

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА на тему:

“Управління професійною адаптацією персоналу готелю «Гостинність», м. Київ”

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

підпис студента

Крініциної Анни
Євгенівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Полтавська
Оксана
Володимирівна

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

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанний менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

« _____ » _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

КРІНЦІНІЙ АННІ ЄВГЕНІВНІ

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **Управління професійною адаптацією персоналу готелю «Гостинність», 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 роботи:** на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади управління професійною адаптацією персоналу підприємств готельного господарства; провести дослідження ефективності діяльності готелю «Гостинність» та розробити заходи щодо її вдосконалення.

Мета роботи: дослідити теоретичні й прикладні засади управління професійною адаптацією персоналу підприємств готельного господарства та розробити рекомендації щодо його удосконалення.

Об'єкт дослідження: процес управління професійною адаптацією персоналу підприємств готельного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування кадрового потенціалу готелю «Гостинність», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: 1. Динаміка основних економічних показників готелю «Гостинність», м. Київ за 2015-2017 рр.
2. Оцінка ефективності розвитку готелю «Гостинність»;
3. Матриця SWOT-аналізу готелю «Гостинність»;
4. Прогноз основних економічних показників діяльності готелю «Гостинність»

Рисунки: 1. Стратегічний розвиток готелю «Гостинність»;

2. Основні напрями розвитку кадрового потенціалу готелю «Гостинність»

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

Вступ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

- 1.1. Сутність та значення професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства
- 1.2. Особливості професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства
- 1.3. Методичні засади управління професійною адаптацією персоналу підприємства готельного господарства

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

- 2.1. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу готелю
- 2.2. Визначення впливу кадрового потенціалу на економічні результати підприємства
- 2.3. Дослідження ефективності системи професійної адаптації персоналу підприємства

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

- 3.1. Напрями удосконалення процесу управління професійною адаптації персоналу
- 3.2. Обґрунтування заходів щодо реалізації програми професійної адаптації персоналу готелю
- 3.3. Прогнозування успішності реалізації програми професійної адаптації персоналу підприємства

Висновки до розділу 3.

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

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

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ О.В. Полтавська
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

_____ Н.І. Ведміль
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ А.Є. Крiніцина
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник

випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

О.В. Полтавська

Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Крiнiциної А.Є.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

Н.І. Ведмідь

Завідувач кафедри

_____ (підпис, прізвище, ініціали)

М.Г. Бойко

« » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

	6
Вступ	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Сутність та значення професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства	10
1.2. Особливості професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства	22
1.3. Методичні засади управління професійною адаптацією персоналу підприємства готельного господарства	36
Висновки до розділу 1.	44
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ	46
2.1. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу готелю	46
2.2. Визначення впливу кадрового потенціалу на економічні результати підприємства	53
2.3. Дослідження ефективності системи професійної адаптації персоналу підприємства	63
Висновки до розділу 2.	81
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ	83
3.1. Напрями удосконалення управління професійною адаптацією персоналу підприємства	83
3.2. Обґрунтування заходів щодо реалізації програми професійної адаптації персоналу готелю	95
3.3. Прогнозування успішності реалізації програми професійної адаптації персоналу підприємства	102
Висновки до розділу 3.	105
Висновки та пропозиції	107
Список використаних джерел	111
Додатки	117

ВСТУП

Актуальність теми. Пошук ефективних моделей функціонування бізнесу формує потребу в розробці та використанні нових підходів до управління, застосування інноваційних управлінських методів та інструментів. У його розвитку вирішальну роль відіграє висококваліфікований персонал.

Використання нових управлінських технологій, посилення конкуренції, глобалізація світової економіки, зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до управління персоналом підприємств готельного господарства.

Разом з тим сучасні дослідження показують, що на підприємствах готельного господарства спостерігається значна невідповідність наявного кадрового потенціалу та рівня розвитку галузі взагалі зростаючим потребам і запитам щодо обсягів і якості пропонованих нею послуг. Тож подальший розвиток сфери послуг висуває якісно нові вимоги до кадрового забезпечення готельного господарства, потребує нових підходів і значних інвестицій у формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства.

Саме інвестиції в людські ресурси слід розглядати як неодмінний чинник підвищення ефективності і конкурентоспроможності галузі. Цим зумовлюється важливість і необхідність різнобічного наукового дослідження проблем зайнятості, формування і використання та професійної адаптації персоналу, його кількісних і якісних характеристик, функціонування ринку праці.

Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його професійної

адаптації залежать обсяг і вчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління персоналом розглянуті в працях вітчизняних і зарубіжних таких вчених Савченко В., Хміль Ф., В. Гринькова, О. Кібанов, Смаль С., Евдокимов А., Слинков В., Коул Дж., Амстронг М. та ін., але чимало питань залишаються актуальними для вивчення і в наш час.

Серед них можна визначити такі: необхідність уточнення сутності збагаченої за змістом функції управління професійним розвитком персоналу, удосконалення підходів до формування та реалізації кадрових технологій, у т.ч. розвитку та адаптації, використання компетентнісного підходу, розробка технологій системи професійної адаптації персоналу через взаємоузгодження кадрової політики та стратегії розвитку під впливом організаційної культури підприємства.

Недостатньо дослідженими є проблеми поєднання в межах управління персоналом професійної адаптації та системи професійної адаптації персоналу, що зумовило вибір теми, мету і задачі випускної кваліфікаційної роботи.

Мета і задачі дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій з вдосконалення формування системи управління професійною адаптацією персоналу на підприємствах готельного господарства.

Для реалізації мети дослідження поставлено і вирішено такі задачі:

- з'ясувати сутність формування системи кадрового забезпечення на підприємствах готельного господарства;
- визначити сутності професійної адаптації, його форм і методів;
- висвітлити особливості професійної адаптації на підприємствах готельного господарства;
- оцінити якісний та кількісний склад персоналу;

- оцінити управлінського та економічного потенціалу діяльності готелю;
- проаналізувати ефективність діючої системи управління професійною адаптацією персоналу;
- дослідити ефективності системи професійної адаптації персоналу підприємства;
- розробити напрями удосконалення управління професійною адаптацією персоналу підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо реалізації програми професійної адаптації персоналу готелю;
- спрогнозувати успішність реалізації програми професійної адаптації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є формування системи управління професійною адаптацією персоналу підприємства готельного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні інструменти вдосконалення системи управління професійною адаптацією персоналу готелю «Гостинність», м. Київ.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою випускної кваліфікаційної роботи стали дослідження сучасної економічної теорії, праці вчених-економістів, психологів, законодавчі та нормативні акти, які регламентують діяльність вітчизняних підприємств у сфері управління персоналом. Як вихідну інформацію використано звітні показники підприємства готельного господарства - готелю «Гостинність», м.Київ, дані мережі Інтернет.

Графічні методи, методи експертних оцінок та анкетування надали можливість провести аналіз стану управління персоналом та оцінити кадрову політику підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання розроблених пропозицій щодо формування системи професійної адаптації персоналу підприємств готельного господарства сприяє забезпеченню відповідності з їх конкурентною стратегією. Розроблені

рекомендації впроваджено в практику діяльності досліджуваного підприємства.

Публікації. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано статтю: «Професійне навчання та адаптація в системі управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу» у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ, 2018 р. (дод. А).

Структура й обсяг роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань та 2 додатків. Загальний зміст роботи викладено на 102 сторінках, вона містить 24 таблиці і 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та значення професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства

Ринок послуг швидко змінюється і вдосконалюється, тому фундаментальні технологічні знання, адекватно реалізовані в ринковій ситуації, що склалася, – ось запорука успіху сучасного підприємства готельного господарства. Тільки досвідчений, спеціально підготовлений працівник здатний створити сьогодні конкурентоспроможний продукт у сфері послуг. Без належного наукового та кадрового забезпечення неможливий подальший розвиток готельного господарства - важливої і необхідної складової господарства України.

Необхідність адаптації підприємства до зовнішніх умов, що змінюються, посилення конкурентної боротьби, з одного боку, і висока швидкість старіння знань та інформації, з іншого, визначають необхідність пошуку і впровадження нових наукових підходів до забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства, у тому числі й на основі розвитку його кадрового потенціалу.

Процес кадрового забезпечення характеризується різними поняттями і визначеннями, до яких належать робоча сила, трудовий потенціал, кадровий потенціал, кадри, персонал та інші.

Функціонування вітчизняних суб'єктів готельного бізнесу пов'язане із такими негативними явищами: використанням в управлінні застарілих підходів, відсутністю нових заходів щодо системи професійної адаптації персоналу, адаптації працівників, формування дієвих систем мотивації до ефективної праці тощо. При цьому особливої уваги потребує персонал, який

вважається основним чинником ефективного функціонування готелю. Питання кількісного і якісного кадрового забезпечення готельного господарства обумовлені тенденціями до уповільнення соціального розвитку, погіршення демографічної ситуації в країні, недоліками в управлінні персоналом, проблемами розвитку та адаптації та іншими чинниками. Соціальний розвиток може удосконалюватися переважно на рівні державного управління, тоді як підвищення ефективності управління персоналом та реалізації всіх складових кадрової стратегії є прерогативою у першу чергу керівників підприємств. Тому формування результативного управління персоналом на основі його професійного розвитку та адаптації у наш час може вважатися однією з головних передумов підвищення ефективності управління персоналом та діяльності готелів на ринку.

Сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом процесу управління. Існує гостра потреба в створенні цілісного підходу до формування конкурентоздатного механізму кадрового забезпечення, підвищення кваліфікаційного рівня зайнятих в готельній сфері та удосконаленні методологічних основ розробки прогнозів зайнятості населення в готельному господарстві.

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми

поведінки відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Адаптація — процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича — включає технічні, біологічні та соціальні аспекти [6, с. 259].

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Адаптація — це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [33, с. 59].

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі.

Виділяють два напрямки адаптації [24, с. 35]:

- первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);
- вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності [56, с. 59].

Психофізіологічна адаптація — пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а при тривалій їх дії — на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втомою.

Професійна адаптація — повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

Соціально-психологічна адаптація — це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу [6, с. 259].

Початковий етап - зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап - особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап — особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап — це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебудовує свою психологію і поведінку. Останній етап, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

Організаційна адаптація - засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плінність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є:

1. Якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
2. Об'єктивність лілової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації);
3. Престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації;
4. Особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;
5. Гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
6. Особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
7. Особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером [16, с. 259].

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності. Ефективне функціонування підприємства готельного бізнесу насамперед визначається ступенем професійного розвитку його персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння знань, умінь та практичних навичок, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідність постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників. Тому на вітчизняних підприємствах готельного бізнесу актуальним є питання побудови системи освіти, розвитку і управління професійним навчанням персоналу на підприємстві [15, с. 65].

Савченко В. А. у своїй роботі, визначає систему професійної адаптації персоналу як систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [31, с. 67].

На думку Хміль Ф.І., система професійної адаптації персоналу є ітеративним процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [52, с. 325]. У такому розумінні система професійної адаптації персоналу є фундаментальною складовою загального процесу управління персоналом, інтегрально пов'язане із розвитком організації.

На думку А. Я. Кібанова, система професійної адаптації персоналу - це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, перепідготовки і підвищення кваліфікації [34, с. 85]. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної

періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Визначення системи професійної адаптації персоналу, яке запропонувала Гриньова В. М. має найбільш лаконічне та водночас змістовне і повністю відповідає розумінню автора цього поняття. Гриньова В. М. трактує професійну адаптацію персоналу як процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини [13, с. 190].

Смаль С. та Євдокимов А. дає таке визначення: професійна адаптація персоналу - набуття персоналом нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у персоналу нових професійних навичок та знань [5, с. 170].

Савченко В. А. у своїй роботі дає таке тлумачення поняття: система професійної адаптації персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей. На думку автора, це найбільш докладне та змістовне визначення, яке найбільш повно розкриває поняття «Професійна адаптація персоналу» [1, с. 18].

Професійна адаптація персоналу здійснюється через професійне навчання. Результати аналізу наукової літератури, де у роботах розглядається професійне навчання персоналу, заслуговує уваги визначення Слиньков В., а саме: «навчання персоналу має на меті підвищення адекватності якостей робочої сили вимогам робочих місць, забезпечення розвитку працівників і ефективніше використання їх потенціалу, розширення кругозору і підвищення задоволеності працею, забезпечення просування по службі,

задіявання чинників інтересу до праці, забезпечення потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішнього ринку праці» [6, с. 259].

Усі зазначені вище поняття входять та складають таке поняття, як професійний розвиток. Професійна адаптація персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Отже, система професійної адаптації персоналу це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву. Метою системи професійної адаптації персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства. Система професійної адаптації персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням системи професійної адаптації персоналу тощо.

Складові процесу системи професійної адаптації персоналу суб'єкта готельного бізнесу наведені на рис. 1.1.

Структура управління професійним розвитком персоналу складається з наступних компонентів: планування і прогнозування професійного системи професійної адаптації персоналу; організація професійного розвитку на підприємстві; мотивація персоналу до професійного системи професійної адаптації персоналу ; контроль за реалізацією професійного розвитку, контроль успішності та результативності навчання. Ключовим моментом в управлінні професійним навчанням є визначення потреб організації в цій області, що складається в виявленні невідповідності між вимогами організації до співробітників [7, с. 56].



Рис. 1.1. Складові процесу системи професійної адаптації персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Важливим чинником до професійної адаптації персоналу є мотивація персоналу. Більшість основних понять та категорій, пов'язаних з мотивацією, розглянуто узагальнено для всіх категорій працівників та до різних аспектів їх праці, тому необхідно урахувати специфічні особливості у мотивації персоналу саме до професійного розвитку, навчання та уточнити сутність та зміст мотивації.

Усі принципи побудови системи кадрового забезпечення сучасного підприємства готельного господарства реалізуються у взаємопов'язаності. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи кадрового забезпечення, в залежності від специфіки та напрямку діяльності підприємства.

Характеристика принципів побудови системи кадрового забезпечення на засадах концепції професійної адаптації персоналу представлена в табл. 1.1.

**Принципи побудови системи кадрового забезпечення на засадах
концепції професійної адаптації персоналу**

Групи принципів	Основний зміст
Перша група. Принципи, що характеризують вимоги до формування системи кадрового забезпечення	
1.1. Відповідність цілям підприємства готельного господарства	Персонал, що працює в різних підрозділах та філіалах сучасного підприємства готельного господарства, повинен складати єдину систему, яка підпорядкована загальним цілям та завданням.
1.2. Взаємозамінність	Можливість тимчасової чи постійної заміни кожного працівника підприємства готельного господарства в кожний момент часу з метою безперервності надання послуг та підтримання іміджу організації
1.3. Економічність та комплексність	Комплексний облік усіх факторів при формуванні системи кадрового забезпечення підприємства готельного господарства повинен базуватися на ефективній системі зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції (наприклад, ціни номеру) та підвищення ефективності роботи всього підприємства
1.4. Оперативність та прогресивність	Своєчасність прийняття рішень щодо аналізу та удосконалення системи кадрового забезпечення підприємства готельного господарства повинна відповідати передовим світовим аналогам
1.5. Простота та прозорість	Простота системи кадрового забезпечення дозволяє більш ефективно впливати на неї та знімати негативні відхилення. Система повинна мати концептуальну єдність, єдину термінологію для всіх працівників підприємства готельного господарства
1.6. Стійкість	Система кадрового забезпечення підприємства готельного господарства повинна бути стійкою та мати регулятори, що впливають на відхилення працівника чи підрозділу від загальних цілей організації
1.7. Комфортність для персоналу	Система кадрового забезпечення підприємства готельного господарства повинна базуватися на високій матеріальній та моральній вмотивованості персоналу та забезпечувати максимум стимулів до творчості і нововведень
Друга група. Принципи, що визначають напрями розвитку системи кадрового забезпечення	
2.1. Концентрація на виконанні задач	Концентрація зусиль працівників підприємства на вирішенні основних цілей та задач з одного боку та концентрація на своїх безпосередніх зобов'язаннях з іншого
2.2. Спеціалізація	Формування окремих підрозділів підприємства готельного

	господарства, що спеціалізу-ються на виконанні однорідних функцій, повинно бути побу-довано на розумному розподілі праці в наданні послуг
--	---

Продовження табл. 1.1

Групи принципів	Основний зміст
2.3. Паралельність виконання декількох завдань	Можливість організації діяльності так, щоб виконати ряд завдань паралельно, що виключає дублювання
2.4. Адаптивність (гнучкість)	Система кадрового забезпечення повинна гнучко реагувати на змінні цілі підприємства готельного господарства та умови його функціонування
2.5. Підвищення кваліфікації та безперервність навчання	Постійне підвищення кваліфікації для кожного працівника. Оскільки кожний готель постійно розвивається, удосконалюються виробничі та маркетингові технології, вимоги до професіоналізму кожного співробітника зростають
2.6. Формування ділової кар'єри	Існування для кожного працівника «кар'єрної сходинки» та «дерева варіантів» у його кар'єрі, оскільки для багатьох співробітників підприємства готельного господарства одним з головних факторів мотивації є перспектива росту, підвищення кваліфікації

Сучасні умови господарювання вимагають значну увагу приділяти методам системи професійної адаптації персоналу, що розглядаються в контексті двох форм: розвиток співробітників безпосередньо на робочому місці та поза ним. Наведена сутнісна характеристика методів розвитку, необхідності їх використання на сучасних підприємствах у контексті впровадження дієвої кадрової політики. З урахуванням світового досвіду управління персоналом проведена економічна оцінка доцільності використання таких сучасних методів системи професійної адаптації персоналу, як коучинг, симуляція, модульна система, відкрите (дистанційне) навчання.

Визначальний критерій розвитку сучасного готельного підприємства – його здатність своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, безперервно відтворювати «людський капітал» високої якості та інтегрувати зусилля персоналу для подальшої роботи.

Підтримання конкурентоспроможності вимагає наявності кваліфікованих кадрів, тому зростання кадрового потенціалу буде сприяти успішній діяльності підприємства готельного господарства.

Процес формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства організації складається з ряду етапів (рис. 1.2), кожний з яких має своє призначення.

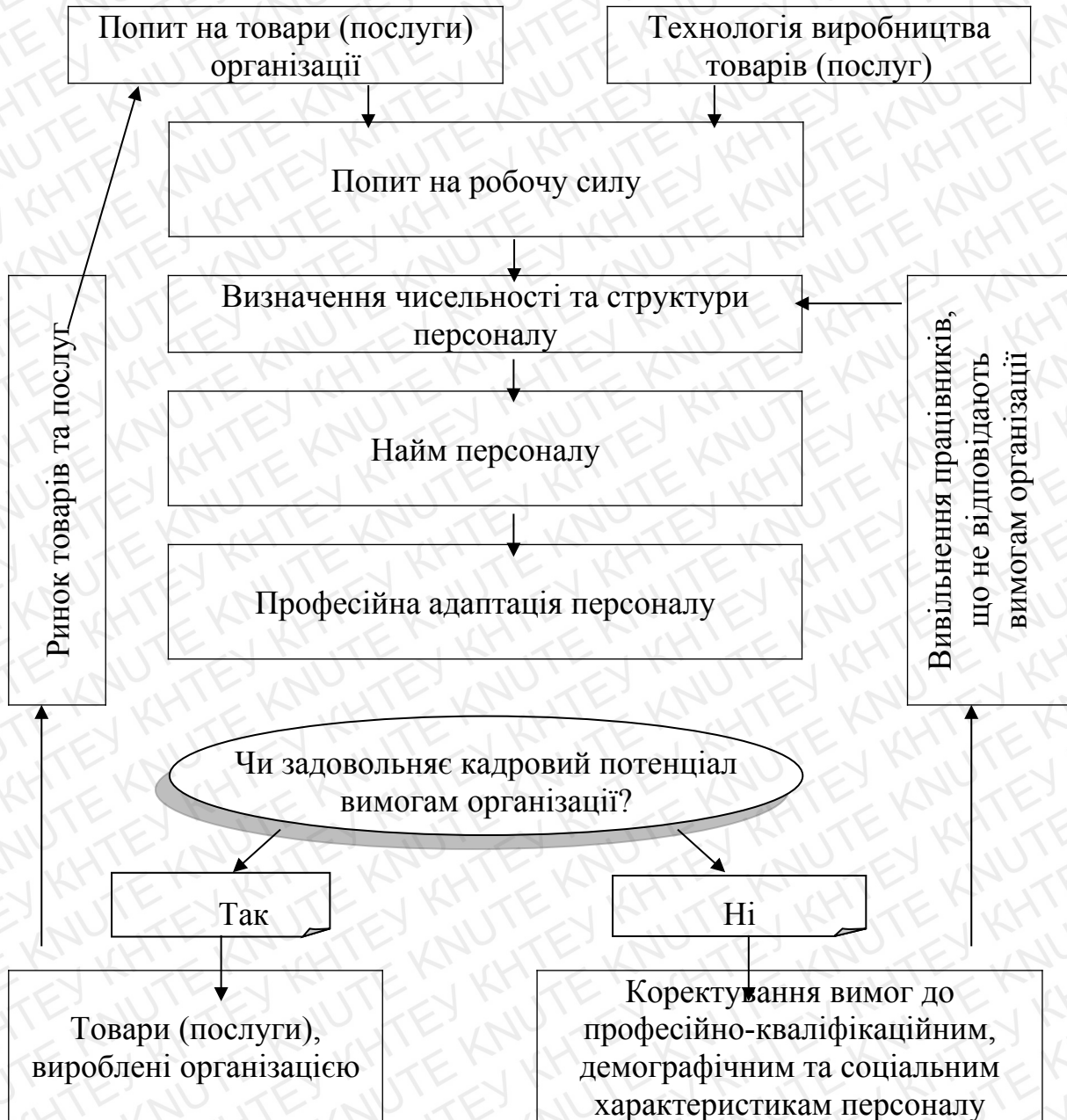


Рис. 1.2. Процес формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства організації

Зважаючи на все більшу обмеженість джерел готової кваліфікованої робочої сили і її зростаючої вартості, на перший план кадрового забезпечення виходить завдання розвитку і максимального використання кадрового потенціалу, який уже знаходиться в розпорядженні готельного підприємства. Кадровий потенціал це, в першу чергу, сукупність характеристик людини, що формується в результаті матеріальних та духовних вкладень в неї (здоров'я, інтелект, творчі здібності, освіта, професіоналізм, активність, організованість). Для реалізації свого потенціалу людині необхідні мотивація, трудові зусилля і час – робочий та вільний, який вона може використовувати для реалізації свого потенціалу.

Процес кадрового забезпечення є засобом реалізації кадрової політики на підприємствах готельного господарства та передбачає умовний розподіл на три великі групи: перший блок завдань включає аналіз категорій працівників і посад на підприємстві, питання планування і прогнозування в галузі кадрів, визначення і формування джерел задоволення кадрової потреби; другий – питання підбору, розстановки, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; третій – питання організації адаптації та оцінки праці, формування стабільних колективів тощо.

1.2. Особливості професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства

Сучасний стан розвитку ставить нові підвищені вимоги до якості робочої сили на виробництві, її конкурентоспроможності. Професійна адаптація персоналу — один з найважливіших заходів активної політики зайнятості населення, що сприяє досягненню стабільного економічного зростання, активно впливає на профілактику масового безробіття з-поміж зайнятих працівників, забезпечує збереження і розвиток трудового потенціалу суспільства.

У цьому зв'язку забезпечення подальшого розвитку професійної адаптації робітників на підприємстві набуває особливої актуальності. Підготовка кадрів на підприємствах готельного господарства спрямована на підвищення якості професійного складу робітників підприємства, формування у них творчого мислення, вміння працювати в ринкових умовах та забезпечення на цій основі високої продуктивності праці й ефективної зайнятості.

Формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства – це важлива функція роботи будь-якого підприємства. Від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних задач багато в чому залежить ефективність його роботи. Відхилення від планової чисельності персоналу впливає на рівень кадрового потенціалу. Це значить, що як і дефіцит, так і надлишок працівників однаково негативно впливають на кадровий потенціал. Головна мета формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства – звести до мінімуму резерв потенційних можливостей, який обумовлений розбіжностями якостей, що потенційно сформувалися у процесі навчання здібностей до праці, та особистих якостей з можливістю їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційній та фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні.

Планомірне та обґрунтоване формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства дозволить вирішувати такі задачі:

- встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць та персоналом;
- забезпечення оптимального ступеню завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці;

- оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці.

Система формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства повинна містити такі процеси:

1. Процес комплектування ядра колективу, що здатний постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу підприємства.
2. Створення умов, що сприяють адаптації працівника на підприємстві.
3. Організація системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку працівника.
4. Здійснення заходів, що попереджують виникнення незадоволення працівника своїм положенням, з метою скорочення плинності та зменшення негативних наслідків, які обумовлені ним.

Кадровий потенціал підприємства складає певна множина (сукупність) працездатних працівників, які працюють на підприємстві при наявності необхідних організаційно-технічних умов. Кадровий потенціал підприємства відрізняється від особистого потенціалу працівника, оскільки сукупність завжди більше суми її складових – індивідуальних потенціалів працівників – в силу виникнення нової якості ефекту, який обумовлений взаємодією складових елементів системи. Вже саме об'єднання працівників в єдиний та планомірно організований процес праці породжує ефект спільної (колективної) праці.

Таким чином, якщо сукупність фізичних та духовних здібностей людини є основою її особистісного потенціалу, то соціальна виробнича сила, яка виникає завдяки мотивованій спільній діяльності різних індивідів, складає основу кадрового потенціалу колективу.

В сучасній науковій літературі використовується широкий, але недостатньо впорядкований перелік характеристик суб'єктів трудових відносин, які розглядаються як компоненти потенціалу працівника та приймають участь у формуванні кадрового потенціалу підприємства [6, 9, 12,

53, 55]. Аналізуючи літературні джерела, можна виділити три основні групи компонентів, які відображають:

- психофізіологічний потенціал працівника (стан здоров'я, працездатність, темперамент та ін.);
- професійно-кваліфікаційний потенціал (обсяг та різноманітність загальних та спеціальних знань, трудових навичок та вмій);
- особистісний потенціал (рівень соціальної зрілості, потреби, інтереси та сподівання в сфері праці та ін.).

Структура кадрового потенціалу підприємства являє собою співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних та інших характеристик груп працівників та відносин між ними. У теоретичних дослідженнях кадрового потенціалу, які проводилися в різних галузях виробництва, використовується різний набір його компонентів, які практично повністю визначаються задачами аналізу, який проводився. Проте, ці набори повинні визначатися сформованими цілями підприємства та забезпечувати відображення всього змісту категорії «кадровий потенціал».

Вивчення іноземного та вітчизняного досвіду дозволяє визначити методи аналізу кадрового потенціалу підприємства та встановити напрями його формування, розвитку та використання [12, 24, 40].

Так, досить поширеним є метод аналогій, суть якого полягає у порівнянні елементів кадрового потенціалу з тими, що виправдали себе на практиці на інших підприємствах. Метод аналогій передбачає розробку та використання стандартних інструкцій, норм управління, складу функцій управління. Використання цього методу призводить до певної уніфікації показників, що характеризують розмір кадрового потенціалу. Недоліком цього методу є те, що підприємства є різними за розміром, типом виробництва, станом свого кадрового потенціалу, а також недостатністю інформації про конкурентів тощо. Тому його використання є досить обмеженим.

Наступний метод організаційного моделювання використовує параметричні залежності об'єкта та суб'єкта управління, тобто встановлюються залежності параметрів кадрового потенціалу від розміру та динаміки його компонентів. В практиці підприємств для визначення складу компонентів кадрового потенціалу та їх оцінювання доцільним є використання методу експертних оцінок. Сутність його полягає у виявленні основних компонентів, що характеризують кадровий потенціал. Його особливістю є те, що в якості суб'єктів оцінювання постають найбільш компетентні особи у даній сфері діяльності, знань.

Цей метод зарекомендував себе як надійний інструмент у вивченні не лише реальних процесів, але і як ефективний засіб побудови прогностичних моделей у розвитку системи явищ. Зокрема, підтвердженням вище зазначеного є цілий ряд наукових праць у соціально-економічній сфері, в яких говориться про необхідність використання експертних оцінок в сукупності з іншими методами науково-економічного аналізу [18, 25, 36, 54].

Існують різні методи, що використовуються при експертному оцінюванні. Так, наприклад, ранжування являє собою процедуру впорядкування об'єктів, що виконується експертом. Перевагою цього методу є його простота. Недоліком – практична неможливість впорядкування великої кількості об'єктів. Більш досконалим у цій ситуації, на нашу думку, є застосування методу попарного порівняння, який полягає у встановлення переваги об'єктів при порівнянні всіх можливих пар.

Узагальнюючі вище наведені методи формування системи професійної адаптації персоналу підприємств готельного господарства доцільно розглянути основні його компоненти, що представлено на рис. 1.3.

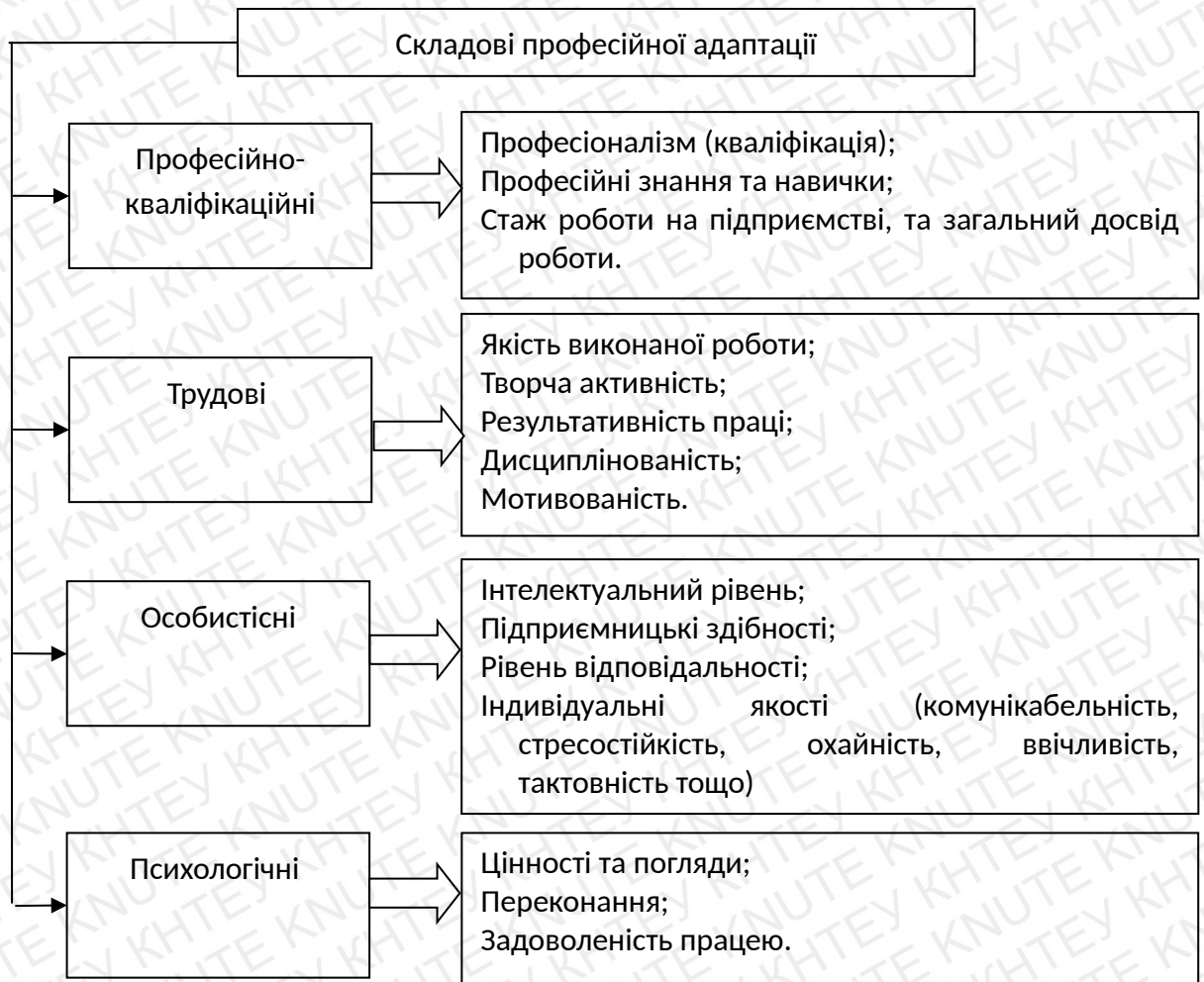


Рис. 1.3. Структура компонентів системи професійної адаптації персоналу підприємств готельного господарства [32]

Формування системи професійної адаптації персоналу підприємств готельного господарства являє собою складний і довготривалий процес набуття й використання навичок, знань і умінь, який охоплює собою відповідне навчання, набуття практичних навичок і конкретне їх цільове використання в певних умовах. Результативність цього залежить від особистого потенціалу працівника, як сукупності якісних характеристик людини, які визначають можливість й межі участі у трудовій діяльності підприємства [32].

Основними етапам формування системи професійної адаптації персоналу підприємств готельного господарства є аналіз факторів

зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на нього. Тому для подальшого дослідження доцільно визначити фактори впливу на формування системи професійної адаптації персоналу підприємств готельного господарства. Зокрема до факторів зовнішнього середовища доцільно віднести:

- кадрова політика підприємств конкурентів;
- територіальні фактори - мобільність населення тощо;
- конкурентоспроможність аналогічних підприємств;
- наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів.

Факторами внутрішнього середовища, які впливають на формування системи професійної адаптації персоналу підприємства, на нашу думку, є такі:

1. Цілі і стратегія підприємства (наявність стратегічного планування на підприємстві, стратегічні кадрові програми та вибору раціональних методів цінової стратегії).

2. Кадрова політика підприємства визначає генеральну лінію і принципів настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу, основа мета якої зберегти кадровий потенціал підприємства для забезпечення його функціонування.

3. Образ підприємства, тобто мається на увазі імідж підприємства, який впливає на відношення працівників до будь-якого підприємства. Наскільки воно вважається привабливим як місце роботи та можливі перспективи просування по службовій діяльності.

4. Техніка, технологія, організація виробництва та праці сприяють підвищенню продуктивності праці та раціональному використанню кадрового потенціалу підприємства.

5. Фінансово-економічні можливості підприємства, які зумовлюються досягненням спільності матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями.

6. Маркетингова діяльність полягає у формуванні реальної величини попиту, який визначає, за допомогою маркетингового аналізу, дослідження та прогнозу, необхідну кількість працівників на підприємстві. Відповідно, чим вищий рівень професіоналізму працівників, тим краща задоволеність споживачів.

7. Кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливості його зміни в перспективі.

8. Професійно-кваліфікаційні фактори - рівень освіти, кваліфікація, зміни професійно-кваліфікаційної структури підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

9. Джерела покриття кадрової потреби - аналіз потреб, різноманітність професійних програм, планування трудової кар'єри, підготовка резерву керівників. Створення резерву кадрів на підприємствах є основою формування, підготовки, чи остуджування для тих, хто не має досвіду практичної діяльності.

10. Організаційна культура - відповідальність працівників, яка ґрунтуються на свідомому добровільному виконанню правил поведінки у відповідності з їх трудовими функціями та обов'язками. На організаційну культуру підприємства впливає організація праці, рівень матеріального та морального стимулювання, рівень виховної роботи та рівень самосвідомості членів колективу.

11. Соціально-психологічні фактори включають оперативну соціально-виробничу інформованість членів колективу, психологічна сумісність між членами колективу та особистісні якості персоналу.

12. Психофізіологічний стан працівників - вік, стан здоров'я, особисті якості людини є майже вирішальним у досягненні високої продуктивності та залежить від задоволення основних потреб працівників.

13. Морально-етичні фактори. Моральний клімат у колективі та моральне стимулювання працівників. Чим вища моральність та відповідна

етика на підприємстві, тим продуктивніше та ефективно діятиме колектив у процесі діяльності.

Отже, всі перераховані фактори одночасно впливають на формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства підприємства. У свою чергу, найвпливовішим фактором в умовах ринкової економіки є освіта, яка представляє собою найкраще розміщення капіталу для особи, сім'ї, підприємства і суспільства та є одним із головних чинників якості кадрового потенціалу.

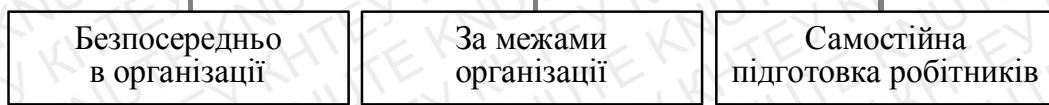
Професійна адаптація робітників може здійснюватися за такими *типами навчання*: безпосередньо в організації, за межами організації, самостійна підготовка (рис. 1.4).

Професійне навчання робітників може проводитися на виробництві на власній навчально-виробничій базі своїми педагогічними кадрами. Водночас підготовка робітників за межами організації вимагає від фахівців служби управління персоналом визначення вимог не тільки до кількості робітників, які будуть навчені за межами організації, а й установлення професійної спрямованості та якості підготовки.

Коли організація укладає з навчальним закладом професійно-технічної освіти договір на професійне навчання робітників, вона повинна з'ясувати, чи має цей навчальний заклад ліцензію на надання освітніх послуг, мусить бути впевненою у високій якості навчальних планів і програм, належному стані навчально-матеріальної бази, високому рівні кваліфікації викладачів, навчально-методичного забезпечення учнів та слухачів тощо.

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ РОБІТНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

За типами професійного навчання



За видами професійного навчання



За характером професійного навчання



За формами професійного навчання



Рис. 1.4. Класифікація професійної адаптації робітників в організації за типами, видами, характером і формами

Самостійне навчання працівника здійснюється за індивідуальним планом, що затверджується його безпосереднім керівником. При цьому ППТ через запровадження різних видів матеріального і нематеріального стимулювання системи професійної адаптації персоналу впливає на самостійне професійне навчання працівників, підвищення рівня їхньої майстерності. Контроль за самостійною підготовкою працівника проводять безпосередній керівник, інструктор виробничого навчання, фахівець служби управління персоналом.

Метою професійної адаптації працівників є:

- забезпечення належного рівня підготовки працівників відповідно до вимог робочого місця;
- створення умов для професійної мобільності працівника, як передумови до підвищення ефективності використання персоналу, професійно-кваліфікаційного просування працівників;

- підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури випуску продукції і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності організації на ринку.

Форми навчання персоналу — це види підприємства взаємодії учнів та слухачів у навчальних групах, окремих учнів або слухачів між собою, з викладачами у рамках тих чи інших видів занять. Вони мають логічно завершену організацію педагогічного процесу, якому властива систематичність та цілісність, саморозвиток, особистісно-діяльнісний характер, постійність складу учасників, наявність певного режиму проведення.

Існуючі форми професійної адаптації персоналу підприємства можуть бути об'єднані у такі дві групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Форми професійної адаптації персоналу організації

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Інструктаж	Лекція
Учніство (копіювання)	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Ротація	Ділові ігри
Наставництво	Моделювання
Метод ускладнених завдань	Тренінг сенситивності
	Рольові ігри
	Самостійне навчання
	Відкрите навчання та ін.

Навчання на робочому місці характеризується безпосередньою взаємодією учня або слухача з роботою у звичайній виробничій ситуації. Характерною ознакою такої підготовки є те, що вона організовується спеціально для даної організації та лише для її персоналу. Навчання у межах організації може здійснюватися викладачами навчальних закладів.

Інструктаж — це роз'яснення і демонстрування прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися як працівником, котрий кваліфіковано виконує дані функції, так і інструктором виробничого навчання. Для інструктажу характерний нетривалий термін навчання, він спрямований на оволодіння конкретних операцій чи прийомів, що входять до професійних обов'язків учня або слухача.

Учнівство (копіювання) — це традиційна форма професійної адаптації працівників, які, працюючи поряд з майстром, кваліфікованим фахівцем, опановують професію за допомогою копіювання дій. Ця форма застосовується і нині, причому не тільки для підготовки робітників, а й фахівців (лікарів, управлінців тощо).

Ротація — це форма самостійного навчання, за якого працівник тимчасово переводиться на нову роботу або посаду з метою оволодіння новими знаннями, вміннями та навичками, розширення кругозору. Для ротації характерний нетривалий термін навчання, вона використовується для підготовки працівників широкого профілю, які володіють кількома професіями.

Наставництво — це заняття досвідченого працівника з молодим робітником або фахівцем у процесі щоденної роботи. Наставник допомагає своїм вихованцям оволодівати секретами професійної майстерності, передовими методами праці, залучає молодь до технічної творчості. Ускладнені завдання — це спеціальна програма робочих дій, що побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягів завдань і підвищення їх складності. На завершальній стадії навчання учень чи слухач здатні вже самостійно виконувати виробничі завдання.

Однак навчання безпосередньо на робочому місці в багатьох випадках неефективне для розвитку принципово нових знань, оскільки воно не дає можливості працівникові абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі сталої трудової поведінки. Крім того, навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчальному методичному

забезпеченні, котрого немає на підприємстві, висококваліфікованими викладачами, які є лише у навчальному закладі. За таких умов більш придатні форми навчання поза робочим місцем.

Лекція — це традиційна форма навчання, в процесі якої відбувається монолог між викладачем і аудиторією, що сприймає навчальний матеріал на слух. У сучасних умовах лекція може бути записана на відео та показана багатьом групам слухачів. Це дає змогу зменшити витрати і підвищити ефективність навчального процесу. Лекція є ефективним засобом викладання великого обсягу теоретичного навчального матеріалу за відносно короткий термін навчання. Вона дає можливість сформулювати і запропонувати протягом одного заняття декілька нових ідей, зробити акценти на актуальних проблемах.

Разом з тим лекції мають обмежені можливості внаслідок того, що слухачі на ній є пасивними учасниками навчального процесу. Лекція не передбачає активних дій з боку слухачів, їх роль обмежується головним чином сприйняттям і самостійним оволодінням навчального матеріалу. Тому лекції притаманна відсутність ефективного зворотного зв'язку між викладачем та аудиторією. Це знижує рівень засвоєності навчального матеріалу, не дає можливості лектору своєчасно вносити корективи у навчальний процес. Проведення проблемних лекцій і розгляд практичних ситуацій певною мірою дають змогу подолати слабкі сторони лекційного викладання навчального матеріалу.

Розгляд практичних ситуацій — це форма навчання, у процесі якої відбувається аналіз та групове обговорення конкретних виробничих ситуацій, що можуть бути виражені у вигляді опису, відеофільму тощо. Під час розгляду практичних ситуацій відбувається дискусія чи групове обговорення виробничої проблеми, в якій слухачі відіграють активну роль, а викладач регулює і контролює навчальний процес. Розгляд практичних ситуацій дає можливість слухачам ознайомитися з досвідом роботи інших організацій

(зміст конкретної ситуації), а також сформувані вміння та практичні навички прийняття управлінських рішень, розроблення стратегії управління тощо.

Ефективне використання методу розгляду практичних ситуацій вимагає у слухачів певного рівня професіоналізму і теоретичних знань. Вони мають бути розвинуті на робочому місці або за допомогою інших методів навчання.

Ділові ігри — це колективна гра з використанням комп'ютерів, що передбачає розбір навчального матеріалу. У процесі навчання учасники гри одержують ролі у діловій ситуації та розглядають наслідки прийнятих управлінських рішень. Зазначений метод навчання найбільш наближений до реальної виробничої діяльності слухачів.

Перевага ділових ігор полягає в тому, що вони є моделлю реальної організації, дають змогу значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати слухачам, які кінцеві результати можуть мати їхні рішення та дії. Серед ділових ігор виділяють як глобальні (управління організацією), так і локальні (проведення ділових переговорів, підготовка бізнес-плану). Вони ефективні з погляду формування умінь та практичних навичок (розроблення планів, організація нарад, переговорів тощо), а також при закріпленні таких поведінкових навичок, як задоволення потреб клієнтів, орієнтація на співробітництво [12].

Разом з тим ділові ігри менш ефективні у тих випадках, коли слухачам необхідно опанувати теоретичні знання або оволодівати новими спеціальностями. Ділові ігри вимагають витрат великих коштів на розроблення, значного обсягу навчального часу для проведення самої гри. Результативне здійснення ділової гри вимагає й наявності спеціально підготовлених для цих цілей викладачів.

Моделювання — це форма навчання, що передбачає відтворення реальних умов на робочому місці з допомогою тренажерів, макетів і т. п.

Тренінг сенситивності — це форма навчання, що обумовлює участь слухача у групі з метою підвищення людської сприйнятливості та

вдосконалення умінь взаємодії з іншими людьми. Заняття за вказаною формою навчання проводиться за участі практичного психолога, профконсультанта.

Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) передбачають, що слухач ставить себе на чие-небудь місце з метою одержання практичного досвіду роботи (здебільшого у міжособистісному спілкуванні) й одержує підтвердження щодо правильності своєї поведінки (як правило, через фільми) [12].

Відкрите навчання — це форма навчання, за якого слухач і викладач-консультант розділені у часі та просторі, двосторонні навчальні контакти здійснюються з переважним використанням інформаційно-комунікативних систем. Вони надають можливість слухачеві оволодіти навчальною програмою в результаті самоосвіти, незалежно від віку, місця проживання, термінів та періоду навчання. Головними компонентами пізнавальної діяльності слухачів є їх самостійність у визначенні змісту, форм, методів і режиму занять. Перспективним видом відкритого навчання для персоналу організацій є дистанційне навчання.

Дистанційне навчання — найбільш динамічно розвинутий вид професійної адаптації. Це навчання на відстані з використанням ефективних інформаційно-комунікативних засобів доставки до слухачів навчального матеріалу. Воно вирізняється характером пізнавальної діяльності слухачів, здійснюється на основі самонавчання. Дистанційне навчання зорієнтоване на забезпечення максимальної доступності і зручності, проводиться з урахуванням інтересів слухачів. Його розвиток дає змогу слухачам мати доступ до міжнародних професійних та кваліфікаційних стандартів.

Основними методами теоретичного навчання персоналу на підприємстві є:

- словесні методи (усне викладання, розповідь-пояснення, бесіда), робота учнів та слухачів з книгою тощо;

- практичні методи (вправи, пошукова діяльність, лабораторні і практичні роботи);
- наочні методи (використання натуральних засобів наочності, використання образних засобів наочності) [12].

У тому, що персонал готелів необхідно постійно навчати, ніхто тепер уже не сумнівається. Конкуренція на ринку готельних послуг постійно росте, при цьому величезною конкурентною перевагою підприємства готельного господарства є грамотний, добре навчений персонал - персонал, який упевнено і із задоволенням виконує свою роботу. Існує декілька варіантів професійної адаптації персоналу підприємств готельного господарства. Його можна проводити силами:

1. Менеджера по навчанню (тренінг-менеджера) підприємства готельного господарства
2. Внутрішнього тренера конкретного підрозділу підприємства готельного господарства
3. Зарубіжного тренера з головного офісу мережевого підприємства готельного господарства
4. Зовнішнього тренера тренінгової компанії
5. Зовнішнього тренера тренінгової компанії, що спеціалізується тільки на готельному бізнесі

Перш за все, за організацію процесу навчання відповідає менеджер по навчанню відділу персоналу. Зазвичай на нього покладений великий об'єм організаційної роботи, пов'язаної з адаптацією нових співробітників, організацією роботи практикантів, плануванням і організацією тренінгів для різних служб підприємства готельного господарства. Тому власне на проведення тренінгів ні сил, ні часу вже не залишається. Часто і кваліфікація внутрішнього тренера обмежується «відвідинами» стандартного тренінгу для тренерів.

1.3. Методичні засади управління професійною адаптацією персоналу підприємства готельного господарства

Успіх виробничої діяльності підприємства великою мірою залежить від кадрової політики на підприємстві. До цієї системи основних елементів управління персоналом входять:

- забезпечення підприємства кадрами;
- забезпечення раціональної розстановки кадрів, їх професійно-кваліфікаційне зростання і можливі посадові підвищення, заміни тощо;
- ефективне використання кадрового потенціалу підприємств;
- навчання, підготовка і перепідготовка працівників, просування їх по службі;
- створення нормальних умов праці і відповідного психологічного клімату;
- забезпечення безпечних умов праці на підприємстві;
- реалізація соціальних функцій, пов'язаних з виробничою діяльністю підприємства [23].

Отже, основними напрямками вирішення проблеми удосконалення управління професійною адаптацією персоналу є:

- пошук методів формування необхідного кадрового потенціалу;
- аналіз та використання можливостей вже існуючого потенціалу;
- розвиток кадрового потенціалу під впливом змін зовнішнього середовища;
- розробка загальної концепції управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу.

Становлення теоретичної бази щодо розробки концепції управління професійною адаптацією персоналу потребує дослідження вже існуючих та формування, відповідно до вимог розвитку менеджменту, нових принципів управління ним. Узагальнення принципів управління персоналом, що сформульовані різними науковцями [4, 11, 13, 15, 53, 56], дало змогу

визначити основні принципи побудови системи управління професійною адаптацією персоналу підприємства в сучасних умовах:

- *взаємозв'язок функцій управління професійною адаптацією персоналу та цілей підприємства*, тобто функції управління професійною адаптацією персоналу не є реакцією на виробничі плани, вони повністю інтегровані у корпоративне планування;
- *професіоналізація функцій управління професійною адаптацією персоналу*, тобто вони повинні здійснюватися працівниками відповідної кваліфікації;
- *гнучкість* - тимчасове вибуття окремих працівників, які володіють відповідним потенціалом, не повинно переривати процес здійснення будь-яких функцій управління або виробництва;
- *економічність* - здійснення найбільш ефективної та економічної організації системи управління професійною адаптацією персоналу, зниження витрат на систему управління та утримання раціонального кадрового потенціалу;
- *науковість* - відповідність системи управління та аналізу кадрового потенціалу основним напрямкам теорії менеджменту;
- *платність* - принцип оплати за результат, за конкретний вклад у досягнення цілей підприємства, справедливий розподіл доходів;
- *комплексність* - формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві повинно являти собою єдину систему з необхідним ступенем деталізації;
- *оперативність* - своєчасне прийняття рішень по удосконаленню кадрового потенціалу, який відповідав би цілям, що стоять перед підприємством; § перспективність - в процесі формування та управління професійною адаптацією персоналу необхідно враховувати перспективи розвитку та збереження підприємства;
- *автономність* - раціональний розподіл суб'єктів кадрового потенціалу за підрозділами підприємства.

Реалізація цих принципів передбачає встановлення взаємозв'язків між різними показниками використання кадрового потенціалу підприємства та характеристиками стану зовнішніх та внутрішніх факторів, розроблення моделей, що розкривають взаємозв'язок між кінцевими результатами виробництва та ступенем використання відносно обмежених кадрових ресурсів.

Управління формуванням та розвитком кадрового потенціалу підприємства потребує побудови принципової моделі (рис. 1.5).

Основними етапами процесу формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства у відповідності до моделі є:

- аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- вибір цілей управління професійною адаптацією персоналу підприємства;
- визначення стратегії управління професійною адаптацією персоналу у відповідності до пріоритетів діяльності підприємства;
- створення умов для реалізації стратегії;
- реалізація стратегії розвитку кадрового потенціалу;
- контролювання та оцінювання реалізації стратегії.

Кадровий потенціал підприємства характеризується як кількісними, так і якісними компонентами. Для проведення його аналізу та оцінки пропонується оптимізувати систему оцінки кадрового потенціалу за такими напрямками:

- встановлення єдиних стандартів та норм оцінки; - адаптація систем оцінки персоналу;
- відбір компонентів для оцінки, які є легкими у використанні, надійними та такими, що дають точну характеристику.

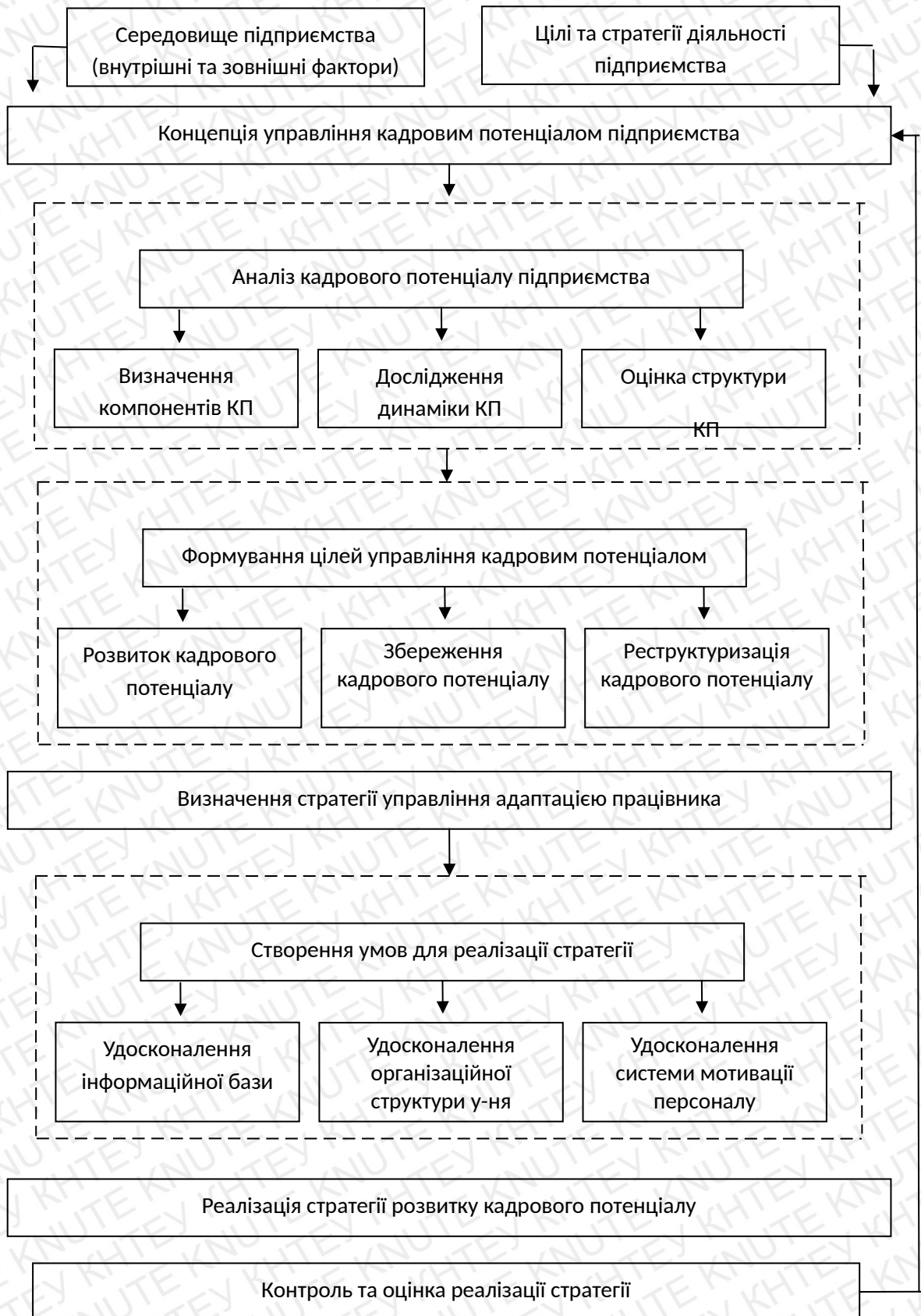


Рис. 1.5. Принципова модель управління професійною адаптацією персоналу підприємства [51]

Для реалізації поставлених завдань аналіз та оцінка кадрового потенціалу повинні спиратися на такі методи: методи експертних оцінок; методи стратегічного аналізу; методи економічної та математичної статистики тощо. Результати аналізу оцінки кадрового потенціалу підприємства є базою для обґрунтування стратегічного розвитку кадрового потенціалу.

Оцінювання кадрового потенціалу дозволяє робити прогноз успішної адаптації працівника на підприємстві, підбирати йому робоче місце, яке відповідає його індивідуальності та професійним знанням, і відповідно створювати найбільш оптимальні умови для розвитку. Отже, основними цілями оцінювання кадрового потенціалу є:

- адміністративна, яка зводиться до прийняття кадрових рішень на об'єктивній основі (розміщення кадрів, їх ротація та оплата праці);
- інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний і якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на удосконалення трудової діяльності у потрібному для туристичного підприємства напрямку [16].

Оцінювання кадрового потенціалу як процес має декілька складових та включає у себе значний перелік елементів аналізу (рис. 1.4).

Процес оцінювання кадрового потенціалу складається з кількох етапів, що визначають послідовність дій, зокрема:

1-й етап. Визначення груп посад, для яких буде проводитись оцінювання, а також вивчення основних функцій та обов'язків, які повинні виконувати особи, що займають ці посади.

2-й етап. Створюються профілі компетенцій для досліджуваних посад шляхом доповнення компетенціями, які характеризують особистісні якості, якими повинен володіти працівник.

3-й етап. Розробка методики оцінки за обраними критеріями. Одним із основних методів, які використовуються для оцінки компетентностей є інтерв'ю по компетенціям, яке має проводити менеджер з персоналу.

4-й етап. Доведення результатів проведеної оцінки до працівників, що оцінювались.

5-й етап. Розроблення плану з розвитку працівників у яких виявлено недостатній рівень професійних компетентностей.

Одним із актуальних питань є вибір інструментарію проведення оцінки персоналу після професійної адаптації, оскільки від вибору методу залежать результати оцінювання. Таким чином, найпоширенішими на сьогоднішній день є наступні методи оцінки:

«Описовий метод оцінки». Оцінювач повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів.

«Метод класифікації». Цей метод заснований на ранжуванні працівників, що атестуються за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру [29].

«Метод оцінки нормативом роботи», тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості і якості.

«Метод моделювання ситуації» - створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

«Метод анкет та порівняльних анкет». Включає набір питань чи описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими [51].

«Тестування». Для оцінки працівника можуть бути застосовані і різні тести. За своїм змістом вони поділяються на три групи:

- кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника;
- психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника;
- фізіологічні, виявляють фізіологічні особливості людини.

Позитивні сторони тестової оцінки в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, і можлива комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці.

«Метод порівняння». При їх використанні керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник «виставляє» своїх співробітників в умовний ланцюжок – від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. При розподіленні усі співробітники класифікуються по групам – наприклад, 10% кращих, 10% гірших і т.д. [61]. Метод порівняння є дуже простим способом оцінки співробітників. Їх легко застосовувати та розуміти. Однак, ці методи дуже однобічні та приблизні для того, щоб зроблені з їх допомогою оцінки застосовувались для цілей системи професійної адаптації персоналу, професійного навчання тощо.

«Метод алфавітно-числової шкали». Цим методом оцінюється вплив важливих факторів на трудову діяльність. Ступінь прояву кожного фактору визначається у числовому і мовному вимірі. Найчастіше даним методом вимірюються такі фактори, як цілеспрямованість, відповідальність, ініціативність, уміння працювати в колективі. Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення й особисті якості працівника. У даний час застосовують системи з досить доцільною шкалою оцінок з різними рівнями і підрівнями. Метод алфавітно-числової шкали дозволяє глибоко проаналізувати трудову діяльність, проте має деякі недоліки: суб'єктивізм в оцінюванні особистісних якостей працівників, невизначеність змісту та числових значень критеріїв [3].

Найбільш простим і поширеним методом оцінки професійних компетентностей при прийомі на роботу є інтерв'ю. Суть інтерв'ю полягає у тому, що претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. В інтерв'ю важливо отримати інформацію про наступні компоненти і характеристики особистості: інтелектуальна сфера; мотиваційна сфера; темперамент, характер; професійний і життєвий досвід; здоров'я; ставлення до професійної діяльності ранні роки; дитячий сад; школа; професійне навчання; служба в армії; ставлення до роботи; захоплення; самооцінка можливостей, здоров'я; сімейний стан, стосунки в сім'ї; форми проведення дозвілля.

«Структуроване поведінкове інтерв'ю» є одним з інструментів, який використовується для аналізу компетенцій (комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівникові для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). За даними досліджень, прогностична цінність інтерв'ю за компетенціями вже значно вище - приблизно 63% [22]. Цей вид інтерв'ю може проводитися не тільки для відбору зовнішніх кандидатів, а й при оцінці співробітників-претендентів на вакансії, при формуванні кадрового резерву та підведенні підсумків проведення програми розвитку та навчання.

Планування росту кваліфікації кадрів має велике значення в процесі здійснення виробничих заходів, що стосуються персоналу. З одного боку, воно дозволяє використовувати власні резерви робочої сили при одночасно більш високому ступені успіху, чим це змогли б забезпечити пошуки нових кадрів; з іншого боку - дає окремому працівнику оптимальний шанс для самореалізації.

Таким чином, розробивши ефективну стратегію професійної адаптації працівників, підприємство готельного господарства одночасно із вирішенням багатьох стратегічних задач фінансового розвитку підприємства, також вирішує соціальні питання працівників.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз теоретичних засад формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства можемо зробити наступні висновки:

1. Визначено, що формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства – це важлива функція роботи будь-якого підприємства. Від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних задач багато в чому залежить ефективність його роботи. Відхилення від планової чисельності персоналу впливає на рівень кадрового потенціалу. Це значить, що як і дефіцит, так і надлишок працівників однаково негативно впливають на кадровий потенціал.

2. Головна мета формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства – звести до мінімуму резерв потенційних можливостей, який обумовлений розбіжностями якостей, що потенційно сформувалися у процесі навчання здібностей до праці, та особистих якостей з можливістю їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційній та фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні.

3. Доведено, що система формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства підприємства готельного господарства повинна містити такі процеси: процес комплектування ядра колективу, що здатний постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу підприємства; створення умов, що сприяють адаптації працівника на підприємстві; організація системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку працівника; здійснення заходів, що попереджують виникнення незадоволення працівника своїм положенням, з метою скорочення плинності та зменшення негативних наслідків, які обумовлені ним.

4. Визначено, що основними етапам формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на нього. Тому для подальшого дослідження доцільно визначити фактори впливу на формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства. Зокрема до факторів зовнішнього середовища доцільно віднести: кадрова політика підприємств конкурентів; територіальні фактори - природнокліматичні умови, мобільність населення тощо; екологічні фактори; конкурентоспроможність аналогічних підприємств; наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів.

5. Встановлено, що в процесі розробки методів управління професійною адаптацією персоналу, потребують вирішення наступні задачі: відсутність чітких та прийнятних для практичних цілей критеріїв оцінювання кадрового потенціалу; складність розроблення оптимальної моделі використання кадрового потенціалу як цілісної системи; відсутність явної картини впливу складових частин кадрового потенціалу на показники виробничої діяльності; досягнення відповідності кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу цілям та задачам підприємства; удосконалення кадрового потенціалу в процесі аналізу, планування та прогнозування показників, що характеризують ступінь досягнення цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

2.1. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу готелю

Об'єктом дослідження обрано підприємство готельного господарства – готель «Гостинність» при Навчально-виробничій лабораторії, що є структурним підрозділом Київського технікуму готельного господарства (надалі готель «Гостинність»), який розташований по вулиці вулиця Генерала Жмаченка, 26, м. Київ. Форма власності – державна.

Від початку роботи та протягом останніх років готель не зазнавав реконструкції, що суттєво впливає на рівень комфортабельності номерів та інших побутових приміщень для споживачів. Зараз готель пропонує одно - і двомісні номери, номери «люкс». У кожному номері є телефон, Інтернет, холодильник. У готелі є кафе з європейською та українською кухнями, конференц-зал, тренажерний зал.

Метою діяльності підприємства є організація та надання громадянам України та іноземним туристам готельних послуг на комерційній основі та отримання прибутку.

Основними відвідувачами готелю є спортсмени, які приїжджають на збори або змагання до спортивної школи, тренерський та суддівський склад, а також приїжджі представники Пенсійного фонду, різних міністерств та відомств.

Управління готелем здійснює директор підприємства.

Матеріально-технічна база підприємства:

- ✓ адміністративні приміщення (кабінети, контори, приміщення для нарад);
- ✓ приміщення вестибюльної групи (вестибюль, гардероб, санітарні вузли, пункт охорони громадського порядку);

- ✓ приміщення житлової групи (номери, коридори, холи, вітальні, приміщення побутового обслуговування на поверсі);
- ✓ приміщення закладів ресторанного господарства (кафе);
- ✓ складські приміщення для продуктів і сировини.

Готель «Гостинність» один з не багатьох готелів Києва, розташованих у Лісовому масиві. Готель займає чотири поверхи будівлі гуртожитку, яка складає житловий фонд. Більшість номерів в готелі однокімнатні з двоспальним ліжком, з окремими туалетними кімнатами, з виходом на індивідуальний балкон (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Номенклатура номерів готелю «Гостинність» та їх вартість станом на 1.11.2018 р.

Тип кімнати	Кількість номерів	Вартість, грн.
1 міст. 1 кімнатний	24	550,00
1 міст. звичайний	12	500,00
люкс	7	750,00
Разом	43	

- Ціна номера включає:
- резервування;
 - розміщення;
 - 1 сніданок (комплексний);
 - податки і збори;
 - медична страховка.

Номери обладнані зручними меблями, індивідуальним телефоном, холодильником, телевізійним приймачем місцевих і супутникових каналів, сучасним сантехнічним устаткуванням, феном, кондиціонером.

До приміщень вестибюльної групи належать: вестибюль, який можна поділити на зони: зона прийому і розміщення та розрахунку, зона обслуговування. Напроти цієї зони виділяється зона відпочинку та очікування. Вона обладнана м'якими меблями, журнальними столиками. На підприємстві є склад, де зберігаються меблі та інвентар для номерного фонду і для обслуговування готелю в цілому. Виділяється також склад білизни.

Готель «Гостинність» пропонує комплекс послуг для проведення конференцій, семінарів, тренінгів, круглих столів, презентацій, ділових зустрічей, корпоративних та приватних заходів.

До послуг учасників конференцій надаються:

- трансформуючі меблі
- проекційне та демонстраційне обладнання, фото та відео
- високошвидкісний доступ в інтернет
- ксерокопіювання та факсимільний зв'язок
- послуги перекладача
- транспортне та екскурсійне обслуговування
- організація кава-пауз, банкетів, фуршетів.

У готелі «Гостинність» надаються додаткові послуги (табл. 2.2). Також до додаткових послуг, які надає готель, належить послуга харчування, яка надається у приміщеннях кафе, яке знаходиться при готелі.

Кафе має 2 зали на 40 та 20 місць, площа - 80 кв. м. Зали кафе відділені один від одного. Тут можна затишно проводити зустрічі, свята, ювілеї у вузькому колі родини, друзів і колег.

Таблиця 2.2

Додаткові послуги готелю «Гостинність»

Автотранспортні послуги	Відпочинок
Автостоянка на 5 автомобілів під охороною	Кафе
Бізнес-центр	Магазин супутніх товарів
Кімната для переговорів	Сувенірний магазин
Копіювальний апарат	Медичні і побутові послуги
Комп'ютер (електронна пошта, Інтернет) принтер, телефон, факс	Стоматологічний кабінет
	Тренажерна зала

Кухня кафе пропонує різноманітний асортимент страв української і європейської кухні, міцних спиртних напоїв і вин.

Таким чином, готель «Гостинність» пропонує комфортабельні номери для відпочинку, надає вузький асортимент додаткових послуг і має всі потенційні можливості щодо успішного функціонування на ринку готельних

послуг м. Києва, зокрема обслуговування специфічного контингенту - спортсменів, тренерського та суддівського складу, які приїжджають на збори або змагання до спортивної школи та гості м.Києва.

Схема організаційно-управлінської структури готелю

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління. За такої структури управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює колектив, а саме директор готелю «Гостинність». При розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів (управління, відділів, бюро тощо).

У цьому випадку функціональні структури підрозділу перебувають у підпорядкуванні головного лінійного керівника. Свої рішення вони втілюють або через головного керівника, або (у межах своїх повноважень) безпосередньо через відповідних керівників служб – виконавців. Таким чином, лінійно – функціональна структура передбачає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.

Будь-які накази, розпорядження, обов'язкові для виконання, працівники одержують лише від безпосередніх лінійних керівників.

Функціональні служби готелю «Гостинність» у межах свої компетенції аналізують проблеми, консультують керівника, надають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності

Лінійно-функціональна структура готелю «Гостинність» поєднує лінійну й функціональну структури (рис. 2.1). Проте лінійно-функціональній структурі управління притаманні певні недоліки.

В цій структурі при лінійному керівництві на кожному рівні управління створюються спеціалізовані підрозділи, які мають визначені права по відношенню до нижчестоящих ланок.

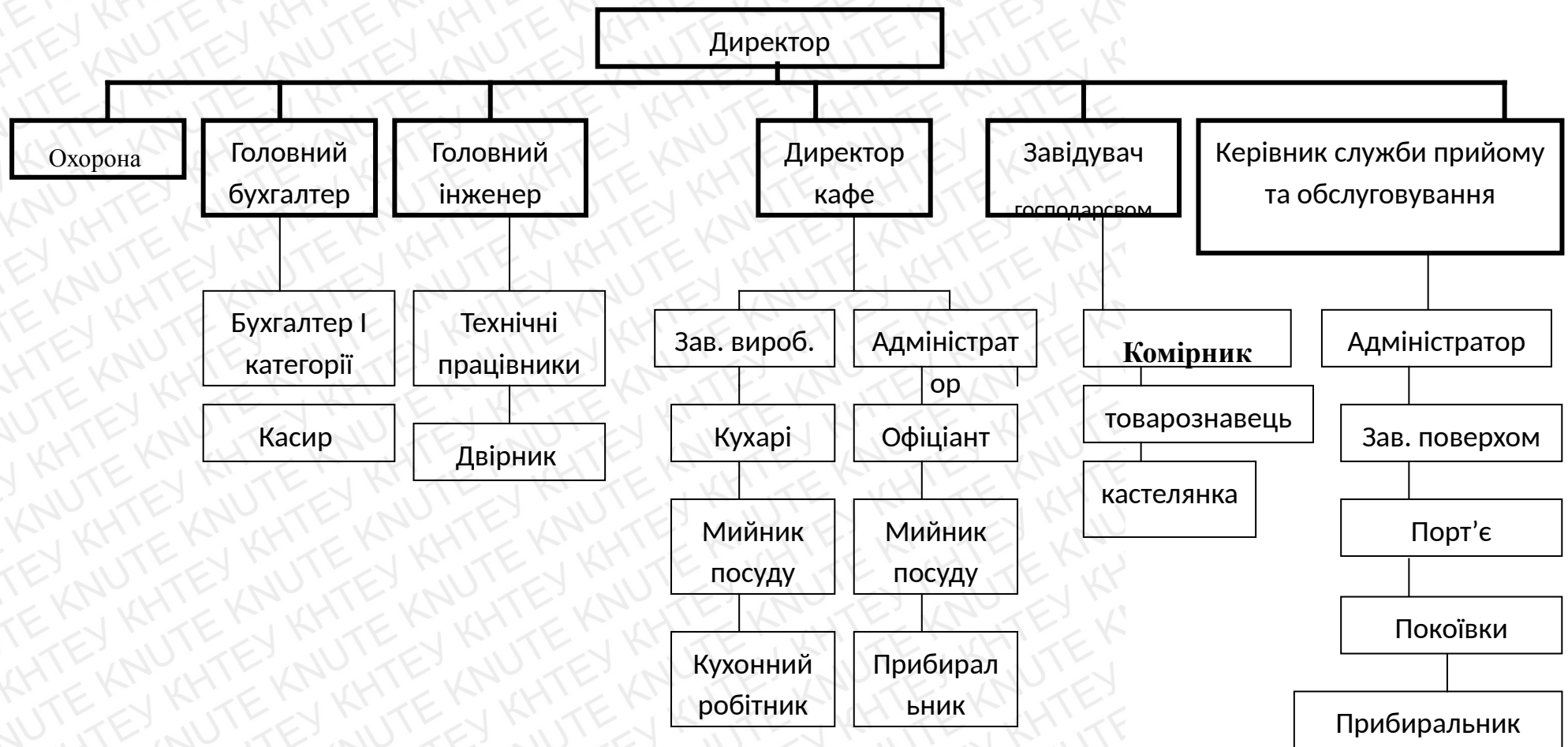


Рис. 2.1. Організаційно-управлінська структура готелю «Гостинність»

Насамперед – це інерційність і недостатня гнучкість. Потрібен час, поки сигнал про виникнення проблеми у первинній ланці керованої системи дійде через функціональні підрозділи до лінійного керівника, який має повноваження вносити певні корективи. При цьому корегуючий вплив може запізнитись і незначні негаразди перетворяться на серйозну проблеми.

Лінійні керівники координують діяльність функціональних підрозділів, вироблюють рішення для нижчестоящих ланок. Лінійні керівники при цьому спираються в основному на адміністративний вплив – накази і розпорядження.

Функціональні служби здійснюють управління по лінії функціональної супідрядності за допомогою інструкцій, правил, рекомендацій, норм і нормативів. При цьому нижчестоящі лінійні служби повинні сприймати їх вказівки як обов'язкові.

Таким чином, лінійно-функціональна структура готелю «Гостинність» має ієрархічну будову, де різні ланки управління поєднуються по горизонталі, а ступені – по вертикалі.

Взаємозв'язки по рівням управління.

Вищий рівень управління: Директор підприємства пов'язується з середньою ланкою управління лінійними зв'язками. Усі повноваження до середньої ланки є прямими (лінійними) й виходять від вищої ланки управління.

Середній рівень управління: між керівниками середньої ланки управління встановлені лінійні взаємозв'язки. Кожна ланка і кожний підлеглий мають одного керівника, через якого одним каналом проходять усі управлінські команди. Управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності об'єктів, що ними управляються. На цьому рівні формується ієрархія керівників і діє принцип єдиноначальності, суть якого полягає в тому, що підлеглі виконують волю лише свого безпосереднього керівника. Директор не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їх безпосереднього начальника.

Нижчий рівень управління: працівники нижчого рівня управління підпорядковуються одночасно лінійним керівникам та директору готелю. Між працівниками нижчої ланки управління встановлені функціональні

взаємозв'язки. Так, швейцари пов'язані з покоївками функціональними зв'язками, бухгалтера першої та другої категорії – з портье та ін.

Ефективність господарювання будь-якого підприємства залежить не лише від додержання правильних принципів організації виробництва, а й від знань, умінь, компетентності його працівників, їхньої кваліфікації, спроможності вирішувати нестандартні завдання, дисципліни, існуючої системи мотивації праці тощо. Проаналізуємо динаміку та структуру персоналу готелю «Гостинність» за 2018 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість працівників за якісним складом готелю «Гостинність» за 2018 р.

№	Назва показників	Всього, осіб	Питома вага, %	З них жінки, чол.	Питома вага, %
1.	Облікова кількість штатних працівників, всього	27	100	20	73
2.	Кількість працюючих у віці:	27	100	20	100
2.1.	18-28 років	14	51	5	41
2.2.	29-39 років	8	39	8	29
2.3.	50-54 років	-	-	-	-
2.4	55-59 років	5	10	5	30
3.	Кількість працівників, які закінчили навчальні заклади:	14	100	8	100
3.1	1-2 рівня акредитації	5	14	2	7
3.2	3-4 рівня акредитації	9	86	6	93
4.	Підвищили кваліфікацію	-	-	-	-

Для подальшого аналізу кількісних та якісних показників кадрового потенціалу підприємства готелю «Гостинність», ми проаналізуємо данні Форми №6-ПВ “Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання” за 2018 рік. За цими даними можна проаналізувати якісний склад працівників, та оцінити потребу працівників у отриманні кваліфікаційної освіти та підвищенні кваліфікації, що збільшуватиме мотивацію персоналу.

Аналізуючи дані табл. 2.3, можна зробити висновок, що облікова кількість персоналу готелю складає 27 осіб, з яких 73% жінок, тобто 20 осіб жіночої статі. Вік персоналу в основному від 18 до 28 років при тому, що кількість жінок в цьому віці складає 14 осіб, це значить, що питома вага жінок складає в цьому віці 41%. В віці 29-39 років питома вага жінок складає 59%. Тобто, жінки на підприємстві в основному в віці від 29 до 39 років. Якщо казати про освіту персоналу, то за даними видно, що загальна кількість персоналу яка закінчила навчальні заклади складає 14 особи, з яких 8 осіб жіночої статі.

А також з наведених даних видно, що кваліфікацію персоналу керівництво підприємства готельного господарства не підвищувала, тобто підготовка кадрів підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві відсутні.

2.2. Визначення впливу кадрового потенціалу на економічні результати підприємства

Ринкова економіка вимагає від підприємств готельного господарства підвищення ефективності діяльності, фінансової конкурентоспроможності та платоспроможності на основі впровадження досягнень науково - технічного прогресу, ефективних форм та методів господарювання і управління.

У таких умовах важлива роль реалізації цієї задачі відводиться аналізу діяльності підприємства, за допомогою якого дається об'єктна оцінка його стану і фінансових результатів, змін в активах, у власному капіталі і зобов'язаннях, обґрунтовується стратегія і тактика розвитку, уточнюються плани та управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються фінансові резерви та визначаються шляхи їх монополізації. Для об'єктивної оцінки стану готелю ми проведемо аналіз таких основних економічних показників господарської діяльності як : обсяг наданих послуг, доход від реалізації послуг, фінансові результати (доходи і витрати підприємства), активи та джерела їх формування.

Діяльність підприємств готельного господарства, що відповідають потребам ринкової економіки, повинна приносити прибуток. Доходи підприємств готельного господарства формуються від реалізації основних послуг (експлуатації номерного фонду), від реалізації додаткових послуг (продукції ресторанного господарства власного виробництва та закупних товарів, побутових та інших супутніх послуг тощо), а також від інших видів діяльності, зокрема, доходів від надання в оренду номерного фонду.

Для аналізу номерного фонду готелю «Гостинність» проаналізуємо основні оперативні показники виробничо - експлуатаційної програми готелю: середня кількість гостей на номер/місце за період; середній час перебування гостя в готелі; оборотність місця; кількість людино-діб простою номерного фонду, за причини санітарної обробки; кількість людино-діб простою номерного фонду. Розрахунки даних показників наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка використання готельних номерів готелю «Гостинність» за 2017 - 2018 рр.

Показники	Од. виміру	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення	Темп приросту
Кількість номерів (загальна)	номерів	43	43	0	0
З них: одномісних	номерів	36	36	0	0
Люкс (одномісні)	номерів	7	7	0	0
Кількість проданих місць за день	місць	16	22	6	37,5
Коеф. використання готельних номерів	%	42	50	8	37,5
Кількість номерів в експлуатації (за рік)	номерів	13688	13688	0	0

З табл. 2.4 видно, що у 2018 році значно зросла кількість проданих номерів як одномісних так і люкс, і темп приросту склав 37,5%.

Одним з основних економічних показників господарської діяльності підприємства готельного господарства є дохід від експлуатації номерного фонду, який можна віднести до найважливіших показників плану економічного та соціального розвитку. Економічні відносини, що пов'язані з обміном

грошових коштів на товари, відображають економічну сутність доходу від експлуатації номерного фонду.

Весь дохід від реалізації продукції (послуг) готелю «Гостинність» складається із доходу від експлуатації номерного фонду, доходу від реалізації додаткових послуг, доходу від реалізації послуг ресторанного господарства та інших послуг готелю. Проведемо аналіз структури та динаміки доходу від реалізації продукції (послуг) готелю «Гостинність» (табл. 2.5).

Як видно з табл. 2.5 в 2016 році порівняно з 2015 р. дохід від реалізації продукції (послуг) готелю знизився на 650,7 тис.грн., або на 19,3 %. В 2017 році порівняно з 2016 р. дохід від реалізації продукції (послуг) зріс на 200,8 тис.грн., або 7,6 %.

В 2017 році порівняно з 2015 р. дохід знизився на 440,9 тис.грн. або на 13,2 %. Зниження доходу від реалізації продукції (послуг) готелю у 2016 р. відбулося за рахунок зменшення доходу від реалізації додаткових послуг на 28,3 тис.грн., так як зменшився попит на дані послуги. Зростання відбулося головним чином за рахунок доходів від експлуатації номерного фонду та реалізації послуг ресторанного господарства відповідно на 21,1 тис.грн. та 2,9 тис.грн.

Збільшення обсягу доходу від експлуатації номерного фонду і від надання додаткових послуг і скорочення по інших видах товарів приводить до зміни її структури, тобто співвідношення окремих видів у загальному їхньому випуску (рис.2.2).

Аналіз обсягу та структури доходу від експлуатації номерного фонду дозволяє вивчити можливості готелю щодо реалізації послуг проживання.

Аналіз доходу від експлуатації номерного фонду дозволяє також оцінити досягнуті результати, вивчити розвиток доходу від експлуатації номерного фонду, оцінити вірність стратегії готелю в формуванні доходів.

Таблиця 2.6

Показники та структура доходів готелю «Гостинність» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення +/-					
				2016/2015.		2017/2016		2017/2015.	
				тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Дохід від реалізації продукції (послуг), у т.ч.:	3400,6	2740,9	2950,7	-650,7	19,3	200,8	7,6	-440,9	13,2
Дохід від експлуатації номерного фонду	1390,1	1000,1	1210,2	-390,0	28,0	210,1	21,1	-170,9	12,9
Питома вага у доході від реалізації продукції (послуг), %	40,8	36,4	40,9	-	-4,4	-	4,5	-	0,1
Дохід від надання додаткових послуг	800,3	600,1	520,0	-20,2	250,2	-8,1	130,5	-28,3	350,2
Питома вага у доході від реалізації продукції (послуг), %	23,6	21,9	17,6	-	-1,7	-	-4,3	-	-6
Дохід від реалізації послуг ресторанного господарства	610,2	620,3	650,2	10,1	1,8	20,9	4,7	40,0	6,5
Питома вага у доході від реалізації продукції (послуг), %	17,9	22,7	22,0	-	4,8	-	-0,7	-	4,1
Інші послуги готелю	600,0	520,4	570,3	-70,6	12,7	40,9	9,4	-20,7	4,5
Питома вага у доході від реалізації продукції (послуг), %	17,6	19,1	19,4	-	1,5	-	0,3	-	1,8

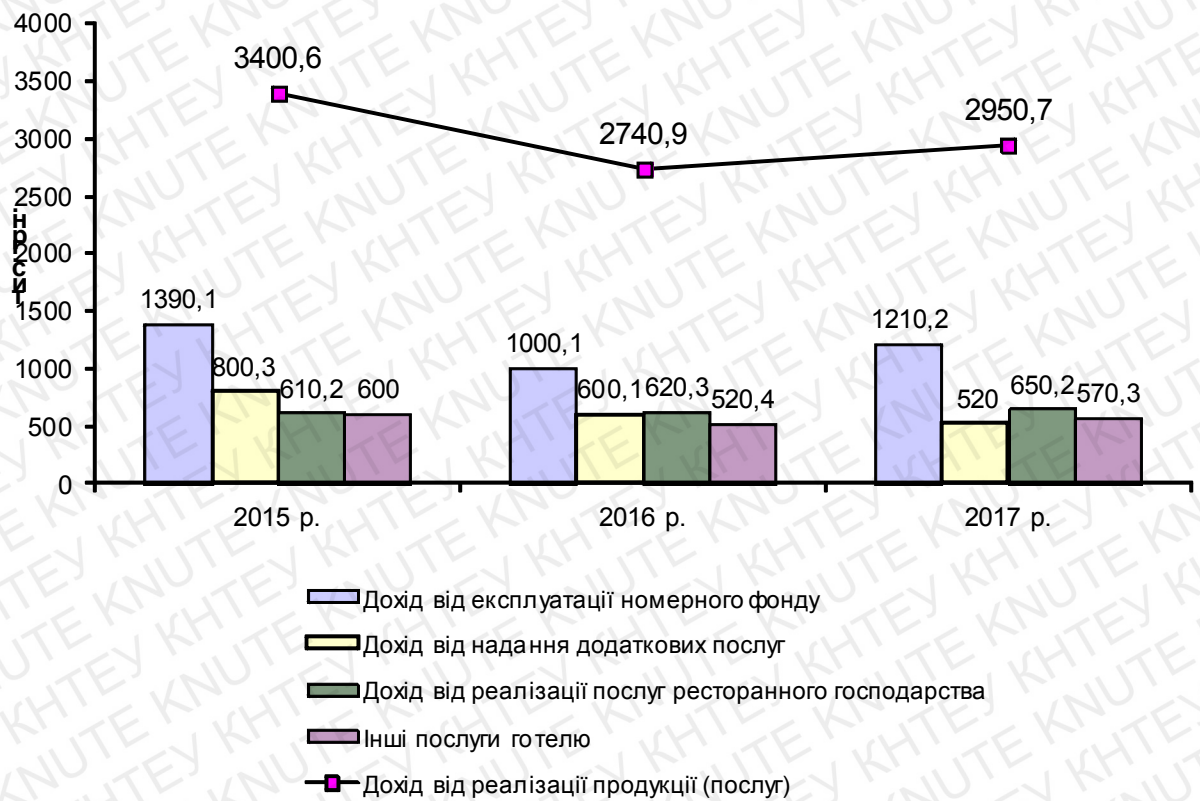


Рис. 2.2. Показники та структура доходів готелю «Гостинність» за 2015-2017 рр.

Розглянемо динаміку зміни доходу від реалізації продукції (послуг) готелю «Гостинність» за 2015-2017 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка доходу від реалізації послуг готелю

«Гостинність» за 2015-2017 рр.

Роки	Дохід, тис.грн.	Темп росту		Темп приросту	
		базисний, %	ланцюговий, %	базисний, %	ланцюговий, %
2015	3400,6	100,0	100,0	0	0
2016	2740,9	80,7	80,7	-19,3	-19,3
2017	2950,7	86,8	107,6	-13,2	7,6

Як видно з табл. 2.7 дохід від реалізації продукції (послуг) розвивається нерівномірно. По базисному темпу росту ми бачимо, що найбільший обсяг доходу в 2015 р., який становить 100 %. По ланцюговому

темпу росту – найбільший дохід від реалізації продукції (послуг) в 2017 році, який становить 107,6 %, таким чином, і темп приросту найбільший – 7,6%.

Витрати виробництва і обігу готелю враховуються, аналізуються і плануються в абсолютному вираженні – у грошових одиницях; у відносних величинах – у % до доходу від реалізації продукції (послуг). Проведемо аналіз рівня витрат для готелю «Гостинність» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рівень витрат готелю «Гостинність» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення +/-		
				2016/ 2015.	2017/ 2016	2017 2015.
Дохід від реалізації продукції (послуг), тис.грн.	3400,6	2740,9	2950,7	-650,7	200,8	-440,9
Загальні витрати, тис.грн.	2160,4	1610,1	1650,0	-550,3	30,9	-510,4
Рівень витрат, %	63,5	58,6	55,8	-4,9	-2,8	-7,7

Як видно з табл. 2.8 дохід від реалізації продукції (послуг) готелю в 2016 р. та 2017 р. порівняно з 2015 р. знизився, відповідно знизилась і витрати. Темп зниження рівня витрат склав 4,9, 2,8, 7,7 %. Така ситуація свідчить про ефективність використання витрат.

Проведемо аналіз витрат готелю «Гостинність» (табл. 2.9). У 2016 році відбулося зниження суми витрат готелю на 550,3 тис.грн. порівняно з 2015 р., головним чином за рахунок матеріальних витрат на 210,2 тис.грн. В 2017 році порівняно з 2016 р. – витрати зросли на 30,9 тис.грн. за рахунок інших операційних витрат на 23,8 тис.грн. В 2017 році порівняно з 2015 р. – витрати знизилась на 510,4 тис.грн. за рахунок матеріальних витрат на 480,6 тис.грн. Найбільша питома вага витрат до загальної суми витрат в 2016 році порівняно з 2015 р. припадає на матеріальні витрати – 10,5 %, найменша – інші операційні витрати – 4,7 %; в 2017 році порівняно з 2016 р.: найбільша - інші операційні витрати – 14,0 %, найменша - матеріальні витрати – 18,5 %; в 2017 році порівняно з 2015 р.:

Таблиця 2.9

Структура витрат готелю «Гостинність» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.			2016 р.			2017 р.			Відхилення +/-								
										2016/2015.			2017/2016			2017/2015.		
	Сума, тис.грн.	Рівень у %	Питома вага, %	Сума, тис. грн	Рівень у %	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Рівень у %	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Рівень у %	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Рівень у %	Питома вага, %	Сума, тис.грн	Рівень у %	Питома вага, %
1.Матеріальні витрати	1480,9	43,7	68,8	1270,7	46,4	79,3	1000,3	33,9	60,8	-210,2	2,7	10,5	-270,4	-12,5	-18,5	-480,6	-9,8	-8,0
2.Витрати на оплату праці	90,9	2,9	4,6	0,8	0,3	0,5	20,0	0,7	1,2	-90,1	-2,6	-4,1	10,2	0,4	0,7	-70,9	-2,2	-3,4
3.Амортизаційні відрахування	30,8	1,1	1,8	2,3	0,8	1,4	9,0	3,0	5,4	-1,6	-0,3	-0,4	6,7	2,2	4,0	5,2	1,9	3,7
4.Соціальні відрахування	4,5	1,3	2,1	1,2	0,4	0,7	0,7	0,3	0,5	-3,3	-0,9	-1,3	-0,4	-0,2	-0,3	-3,8	-1,1	-1,6
5.Інші операційні витрати	49,3	14,5	22,8	29,2	10,6	18,1	53,0	17,9	32,1	-20,1	-3,8	-4,7	23,8	7,3	14,0	3,7	3,5	9,3
6.Валові витрати	2160,4	63,5	100,0	1610,1	58,6	100,0	1650,0	55,8	100,0	-550,3	-4,9	0,0	30,9	-2,8	0,0	-510,4	-7,7	0,0
7.Дохід від реалізації продукції (послуг)	3400,6	100,0	-	2740,9	100,0	-	2950,7	100,0	-	-650,7			200,8			-440,9		
8.Витратовід дача	1,6	-	-	1,7	-	-	1,8	-	-	0,1			0,1			0,2		

Результати господарської діяльності готелю «Гостинність» за 2015-2017 рр.

№ з/п	Показники	Од. вим.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення +/-					
						2016/2015.		2017/2016		2017/2015.	
						тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
1	Дохід від реалізації продукції	тис.грн.	3400,6	2740,9	2950,7	-650,7	80,7	200,8	107,6	-440,9	86,8
2	Податок на додану вартість	тис.грн.	610,7	450,5	510,0	-160,2	73,7	50,5	112,1	-100,7	82,7
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	2780,9	2290,5	2440,7	-490,4	82,3	150,2	106,6	-340,2	87,7
4	Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	520,8	630,8	750,5	110,0	1200,8	110,7	118,3	220,7	143,0
5	Валовий прибуток	тис.грн.	2260,1	1650,7	1690,2	-600,4	73,3	30,5	102,1	-560,9	74,8
6	Інші операційні доходи	тис.грн.	0	0,2	0,0	0,2	0,0	-0,2	0,0	0,0	0,0
7	Адміністративні витрати	тис.грн.	2110,3	1340,7	1290,2	-760,6	63,7	-50,5	95,9	-820,1	61,1
8	Витрати на збут	тис.грн.	100,4	160,1	130,3	50,7	154,8	-20,8	82,6	20,9	127,9
9	Інші операційні витрати	тис.грн.	1,5	10,7	200,8	9,2	713,3	10,1	194,4	19,3	1386,7
11	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	20,9	40,4	50,9	10,5	151,7	10,5	134,1	30,0	203,4
13	Прибуток від звичайної діяльності	тис.грн.	0,72	1,10	1,5	0,4	151,7	0,4	134,1	0,8	203,4
14	Чистий прибуток	тис.грн.	20,17	30,30	40,4	10,1	151,7	10,1	134,1	20,3	203,4
15	Рентабельність	%	0,85	1,60	2,0	0,7	188,0	0,4	124,7	1,1	234,3

найбільша - - інші операційні витрати – 9,3 %, найменша - матеріальні витрати – 8,0 %.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування у 2016 році порівняно з 2015 р. зріс на 25,5 тис.грн. або на 51,7 % (табл.2.10). В 2017 році порівняно з 2016 р. – на 10,5 тис.грн. або на 34 %. В 2017 році порівняно з 2015 р. – на 30,0 тис.грн. або у два рази.

Як видно з табл. 2.10 рентабельність в 2016 році порівняно з 2015 р. зросла на 0,7 %, а в 2017 році порівняно з 2016 р. – на 0,4%, в 2017 році порівняно з 2015 р. – зросла на 1,1 % і становить 2,0%. Можна сказати, що підприємство раціонально використовує ресурси.

У ринковій економіці фінансові ресурси (капітал) вкладаються у будь-які види діяльності виключно за критерієм максимізації прибутку. Проаналізуємо валову прибутковість готелю «Гостинність» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники валової прибутковості готелю «Гостинність» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення +/-		
				2016/2015.	2017/2016	2017/2015.
Валовий прибуток, тис.грн.	2330,1	1880,7	2040,2	-440,4	150,5	-280,9
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	2780,9	2290,5	2440,7	-490,4	150,2	-340,2
Валова прибутковість	0,84	0,82	0,83	-0,02	0,01	-0,01

Валова прибутковість (Вп) – валовий прибуток (збиток) / чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг). Цей показник характеризує прибутковість чи збитковість продаж готелю в цілому. Як видно з табл. 2.11 готель «Гостинність» отримав найбільшу прибутковість продаж в 2015 р.у кварталі, найменшу – в 2016 році. Так в 2016 році порівняно з 2015 р. прибутковість знизилась на 0,02 тис.грн; в 2017 році порівняно з 2016 р. зросла – на 0,01 тис.грн.; в 2017 році порівняно з 2015 р. знизилась – на 0,01 тис.грн

Проаналізуємо прибутковість (збитковість) реалізації готелю «Гостинність» (табл. 2.12).

Прибутковість реалізації готелю «Гостинність» за 2015-2017 рр.

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення +/-		
				2016/ 2015.	2017/ 2016	2017/ 2015.
Чистий прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис.грн.	20,2	30,30	40,4	10,1	10,1	20,3
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	2780,9	2290,5	2440,7	-490,4	150,2	-340,2
Прибутковість (збитковість) реалізації, тис.грн.	0,78	1,44	1,81	0,66	0,37	1,03

Як видно з табл. 2.12 прибутковість реалізації готелю «Гостинність» підвищувалась з кожним наступним роком. Так в 2016 році порівняно з 2015 р. прибутковість зросла на 0,66 тис.грн; в 2017 році порівняно з 2016 р. – на 0,37 тис.грн.; в 2017 році порівняно з 2015 р. – на 1,03 тис.грн.

Таким чином, ми визначили економічний потенціал готелю «Гостинність», проаналізувавши динаміку зміни таких показників, як дохід від реалізації продукції (послуг), витрати, фінансові результати, прибутковість та рентабельність готелю. Виходячи з аналізу показників, можна зробити висновок, що стан готелю став набагато кращим, він є прибутковим та рентабельним, економічні показники значно підвищились.

2.3. Дослідження ефективності системи професійної адаптації персоналу підприємства

Методи управління у готелі «Гостинність» об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальними стимулюваннями окремих працівників у цілому.

Для розробки системи стимулювання, необхідно розглянути фонд оплати праці за 2015-2017 роки готелю (табл.2.13 та рис. 2.3).

З наведених даних, видно, що фонд оплати праці змінюється з кожним роком, в 2015 році фонд оплати праці складав 1620,5 тис.грн., в 2016 році – 1700,5 тис.грн. і в 2017 році – 1900,6 тис.грн. В порівнянні з 2015 роком, в 2016 році фонд оплати праці збільшився на 80,0 тис.грн., або 4,9%, в 2017 році збільшився на 200,1 тис.грн., або 11,8%. Якщо порівнювати фонд оплати праці 2017 рік з 2015 роком, тут видно, що він зріс на 280,1 тис.грн., або на 17%. Аналізуючи фонд оплати праці за 2015-2017 роки, спостерігається тенденція росту в середньому на 17%. З кожним роком питома вага фонду основної заробітної плати постійно збільшується, що свідчить про зниження зацікавленості працівників у якіснішому обслуговуванні споживачів.

Таблиця 2.13

Фонд оплати праці працівників готелю «Гостинність» за період 2015-2017 роки

Показник	Фактичні показники			Відхилення, тис.грн			Темп росту, %		
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016/2015	2017/2016	2017/2015	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Фонд оплати праці, тис.грн.	1620,5	1700,5	1900,6	80,0	200,1	280,1	104,9	111,8	117,3
Фонд основної з/п, тис.грн.	1060,1	1190,5	1430,5	130,41	240,0	370,4	112,6	120,1	135,3
Питома вага, %	65,3	70,1	75,3	4,8	5,2	10,0	107,4	107,4	115,3
Фонд додаткової з/п, тис.грн.	560,4	510,0	470,1	-50,4	-30,9	-90,3	90,4	92,4	83,5
Питома вага, %	34,7	29,9	24,7	-4,8	-5,2	-10,0	86,2	82,6	71,2
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	27	25	27	-2	2	0	92,6	108,0	100,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8590,8	9740,3	10080,6	1140,5	340,3	1480,8	113,3	103,5	117,3

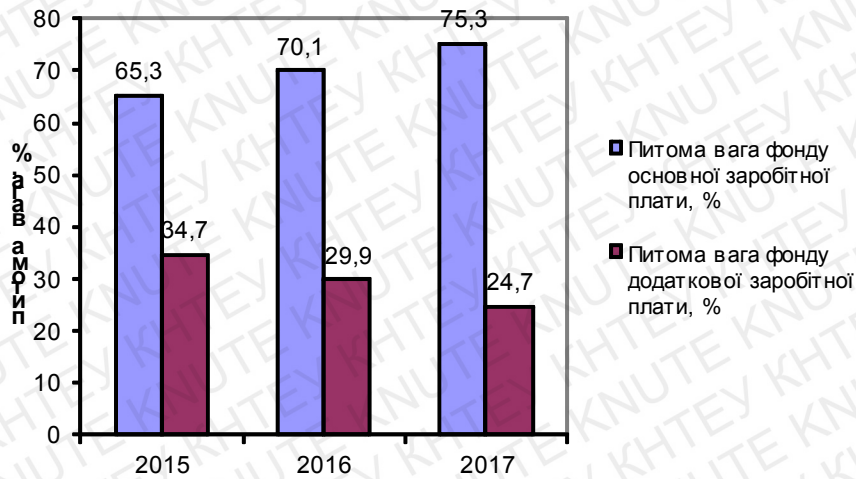


Рис. 2.3. Структура фонду заробітної плати готелю «Гостинність» за 2015-2017 роки

Що стосується фонду основної заробітної плати, то її питома вага поступово збільшується з 65,3 % у 2015 році до 75,3 % у 2017 р., що свідчить про посилення на підприємстві програми стимулювання персоналу.

За розрахунковими даними середньомісячна заробітна плата в 2015 році складала 8590,8 грн., в 2016 році – 9740,3 грн. і в 2017 році – 10080,6 грн. В порівнянні з 2015 роком, в 2016 році середньомісячна заробітна плата зросла на 1140,5 грн., або на 13,3%, в 2017 році зросла на 34,3 грн., або на 3,5%. Порівнюючи два останні роки 2015 з 2017 роком спостерігається збільшення середньомісячної заробітної плати на 1480,8 грн., або на 17,3 %. Проаналізувавши середньомісячну заробітну плату працівників за 2015-2017 роки спостерігається тенденція росту в середньому 49,1 %.

У готелі застосовуються системи штрафів та преміювання працівників. Премії нараховуються всім працівникам щомісяця – 5% від заробітної платні (з урахуванням всіх податків), щоквартально – 10%. Система накладання штрафів наведена у табл. 2.14.

Динаміка нарахування премій та накладання штрафів у структурних підрозділах у готелі «Гостинність» за 2017 рік показані у таблицях 2.15.

Проаналізувавши динаміку виплати премій за даними 2015 та 2016 року можна зробити висновок, що тенденція щодо нарахувань премії збільшилась,

але збільшилась за рахунок збільшення фонду оплати праці готелю, який складав у 2015 році 1620,5 тис.грн, а у 2016 році складає 1700,5 тис.грн.

Таблиця 2.14

Система накладання штрафів у готелі застосовується у таких випадках

Система накладання штрафів	Розмір штрафів, грн..
Спізнення на роботу	Штраф у розмірі 20 грн
Некоректна поведінка між співробітниками на території готелю	Штраф накладається у розмірі 40 грн. та вираховується з щомісячних преміальних коштів
Некоректна поведінка з гостями та проживаючими готелю	Винесення догани та накладання штрафу у розмірі 10% від заробітної платні
Невиконання безпосередніх посадових обов'язків	У першому випадку: - винесення догани; у другому: - накладання штрафу у розмірі 10% від заробітної платні; у третьому - звільнення
Скарги на персонал готелю, які відмічаються у „Книзі скарг та пропозицій”	Накладання штрафу у розмірі 10% від заробітної платні
Поява на роботу у нетверезому стані; прогул	Винесення догани та позбавлення премії на термін 3 – х місяців

Прослідкуємо нарахування премій у структурних підрозділах готелю (табл.2.15).

Табл. 2.15

Нарахування премій у структурних підрозділах готелю «Гостинність»

Структурний підрозділ	Кількість працівників у відділі, чол	Середня з/п на одного працівника, грн	Премії		Структура преміального фонду	
			5%(грн)	10%(грн)	грн.	%
Технічний відділ	5	4500	75	150	6300	33,6
Бухгалтерія	3	7500	75	150	1575	8,4
Служба прийому та розміщення	10	8000	50	100	7050	37,6
Господарська служба	3	6000	50	100	600	3,2
Відділ кадрів	1	6200	60	120	540	2,8
Служба безпеки	3	5800	37	80	1755	9,3
Всього	27	10800	-	-	18720	100

Фонд оплати праці збільшився на 161тис.грн. а не за рахунок збільшення самих премій. Це говорить про те, що прибуток готелю збільшується, а заохочення працівників ні. Оцінивши та проаналізувавши систему преміювання

у готелі, спостерігається систематична виплата премій в залежності від місяця або кварталу (5-10%); не приділяється уваги за нерівномірне функціональне навантаження структурних підрозділів та їхніх керівників.

Провівши дослідження функціональних навантажень підрозділів та виплати їм заохочень, потрібно звернути увагу: на малий розмір премій; приділити особливу увагу відділу служби прийому та розміщення, оскільки у відділі працює 10 осіб, на керівника відділу накладається найбільше функціональні навантаження за діяльність свого підрозділу, тому як від працівників служби прийому та розміщення залежить якість прийому, організації та обслуговування гостей готелю.

Проаналізувавши нарахування премій працівникам, проведемо дослідження накладання штрафів протягом 2017 р. за структурними підрозділами (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Накладання штрафів у структурних підрозділах готелю «Гостинність» за 2017 рік

Структурний підрозділ	сч	лю	бер	кв	тр	чер	лп	ср	вер	жв	лис	гр	Вцілому за рік	
													грн	%
Технічний відділ	40	95	75	150	75	-	60	-	20	-	-	80	595	34,6
Бухгалтерія	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Служба прийому та розміщення	200	-	80	-	100	40	-	20	100	-	40	-	580	0,33
Господарська служба	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Відділ кадрів	-	-	80	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80	4,6
Служба безпеки	80	80	20	40	80	20	-	80	-	-	-	-	400	23,3
Всього	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1715	100

Дослідивши систему накладання штрафів у структурних підрозділах готелю, можемо зробити висновки, що більшість стягувалось штрафів з технічного відділу, а саме: з Старшого електротехніка за невиконання посадових обов'язків (800 грн), за появу на роботу будівельника у нетверезому стані (750, 750, 1500 грн.раз в місяць), та спізнення на роботу.

Штрафи накладалися на працівників служби прийому і розміщення, а саме на покоївок, за якими спостерігались постійні запізнення на роботу (20 грн.), особливо в січні місяці під час новорічних свят, також при приїзді іноземних туристів у травні і вересні до „Книги скарг та пропозицій” було внесено скарги за неякісне обслуговування номерів покоївками, прибирання та виникнення ускладнень при спілкуванні з гостями при відсутності знань іноземних мов. Тим самим накладався штраф у розмірі 1000 грн (10% премії) за запис у „Книгу скарг та пропозицій”.

Економічні методи посідають центральне місце в системі наукових методів управління трудовою діяльністю людей на підприємстві, оскільки на їх основі встановлюється цільова програма господарського розвитку підприємства і визначається такий режим роботи і такі стимули, які об’єктивно спонукають і зацікавлюють колективи і окремих працівників в ефективній праці (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Нарахування премій та стягнення штрафів у структурних підрозділах готелю «Гостинність» за 2017 рік

Структурний підрозділ	Преміальний фонд і стягнення штрафів за рік, грн		Вцілому за рік, %	
	Премії	Штрафи	Штрафи	Премії
Технічний відділ	6300	595	33,6	34,6
Бухгалтерія	1575	-	8,4	-
Служба прийому та розміщення	7050	580	37,6	0,33
Господарська служба	600	-	3,2	-
Відділ кадрів	540	80	2,8	4,6
Служба безпеки	755	400	9,3	23,3
Всього	18720	1715	100	100

За результатами табл. 2.17 можна зробити висновки, що за 2017 рік найбільше премій було нараховано працівникам служби прийому і розміщення 7050 грн., але найбільша сума залежить від кількості працівників відділу, а не за рахунок додаткових виплат за якість обслуговування, знання іноземних мов тощо. Стосовно стягнення штрафів, то найбільша кількість штрафів було

накладено на працівників технічного відділу за спізнення на робоче місце, та поява на роботу у нетверезому стані.

Все вище перераховане свідчить про те, що керівництво готелю «Гостинність» збільшує кількість персоналу, організуючі ефективну структуру, завдяки якій у майбутньому планує збільшити власні прибутки використовуючи ефективну управлінську політику. Проаналізував власні можливості і зробивши вірні висновки колектив підприємства у 2017 році та у майбутньої перспективі буде ефективно використовувати як матеріальні так і трудові ресурси.

Важливою складовою соціальних виплат є матеріальна допомога, мінімальний перелік видів якої, як правило, узгоджується при укладанні Колективного договору і в більшості випадків включає в себе такі: матеріальна допомога з нагоди вступу до шлюбу; на поховання близьких родичів; при народженні дитини; на лікування; при виході на пенсію. Обсяг матеріальної допомоги залежить насамперед від фінансового стану підприємства. В досліджуваному підприємстві найбільш різноманітними є переліки матеріальних і соціальних пільг де виплачується матеріальна допомога: на оздоровлення, на лікування; до ювілейних дат і при виході на пенсію; дітям-сиротам та напівсиротам. Підприємство готельного господарства надає безпроцентні позики. За кошти підприємства організовується відпочинок дітей, подарунки, привітання, святкування, туристичні, оздоровчі, культурні заходи; надається благодійницька та спонсорська допомогу стороннім громадським організаціям і особам.

Незадовільним є стан організації соціальної діяльності та розвитку у готелі «Гостинність». Варто відмітити роль профспілок у відстоюванні прав та інтересів працівників. Зокрема, високо оцінюють роботу профспілкового комітету працівники, де члени комітету і голова профспілки приділяють багато уваги організації культурних, оздоровчих, туристичних, спортивних заходів.

Задоволення переліком та рівнем соціальних виплат, пільг і гарантій висловили працівники досліджуваного підприємства.

До числа додаткових зовнішніх видів винагород можна віднести:

- додаткові тренінги у період професійної адаптації;
- надання медичних послуг;
- надання додаткових оплачуваних відпусток;
- застосування при можливості гнучкого графіку робочого часу;
- покращення умов праці та відпочинку працівників та членів їх сімей.

76% респондентів висловились за бажане впровадження медичного страхування, яке повністю або частково має оплачуватись підприємством, 48% вважають за потрібне впровадити додаткове пенсійне страхування за рахунок підприємства. Сучасні дослідники проблем вдосконалення мотивації на вітчизняних підприємствах також переконані у важливості запровадження додаткового пенсійного забезпечення за рахунок роботодавців.

На переконання керівництва та працівників готелю «Гостинність» можливості підвищення кваліфікації дуже обмежені. Існує потреба в оволодінні суміжними спеціальностями, що дозволить розширити межі професії, зменшити непродуктивні витрати часу. Недостатнім є забезпечення спеціальною літературою, періодичними виданнями. Однією з вимог підвищення кваліфікації є набуття додаткових знань в зв'язку із збільшенням обсягів діяльності. Наслідками підвищення кваліфікації і навчання є зростання професійної компетентності і підвищення категорії.

У готелі «Гостинність» попередньо не сформований графік підвищення кваліфікації для працівників відсутній. Направлення на навчання і підвищення кваліфікації здійснюється за наявності пропозицій.

Для більш ретельного аналізу ефективності використання діючої системи компенсації праці було проведено анкетування персоналу підприємства. По даним анкет було розроблено зведену таблицю відповідей працівників, яку можна побачити в табл. 2.18.

Результати опитування працівників готелю «Гостинність»

Питання анкети	Варіанти відповідей	Кількість відповідей	Структура, %
Вкажіть причину, яка заважає забезпечити високу якість послуг	Немає такої причини	3	7
	Неякісна сировина	2	4
	Застарілі технології виробництва	12	26
	Відсутність документації	4	8
	Низький рівень кваліфікації	24	51
	Мікроклімат в колективі	2	4
Вкажіть причину, яка заважає підприємству надати якість послуг на високому рівні	Низький рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу	25	54
	Недосконалі методи та форми обслуговування	11	23
	Застаріла матеріально-технічна база	5	11
	Некомфортне розміщення приміщень	4	8
	Мікроклімат в колективі	2	4
	Мікроклімат в колективі	2	4
Чи задовольняють Вас умови праці	Так	35	74
	Ні, то вкажіть що саме:	12	26
	- темп роботи - санітарно-гігієнічні умови	6	
Які фактори, на Вашу думку, вплинуть на підвищення якості праці на Вашому підприємстві	Покращення санітарно-гігієнічних умов	1	2
	Більш повне забезпечення інвентарем	17	36
	Придбання сучасного обладнання	9	19
	Підвищення зацікавленості у результатах праці	20	43
Чи влаштовує соціально-психологічний клімат в колективі	Так	42	89
	Ні	5	11
Що на Вашу думку може покращити соціально-психологічний клімат в колективі	Підвищення соціальної захищеності	17	36
	Уважність з боку керівництва	26	55
	Налагодження міжособистих відношень	4	9
Чи бажаєте підвищити кваліфікацію	Так	31	66
	Ні	16	34
Коли підвищували кваліфікацію	Менше 1 року	0	
	1-2 роки тому	2	5
	Не підвищували	45	95

З даних опитування було з'ясовано, що причиною яка заважає забезпечити високу якість послуг є низький рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу

вважають 24 особи, тобто 51% від загальної кількості, застарілі технології обслуговування –26%, відсутність такої причини – 7%, неякісна сировина і мікроклімат в колективі по 4%. Тобто основною причиною, яка заважає забезпечити високу якість є низький рівень кваліфікації персоналу.

Причини, яка заважає підприємству надати якість послуг на високому рівні, на думку працівників є такими, низький рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу 54%, недосконалі форми і методи обслуговування – 23% і застаріла матеріально-технічна база –11%. Тобто, з наведених даних видно, що основною причиною, яка заважає надати якість послуг на високому рівні є низький рівень кваліфікації.

За даними опитування було з'ясовано, що задовольняють умови праці 35 осіб, або 74% і незадовільняють умови праці 12 осіб, або 26%. Причинами, які незадовільняють умови праці є темп роботи –6 осіб і санітарно-гігієнічні умови –6 чоловік.

На думку персоналу готелю фактори, які можуть підвищити якість праці підвищення зацікавленості у результатах праці - 43% і більш повне забезпечення інвентарем – 36%, успішне проходження адаптації на початковому етапі професійної діяльності у готелі. Основним фактором підвищення якості праці є на думку персоналу підвищення зацікавленості в результатах праці, тобто для покращення ефективності управління персоналом необхідно в подальшому розробити програму стимулювання персоналу до праці.

Соціально-психологічний клімат в колективі влаштовує 12 осіб або 69% і не влаштовує 5 осіб, або 11%. На думку персоналу підприємства соціально-психологічний клімат в колективі може покращити: уважність з боку керівництва 16 осіб, або 55%, підвищення соціальної захищеності 7 осіб, або 36% і налагодження між особистих стосунків 4 особи, або 9%. Тобто, основною причиною покращення соціально-психологічного клімату є уважність з боку керівництва.

По результатам опитування було з'ясовано, що підвищити кваліфікацію бажає 11 осіб, або 66%. Підвищували свою кваліфікацію за даними опитування 1-2 роки тому 2 особи, або 5% і не підвищували 15 осіб або 95%.

Проаналізувавши дані опитування, можна зробити такі висновки, що для підвищення ефективного управління персоналом підприємства, необхідно підвищити кваліфікацію персоналу, забезпечити інвентарем і розробити програму стимулювання персоналу, для підвищення зацікавленості працівників готелю у результатах праці.

Загалом 25% працівників, а це переважно молоді спеціалісти, незадоволені відсутністю можливостей посадової кар'єри і вважають це негативним чинником впливу на їхню мотивацію. Можливе кар'єрне зростання вони відзначили при опитуванні як головний фактор, який може вплинути на їхнє рішення про перехід на інше підприємство.

Дослідимо причини зниження якості обслуговування споживачів. На кожному підприємстві готельного господарства існує організаційне регламентування яке визначає те чим повинен займатися працівник управління, яке представлено в готелі посадовими інструкціями, вони вказують на права, обов'язки і відповідальність кожного працівника. Для визначення ефективності роботи персоналу було зроблено порівняння фактично виконуваних робіт і робіт які повинен виконувати персонал на основі посадової інструкції готелю. Наглядно можна побачити порівняльну характеристику в табл. 2.19.

З наведених даних видно, що покоївкою порушується виконання посадових інструкцій. Результат у 87 балів із 100 балів показує, що на підприємстві відбувається порушення трудової дисципліни. В основному порушення спостерігаються такі: не своєчасний прихід на роботу, персонал не завжди має належний зовнішній вигляд, порядок та техніка прибирання не завжди відповідає стандартам обслуговування, вміння обслуговування споживачів не є досконалим, а також інколи прослідковується невиконання розпоряджень і наказів адміністрації. За даними аналізу ефективності використання персоналу, було з'ясовано, що має місце порушення посадових інструкцій, що негативно впливає на трудову дисципліну і на якість обслуговування споживачів.

Порівняльна характеристика виконання посадових функцій покоївки готелю

Повинен виконувати такі обов'язки	Бали	
	обов'язки за посадовою інструкцією	фактичне виконання обов'язків
Своєчасно приходити на роботу	6	3
Мати належний зовнішній вид	6	5
Відповідати за прибирання номерів	6	6
Забезпечити належний санітарний стан інвентарю, який використовується в роботі	5	5
Дотримуватись порядку та техніки прибирання номерів та інших побутових приміщень	6	5
Бережливо і охайно відноситись до устаткування	5	5
Вміти спілкуватися з споживачами ввічливо	7	6
Вміти прийняти замовлення споживача	8	7
Знати ціни, асортимент послуг	7	7
Слідкувати за порядком в номерах та на поверхах	7	6
В час роботи бути на робочому місці і слідкувати за споживачами	7	5
Виконувати їх побажання	7	7
Своєчасно інформувати адміністратора про суперечки і побажання споживача	6	6
Допомагати один одному в процесі обслуговування споживачів	5	5
Виконувати всі розпорядження і накази адміністрації, які стосуються виконання свої обов'язків	7	5
Відвідувати всі збори персоналу і навчально-тренінговачні заняття	5	4
Всього балів:	100	87

Ринок послуг готельного господарства саморегульований – регулятором виступає закон вартості, який балансує попит і пропозицію. Крім того виникає необхідність у регулюванні ринкової економіки державою.

Для обґрунтування обсягу пропозиції необхідно здійснювати вивчення і прогнозування купівельного попиту.

Вивчення попиту в готельному господарстві спрямоване на виявлення факторів, що формують попит на послуги галузі, і визначення ступеня їх впливу. Після вивчення і прогнозування купівельного попиту здійснюється

сегментування ринку. Одним з перших стратегічних рішень, які приймає підприємство, повинно стати визначення ринку, на якому воно хоче вести конкурентну боротьбу. Цим визначенням є вибір свого базового ринку, а також сегментація ринку на частини, які складаються зі споживачів із схожими потребами, поведінкою або мотивами, і створюють для підприємства сприятливі маркетингові можливості. Кожне підприємство повинно виявити найбільш привабливі сегменти ринку, якф воно зможе ефективно обслуговувати.

Сегментування за демографічним принципом полягає у поділі ринку на групи на основі таких демографічних змінних, як стать, вік, рівень доходів, рід занять та ін. Виявлено, що готель «Гостинність» відвідують 68% чоловіків і 32% жінок. Послугами підприємства в основному користуються споживачі віком 18 –30 років (26%) і 31 – 40 років (14%), в меншій мірі – старші відвідувачі віком 41 – 50 років (14%) і 51 –55 років – 8%.

За родом основного заняття більшість споживачів складають спортсмени та тренерський (суддівський) склад (58%), службовці (28%) і працівники сфери послуг – 14%.

Для визначення попиту споживачів на послуги готелю «Гостинність» була використана статистична звітність підприємства, а також проведене анкетне опитування. Всі сили підприємства направлені на задоволення потреб споживачів. Від них залежить попит на товар, ціни. Аналіз рівня задоволення споживачів готелю «Гостинність» визначається соціологічним методом, при якому знаходження значень показників якості здійснюється шляхом вивчення попиту фактичних або потенційних споживачів послуг за допомогою спеціальних анкет. На основі аналізу анкет, які були запропоновані відвідувачам готелю «Гостинність», можна зробити висновки про контингент споживачів, особливості його попиту, та рівень задоволення споживачів послугами готелю «Гостинність».

Аналіз анкетного опитування відвідувачів готелю «Гостинність» наведений в табл. 2.20.

Результати анкетного опитування відвідувачів готелю «Гостинність»

Питання	Варіанти відповіді	Кіл-ть	%
1. Звідки Ви дізналися про Готель «Гостинність» ?	Реклама у газетах та журналах	2	4
	Радіо та телебачення	-	-
	Вивіска готелю «Гостинність»	12	24
	Від друзів	36	72
	Випадково	-	-
2. Які Ви помітили недоліки у рекламі готелю «Гостинність»?	Не виявилась досить переконливою	-	-
	Містить не усю необхідну інформацію	-	-
	Примітивна	5	10
	Рідко зустрічається	15	30
	Не зустрічається	30	60
3. Що на Вашу думку, сприятиме підвищенню популярності готелю «Гостинність»?	Підвищення якості послуг	35	60
	Підвищення якості обслуговування	27	54
	Покращення умов відпочинку	13	26
	Зниження вартості послуг	18	36
	Розширення асортименту додаткових послуг	22	44
	Активізація рекламної діяльності	18	36

Аналізуючи анкетні дані табл. 2.20, ми з'ясували, що основна кількість відвідувачів готелю «Гостинність» - 72% дізналися про готель «Гостинність» від друзів, це свідчить про задоволення певного контингенту споживачів послугами готельного господарства готелю «Гостинність», але інформація отримана таким шляхом не досить повноцінна; 12% респондентів відповіли, що отримали інформацію через вивіску – це є також не досить повна інформація, до того ж доступна лише тим, хто проїзжає повз підприємство. Сама досконала інформація про всі послуги готелю «Гостинність» міститься у спеціалізованих журнальних та газетних публікаціях, але всього 4% відповіли, що отримали інформацію з цих джерел.

Все вище перераховане свідчить про певні недоліки у організації реклами, про що свідчить все теж опитування: 30% відвідувачів відповіли, що є певні недоліки у рекламі; 60% відповіли, що реклама зовсім зустрічається, 10% - що

реклама не містить всю необхідну інформацію. Отже можна казати, що маркетингова діяльність у готелі поставлена не на досить високому рівні.

З табл. 2.20 бачимо, що підвищенню популярності готелю «Гостинність», на думку респондентів, сприятиме:

- підвищення якості послуг (60%);
- підвищення якості обслуговування, зокрема роботи обслуговуючого персоналу (54%);
- покращення умов відпочинку (26%);
- зниження вартості послуг (36%);
- розширення асортименту додаткових послуг (44%);
- активізація рекламної діяльності (36%).

Все це свідчить про те, що в готелі ще є певні недоліки і підприємство на основі опитувань споживачів може їх усунути, що тим самим приверне до його більшу увагу зі сторони як постійних відвідувачів так і нових. Аналіз анкетного опитування з питань якості послуг готелю «Гостинність» наведений в табл.2.21.

Таблиця 2.21

Результати оцінки якості послуг готелю «Гостинність»

Послуги	«2»	«3»	«4»	«5»	Середній бал
відділу бронювання	-	7	31	12	3,1
порт'є (служба прийому)	-	-	14	36	3,72
піднесення багажу	-	-	8	42	3,84
покоївки	-	11	23	16	3,1
тренажерний зал	-	-	12	38	3,76
офіціанти	-	5	17	28	3,46
персонал в цілому	1	6	23	22	3,9

Обслуговування в готелі споживачі оцінюють наступним чином: послуги відділу бронювання - 3,1 бали, порт'є (служба прийому) - 3,72 бали, піднесення багажу - 3,84, покоївки - 4,1, тренажерний зал - 3,76, офіціанти - 3,46, персонал в цілому - 3,9 бали.

Таким чином, аналіз попиту споживачів готелю «Гостинність» виявив, що для залучення нових споживачів до нього необхідно розширити асортимент послуг, підвищити якісність обслуговування, активізувати рекламну діяльність, покращити умови відпочинку та роботу персоналу в цілому.

До того ж адміністрації готелю «Гостинність» необхідно звернути увагу на просування послуг, 75% відвідувачів довідалися про готель «Гостинність» через спілкування з друзями; 18% за допомогою рекламних буклетів. Таким чином, необхідно організувати розширену рекламну кампанію шляхом надання рекламних оголошень через мережу Інтернет та ін.

В ході дослідження було виявлено той факт, що попит на продукцію готелю «Гостинність» не відповідає потенціальним можливостям підприємства, які значно його перевищують. Тобто маємо ситуацію, коли певні фактори негативно впливають на рівень попиту, що одночасно примушує готель «Гостинність» до скорочення обсягів реалізації послуг.

Головним фактором мікросередовища є конкуренція. По-перше, конкуренцію складають підприємства готельного господарства, що територіально недалеко знаходять від готелю «Гостинність». До них відносяться готель “Братислава” та готель “Турист”. По-друге, суттєву конкуренцію можуть створювати приватні агенції, які здають в оренду квартири, гуртожитки і т.д. На цьому етапі вважаємо за недоцільне розглядати їх як конкурентів, оскільки вони можуть запропонувати лише послугу проживання без надання інших супутніх.

Одним з головних конкурентів є готель “Братислава”, який найближче знаходиться від готелю «Гостинність» і пропонує дуже широкий спектр послуг. Ще одним конкурентом готелю «Гостинність» є готель “Турист”, який розміщений у зручному місці, біля доволі великої автомобільної траси міста Києва та станції метро. Ціни, що запропоновані в готелі майже на тому самому рівні, що і в готелі “Братислава”. Асортимент послуг теж доволі широкий.

Порівняльна характеристика конкуруючих підприємств готельного господарства представлена в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Порівняльна характеристика конкурентів готелю «Гостинність»

Показники	Готель «Гостинність»	Готель “Братислава”	Готель “Турист”
Місце	Лісовий масив	Лівий берег	Лівий берег

Показники	Готель «Гостинність»	Готель «Братислава»	Готель «Турист»
розташування	м.Києва	м.Києва	м.Києва
Зручність розташування	Зручне відносно основного контингенту	Зручне	Зручне
Наявність автостоянки	+	+	+
Кількість номерів	43	327	250
Категорія	-	***	***
Форма власності	Державна	Колективна	Колективна
Якість обслуговування	3,3	3,5	3,7
Реклама	Візитки	Періодичні видання, календарі, листівки, Інтернет	Періодичні видання, календарі, Інтернет
Рівень цін	низький	високий	високий

На основі вище наведених даних в табл. 2.22 говорити про відносну конкурентоспроможність аналізованих підприємств. За місцем розташування переважають готелі «Турист» та «Братислава», так як вони знаходяться в центрі транспортних вузлів лівого берега міста Києва, тому і потік споживачів більший. Але, враховуючи те, що основним споживачем послуг готелю «Гостинність» є спортсмени, тренерський та суддівський склад, які приїжджають на змагання та збори, можна сказати, що територіальної конкуренції фактично не існує і досліджуване підприємство має безперечну перевагу за місцем розташування.

Для подальших рекомендацій удосконалення системи професійної адаптації персоналу готелю «Гостинність» проведемо SWOT-аналіз з урахуванням актуального зовнішнього та внутрішнього середовища готелю (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

SWOT-аналіз готелю «Гостинність», м. Київ

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Помірні ціни	- Незручна паркова

<ul style="list-style-type: none"> - Наявність постійного джерела забезпечення персоналом - Близькість закладу до потоків потенційних клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - Досить слабкий відділ маркетингу - Невеликий асортимент послуг - Недостатня орієнтація керівництва на нововведення - Невисока гнучкість організаційної структури управління - Низький рівень креативності персоналу - Слабка інвесторська підтримка
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Залучення нових клієнтів за рахунок оновлення маркетингової компанії - Перехід до більш ефективним стратегіям, пільгове оподаткування - Залучення інвесторів, залучення нових постійних постачальників якісної продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість появи нових конкурентів - Зниження загального рівня купівельної спроможності населення - Несприятлива політична ситуація в державі - Несприятливі зміни в державному регулюванні умов для ведення бізнесу - Значний ріст курсу долару - Зміни в політиці постачальників по відношенню до готелю.

Ще однією конкурентною перевагою готелю «Гостинність» є низький рівень цін (у середньому 550-750 грн. за номер, у той час як конкуренти пропонують у 4-5 разів дорожче).

Слабкі сторони досліджуваного підприємства полягають у недоліках формування товарної політики, зокрема, враховуючи, що конкуренти надають послуги як готелі ***категорії, то готель «Гостинність» має значно вужчий асортимент основних та додаткових послуг. Аналогічна тенденція прослідковується у формуванні рекламної діяльності. Таким чином, готель «Гостинність» на видовому ринку має певні переваги та недоліки порівняно із конкурентами.

Аналіз враховує розгляд сильних сторін готелю «Гостинність», які покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабості» викликають гальмування. А також слабких сторін - негативних властивостей готелю «Гостинність», що і визначають гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Також

можливості, тобто тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які заклад зможе домогтися істотного просування до поставлених стратегічних цілей інноваційного розвитку. І загрози, що під час відсутності відповідної реакції керівництва спричиняють значному погіршенню стану організації на шляху до удосконалення системи професійної адаптації персоналу готелю «Гостинність».

Підводячи підсумки досліджень, можемо зробити висновок, що готель «Гостинність» досить міцно тримається на ногах, має постійний контингент споживачів, стабільні прибутки, проте завжди повинен намагатися якомога краще задовольняти потреби споживачів, найефективніше оперувати потенціалом заради збереження своїх провідних позицій у жорсткому конкурентному ринку, виділяти більше коштів на внутрішню і зовнішню рекламу, для залучення більшої кількості споживачів.

Висновки до розділу 2

1. Результати дослідження засвідчили, що домінантою механізмом формування системи професійної адаптації персоналу готелю «Гостинність» залишається ефективність використання внутрішніх можливостей та адаптація до зовнішнього середовища. З вищенаведеного можна зробити висновки, що підприємство діє в умовах жорсткого браку фінансових засобів, що свідчить про: неефективність загальної стратегії та структурних одиниць у його складі; відсутність на підприємстві налагодженої системи професійної адаптації персоналу; невідповідність асортиментної політики готелю «Гостинність» вимогам споживачів.
2. Дохід від реалізації продукції (послуг) готелю в 2016 році порівняно з 2015 р. знизився на 650,7 тис.грн., або на 19,3 %. В 2017 році порівняно з 2016 р. дохід від реалізації продукції (послуг) зріс на 200,8 тис.грн., або 7,6 %. Рентабельність в 2016 році порівняно з 2015 р. зросла на 0,7 %, а в 2017 році порівняно з 2016 р. – на 0,4%, в 2017 році порівняно з 2015 р. – зросла на 1,1

% і становить 2,0%. Можна сказати, що підприємство раціонально використовує ресурси.

3. У готелі «Гостинність» існує недосконала система компенсації праці працівників: при незмінності продуктивності праці якість наданих послуг погіршується. Виявлена ситуація на підприємстві склалася тому, що більшість обслуговуючого персоналу, а саме покоївки не мають спеціальної кваліфікаційної освіти, також спостерігається низька матеріальна та моральна зацікавленість працівників у результатах праці.
4. Анкетування персоналу підприємства показало, що причиною яка заважає забезпечити високу якість продукції є низький рівень кваліфікації персоналу. Для підвищення ефективного управління персоналом підприємства, необхідно підвищити кваліфікацію персоналу, забезпечити інвентарем і розробити програму стимулювання персоналу, для підвищення зацікавленості працівників у результатах праці.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення управління професійною адаптацією персоналу підприємства

Розробка та реалізація системи управління професійною адаптацією персоналу готелю «Гостинність» дасть змогу упорядкувати всю роботу з кадрами підприємства, підпорядкувати її основній стратегічній меті. Персонал-стратегія має стати компасом в роботі з кадрами на довгострокову перспективу.

Після проведення аналізу та виявлення проблем в системі організації управління персоналом, надзвичайно важливим є визначення мети та завдань персонал-стратегії, обґрунтування конкретного плану дій в усіх аспектах роботи з персоналом готелю «Гостинність». Дані методичні рекомендації стосуються змістовного наповнення удосконалення процесу управління професійною адаптацією персоналу.

Рекомендації щодо формування мети та завдань процесу управління професійною адаптацією персоналу готелю «Гостинність»

Загальною стратегічною метою є формування та підтримка такого кількісного і якісного складу персоналу підприємства, який би на кожний період його діяльності у найбільшій мірі відповідав вимогам надання послуг, був здатний вирішувати ті проблеми, які виникають в ході діяльності та забезпечував реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

Ця мета має реалізуватися через низку конкретних завдань:

- 1) залучення та утримання на підприємстві робочої сили необхідної кваліфікації;
- 2) забезпечення постійної відповідності кількісних та якісних параметрів кадрового складу підприємства потребам ефективної організації основної діяльності;
- 3) формування інноваційно-орієнтованого кадрового ядра підприємства;
- 4) забезпечення високого рівня прихильності персоналу цілям та завданням підприємства;

- 5) забезпечення високого рівня мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності та здійснення інноваційних видів діяльності;
- 6) запровадження ефективної організації праці, яка забезпечує високу її продуктивність і якість, повноцінне і раціональне використання усіх ресурсів підприємства;
- 7) формування нової якості персоналу підприємства шляхом розвитку внутрішніх здібностей.

Стратегія розвитку персоналу має охоплювати усі етапи та аспекти роботи з персоналом на підприємстві, починаючи від залучення працівників на підприємстві і закінчуючи їх звільненням. Робота на кожному етапі має бути підпорядкована загальній стратегічній меті готелю «Гостинність».

Рекомендації щодо стратегічних підходів до формування складу персоналу, відбору та залучення персоналу готелю «Гостинність»

При розробці процесу управління професійною адаптації персоналу готелю «Гостинність» доцільно ставити завдання переходу до формування двохярусної структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, функції яких в організації є менш значимі і відповідальні. Така структура персоналу підприємств отримала розповсюдження в розвинених країнах [41].

Персонал «кадрового ядра» працює на основі безстрокових трудових контрактів з відповідними правами і обов'язками, гарантіями та матеріальним стимулюванням. Він складає основний штат підприємства готельного господарства. Увесь інший персонал складає тимчасовий штат, працюють на основі строкових трудових контрактів, вони можуть поповнити кадрове ядро при умові, що їх якісні параметри будуть відповідати вимогам підприємства готельного господарства. Двохярусна структура персоналу є досить гнучкою і більш відповідною умовам діяльності підприємства готельного господарства в системі конкурентної боротьби.

Для забезпечення готелю «Гостинність» необхідним персоналом шляхом їх відбору та залучення на підприємство, необхідно:

- регулярно здійснювати аналіз існуючої та майбутньої потреби підприємства в персоналі у розрізі спеціальностей та основних професій. Доцільно розробити середньостроковий прогноз потреби підприємства у робочій силі у відповідності до цілей та завдань стратегії. Щорічно розробляти баланс робочої сили у розрізі основних професій;

- чітко визначити вимоги до кандидатів на вакантні посади. Вони повинні охоплювати знання, кваліфікацію, навички, фізичні та інтелектуальні здібності, особистісні якості. На провідні посади розробляються карти компетентності, які застосовуються при відборі персоналу;

- визначити внутрішні та зовнішні джерела поповнення персоналу. Це може бути найом працівників на ринку праці та залучення на вакантні посади працівників підприємств шляхом професійної ротації та перепідготовки. Необхідно проаналізувати можливість та економічну доцільність використання обох джерел поповнення персоналу;

- провести набір претендентів на вакантні посади та здійснити селективний відбір необхідних працівників для підприємства. Особливо це стосується основних посад. Селективний відбір дає змогу залучити на підприємство кращих фахівців із усіх претендентів. Однак він потребує методичного забезпечення, тобто розробки питань для інтерв'ю, тестів або іншого інструментарію для відбору;

- визначити форми та умови зайнятості для тих працівників, які пройшли процедуру відбору та уклали трудову угоду. Слід відмітити, що на сучасному етапі на більшості підприємств готельного господарства розвинених країн досить широко використовують гнучкі форми зайнятості та нетипові контракти: неповна і часткова зайнятість, зайнятість із гнучким робочим часом, «розподіл роботи», зайнятість за сумісництвом та інші. Необхідно детально проаналізувати можливість і доцільність гнучких форм зайнятості;

- забезпечити адаптацію нових працівників до умов зайнятості на підприємстві шляхом детального ознайомлення їх з усіма особливостями трудової діяльності готелю «Гостинність», закріпити наставників-консультантів або використати інші методи.

Рекомендації щодо стратегії організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу готелю «Гостинність»

Організація праці є одним із найважливіших аспектів роботи з персоналом, яка має бути спрямована не лише на ефективне його використання, але й на забезпечення утримання працівників на підприємстві, забезпечення оптимальної відповідності між робочими місцями та кадровим складом підприємств. Стратегічні підходи до організації праці вимагають виконання низки завдань.

По-перше, створення якісних робочих місць, які б відповідали потребам та вимогам працівників. В концепції підвищення якості трудового життя, особлива увага приділяється якості робочих місць. Тому при розробці стратегії розвитку персоналу необхідно передбачити: розробку вимог до робочого місця; проведення паспортизації та атестації робочих місць (раз в 5 років); диференціацію наявних робочих місць за їх станом та виокремлення тих, які мають незадовільний стан; розробку програми реконструкції, модернізації робочих місць або ліквідації тих, параметри яких не можливо поліпшити.

По-друге, здійснити оцінку відповідності персоналу тим посадам, які вони займають і тим завданням, які вирішує підприємство згідно обраної конкурентної стратегії. Оцінку персоналу доцільно здійснювати шляхом його періодичної атестації. Це дозволить оцінити ступінь відповідності якісних рис персоналу вимогам роботи, виявити невикористані резерви трудового потенціалу, визначити можливі напрямки розвитку персоналу та його кар'єрного зростання. Для атестації персоналу доцільно розробити карти компетентності. Можливо використання інших інструментів оцінки (тестів, виконання особистих планів тощо). Атестація персоналу позитивно впливає на

мотивацію працівників до підвищення рівня кваліфікації і якості роботи. Необхідно чітко визначити період атестації для кожної категорії працівників.

Для забезпечення більшої відповідності кваліфікації персоналу виконуваній роботі та ефективного використання трудового потенціалу, в стратегії слід передбачити інвентаризацію професійної підготовки усіх працівників по базовій та додатковій професійній освіті. В ході такої інвентаризації можливо буде виявити відповідний недостатній чи надлишковий рівень професійної підготовки працівників по відношенню до тієї посади, яку вони займають. На основі такої інвентаризації розробити програми професійної ротації (при надлишковій кваліфікації) або підвищення кваліфікації, якщо рівень недостатній.

По-третє, впровадження ефективних моделей організації робіт. Удосконалення організації роботи має бути спрямоване на більш повне та ефективне використання трудового потенціалу персоналу підприємства, оптимізацію чисельності працівників, підвищення рівня продуктивності праці, забезпечення більшої задоволеності працею для усіх працівників, розвиток сприятливих соціально-трудова відносин на підприємстві та його структурних підрозділів.

В рамках цього напрямку роботи слід передбачити: удосконалення системи організації робочого місця; розширення сфери застосування нормування праці; більш широке використання гнучких та нестандартних моделей організації роботи, збагачення праці, розширення роботи тощо; можливості і доцільності застосування таких форм організації робіт як проектна форма організації роботи (передбачає створення тимчасових робочих груп з власними ресурсами для вирішення конкретних виробничих завдань) та лізинг персоналу.

По-четверте, оцінка віддачі від персоналу, яка характеризує ефективність його діяльності, в широкому розумінні. Фахівці з менеджменту персоналу підкреслюють надзвичайну важливість оцінки віддачі від персоналу для

забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тому цей аспект кадрової роботи має бути представлений в стратегії розвитку персоналу.

Оцінка віддачі від персоналу може здійснюватися за такими показниками: динаміка виробничих показників (обсяг випущеної продукції, продуктивність праці); динаміка витрат підприємства (рівень витрат на 1 грн, валового доходу, частка витрат на персонал в загальній структурі витрат); динаміка рівня продаж; динаміка рівня доходу (валового доходу, прибутку, рівня рентабельності); динаміка інноваційної діяльності (обсяг інноваційної продукції, освоєння нових видів техніки, технології); загальний імідж підприємства (динаміка числа споживачів, претензій до підприємства, його рейтинг).

Готель “Гостинність” може визначити власний перелік показників для оцінки віддачі від персоналу. Основними принципами успішності цієї роботи є: чітке визначення параметрів показників в якості стратегічної мети; регулярне порівняння досягнутих показників з визначеними параметрами; визначення загальної оцінки; забезпечення зв’язку між рівнем оцінки віддачі від персоналу та рівнем матеріального і морального стимулювання персоналу.

Рекомендації щодо розвитку системи стимулювання персоналу підприємства готелю «Гостинність»

Система стимулювання включає матеріальні та нематеріальні стимули до праці. Це також один із найважливіших стратегічних напрямків роботи з персоналом. Система стимулювання має забезпечити стійку зацікавленість працівників у високій результативності як власної праці, так і діяльності підприємства в цілому. Попередній аналіз показав, що на підприємстві готельного господарства найбільш слабким елементом кадрового менеджменту є саме оплата праці та система мотивації в цілому. І проблема не тільки в низькій оплаті праці, але передусім у слабкому зв’язку її розміру з трудовими зусиллями та результатами кожного окремого працівника, у невиправданій диференціації оплати праці, у слабкому використанні нематеріальних стимулів та інших недоліках.

При розробці стратегії мотивації необхідно: забезпечити формування високої зацікавленості персоналу не тільки у результатах власної праці, але й в результатах діяльності підрозділу, підприємства в цілому; створити комплексну систему мотивації, яка би ураховувала всі мотиви та потреби персоналу (матеріальні, духовні, соціальні); використати широкий спектр сучасних інструментів та методів мотивації; застосувати диференційований підхід до мотивації різних категорій працівників.

Фахівці у сфері мотивації виділяють базові мотиватори, які складаються із наступних елементів: матеріальне становище, можливості кар'єрного зростання, визнання заслуг; престиж організації; відношення у колективі, самореалізація, хороші умови праці. Необхідно задіяти усі складові системи мотиваторів. При цьому на сучасному етапі особливу увагу приділити оплаті праці, оскільки вона відіграє основну роль в системі мотиваторів.

При організації ефективної системи мотивації слід використовувати наступні підходи, які мають значення як для поточного, так і для стратегічного управління персоналом:

- розробити та запровадити на підприємстві зрозумілу для всього персоналу систему оплати праці, яка б забезпечувала чітку і прозору взаємозалежність між результатами праці та винагородою за неї;
- в системі оплати праці забезпечити відповідну та об'єктивну диференціацію рівня заробітку від рівня компетентності персоналу;
- в якості мотиватора більш широко використовувати кар'єрне та професійне зростання. Впровадити в практику планування кар'єри для управлінського персоналу, спеціалістів;
- більш широко застосовувати систему визнання заслуг працівника використовуючи різноманітні форми відзнаки та подяки заслуженим працівникам підприємства;
- включити в систему морального стимулювання принципи змагання, що спонукає персонал до підвищення показників власної конкурентоспроможності та формує у них конкурентну поведінку;

- забезпечити збагачення змісту праці як важливого чинника мотивації;
- приділити особливу увагу механізму оцінки та контролю результатів як важливим факторам мотивації ефективної праці.

Рекомендації щодо стратегії розвитку людського капіталу підприємства готелю «Гостинність»

В сучасних умовах персонал підприємства з його знаннями, здобутими навиками та уміннями, інформацією, мотивацією та мобільністю є своєрідним людським капіталом. Накопичення та розвиток цього капіталу забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства, його здатності до інноваційного розвитку. Тому одним з найважливіших завдань стратегічного управління персоналом готелю «Гостинність» є забезпечення розвитку його якісних характеристик.

Розвиток якісних характеристик персоналу вимагає забезпечення послідовної організації цього процесу:

- визначення необхідних параметрів якості персоналу (освітньо-кваліфікаційного рівня, віку, стану роботи за фахом, професійної майстерності, особистісних рис, фізіологічних даних);
- оцінку якості наявних працівників шляхом порівняння їх рис з необхідними параметрами;
- визначення мети та завдань розвитку людського капіталу підприємств, спрямованих на ліквідацію розриву між наявним рівнем якості робочої сили та необхідним (або бажаним) рівнем;
- визначення шляхів підвищення якості робочої сили до рівня необхідних параметрів.

Розвиток людського капіталу підприємств забезпечується шляхом: професійного навчання; постійної інформованості працівників; підвищення компетентності шляхом обміну досвідом; підвищення загальної культури працівників шляхом здійснення культурних та естетичних програм; розвиток фізичних даних працівників, зміцнення здоров'я.

Розвиток людського капіталу пов'язаний з удосконаленням якісних характеристик персоналу. В найбільшій мірі це досягається шляхом професійного навчання. В стратегічному плані має бути поставлено завдання забезпечення безперервного навчання працівників впродовж усього трудового періоду, що давно і ефективно використовується на підприємствах готельного господарства розвинених країн. Для підприємств готельного господарства, для яких постійною проблемою є необхідність оновлення послуг, особливо велике значення має безперервне професійне навчання. Для реалізації такого підходу необхідно:

- розробити середньострокову програму підвищення кваліфікації усіх професійних груп працівників, в якій передбачити: щорічне підвищення кваліфікації управлінського персоналу; підвищення кваліфікації кваліфікованих працівників – не менше одного разу в три роки, усіх інших працівників – не менше одного разу за п'ять років;
- забезпечити щорічне охоплення персоналу основного складу різноманітними формами навчання або творчого розвитку;
- забезпечити регулярне інформування персоналу щодо різноманітних новацій, які впроваджуються на підприємствах готельного господарства;
- тісно пов'язати плани навчання та підвищення кваліфікації із результатами атестації працівників та перспективами кар'єрного зростання або професійної ротації;
- забезпечити мотивацію та зацікавленість до професійного навчання працівників, використовуючи різні методи.

В забезпеченні розвитку людського капіталу важливо не пропустити аспекти, які стосуються здоров'я працівників та розробити комплекс, доступних для підприємства, заходів щодо поліпшення здоров'я персоналу.

Рекомендації щодо стратегічних підходів в організації руху кадрів готелю «Гостинність»

Важливою ланкою роботи з персоналом на підприємстві готельного господарства є забезпечення ефективної системи руху працівників, що включає

і їх звільнення. Потреба забезпечення руху персоналу обумовлена необхідністю ефективного розміщення персоналу, створення умов для їх професійного зростання, необхідністю ефективного використання трудового потенціалу та утримання працівників на виробництві. Нерівномірність діяльності окремих структурних підрозділів підприємства породжує дефіцит або надлишок персоналу, тому виникає потреба переміщення персоналу.

Організація ефективного руху персоналу на підприємстві можлива лише шляхом поєднання оперативного та стратегічного управління. В стратегічному плані ефективна організація руху персоналу на підприємстві має враховувати: стратегію розвитку підприємства і його структурних підрозділів; цілі та завдання конкурентної стратегії; життєвий цикл трудової діяльності працівника та його професійної кар'єри.

При розробці стратегії планування професійного навчання персоналу готелю «Гостинність» необхідно передбачити:

- можливості горизонтального переміщення персоналу з метою розширення їх компетенції та уникнення одноманітності в процесі праці;
- можливості вертикального переміщення персоналу, в тому числі і планування кар'єри;
- розширення зони трудової діяльності;
- необхідність планового скорочення персоналу та можливість їх подальшого працевлаштування в межах підприємства.

Реалізація стратегічного підходу до забезпечення ефективного руху персоналу в межах готелю «Гостинність» вимагає розробки:

- 1) прогнозів обсягів виробництва за структурними підрозділами;
- 2) прогнозів потреби структурних підрозділів у робочій силі, визначення дефіциту або надлишку кадрів;
- 3) можливих схем переміщення персоналу в межах підприємства.

Рекомендації щодо формування стратегії соціального розвитку та соціального захисту готелю «Гостинність»

На сучасному етапі будь яке підприємство готельного господарства виконує важливу соціальну функцію, забезпечує задоволення соціальних потреб свого персоналу і їх соціальний захист. В умовах нестабільності, виникнення соціальних ризиків дана функція набуває все більшого значення. Соціальна функція підприємства реалізується завдяки здійсненню як обов'язкових так і добровільних соціальних програм, які розробляються і реалізуються за ініціативою самого підприємства.

Досвід розвинутих країн демонструє, що соціальні витрати підприємств, які пов'язані з виплатою робітникам грошової допомоги і не грошових соціальних послуг, представляють собою найбільшу частину трудових витрат. У 80-90-х роках ХХ століття соціальні витрати американських підприємств зростали на 50% швидше, ніж витрати на заробітну плату.

На більшості підприємств, поряд з обов'язковими (статутними) соціальними програмами, реалізуються добровільні програми, які відрізняються великим різноманіттям. Вони охоплюють такі сфери як: житлово-побутові умови, медичне обслуговування, в тому числі профілактику професійних захворювань; пенсійне страхування; соціально-побутові послуги; професійну підготовку.

Важливість розробки стратегії соціального розвитку підприємства обумовлена тим, що вона:

- 1) сприяє створенню необхідних умов для повноцінного відновлення життєвих сил персоналу завдяки забезпеченню відповідними житлово-побутовими умовами, обслуговуванням і відпочинком;

- 2) створює сприятливі умови для підвищення якості трудового життя. Праця є важливою сферою життєдіяльності людини, однак вона не може замінити собою всі інтереси і потреби людини. Висока якість трудового життя досягається за умови, коли робота оптимально поєднується з задоволенням соціальних і культурних потреб, виконанням сімейних обов'язків. Розвиток соціальної інфраструктури підприємства є базою для задоволення різноманітних інтересів робітників, рішення побутових і сімейних проблем;

3) посилює мотивацію працівників, особливо коли мотивуючим фактором виступає не тільки оплата праці, а і соціальний пакет, який підприємство може надати працівнику.

При розробці стратегії планування професійного навчання персоналу необхідно передбачити певні напрямки соціального розвитку та підвищення соціального захисту працюючих, які є найбільш доцільними та економічно можливими. Вони можуть охоплювати програми (або окремі заходи) спрямовані, по-перше, на захист працівників та задоволення їх потреб, по-друге, на розвиток соціальної інфраструктури.

В рамках першого напрямку можливо здійснення таких програм соціальної підтримки: матеріальна підтримка малозабезпечених працівників підприємства; медичне обслуговування та страхування; додаткове пенсійне забезпечення; житлове забезпечення; кредитування.

Соціальний пакет підприємства може мати різне наповнення і залежить від: потреб працівників в тих чи інших формах соціального захисту; наявної матеріальної бази підприємства; економічних можливостей. При розробці стратегії планування професійного навчання персоналу слід виходити з того, що наявність такого пакету буде сприяти залученню та утриманню на підприємстві більш кваліфікованої робочої сили.

Викладені рекомендації стосуються основних напрямків роботи з персоналом готелю «Гостинність». При розробці стратегії важливими можуть бути інші напрямки. Для підприємств готельного господарства пріоритетним напрямком є забезпечення розвитку людського потенціалу, формування спроможного до інноваційної діяльності висококваліфікованого персоналу підприємства.

Для розробки ефективної та реалістичної стратегії необхідно застосовувати науковий, економічно та соціально обґрунтований підхід. На початковій стадії розробки стратегії планування професійного навчання персоналу доцільно провести соціальне опитування персоналу стосовно наявних проблем у роботі з персоналом, їхнього бачення перспектив розвитку

персоналу. До її розробки мають бути залучені провідні фахівці підприємства із різних сфер діяльності, а не тільки працівники служби роботи з персоналом. У склад робочої групи по розробці стратегії доцільно включити: фахівців кадрової служби, інженерно-технічних працівників, економістів, керівників середньої ланки, представників від трудового колективу підприємства. Можливо і бажано залучити до розробки стратегії науковців, які займаються проблемами менеджменту персоналу або стратегічного управління. Склад робочої групи по розробці стратегії планування професійного навчання персоналу чисельністю 10-12 осіб має бути здібним для виконання такої роботи. Тому на період розробки стратегії члени робочої групи мають бути звільнені від виконання додаткових функцій, доцільно також обмежити, на цей період, їхні основні повноваження.

Підготовлений проект стратегій має бути узгоджений з вищими керівними органами підприємства готельного господарства, керівниками усіх структурних підрозділів. Затверджена стратегія має бути дієвим інструментом управління персоналом. Її цілі, завдання, основні напрями роботи мають бути доведені до відома кожного працівника.

3.2. Обґрунтування заходів щодо реалізації програми професійної адаптації персоналу готелю

Основною складовою системи професійної адаптації персоналу є наявність на підприємстві перспективного професійного розвитку, який сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;

- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

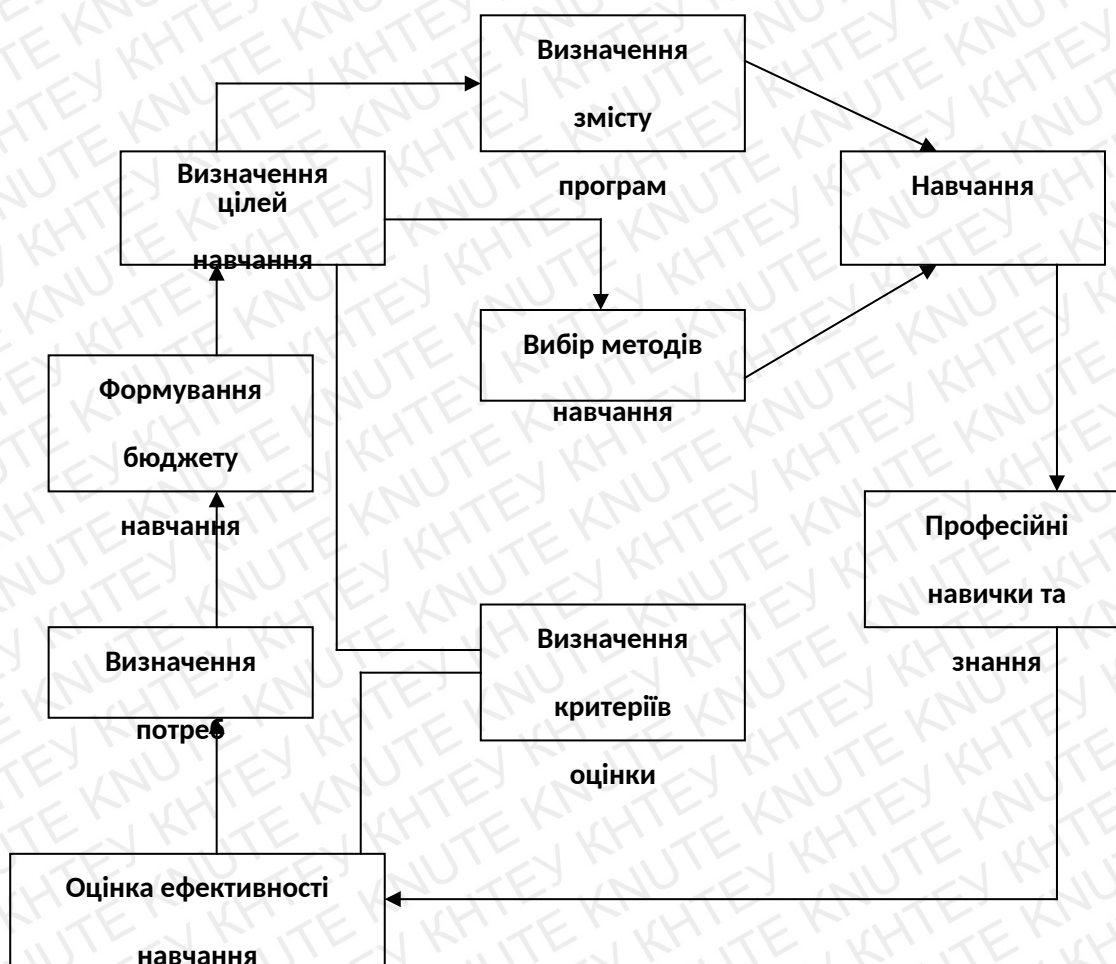


Рис. 3.1. Процес організації професійного навчання у готелі «Гостинність»

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис. 3.1.).

Основними факторами, які мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні, є:

- бажання зберегти місце роботи чи посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;

- бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади.

Наразі у готелі «Гостинність» склалася така ситуація, що у підприємства немає зайвих коштів, таким чином підприємство повинно вирішувати питання, що стосується підвищення кваліфікації так:

- на підприємстві буде використовуватися групова програма навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- підготовка методичних програм.

Слід сказати, що навчання буде проводитись на робочому місці. Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Навчання на робочому місці може здійснюватись і у формі наставництва (коачінг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультацій, поради і методом ускладнюючих завдань.

Також буде використовуватись інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Кожен працівник буде використовувати такий метод як самоосвіта, шляхом вивчення літератури.

На підприємстві буде проходити перепідготовка персоналу, вона організується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва та організації в цілому.

Кожен працівник повинен кожні три роки підвищувати свою кваліфікацію. Воно спрямовано на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності, професії.

Всі ці зміни призведуть до збільшення прибутку та зміцнення готелю «Гостинність» на ринку послуг. Кожне підприємство бореться за висококваліфікованих працівників, тому моє запровадження в удосконалені управління персоналом готелю «Гостинність» призведе до збільшення кількості споживачів, тим самим збільшення прибутку.

Сам процес відбору персоналу готелю «Гостинність» повинен складатись з таких етапів як:

- 1) Розробка вимог до посади (паспорт посади, профіль посади і т.д.) – забезпечує пошук претендентів необхідної класифікації.
- 2) Залучення для участі як можна більшої кількості претендентів, що володіють мінімальними вимогами.
- 3) Перевірка претендентів з використанням формальних методів, в цілях відсіву гірших.
- 4) Відбір на посаду з числа кращих кандидатур – тут рішення приймає безпосередньо керівник.

У готелі «Гостинність» ефективний відбір персоналу необхідно починається з точної характеристики роботи. Аналіз діяльності проводиться менеджерами та директором і дає відповіді на наступні питання:

- скільки часу необхідно працівникові для виконання основних виробничих операцій;
- які виробничі операції можна згрупувати в більш загальне поняття робочого місця;
- як організувати робоче місце так, щоб збільшити продуктивність праці;
- який режим роботи оптимальний для даного робочого місця;
- якими характеристиками (особливостями) повинен володіти працівник для виконання даної виробничої операції;
- як може використовуватися інформація, отримана в результаті аналізу робочого місця, для створення програми управління персоналом.

Тільки коли характеристика роботи вже готова, можна думати про окремого кандидата, щоб заповнити цю вакансію. Вирішуючи це питання, приймають до уваги:

- фізичні дані;
- кваліфікацію;
- розум (інтелект);
- особливі схильності;
- інтереси;
- характер;

- мотивацію;

По кожному з цих пунктів слід визначити, що є:

- істотним, тобто тим мінімумом, без якого кандидат на посаду ніколи не досягне задовільного рівня в роботі;
- бажаним, тобто рівнем, необхідним насправді, щоб забезпечити задовільні стандарти;
- протипоказаним, тобто рисами, очевидними недоліками, які є у кандидата. Це надзвичайно важливо, тому що на першій стадії подачі заяви на роботу людей з небажаними рисами відсівають, і має сенс знати їх всі, щоб не пропустити таких людей далі вже на цій стадії.

Коли чітке уявлення про кандидата вже сформоване, наступним кроком є публікація оголошення про роботу, яка пропонується у готелі.

При цьому приймаються до уваги наступні чинники:

- Переконатися, що реклама складена таким чином, що привертає тих, хто потенційно може виконувати цю роботу, і виключає тих, хто цього не може. Рекламування роботи повинно бути націлене не на велику кількість відповідей, а на один розумний вибір з відповідних відповідей.

- У рекламі повинні бути вказані оклад або його розмір, тому що це дає один з кращих орієнтирів про масштаб і рівень роботи. Проте керівники готелю «Гостинність» не завжди цього дотримуються, особливо коли це стосується керівних вакансій. Це робиться з тією метою, щоб розглянути якомога більшу кількість кандидатів.

Дані свідчать, що вказівка лише поштових скриньок приводить до скорочення відповідей на рекламу названої організації удвічі. Тому у готелі «Гостинність» обирають і відповідний засіб інформації. Це визначається резервом потенційних претендентів і, ймовірно, тим засобом інформації, з якого вони цю рекламу можуть отримати. Роботу, на яку потрібні некваліфіковані працівники, наприклад, пропонують в конкретному районі, де це потрібно, а вакансію головного керівника - рекламують в масштабі всієї країни. Інтернет і газети залишаються кращим вибором, проте не завжди доцільно шукати

керівника компанії в газеті, а прибиральницю через Інтернет. Агентства зайнятості, радіо і телебачення - всі можуть зіграти свою роль в рекламі. Визначальним чинником буде доступність потенційним претендентам, а також ціна рекламування роботи.

Основними джерелами інформації у готелі «Гостинність» є:

- Анкета із заявки на пошук і підбір кандидата зазвичай стають відомими перші відомості, користь заявки залежатиме від того, наскільки якісно вона складена. Форми заявок ретельно складаються, для того щоб не враховувати думки претендентів, їх відчуття, очікування і амбіції, якщо це матиме значення для майбутньої роботи. Іноді заява-лист більш корисна, ніж форма, якщо, наприклад, потрібно перевірити здібність претендента до письмового виразу думок. Анкета або резюме вивчаються уважно, щоб допомогти встановити основну спрямованість питань.

У готелі «Гостинність» співбесіди і об'єктивні тести найпоширеніші методи, використовувані для остаточного вибору. Їх точне співвідношення вироблене відповідно до їх можливостей забезпечити найкориснішу інформацію про претендентів. Складність і точність процесу відбору залежать від ціни помилки, що допускається при цьому. Якщо ціна помилки висока і є дуже мало претендентів для вибору, то застосовують найточніше поєднання тестів і співбесід. Якщо ж вартість помилки значна, то дуже багато коштів у процес відбору не вкладають.

Що стосується розробки відповідної документації на заключному етапі аналізу робіт, то необхідно виділити саме такі типи документів, як:

- Посадова інструкція – це документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника. Зазвичай включає короткий виклад основних обов'язків, повноважень та необхідних навиків, що відносяться до конкретної посади в організації.

- Паспорт посади – документ, який регламентує статус працівника, відповідальність, обов'язки і повноваження, функціональну взаємодію, оплату праці, заохочення і стягнення.

- Кваліфікаційна карта включає: кваліфікаційні вимоги до освітнього, освітньо-кваліфікаційного рівня, післядипломної освіти та досвіду роботи; вимоги до специфіки знань та навиків; вимоги до віку та статті.
- Карта компетенцій включає типи поведінки, особисті якості людини, здібності, необхідні для виконання конкретних функцій та ефективним використанням робіт.
- Профіль посади включає в себе кваліфікаційну карту і карту компетенцій і є основним документом, який використовується:
 - для підбору кандидатів при прийомі на роботу;
 - для оцінки, атестації працюючого персоналу;
 - для визначення цілей і планування навчання працівників;
 - для формування кар'єрних планів працівників.
- Професіограма – це опис професії за певною схемою, розкриває зміст діяльності професіонала, вимоги до його знань і умінь, професійно важливі якості і тому подібне.
- Психограма – графічне зображення результатів дослідження психічної діяльності індивіда за допомогою ряду тестів з метою наглядного порівняння різних індивідів.

На закінчення можна сказати, що прийом відповідного кандидата на роботу є важливим і відповідальним завданням керівництва підприємства або організації. В даний час, коли наша економіка перейшла на ринковий шлях розвитку, необхідно не просто заповнити штатний розпис, а підібрати його так, щоб прийнята людина працювала найефективніше, оскільки від цього залежить прибуток. І зробити це можливо лише за умови об'єктивної оцінки кандидата, причому не тільки його кваліфікації, але, і що можливо є навіть важливішим, його психологічної сторони. Оскільки, якщо людина не уживеться в колективі, може піти нанівець робота всієї адміністративної одиниці, яка потім негативно позначиться на виконанні роботи всієї організації. Тому необхідно провести психологічний аналіз особи що наймається з метою виявлення його індивідуальних особливостей. Звичайно, важливим чинником є компетентність

директора готелю «Гостинність». Саме від неї залежить, наскільки об'єктивно буде оцінений той або інший претендент, що згодом може позначитися на діяльності підприємства.

Необхідно відмітити, що свої функції щодо проведення тренінгів та лекцій відносно якості обслуговування менеджер по роботі з персоналом здійснює досить ефективно. Кожного місяця проводиться тестування та виявляються недоліки в роботі за результатами тестів.

3.3. Прогнозування успішності реалізації програми професійної адаптації персоналу підприємства

Реалізація зроблених рекомендацій щодо удосконалення системи професійної адаптації персоналу підприємства передбачає попереднє визначення її етапів та відповідальних за їх здійсненням виконавців (табл. 3.1).

Зупинимося на розгляді етапів реалізації рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування більш детально.

Першим етапом є прийом на роботу помічників офіціантів. Строк реалізації цього етапу складатиме приблизно 1,5 місяців. Спочатку буде дана обява в Інтернеті про те, що готелю необхідні помічники офіціантів. Після відбору, цей працівник буде працювати 1,5 місяця хостес. В цей період він буде вчити спочатку барне меню, а потім і основне. Після місяця роботи хостес його переведуть у помічники офіціантів, це за умови вивчення всього меню. Умовою прийому на роботу можна визначити знання англійської мови.

Таблиця 3.1

Етапи реалізації рекомендацій щодо удосконалення навчання персоналу готелю «Гостинність»

№ з/п	Зміст етапу	Строки виконання	Учасники	Підрозділ, посада (посади), відповідальні за виконання етапу
1	Прийом на роботу	1,5 місяці	-	Керівник
2	Проведення семінару «Сервіс, який продає»	1 тиждень	Покоївки, офіціанти, бармени	Адміністратор

3	Проведення семінару «Робота в команді»	1 тиждень	Покоївки, офіціанти, кухарі	Керівник
4	Проведення навчальних тренінгів	2 місяці	Покоївки, офіціанти, кухарі	Адміністратор, керівник
6	Відвідання працівниками курсів англійської мови	6 місяців	Покоївки, офіціанти, бармени, хостес	Керівник

На другому і третьому етапах заплановано проведення семінарів «Сервіс, який продає» та «Робота в команді». Ці семінари триватимуть приблизно 2 тижні. Кожен семінар буде проводитись у два етапи. Це пов'язано з тим, що покоївки, офіціанти, бармени, хостес і кухарі працюють у дві зміни і одночасно всі не зможуть відвідати семінари. Семінари буде проводити керівник. На семінарі бармени та офіціанти підвищать кваліфікацію своєї роботи і навчатися бути продавцями, а не приймальниками замовлення. Це їм допоможе раціонально використовувати свій час, уникати «запари», підвищити виручку готелю і тим самим свої доходи. А все це, в свою чергу, допоможе підвищити якість обслуговування. На семінарі «Робота в команді» працівникам буде пояснено наскільки важливо працювати в команді, допомагати один одному.

Четвертим етапом планується проведення тренінгів впродовж 2 місяців. Це допоможе практично освоїти всі прийоми, що будуть висвітлені на семінарах. Хлопці та дівчата офіціанти зможуть один на одному тренуватись та застосовувати прийоми продавця, розвивати свою пам'ять, інтуїцію і швидке мислення. Проводити ці тренінги будуть менеджер з персоналу та старші офіціанти. Персонал розіб'ється на дві групи і буде відвідувати тренінги у свої вихідні дні по 2 рази на тиждень. Вважаємо, що це дуже об'єднає колектив між собою і вони навчатися мислити не тільки самі за себе, а навчатися бути однією командою, що дуже допоможе їм в подальшій роботі.

І останнім етапом є відправлення покоївок, офіціантів, барменів та хостес, що не володіють англійською мовою, на курси. Оплата курсів працівникам, якими підприємство дуже дорожить, становитиме 4500 грн./чол. (1500 грн.* 3 місяців). У цілому сума становить 35,0 тис.грн.

Впровадивши всі вище перераховані заходи у готелі «Гостинність» повинні дати гарний результат. Зробимо прогноз щодо змін результатів діяльності готелю «Гостинність» після впровадження рекомендацій табл. 3.2.

Розрахунок показав, що при впровадженні програми удосконалення професійної адаптації персоналу готелю буде абсолютне збільшення витрат на 35,0 тис.грн. на навчання та тренінги персоналу. Навіть враховуючи вартість впровадження запропонованих заходів у сумі 35,0 тис.грн., підприємство збільшить свої фінансові результати після впровадженнь проекту на 6,0 тис.грн., а рентабельність зросте на 0,1%, що свідчить про економічну ефективність проекту. Отриманий прибуток дає можливість погасити витрати на реалізацію проекту у сумі 35,0 тис.грн. і при цьому залишатись у зоні прибутків.

На нашу думку, подібні заходи будуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та збільшенню потоку споживачів, що в свою чергу, приведе до збільшення обсягів виробництва та збільшенню прибутку.

Таблиця 3.2

Динаміка зміни основних показників діяльності готелю «Гостинність» у прогнозованому періоді

Показник	2017 р.	Приріст		Прогноз на плановий рік, тис. грн..
		сума, тис. грн.	у %	
Дохід від реалізації продукції та послуг	2950,7	1100,2	37,3	4050,9
Податок на додану вартість	510,0	190,0	37,3	700,0
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг	2440,7	910,3	37,3	3360,0
Собівартість продукції	750,5	280,2	37,3	1030,7
Валовий прибуток	1690,2	630,1	37,3	2320,3
Операційні витрати:	1650,0	330,8	20,5	1880,8
Постійні	740,3	0	0	740,3
Умовно змінні.	900,8	330,8	37,3	1140,6
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	83,2	2,3	66,7	85,5
Витрати на реалізацію проекту	-	35,0	100,0	35,0

Фінансові результати після впроваджень проекту	40,9	9,6	50,9	50,5
Податок на прибуток	10,5	00,6	130,8	12,1
Чистий прибуток	30,4	6,0	50,9	36,4
Рентабельність, %	2,0	-	0,1	2,1

В останні роки роль та значення готельного господарства у задоволенні матеріальних та духовних потреб населення постійно зростають. Зростаюча соціальна роль готельного господарства у суспільно-економічному житті країни та постійне збільшення розміру залучених коштів вимагає більш глибокого розгляду проблеми, які пов'язані з його соціальною ефективністю. Соціальна ефективність готельного господарства органічно пов'язана з соціальними цілями та задачами суспільства готельного господарства складається в тому, що воно повніше задовольняє потреби населення у послугах проживання та харчування і високій якості обслуговування.

Головним соціальним ефектом заходів буде підвищення морально-психологічного клімату у колективі, матеріального та морального заохочення працівників, надання сприятливих умов для праці співробітникам: надання можливості навчатися та підвищувати рівень кваліфікації. Також важливим фактором для підприємства є надання якісного обслуговування і надання якісних послуг проживання та додаткових послуг.

Отже, від впровадження напрямків удосконалення системи професійної адаптації персоналу готелю досягається економічна ефективність – створюються передумови для виходу на беззбитковий рівень та отримання в майбутньому прибутків, що дозволить підприємству підвищити рівень маркетингової діяльності та конкурентоспроможності за показниками ефективності використання внутрішнього потенціалу та якості обслуговування.

Висновки до розділу 3

У ході проведеного дослідження було запропоновано наступні заходи щодо удосконалення формування системи професійної адаптації персоналу підприємства:

1. Розроблено рекомендації щодо формування змістовної складової концепції управління персоналом в таких сферах роботи з персоналом: формування мети та завдань стратегії розвитку персоналу; розробки стратегічних підходів до формування складу персоналу, відбору та залучення персоналу на підприємство; організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу; розвитку системи стимулювання персоналу підприємства; розробки стратегії розвитку людського капіталу підприємства; організації руху кадрів на підприємстві; соціального розвитку та соціального захисту. Реалізація рекомендацій дозволить підпорядкувати роботу з персоналом основній стратегічній меті підприємства.

2. Обґрунтовано вимоги до персоналу в залежності від конкурентної стратегії підприємства за такими напрямками: пошук та добір кадрів, формування та розвиток знань, навичок, вмінь, особистісних якостей та корпоративної культури, забезпечення адаптації персоналу.

3. Розроблено методичні рекомендації щодо формування системи професійної адаптації персоналу в залежності від конкурентної стратегії підприємства, які ураховують її особливості та містять обґрунтовані вимоги до персоналу.

4. Реалізація стратегії в плановому році приведе до зростання доходу від реалізації, чистого доходу та валового прибутку на прибутку на 20,0%. При цьому чистий прибуток зросте на 6,0 тис.грн., а рентабельність збільшиться на 0,1%, що свідчить про економічну ефективність запропонованої стратегії.

5. Окрім того має місце соціальний ефект від впровадження системи професійної адаптації персоналу, який представляється у вигляді підвищення зацікавленості персоналу у результатах праці, що вплине на пропозицію якісних послуг, більшого асортименту послуг та підвищення рівня обслуговування споживачів.

ВИСНОВКИ

Розвиток людського капіталу пов'язаний з удосконаленням якісних характеристик персоналу. В найбільшій мірі це досягається шляхом професійної адаптації. В стратегічному плані має бути поставлено завдання забезпечення безперервного навчання працівників впродовж усього трудового періоду, що давно і ефективно використовується на підприємствах готельного господарства розвинених країн. Для підприємств готельного господарства, для яких постійною проблемою є необхідність оновлення послуг, особливо велике значення має безперервне професійне навчання.

Об'єктом дослідження обрано систему управління професійною адаптацією персоналу готелю «Гостинність».

Проведений аналіз теоретичних засад формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства можемо зробити наступні висновки:

6. Визначено, що формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства – це важлива функція роботи будь-якого підприємства. Від своєчасного та повного вирішення соціально-економічних та організаційних задач багато в чому залежить ефективність його роботи.

7. Головна мета формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства – звести до мінімуму резерв потенційних можливостей, який обумовлений розбіжностями якостей, що потенційно сформувалися у процесі навчання здібностей до праці, та особистих якостей з можливістю їх використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційній та фактичній зайнятості у кількісному та якісному відношенні.

8. Доведено, що система формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства підприємства готельного господарства повинна містити такі процеси: процес комплектування ядра колективу, що здатний постійно підтримувати оптимальний рівень кадрового потенціалу підприємства; створення умов, що сприяють адаптації працівника на

підприємстві; організація системи професійно-кваліфікаційної підготовки та всебічного розвитку працівника; здійснення заходів, що попереджують виникнення незадоволення працівника своїм положенням, з метою скорочення плинності та зменшення негативних наслідків, які обумовлені ним.

9. Визначено, що основними етапам формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на нього. Тому для подальшого дослідження доцільно визначити фактори впливу на формування системи професійної адаптації персоналу підприємства готельного господарства.

10. Встановлено, що в процесі розробки методів управління професійною адаптацією персоналу, потребують вирішення наступні задачі: відсутність чітких та прийнятних для практичних цілей критеріїв оцінювання кадрового потенціалу; складність розроблення оптимальної моделі використання кадрового потенціалу як цілісної системи; відсутність явної картини впливу складових частин кадрового потенціалу на показники виробничої діяльності; досягнення відповідності кількісних та якісних характеристик кадрового потенціалу цілям та задачам підприємства; удосконалення кадрового потенціалу в процесі аналізу, планування та прогнозування показників, що характеризують ступінь досягнення цілей підприємства.

Провівши аналіз ефективності системи управління професійною адаптацією персоналу готелю «Гостинність», можна зробити наступні висновки:

5. Результати дослідження засвідчили, що домінантою механізмом формування маркетингової стратегії готелю «Гостинність» залишається ефективність використання внутрішніх маркетингових можливостей та адаптація до зовнішнього маркетингового середовища. З вищенаведеного можна зробити висновки, що підприємство діє в умовах жорсткого браку фінансових засобів, що свідчить про: неефективність загальної маркетингової стратегії

та структурних одиниць у його складі; відсутність на підприємстві налагодженої системи професійної адаптації персоналу; невідповідність асортиментної політики готелю «Гостинність» вимогам споживачів.

6. Дохід від реалізації продукції (послуг) готелю в 2016 році порівняно з 2015 р. знизився на 650,7 тис.грн., або на 19,3 %. В 2017 році порівняно з 2016 р. дохід від реалізації продукції (послуг) зріс на 200,8 тис.грн., або 7,6 %. Рентабельність в 2016 році порівняно з 2015 р. зросла на 0,7 %, а в 2017 році порівняно з 2016 р. – на 0,4%, в 2017 році порівняно з 2015 р. – зросла на 1,1 % і становить 2,0%. Можна сказати, що підприємство раціонально використовує ресурси.
7. У готелі «Гостинність» існує недосконала система компенсації праці працівників: при незмінності продуктивності праці якість наданих послуг погіршується. Виявлена ситуація на підприємстві склалася тому, що більшість обслуговуючого персоналу, а саме покоївки не мають спеціальної кваліфікаційної освіти, також спостерігається низька матеріальна та моральна зацікавленість працівників у результатах праці.
8. Анкетування персоналу підприємства показало, що причиною яка заважає забезпечити високу якість продукції є низький рівень кваліфікації персоналу. Для підвищення ефективного управління персоналом підприємства, необхідно підвищити кваліфікацію персоналу, забезпечити інвентарем і розробити програму стимулювання персоналу, для підвищення зацікавленості працівників у результатах праці.

У ході проведеного дослідження було запропоновано наступні заходи щодо удосконалення формування системи професійної адаптації персоналу підприємства:

1. Розроблено рекомендації щодо формування змістовної складової концепції управління персоналом в таких сферах роботи з персоналом: формування мети та завдань стратегії розвитку персоналу; розробки стратегічних підходів до формування складу персоналу, відбору та залучення персоналу на підприємство; організації праці та забезпечення ефективного

використання персоналу; розвитку системи стимулювання персоналу підприємства; розробки стратегії розвитку людського капіталу підприємства; організації руху кадрів на підприємстві; соціального розвитку та соціального захисту. Реалізація рекомендацій дозволить підпорядкувати роботу з персоналом основній стратегічній меті підприємства.

2. Обґрунтовано вимоги до персоналу в залежності від конкурентної стратегії підприємства за такими напрямками: пошук та добір кадрів, формування та розвиток знань, навичок, вмінь, особистісних якостей та корпоративної культури, забезпечення адаптації персоналу.
3. Розроблено методичні рекомендації щодо формування системи професійної адаптації персоналу в залежності від конкурентної стратегії підприємства, які ураховують її особливості та містять обґрунтовані вимоги до персоналу.
4. Реалізація стратегії в плановому році приведе до зростання доходу від реалізації, чистого доходу та валового прибутку на прибутку на 20,0%. При цьому чистий прибуток зросте на 6,0 тис.грн., а рентабельність збільшиться на 0,1%, що свідчить про економічну ефективність запропонованої стратегії.
5. Окрім того має місце соціальний ефект від впровадження системи професійної адаптації персоналу, який представляється у вигляді підвищення зацікавленості персоналу у результатах праці, що вплине на пропозицію якісних послуг, більшого асортименту послуг та підвищення рівня обслуговування споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці: Закон України № 108/95-вр від 11.08.2013 р. / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
2. Кодекс законів про працю України № 322-VIII у редакції від 01.04.2014 р. / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws>
3. Артюшин О. Л. Мотивація в системі управлінської діяльності персоналу акціонерних товариств / О. Л. Артюшин // Економіка та держава. – К., 2008. – № 5. – С. 100-103.
4. Бериславська А.В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства: автореферат дис. канд. екон. наук / А.В. Бериславська; 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Херсон : ХНТУ, 2013. – 20 с.
5. Бондаренко О.О. Трудова мотивація: проблеми та розвитку / О.О. Бондаренко // Економіка та держава. – К., 2011. – № 4. – С. 65-71.
6. Вієвська М. С. Мотивація професійного саморозвитку у реалізації стратегії формування управлінських компетенції / М. Вієвська, Л. Красовська // Вища школа. – Київ, 2010. – № 3-4. – С. 89-104.
7. Гончаров В.М. Управління мотивацією персоналу на переробних підприємствах: моногр. / В. М. Гончаров, А. В. Черкасов. – Луганськ: Янтар, 2010. – 267 с.
8. Горловський Р. Мінімальна заробітна плата як інструмент мотивації праці / Р. Горловський // Україна: аспекти праці. – К., 2013. – №1. – С.43-47.
9. Грішнова О. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді / О. Грішнова, Т. Костенко // Україна: аспекти праці. – Київ, 2011. – № 7. – С. 3-8.
10. Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007.– 184 с.
11. Грузіна І.А. Організація прийняття рішень з мотивації праці персоналу підприємства: автореферат дис. канд. екон. наук / І. А. Грузіна; 08.09.01-

- демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. – Х. : ХНЕУ, 2007. – 18с.
12. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 342 с.
 13. Данюк В. М. Концептуальні особливості дослідження ефективності мотивації персоналу / В.М. Данюк // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – 2006. – № 11 (105). – С.55–61.
 14. Дашко, І. М. Аналіз ефективності використання мотивації персоналу при соціально-економічному механізмі управління трудовим потенціалом підприємств харчової промисловості та його обґрунтування / І. М. Дашко // Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2013. – № 19. – С. 92-95.
 15. Дмитренко Г. Організаційно-технологічний аспект формування механізму цілеорієнтованої мотивації персоналу / Г. Дмитренко, Є. Чернишова // Вища школа. – Київ, 2009. – № 12. – С. 19-28.
 16. Докучаєв О.А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О.А. Докучаєв // Економіка та держава. – 2006. – № 8. – С. 79-81.
 17. Диба О.В. Мотивація підприємця: сутність та реалізація / О.В. Диба, В.Н. Максимович // Ринок цінних паперів України. – К., 2008. – № 7-8. – С. 19-23.
 18. Дяченко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. [Електронний ресурс] – режим доступу: http://tourlib.net/books_udyadechko.
 19. Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинник безпеки / З. Б. Живко // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2009. – № 10. – С. 65-73.
 20. Живко З. Б. Інноваційна модель мотивації персоналу на підприємствах сфери послуг / З. Б. Живко // Проблеми науки. – К., 2011. – № 3. – С. 35-42.
 21. Зайцев Ю. Проблеми дослідження системи мотивації найманої праці в умовах становлення постіндустріального суспільства / Ю. Зайцев, Д. Верба // Україна: аспекти праці. – Київ, 2010. – № 8. – С. 13-19.

22. Захарчин Г. М., Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: монографія / Г. М. Захарчин, А. А. Терехух, Л. С. Лісовська. – Л.: В-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 437 с.
23. Казмерчук-Палачина Н. Г. Комплексність у системі мотивації праці / Н. Г. Казмерчук-Палачина // Економіка і підприємництво: стан та перспективи: Зб.наук.праць. – К. : КНТЕУ, 2012. – С.96-102.
24. Кендюхов О. Д. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів / О. Д. Кендюхов // Економіка України. – Преса України, 2009. – №3. – С. 49-55.
25. Кір`ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці / Т. М. Кір`ян. – К.: НДІ праці і зайнятості населення, 2008. – 416 с.
26. Климчук В. О. Методика дослідження внутрішньої мотивації / В. О. Климчук, В. В. Горбунова // Практична психологія та соціальна робота. – Київ, 2011. – № 2 (143). – С. 11-16.
27. Кобеля З. Показники оцінки трудової мотивації / З. Кобеля, Р. Білик // Україна: аспекти праці. – Київ, 2010. – № 6. – С. 42-46.
28. Коваль О.В. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_99163.doc.htm.
29. Колот А. М. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А. М. Колот, А. Є. Никифоров // Економіка та держава. – К., 2008. – № 5. – С. 17-23.
30. Колот А.М. Мотивація персоналу: навч. посібник / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://finance-library.com.ua/book.php?book=47>
31. Костюк О.М. Менеджмент готельного підприємства / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://tourism-book.com/books/book-51>
32. Куліков Г. Підвищення реальної заробітної плати як провідний фактор мотивації праці в перехідній економіці України / Г. Куліков // Україна: аспекти праці. – К., 2002. – №6. – С.12-17.

33. Мартиненко М. Шляхи підвищення мотивації до співпраці соціальних партнерів на галузевому рівні / М. Мартиненко, В. Матросов // Україна: аспекти праці. – Київ, 2010. – № 5. – С. 30-35.
34. Машенко М. А. Підвищення ефективності праці засобами матеріальної мотивації персоналу: автореферат дис. канд. екон. наук / М. А. Машенко; 08.00.04-економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харків : ХНЕУ, 2010. – 20 с.
35. Мельниченко С.В. Система стимулювання працівників на підприємствах готельного господарства як основний засіб мотивації / С. В. Мельниченко, О. Є. Агафонова // Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах. – К. : КНТЕУ, 2002. – С.148-157.
36. Механізм мотивації персоналу: наук. вид. / М.С. Дороніна, Л.О. Сасіна, В.М. Лугова, Г.М. Надьон.– Харків: АдвАтм, 2010.– 240 с.
37. Мотивація персоналу: сутність та значення / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://kykiduki.at.ua/publ/menedzhment/menedzhment_personalu/motivacija_personalu_sutnist_znachennja/8-1-0-335.
38. Мотивація персоналу та мотиваційний процес: сучасне розуміння, основні положення / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://library.if.ua/book/116/7759.html>.
39. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://pidruchniki.ws/12631113/menedzhment/teoriyi_motivatsiyi.
40. Осецький В. Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей / В. Л. Осецький, І. Л. Татомир // Економічна теорія. – Київ, 2011. – № 2. – С. 47-57.
41. Перевозчикова Н.О. Особливості мотивації персоналу у сучасних підприємствах / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1961>.

42. Подольчак Н. Підвищення ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R-теорії мотивації / Н. Подольчак // Економіка України. – Преса України, 2009. – №9. – С.61-69.
43. Попова О. Особливості управління системою мотивування / О. Попова // Економіст. – 2006. – №12. – С.52–54.
44. Прусс Д.М. Мотивація персоналу торговельних підприємств в умовах трансформації ринкових відносин: автореферат дис. канд. екон. наук / Д.М. Прусс; 08.00.04-економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Донецьк : ДОНУЕіТ, 2010. – 18с.
45. Розкошна О. А. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту / О. А. Розкошна, С. О. Бакшеева // Інвестиції: практика та досвід. – Київ, 2014. – № 4. – С. 121-125.
46. Сабан М.В. Мотивація працівників та її значення для ефективної діяльності підприємства / [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NMN_2011/Economics/10_86212.doc.htm.
47. Салун М. М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія / М.М. Салун, О.В. Майстренко. – Харків: ХНЕУ, 2010. – 184 с.
48. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств / С. Сардак // Україна: аспекти праці. – К., 2008. – № 6. – С. 45-51.
49. Семикіна М. В. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання / М. В. Семикіна; [відп. ред. В. В. Онікієнко].– Кіровоград : ПВЦ «Мавін», 2004.– 124 с.
50. Семчук Р. В. Ціннісні імплікації теорії мотивації А.Маслоу / Р.В. Семчук // Мультиверсум. Філософський альманах. – Київ, 2011. – № 3 (101). – С. 62-74.
51. Синицька О.І. Вплив соціально-економічних умов на співвідношення матеріального, нематеріального і статусного механізму мотивації на конкурентному ринку / О. І. Синицька // Економіка і підприємництво: стан та перспективи. – К. : КНТЕУ, 2009. – С.139-146.

52. Сутність мотивації в системі управління персоналом / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://library.if.ua/book/4/519.html>
53. Табахарнюк М.О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій: автореферат дис. канд. екон. наук / М.О. Табахарнюк; 08.06.01-економіка, організація і управління підприємствами. – Л.: НАНУ; ІРД, 2008. – 20 с.
54. Тельнов А. С. Управління якістю праці на промисловому підприємстві: монографія / А. С. Тельнов.– Хмельницький : ХНУ, 2005.– 290 с.
55. Теория ожиданий: новый подход к мотивации / [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm189.html>.
56. Червинська Л. Мотивації в системі реформування оплати праці / Л. Червинська // Економіка, фінанси, право. – 2013. – №3. – С.10-14.
57. Хамініч С. Ефективність та мотивація персоналу / С. Хамініч, С. Касян // Отдел маркетинга. – Київ, 2009. – № 3. – С. 6-11.
58. Шедяков В. Є. Розвиток системи відносин соціального партнерства як чинник забезпечення високого рівня трудової мотивації / В. Є. Шедяков // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2013. – № 4 (142). – С. 33-46.
59. Ястремська О. М. Мотивація креативності новаторів: монографія / О. М. Ястремська, О. І. Бардадим. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 210 с.
60. Atkinson, John; David Birch (2006). Introduction to Motivation. New York: D. Van Nostrand Company.
61. Fisher, K., Marshall, M., & Nanayakkara, A. (2009). Motivational orientation, error monitoring, and academic performance in middle childhood: A behavioral and electrophysiological investigation. *Mind, Brain, and Education*.
62. Harter, S. (2004). Effectance motivation reconsidered: Toward a developmental model. *Human Development*, 1, 661–669.
63. Ryan, Richard; Edward L. Deci (2008). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology* 25.1: 54–67.

