Brown. — London : Kogan Page, 2006. – 266 p.
64. Barr N. Economics of the welfare state / N. Barr. – 5<sup>th</sup> ed. – Oxford University Press, 2012. – 386 p.
65. Robert Johnston, Graham Clark. Service Operations Management, 3rd Edition. FT Prentice Hall, 2008. – 533 p.