

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Система управління персоналом підприємства»
(за матеріалами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», м. Київ)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Кримняк
Лариси Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Теоретичні засади управління персоналом підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	15
2.1. Аналіз особливостей функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».....	15
2.2. Оцінка ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	38
3.1. Розробка програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом підприємства.....	38
3.2. Організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність та практична значущість теми. Функціонування системи управління персоналом готельного підприємства має базуватися на використанні набору технологій і методів, що дозволяють підвищувати ефективність та скорочувати витрати готельного підприємства. Однією з відмінних рис сучасності є зростаюча залежність ефективності роботи готельного підприємства від якості та адекватності побудови системи управління персоналом, адже саме люди – носії знань – виступають одним із головних ресурсів будь-якої організації. При цьому основними викликами сучасності є здатність системи управління персоналом пристосовуватися та розвиватися в період ризиковості, швидкої змінюваності та невизначеності зовнішнього середовища.

Вироблення шляхів підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом базується на працях відомих фахівців з управління персоналом, а саме: Л.В. Балабанової, Т.В. Гільорме, В.М. Орлової, С.М. Серьогіна, О.О. Хандій, С.О. Цимбалюк, Л.П. Червінської та ін. У той же час, багато питань, які торкаються засобів підвищення ефективності системи управління персоналом в готельному бізнесі в сучасних умовах, потребують подальшого дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Для досягнення зазначеної мети у випускній кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено такі *завдання*:

- досліджено теоретичні засади управління персоналом підприємства;
- розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом;
- проаналізовано особливості функціонування системи управління персоналом підприємства;

- проведено оцінку ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом підприємства;
- здійснено розробку програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом підприємства;
- запропоновані заходи організаційного та інформаційного забезпечення реалізації програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом підприємства.

Об'єкт дослідження: процес функціонування системи управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження: методичні та практичні аспекти вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Стисла характеристика підприємства, за матеріалами якого проводиться дослідження. «Готель «Прем'єр Палац» – це п'ятизірковий готель у центрі Києва. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» належить до мережі «Premier Hotels and Resorts».

Методи дослідження. У процесі вивчення теоретичних та методичних засад управління персоналом підприємства використано загальнонаукові методи вивчення, аналізу та узагальнення літератури, синтезу. Аналітичний огляд ринку гостинності в Україні та економічна характеристика підприємства зроблені за допомогою методів економічної статистики, табличного та графічного методів. Аналіз підсистем управління персоналом підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» та оцінка ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом на підприємстві зроблено за допомогою методу системного аналізу. При розробці напрямів вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» використано методи припущень, моделювання та економіко-математичні методи.

Інформаційне забезпечення дослідження. Були використані офіційні матеріали Державної служби статистики України, періодичні видання, праці вітчизняних й зарубіжних вчених, фінансова звітність ПрАТ «Готель «Прем'єр

Палац» за останні три роки, інформаційні ресурси мережі Internet. Математичний аналіз та наочне графічне представлення даних у роботі виконано за допомогою програмного середовища Excel.

Елементи наукової новизни роботи полягають у тому, що в роботі запропонована авторська характеристика складових системи управління персоналом на основі методології системного аналізу та виділення численних підсистем управління персоналом (табл. 1.1).

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що запропоновано, розроблено та обґрунтовано програму підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», яка складається з наступних напрямів:

- впровадження гнучких елементів організаційної структури управління;
- впровадження посади фахівця з управління ризиками, стресами та конфліктами;
- впровадження проектного відділу управління інформаційною безпекою системи управління персоналом.

Апробація. Результати дослідження були опубліковані у збірці наукових статей студентів «Управління і адміністрування» Частина 1 стаття «Сутність та складові системи управління персоналом підприємства» (Додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в тому числі 7 таблиць, 3 рисунки. Список використаних джерел містить 78 найменувань, викладених на 9 сторінках. Робота містить 20 додатків, викладених на 46 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади управління персоналом підприємства

Перш ніж розкрити поняття «система управління персоналом», слід зазначити, що система управління являє собою упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [36, с. 138]. Що стосується системи управління персоналом, то на даний момент існує багато визначень її сутності. Найчастіше в теорії зустрічаються два підходи до розуміння даного поняття – організаційний і функціональний. Відповідно до першого підходу, Л.В. Балабанова та О.В. Сардак трактують систему управління персоналом як комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, які орієнтовані на підвищення продуктивності праці і якості роботи [44, с. 226]. На думку В.П. Галенка, система управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що в сукупності забезпечують ефективну діяльність працівників та підприємства в цілому [17, с. 15]. У «Словнику термінів з управління персоналом» зазначено, що «Система управління персоналом підприємства є системою, у якій реалізуються функції управління персоналом» [43, с. 103].

Найбільш точним і змістовним, на нашу думку, є визначення Р. Марра та А. Фліастера, згідно з яким система управління персоналом являє собою систему, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо [33, с. 94].

Управління персоналом в прикладній формі складається з набору технологій і методів, що дозволяють оптимізувати ефективність роботи персоналу і скоротити витрати. Основними викликами сучасної ситуації в управлінні персоналом є: досягнення високої ефективності, конкурентоспроможності підприємства і вміння розвиватися в період невизначеності. Функціонування системи управління персоналом на підприємстві та особливості її побудови багато у чому залежать від стану зовнішнього середовища, в якому працює підприємство. Поширення нових інформаційно-комунікаційних технологій, стрімке прискорення процесів глобалізації та інші чинники зумовили надзвичайне ускладнення бізнес-середовища й динаміку його змін. У науковій фаховій літературі останніх років поширилася абревіатура VUCA, якою характеризують нову якість бізнес-середовища, в якому працюють підприємства, породжену з'єднанням таких її властивостей як волатильність (volatility), невизначеність (uncertainty), складність (complexity) і неоднозначність (ambiguity) [76]. Її наслідком стало падіння ефективності традиційних підходів до побудови системи управління персоналом, оскільки у сучасних умовах треба враховувати нелінійні ефекти розвитку систем, кризи і бифуркації, тобто етапи нестійкої фази існування, які передбачають множинність сценаріїв подальшого розвитку систем.

Український науковець О.О. Хандій вказує, що у сучасних умовах невизначеності та швидкої зміни стану середовища традиційний інструментарій управління персоналом на основі системного підходу треба доповнювати за рахунок залучення інструментів самоорганізації на основі системно-синергетичного підходу до управління персоналом [49, с. 5-7].

Аналіз наукових праць [18; 21; 35] показує порівняльну єдність поглядів дослідників на склад системи управління персоналом на підприємстві, які узагальнено у табл. 1.1.

Основні складові системи управління персоналом на підприємстві

№ з/п	Складові системи управління персоналом	Підсистеми управління персоналом
1	Підбір, відбір і прийом на роботу	Підсистема підбору кандидатів
		Підсистема відбору персоналу
		Підсистема прийому на роботу
2	Забезпечення роботи на посаді / на робочому місці	Підсистема регламентації виконання посадових обов'язків
3	Забезпечення умов праці	Підсистема норм і нормативів, що визначають умови праці
		Підсистема безпеки та ергономіки праці: безпеки умов праці співробітників; ергономіки, психофізіології праці, технічної естетики
		Підсистема соціальних умов праці: соціальний розвиток й соціальне партнерство (організація харчування, медичного та побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, організація соціального страхування)
		Підсистема соціально-психологічного клімату у колективі та управління конфліктами і стресами
4	Адаптація персоналу	Підсистема адаптації персоналу
5	Мотивація та стимулювання персоналу	Підсистема виявлення і оцінки мотивації - індивідуальної, групової, колективної
		Підсистема стимулювання персоналу
6	Розвиток персоналу	Підсистема первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації
		Підсистема особистісного розвитку персоналу
		Підсистема планування кар'єри та службово-професійного просування
7	Рух персоналу	Підсистема сумісництва та ротації персоналу
		Підсистема скорочень та звільнень персоналу
8	Планування, облік, оцінка і аналіз персоналу	Підсистема вироблення кадрової політики та стратегії управління персоналом, кадрового планування
		Підсистема обліку і оцінки персоналу
		Підсистема аналізу ринку праці та кадрового потенціалу, прогнозування потреб у персоналі
9	Забезпечення кадрової безпеки	Підсистема управління правовими питаннями трудових відносин
		Підсистема інформаційної безпеки стосовно управління персоналом та захисту даних

Джерело: складено автором на основі [18; 21; 35]

Функціонування кожної наведеної у табл. 1.1 підсистеми управління персоналом залежить від цілей підприємства та стану зовнішнього середовища.

Набір персоналу здійснюється із зовнішніх і внутрішніх джерел; відбір – зі списку заявників кандидата чи кількох кандидатів, які найкраще відповідають критеріям вакантного місця. Будова підсистем наведена в Додатку Б (табл. Б.1).

Адаптація персоналу – процес пристосування працівника до змісту і умов трудової діяльності, до соціального середовища. Найчастіше адаптацію здійснюють за допомогою наставництва, яке являє собою систему індивідуальної роботи з працівником, що спрямована на його розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника [31, с. 96]. Підсистема адаптації персоналу також може мати різний вигляд в залежності від специфіки підприємства, його традицій, соціальної політики та інших умов (Додаток Б, табл. Б.2).

Підсистема виявлення і оцінки мотивації персоналу вміщує такі компоненти: періодичність визначення рівня вмотивованості персоналу, документи, в яких фіксуються отримані аналітичні результати, порядок використання цих результатів і накопичуваної статистики для вдосконалення системи стимулювання персоналу, використання інформації з мотивації персоналу в документах, пов'язаних з перспективами розвитку підприємства. Приклад підсистеми виявлення і оцінки мотивації персоналу наведено в Додатку Б, табл. Б.3, стимулювання – в табл. Б.4.

Розвиток персоналу являє собою забезпечення та організацію процесу навчання з метою виконання підприємством поставлених завдань, щоб завдяки удосконаленню навичок і вмінь, розширенню обсягу знань, підвищенню компетентності, здібності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалося їх безперервне, організаційне і особистісне зростання та розвиток [47, с. 18]. До підсистеми розвитку входять: первинна професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, планування трудової кар'єри, формування кадрового резерву. Види професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу наведено у Додатку Б, табл. Б.5. Професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу є ключовою підсистемою, яка

прямо впливає (за інших рівних умов) на конкурентоспроможність підприємства.

Переміщення і вивільнення персоналу – рух персоналу всередині організації, звільнення із дотриманням правових норм. До переміщень в межах підприємства відносяться: прийняття на постійну посаду після проходження випробувального терміну, стажування, практики; переміщення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць; залучення до кадрового резерву тощо. В свою чергу, вивільнення може бути тимчасовим зі збереженням робочого місця (виконання адміністративних обов'язків; відсутність працівника у зв'язку із професійним навчанням; призов на військову службу; декретна відпустка; відрядження на тривалий термін) та виходом за межі організації (звільнення з організації; вихід на пенсію; смерть працівника тощо) [5, с. 44].

Під оцінкою персоналу розуміють вимір результатів роботи та рівня професійної компетентності працівників, а також їх потенціалу в рамках розвитку підприємства [42, с. 83].

Отже, система управління персоналом на підприємстві включає такі складові: підбір, відбір і прийом на роботу персоналу, забезпечення роботи на посаді, забезпечення умов праці, адаптація персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, розвиток персоналу, рух персоналу, планування, облік, оцінка і аналіз персоналу, забезпечення кадрової безпеки. Кожна із складових, в свою чергу, має свої підсистеми. Тож система управління персоналом є досить складною і розгалуженою, проте при ефективній побудові вона забезпечить підвищення задоволеності та вмотивованості працівників, їх розвиток, зростання продуктивності праці, що в результаті дозволить підприємству досягти поставлених цілей та високих результатів діяльності.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом

Насамперед необхідно зазначити, що під «результативністю» слід розуміти забезпечення досягнення визначених цілей і задоволення певних потреб. В той же час, поняття «ефективність» передбачає зіставлення результатів діяльності із витратами на проведення такої діяльності.

Дослідження методичних підходів з оцінювання ефективності управління персоналом дає підставу стверджувати про відсутність єдиного підходу. На думку С.О. Цимбалюк, оцінювання ефективності управління персоналом є цілеспрямованим процесом визначення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця [50, с. 76]. Т.В. Коваленко наводить систематизацію показників оцінювання ефективності управління персоналом (Додаток В) [26, с. 9].

Узагальнюючим показником ефективності управління персоналом на підприємстві є середня продуктивність праці, що визначається відношенням обсягу реалізації продукції або послуг до чисельності працівників:

$$ПП_{cp} = \frac{РП}{КП} \quad (1.1)$$

де $ПП_{cp}$ – середня продуктивність праці, грн.;

РП – реалізація послуг, грн.;

КП – загальна кількість персоналу, осіб.

Задля оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві використовують співвідношення зростання продуктивності праці та зарплатоємності, що є відношенням фонду оплати праці до обсягу реалізації на підприємстві. Якщо зростання продуктивності праці за певний період випереджає зростання зарплатоємності, це можна вважати ознакою ефективної системи управління персоналом на підприємстві [13, с. 78-79].

Наведені показники оцінювання ефективності управління персоналом мають загальний характер та можуть використовуватися підприємствами різних

галузей.

Оскільки у межах даної магістерської роботи розглядається система управління персоналом на прикладі готельного підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», вважаємо доцільним також розглянути специфічні методи оцінювання ефективності управління персоналом, що можуть використовуватися на підприємствах галузі гостинності.

В сучасних умовах на підприємствах індустрії гостинності жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готельні підприємства, які надають своїм гостям якісний сервіс, що неможливо реалізувати без висококваліфікованого, лояльного і вмотивованого персоналу [60]. Наявність професійних компетенцій персоналу знаходить безпосереднє відображення на якості обслуговування гостей. Концепція готельних підприємств «конкуренція на основі компетенцій» є основою конкурентних переваг, і, крім того, впливає на багаж знань і досвіду гостей підприємства (great guest experience) як головного джерела таких переваг.

В даний час компетентнісний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом став досить популярним у галузі гостинності [64]. Відмінною особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису та оцінювання компетенцій персоналу використовуються різноманітні характеристики (дескриптори, індикатори), тобто прояви в поведінці знань, навичок і якостей, за якими досить легко визначити наявність тих чи інших компетенцій співробітника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника при виконанні робочих завдань і робочих стандартів [78].

Одним з найбільш популярних методів оцінки персоналу є центр оцінки (ЦО), або асесмент-центр. Він зарекомендував себе як один з найбільш ефективних методів оцінки кандидатів і співробітників. За кордоном даний метод вперше почали застосовувати в організаціях близько 60 років тому [10, с. 103]. Оцінювання ефективності управління персоналом за методом центру оцінки передбачає прогнозування компетенцій, тобто планування певної

чисельності персоналу з певним переліком компетенцій, узгоджених з цілями професійної діяльності.

Головним інструментом оцінки персоналу за цим методом на сьогоднішній день є моделюючі вправи. Моделюючі вправи, що використовуються під час оцінювання за методом центру оцінки можуть включати наступне:

1. Case-study. Такий метод становить спеціальну методику оцінювання персоналу, яка полягає у використанні конкретних випадків (ситуацій, історій) для спільного аналізу, обговорення або вироблення рішень. Робота з кейсом передбачає розбір або «вирішення» конкретної ситуації з певного сценарію.

2. Групові дискусії без розподілу ролей та групові дискусії з розподіленими ролями. Під дискусією розуміється спільне обговорення будь-якого спірного питання, що дозволяє прояснити (можливо, змінити) думки, позиції і установки учасників групи в процесі безпосереднього спілкування. Мета дискусії полягає в отриманні аргументованих точок зору або позицій на заданий предмет або проблему.

3. Вправи на пошук інформації (fact finding). Ключові компетенції керівника відділу готельного підприємства, що можуть бути оцінені за методом центру оцінки показано у Додатку Г. Для розробки і впровадження високих технологій обслуговування гостей готельне підприємство потребує персонал, який володіє особливим набором професійних компетенцій, здатний забезпечити вирішення стратегічних завдань.

До основних переваг застосування компетентнісного підходу для оцінювання ефективності управління персоналом готельних підприємств можна віднести наступні:

1) по-перше, швидше і точніше відбувається відбір персоналу за рахунок можливості зіставити компетенції кандидата з розробленими моделями (профілями) компетенцій;

2) по-друге, компетентнісний підхід надає можливість керівнику готельного підприємства отримати необхідні критерії для ефективної оцінки

персоналу;

3) по-третє, проведення оцінки на базі компетентнісного підходу дозволяє виявити «зони росту» персоналу та на підставі цього надалі розробити програми розвитку компетенцій, необхідні для ефективної роботи [11, с. 45].

Отже, дослідження методичних підходів з оцінювання ефективності управління персоналом дає підставу стверджувати про відсутність єдиного підходу. Для оцінювання ефективності управління персоналом підприємства застосовують різноманітні показники в залежності від того, який фактор оцінюється. Для готельного підприємства особливо актуальним є компетентнісний підхід до оцінювання, який дає змогу виявити наявність у працівників компетенцій, необхідних для ефективної роботи на займаній посаді та підвищення якості надання послуг.

Отже, за результатами аналізу теоретичних засад управління персоналом підприємства з'ясовано, що система управління персоналом підприємства є системою, у якій реалізуються функції управління персоналом. Система управління персоналом на підприємстві включає такі складові: підбір, відбір і прийом на роботу персоналу, забезпечення роботи на посаді, забезпечення умов праці, адаптація персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, розвиток персоналу, рух персоналу, планування, облік, оцінка і аналіз персоналу, забезпечення кадрової безпеки. Кожна із складових, в свою чергу, має свої підсистеми.

Дослідження методичних підходів з оцінювання ефективності управління персоналом дає підставу стверджувати про відсутність єдиного підходу. Для оцінювання ефективності управління персоналом підприємства застосовують різноманітні показники в залежності від того, який фактор оцінюється. Для готельного підприємства особливо актуальним є компетентнісний підхід до оцінювання, який дає змогу виявити наявність у працівників компетенцій, необхідних для ефективної роботи на займаній посаді та підвищення якості надання послуг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

2.1. Аналіз особливостей функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Аналіз особливостей функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» почнемо зі стислого опису ринку гостинності в Україні. Можна констатувати постійне скорочення кількості колективних засобів розміщування в Україні протягом 2013 – 2017 рр. Якщо порівнювати дані у 2017 р. з кризовим 2014 р., можна визначити, що у 2017 р. кількість колективних засобів розміщування скоротилася на 457 од. або на 10%, кількість готелів скоротилася на 170 од. або на 6,43%. У 2017 р. в порівнянні з попереднім 2016 р. кількість колективних засобів розміщування скоротилася на 141 од. (або на 3,31%), а кількість готелів скоротилася на 60 од. (2,37%) [розраховано за: 59]. В цілому тенденцію розвитку ринку готельних послуг в останні роки ми можемо сформулювати як неухильне скорочення кількості засобів розміщення (зокрема, готелів) при деякому поживленні попиту на послуги розміщення у 2017 р. в порівнянні з 2014 – 2016 рр. Частка колективних засобів розміщення у м. Київ серед усіх засобів розміщення в Україні має тенденцію до деякого зростання, у довоєнному 2013 р. вона склала 2,76%, у 2016 р. – 4,37%, у 2017 р. – 4,42% [розраховано за: 58, 59].

Наведені дані дозволяють зробити припущення про зростання значення м. Києва як центру культурного та ділового туризму в Україні та скорочення його значення як центру оздоровчого туризму. Така ситуація дає можливість стверджувати про дуже значний потенціал росту ринку готельних послуг м. Київ, де працює ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», великі можливості бізнесу, невикористані київськими готельними підприємствами. Результати проведеного аналізу підтверджують дані аналітичних висновків експертів. Наприклад,

Я. Літвинчук, А. Кляцька та В. Терзов вказують, що рівень забезпеченості номерним фондом м. Київ, якщо порівнювати з іншими столицями Центральної й Східної Європи, за 2012 - 2016 рр. є значно меншим (Додаток Д).

«Готель «Прем'єр Палац» є п'ятизірковим готелем, розташованим у центрі Києва. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має юридичну адресу: 01004, м. Київ, бульвар Тараса Шевченка/вул. Пушкінська 5-7/29; ЄДРПОУ: 21660999. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» входить до мережі «Premier Hotels and Resorts» – першого українського готельного оператора, лідера готельного ринку в сегменті три-, чотири- і п'ятизіркових готелів. Результати діяльності та фінансовий стан підприємства за останні роки наведено в Додатках Л-С.

Дослідження фінансових результатів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у формі аналізу обсягу доходів показано у Додатку Е. Організаційна структура ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» належить до лінійно-функціонального типу, вона поєднує лінійні ланки вертикального підпорядкування з ланками, що реалізують окремі функції управління стосовно всієї організації (Додаток Ж). Організаційна структура ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» характеризується жорсткістю й простотою лінійних оргструктур. У той же час відбувається передання поточного управління керівникам функціональних ланок, а це дозволяє ТОП-менеджменту ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зосередитися на стратегічних завданнях.

Структура відділу управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведена на рис. 2.1.

Отже, за відділом управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» закріплено 5 штатних одиниць. Заступник займається кадровим адмініструванням, менеджер з персоналу – підбором, спеціаліст з персоналу – роботою з документацією (доповнює заступника). Основними напрямками роботи відділу управління персоналом є: підбір, адаптація, навчання, оцінка, мотивація персоналу, формування кадрового резерву та управління кадровим документообігом.



Рис. 2.1. Структура відділу управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Далі аналіз підсистем управління персоналом підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» будемо проводити на базі виявлених нами підсистем управління персоналом, що викладено у першому розділі роботи (табл. 1.1).

Підсистема підбору кандидатів та відбору персоналу. Підбір персоналу відбувається методами звичайного рекрутингу і скринінгу з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, або ж тільки формальних ознак при підборі робітників. Він проходить в декілька етапів:

1. Вивчення заявки на підбір персоналу (уточнення деталей і специфіки роботи). Заявка подається керівником підрозділу, в якому з'явилося вакантне місце. У ній вказуються назва посади, назва структурного підрозділу, назва керівника та перелік підлеглих, причини появи вакантного місця, біографічні дані (стать, вік, освіта та досвід роботи), функціональні обов'язки (перелік функцій, покладених на співробітника, що займає дану позицію), професійні компетенції, умови роботи і наставник.
2. Розміщення інформації про вакансію на спеціальних сайтах, у друкованих виданнях, соціальних мережах.
3. Пошук у базі кандидатів, вивчення, відбір резюме, проведення інтерв'ю по телефону, запрошення кандидатів на співбесіду.
4. Проведення співбесіди з кандидатами. За результатами інтерв'ю менеджер з персоналу аналізує отриману інформацію про кандидатів: сильні і

слабкі сторони; професійний досвід, навички і знання; готовність до навчання, орієнтація на розвиток; готовність до співпраці; мотивація, цінності; ініціативність, готовність брати на себе відповідальність; рівень самооцінки.

5. Заповнення кандидатами анкети. Окрім відомостей, що містяться в резюме, анкета включає особистісні мотиви, судження, вподобання тощо.

6. Тестування за необхідності. Воно зазвичай використовується при підборі менеджерів середньої і високої ланок та дає змогу шляхом запитань і завдань більш чітко визначити професійні знання.

7. Обробка результатів (спираючись на заявку). Після аналізу інтерв'ю і анкети менеджер з персоналу приймає рішення про проходження кандидатом вторинної співбесіди.

8. Проведення вторинної співбесіди кандидата з начальником підрозділу. На даному етапі більш глибоко аналізуються професійні компетенції кандидата у відповідності до специфіки виконуваної роботи.

9. Узгодження дати стажування. При успішному проходженні всіх етапів співбесіди кандидата запрошують на стажування.

Основні джерела набору персоналу зображені на рис. 2.2.

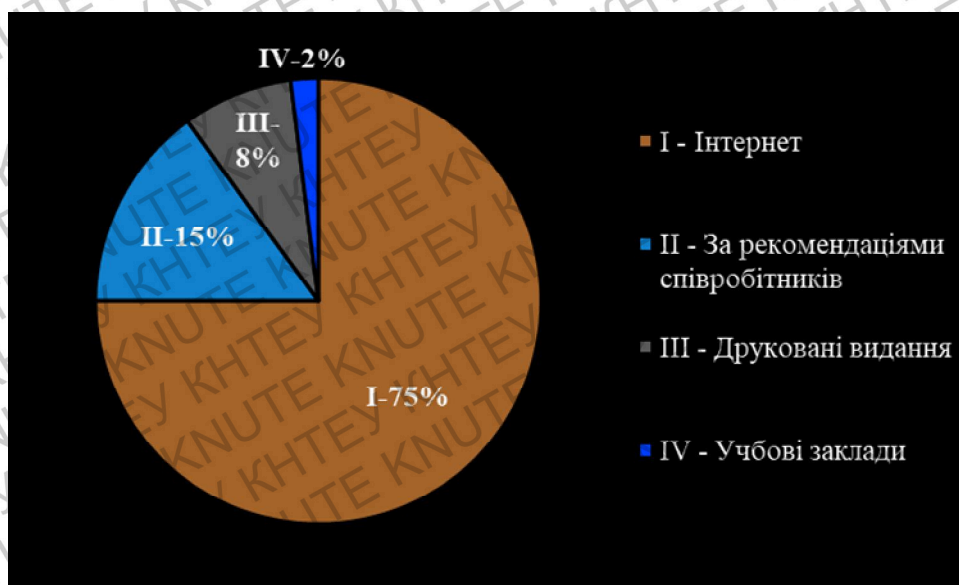


Рис. 2.2. Основні джерела набору персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Готель «Прем'єр Палац» запрошує студентів університетів, технікумів і коледжів на проходження практики, після чого ті з них, які добре себе проявили, залишаються працювати на постійній основі.

Підсистема прийому на роботу. Оформлення прийому на роботу відбувається на базі пакету певних документів: заяви про прийняття на роботу, наказу, автобіографії, характеристик, контракту (трудової угоди) з найму працівника тощо. У автобіографії особа, що складає її при прийомі на роботу, надає опис свого життя і діяльності. Заява містить прохання, адресоване ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»» (його посадовій особі) про прийом на роботу. У характеристиці надається оцінка ділових і моральних якостей працівника, що приймається на роботу.

Після успішного відбору претендента відбувається укладення трудового договору й призначення на посаду. Трудовий договір засвідчує певну домовленість між ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» й працівником про засади спільної діяльності. Трудовий договір готується працівником Відділу управління персоналом та ухвалюється наказом керівника ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Наказ про прийом на роботу до ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» оголошується працівнику під розписку до початку роботи. На підставі наказу про прийом на роботу до ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» заповнюється особиста картка та робиться запис у трудовій книжці.

Прийнятому працівнику ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» визначається оговорений у наказі термін випробування. У разі якщо термін випробування закінчився, а працівник роботу продовжує, вважається, що цей працівник витримав випробування. При результаті випробування «незадовільно» проводиться звільнення працівника, що ухвалене адміністрацією.

Підсистема регламентації виконання посадових обов'язків у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» також має певне документаційне забезпечення, що складається з Положень про відділи готелю, посадових інструкцій, стандартів обслуговування. Положення про відділ визначає функції, права і обов'язки

структурних підрозділів готелю, що також регламентує виконання посадових обов'язків у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Посадові інструкції містять чітке викладення функцій та посадових обов'язків співробітників.

Стандарт обслуговування є детальним описом процедур та щоденних операцій, які виконуються співробітниками готелю. Стандарт обслуговування є своєрідним кодексом нормативів виконання посадових обов'язків у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», які стосуються поведінки співробітників та їх зовнішнього вигляду, технологічного процесу обслуговування гостей.

Підсистема норм і нормативів, що визначають умови праці, та підсистема безпеки і ергономіки праці: безпеки умов праці співробітників, ергономіки, психофізіології праці, технічної естетики включає наступні компоненти:

- обов'язкове соціальне страхування;
- надання ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» своїм співробітникам робочого місця, яке відповідає вимогам охорони праці, забезпечення санітарно-побутовими приміщеннями й пристроями;
- контроль за дотриманням нормативних вимог охорони праці, особливо у виробничих приміщеннях ресторанної групи;
- проведення атестації робочих місць за критерієм умов праці;
- надання достовірної інформації про умови праці на робочому місці;
- надання можливості відмови від виконання робіт у випадку виникнення небезпеки для життя і здоров'я;
- навчання безпечним методам і прийомам праці;
- виконання запитів про проведення перевірки умов і охорони праці на робочому місці.

Що стосується технічної естетики та дизайну, переважну більшість робочих місць у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» можна характеризувати як художньо виразне робоче середовище з оригінальним ненав'язливим оформленням деталей інтер'єру.

Щодо ергономіки праці, то найкращі характеристики ергономіки мають робочі місця служби прийому та розміщення. Домінування інтелектуальної праці у функціональних підрозділах (фінансова служба, відділ управління персоналом, відділ інформаційних технологій тощо) ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» супроводжується підвищеним нервово-емоційним напруженням в умовах обмеження рухової активності, обумовленої специфікою робочого положення і невеликими обсягами робочих рухів. Однак меблі, які використовуються в приміщеннях, де розміщено функціональні підрозділи, не завжди є зручними. Крім того, при атестації робочих місць недостатньо уваги приділяється відповідності робочого місця ергономічним критеріям.

Підсистему соціального розвитку та соціального партнерства на великих підприємствах зазвичай можна проаналізувати за даними нефінансового звіту. У нефінансових звітах, що є обов'язковими для складання, публікується інформація про те, як підприємство веде роботу з розвитку персоналу, у яких соціальних проектах (матеріальне забезпечення шкіл, лікарень, дитячих садків) бере участь, розкриває обсяги фінансування проектів і програм. Також зазвичай у нефінансових звітах великі підприємства публікують відомості щодо своєї діяльності в сфері охорони праці та здоров'я працівників, розкривають обсяги фінансування проектів і програм цього напрямку. Нажаль, у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» поки що не існує практики складання та публікації нефінансових звітів, що ми розцінюємо як певний недолік підсистеми соціального розвитку та соціального партнерства.

Відповідно до Закону України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», на підприємстві працюють інваліди, які становлять чотири відсотки від середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу за рік.

Підсистема соціально-психологічного клімату у колективі та управління конфліктами і стресами. З метою з'ясування того, як працює підсистема соціально-психологічного клімату та управління конфліктами та стресами, ми звернулися до фахівців відділу управління персоналом. Фахівці повідомили

нам, що таких відомостей не мають, а системна робота щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективі, конфліктами та стресами у готелі не ведеться.

Щоб зрозуміти соціально-психологічний клімат у колективі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» було проведено опитування, в якому взяли участь респонденти (у віці від 25 до 60 років) з підрозділів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (зразок анкети наведено у Додатку 3). Обсяг вибірки склав 50 респондентів: працівники різних підрозділів, з різним стажем роботи, з різним статусом в організаційній структурі. Анкета складалася з питань щодо суб'єктивного відношення до праці в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». У Додатку К, табл. К.1 наведено результати дослідження задоволеності співробітників працею у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

При проведенні дослідження суб'єктивного відношення співробітників до праці в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» ми припустили, що найбільш важливими стрес-факторами можуть бути: обсяг виконуваної роботи, напруженість праці, нерівномірність завантаження протягом робочого дня, несправедливий порядок розподілу завдань між виконавцями, стосунки зі співробітниками, розмір заробітку.

Найбільшу ступінь незадоволеності працею у співробітників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» отримали наступні фактори:

- 1) невідповідність розміру заробітку зусиллям, які витрачаються (40% респондентів повністю не задоволені, 28% скоріше не задоволені);
- 2) порядок розподілу завдань між виконавцями вважають абсолютно несправедливим 21% респондентів, скоріше несправедливим 33%;
- 3) рівномірність завантаження протягом робочого дня вважають скоріше незадовільним 44% респондентів;
- 4) напруженість праці вважають абсолютно незадовільним 31% респондентів, скоріше незадовільним 28%;
- 5) стосунки зі співробітниками у ланці абсолютно не влаштовують 18% респондентів, скоріше не влаштовують 26%.

Отже, проведене опитування допомогло виявити суттєві проблеми у суб'єктивному відношенні співробітників до праці в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Проведені вибіркові неформальні інтерв'ю зі співробітниками ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дозволили зробити висновок, що в якості основного фактора незадоволеності виступає тривале надмірне навантаження, що поєднується з конфліктними міжособистісними взаєминами.

Підсистема адаптації персоналу. Із виходом на стажування відібраний кандидат проходить програму «Адаптація», професійну адаптацію, а також отримує наставника, який передає йому свій досвід, знання і навички, орієнтує на досягнення основних цілей підрозділу та підприємства. Наставником стає більш компетентний працівник із досвідом роботи в готелі, який допомагає новому співробітнику, ознайомлює його з нормами поведінки тощо.

Програма «Адаптація» передбачає ознайомлення нового працівника з: індустрією гостинності, історією готелю, інформацією про мережу «Premier Hotels and Resorts», правилами внутрішнього трудового розпорядку, стандартами роботи, Положенням «Про комерційну таємницю та конфіденційну інформацію». Також до програми входять інструктаж з охорони праці, інструктаж з пожежної безпеки, інструктаж із загальних заходів безпеки та екскурсія готелем.

Під час професійної адаптації працівник ознайомлюється з посадовою інструкцією, робочим місцем і колективом, стандартами і процедурами виконання робіт, критеріями преміювання за досягнення в роботі, можливостями професійного росту. Він пристосовується до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Підсистема мотивації (індивідуальної, групової, колективної) та стимулювання персоналу. З метою забезпечення високої продуктивності і зацікавленості в роботі постійно здійснюється мотивація персоналу:

1. Матеріальна мотивація:

а) монетарна: премії (надаються за високі досягнення в роботі, виявлення ініціативи щодо вдосконалення робочих процесів), поздоровлення з

ювілеями, додаткові виплати до Нового року, 8 березня, 14 жовтня, до відпустки, позики за потреби;

б) немонетарна мотивація: безкоштовне харчування, уніформа, мобільний телефон (для менеджерів), часткова оплата путівок для відпочинку і оздоровлення (через профспілку), подарунки до Нового року для співробітників.

2. Нематеріальна мотивація:

а) система нематеріальної мотивації: конкурси (конкурс дитячого малюнка для дітей співробітників), Новорічні корпоративи і Новорічні ранки для дітей співробітників, корпоративні пікніки, корпоративні поїздки, визначення найкращих співробітників і менеджерів за кожен квартал і рік, розміщення їх фотографій на стенді;

б) мотивуюче робоче середовище:

- система управління кар'єрою – розробка планів щодо службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб і можливостей готелю; просування відбувається шляхом підйому на вищу сходинку структурної ієрархії або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності;

- зворотній зв'язок зі співробітниками для врахування їх скарг і побажань, можливості вияву ініціативи.

Варто зазначити, що для встановлення оптимальних заробітних плат відділом управління персоналом систематично проводиться моніторинг ринку праці.

Підсистема первинної професійної підготовки, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу. Відділ управління персоналом організовує внутрішнє та зовнішнє навчання працівників. Внутрішнє навчання здійснюється шляхом проведення щомісячних обов'язкових тренінгів, крос-тренінгів, поповнення корпоративної бібліотеки тощо. При цьому обов'язковими тренінгами є: «Гостинність і стандарти обслуговування гостей», «Робота без конфліктів – ключ до успіху», «Секрети спілкування по телефону», «Золоті правила

міжнародного етикету». Вони проводяться менеджером з навчання персоналу для групи до 15 працівників. Також працівникам пропонуються практичні завдання, демонструються матеріали із використанням медіа пристроїв. Тривають тренінги від двох до шести годин.

Крос-тренінги передбачають проходження працівником практики в інших відділах на різних посадах. Спочатку це може відбуватися тільки у формі спостереження, а потім шляхом безпосередньої участі в процесі. Даний тренінг проходять працівники, робота яких потребує знання специфіки інших підрозділів (відділ продажів, служба прийому і розміщення тощо). Таким чином співробітники не тільки навчаються, а й краще починають розуміти специфіку роботи кожного підрозділу, поліпшується взаємодія між різними службами, з'являється ряд пропозицій, що заслуговують уваги. Зазвичай такі тренінги проводяться в періоди невеликої завантаженості готелю.

Зовнішнє навчання включає в себе тренінги, семінари, конференції, які проводяться іншими організаціями, в тому числі управлінською компанією «Premier Hotels and Resorts»; участь у форумах; навчання менеджерів за програмою MBA (Master of Business Administration). Також з метою підвищення рівня англійської мови своїх працівників, готель співпрацює за договором зі школою іноземної мови. На семінарах, конференціях і форумах обговорюються актуальні проблеми у певній сфері професійної діяльності та шляхи їх вирішення, відбувається обмін новими знаннями і методами роботи.

Підсистема планування кар'єри та службово-професійного просування. Відділ управління персоналом проводить роботу з кадровим резервом для просування висококваліфікованих працівників. Формування резерву полягає у своєчасному виявленні й успішній підготовці до праці на більш високій посаді майбутніх керівників. Відділ формує кадровий резерв, базуючись на оцінці і рекомендаціях менеджерів, розробляє системи тестування кандидатів для виявлення в них якостей, необхідних для майбутньої керівної посади, складає перелік книг, які потрібно прочитати для підвищення кваліфікації.

Підсистема ротації, скорочень та звільнень персоналу. Станом на 31

грудня 2017 року в штатному розкладі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» числилось 510 одиниць. При цьому спискова чисельність становила 485 працівників. Серед усіх працюючих 262 особи – жінки, і 223 особи – чоловіки. З них 218 мають вищу освіту, 71 – середню спеціальну; 176 – середню; 20 – незакінчену вищу (студенти ВУЗів).

Середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2015 рік становила 497 ос., за 2016 рік – 503 ос.; за 2017 рік – 480 ос. Кількість прийнятих працівників за аналізовані періоди була наступною: 2015 р. – 105 ос.; 2016 р. – 112 ос.; 2017 р. – 83 ос. Кількість звільнених працівників (найбільше звільнено за власним бажанням): 2015 р. – 131 ос.; 2016 р. – 124 ос.; 2017 р. – 143 ос.

Динаміку показників руху персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2015 – 2017 рр. наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників руху персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» протягом 2015 – 2017 рр.

Найменування показника	Формула розрахунку	2015 р.	2016 р.	2017	Абс. відх. (+;-)		Відн. відх.,%	
					2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Середньооблікова кількість працівників, осіб	Дані зі звітності	497	503	480	6	-23	1,21	-4,57
2. Кількість прийнятих працівників	Дані зі звітності	105	112	83	7	-29	6,67	-25,89
3. Кількість звільнених працівників	Дані зі звітності	131	124	143	-7	19	-5,34	15,32
4. Коефіцієнт загального обороту	(кількість прийнятих + к-сть звільнених прац.) / середньообл. к-сть прац.	0,475	0,469	0,471	-0,01	0,00	-	-

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Коефіцієнт прийому	кількість прийнятих працівників за звітний період/ середньооблікова кількість працівників	0,21	0,22	0,17	0,01	-0,05	-	-
6. Коефіцієнт вибуття	кількість звільнених працівників за звітний період/ середньооблікова кількість працівників	0,26	0,25	0,30	-0,02	0,05	-	-
7. Період повного оновлення кадрів, років	1/ коефіцієнт вибуття	3,79	4,06	3,36	0,26	-0,70	-	-

Отже, середньооблікова кількість працівників у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у 2017 р. скоротилася порівняно з 2016 р. на 23 особи або на 4,57%, у 2016 р. порівняно з 2015 р. спостерігалось зростання середньооблікової кількості працівників на 6 осіб (1,21%). Звертають на себе увагу дуже високі показники загального обороту персоналу, які склали у 2017 р. 0,471, а у 2016 р. 0,469. Коефіцієнт вибуття склав у 2017 р. 0,30, а у 2016 р. 0,25, при чому найбільше звільнених за власним бажанням. Тому можна констатувати дуже високу плинність кадрів у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» протягом періоду, що досліджується.

Період повного оновлення кадрів у 2017 р. склав 3,36 років, а у 2016 р. – 4,06 років. Високі показники вибуття кадрів і велика частка звільнених за власним бажанням дають змогу зробити висновок, що значна частина персоналу не вважає ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» найкращим місцем для довгострокової роботи, отже, у системі управління персоналом є дуже серйозні проблеми, які потребують систематичного виявлення та коригування.

Підсистема вироблення кадрової стратегії управління персоналом, кадрового планування. Кадрову стратегію ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» можна характеризувати як проміжну між консервативною (коли здійснюється економія витрат на утримання персоналу й вузько спрямоване використання необхідних для поточної ситуації людських ресурсів) та нейтральною (коли підтримуються конкурентні позиції на ринку за рахунок досить ефективного використання якісних й кількісних характеристик людських ресурсів [22, с. 136].

Підсистема обліку і оцінки персоналу. Для перевірки професійних знань і навиків працівників, дотримання трудової дисципліни, відділ регулярно проводить оцінку персоналу, а саме:

1. Заліки при прийнятті в штат. Після проходження тренінгів працівник складає заліки начальнику відділу і менеджеру з навчання персоналу, де демонструє свої професійні навички, знання стандартів і англійської мови.

2. Контроль дотримання співробітниками стандартів поведінки, зовнішнього вигляду, телефонного етикету.

3. Атестація (один раз на три роки). Метою атестації є раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації менеджер приймає рішення щодо підвищення чи пониження працівника, зміни рівня оплати праці, проведення заходів для підвищення кваліфікації.

4. «Сервіс контроль» (щорічно). Перевіряється рівень обслуговування персоналу, відповідність стандартам і нормам гостинності. Для цього створюється спеціальний бланк для кожної посади із пунктами, за якими оцінюватиметься робота працівника. У ході проведення «сервіс контролю» у бланку виставляються бали за 100-бальною шкалою для кожного пункту, після чого виводиться підсумкова оцінка.

5. Проект «Таємний гість». Він являє собою метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості гостя. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання

працівниками правил і норм під час виконання професійних обов'язків, стандартів обслуговування гостей, а також оцінити компетентність персоналу. Після виявлення недоліків розробляються заходи щодо їх усунення.

6. Оцінка менеджерів за системою «управління за цілями». Спочатку для керівника кожного підрозділу встановлюються цілі, які узгоджуються із цілями підприємства, і терміни їх досягнення. В свою чергу менеджер ставить цілі перед своїми підлеглими. Коли здійснюється процес розробки цілей, відбувається двосторонній обмін інформацією для того, щоб забезпечити розуміння кожним працівником його цілей. В кінці визначеного періоду керівник презентує результати роботи відділу і ступінь досягнення поставлених цілей, після чого отримує відповідну оцінку. Такий метод підвищує продуктивність праці за рахунок чітких орієнтирів.

Підсистема аналізу ринку праці та кадрового потенціалу, прогнозування потреб у персоналі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» працює у дуже обмеженому форматі у вигляді фрагментарного моніторингу фахівцями відділу управління персоналом порталів вакансій та персоналу: <http://www.jobs.ua/>, <http://job.ukr.net>, <http://www.work.ua/jobs/>.

Аналіз ринку праці міг би включати аналіз очікувань нинішніх й потенційних співробітників (під час найму на роботу), визначення реального ступеня виконання таких очікувань. Він міг би також містити: дослідження структури ринку праці працівників готельно-ресторанної сфери, аналіз усіх джерел забезпечення потреби в персоналі, аналіз поведінки конкурентів на ринку праці тощо. Але така робота поки що не ведеться. Для аналізу ринку праці та кадрового потенціалу, прогнозування потреб у персоналі провідні готельні підприємства залучають послуги кадрових й консалтингових компаній, що дозволяє дуже якісно здійснити вивчення ринку персоналу для готелів. У межах системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» такі практики поки що відсутні.

Підсистема управління правовими питаннями трудових відносин працює зі залученням фахівців юридичного відділу та відділу управління персоналом та

ґрунтується на Кодексі законів про працю України (КЗпПУ) 2018 р. [2] та Законі України «Про колективні договори і угоди»[1], який визначає правові засади розробки, укладення і виконання колективних договорів з метою регулювання трудових відносин співробітників і ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Колективний договір між трудовим колективом готелю та його адміністрацією було ухвалено 03.03.2015 р. [71].

Підсистема інформаційної безпеки стосовно управління персоналом та захисту даних. Для автоматизації управління персоналом використовується програма «1С: Підприємство 8». У внутрішніх законодавчих документах України, на які має спиратися підсистема інформаційної безпеки стосовно управління персоналом та захисту даних у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», методи ідентифікації та оцінки кадрових вразливостей інформаційної безпеки, на жаль, не представлені. Основним джерелом ідентифікації кадрових вразливостей, як і інших організаційних вразливостей, є Міжнародний стандарт ISO 27001, який встановлює вимоги до системи менеджменту інформаційної безпеки для демонстрації здатності організації захищати свої інформаційні ресурси [54].

Безпека кадрових ресурсів включена в перелік типових вразливостей інформаційної безпеки, представлений в розділі 8 Міжнародного стандарту ISO / IEC 27002. До числа кадрових вразливостей, що можна констатувати як наявні у системі управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» відповідно до ISO / IEC 27002 [77] можна віднести: недостатнє навчання безпеки, необізнаність в питаннях безпеки, відсутність механізмів моніторингу, відсутність політик в області коректного використання засобів телекомунікацій і передачі повідомлень, відсутність процедури, яка гарантує повернення ресурсів при звільненні, недостатньо вмотивований та незадоволений персонал, бездоглядність персоналу, що працює в неробочий час.

Тож аналіз підсистем управління персоналом підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дав змогу виявити найбільші проблеми у наступних підсистемах: недостатня гнучкість побудови організаційної структури

керування, підсистема соціального розвитку та соціального партнерства, підсистема соціально-психологічного клімату у колективі та управління конфліктами і стресами, підсистема ротації, скорочень та звільнень персоналу, підсистема аналізу ринку праці, підсистема інформаційної безпеки стосовно управління персоналом та захисту даних.

2.2. Оцінка ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом на підприємстві

Оцінка ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має проілюструвати динаміку кількості персоналу, динаміку фонду заробітної плати, показати співвідношення між темпами зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати працівників готелю. Вихідними для аналізу фонду заробітної плати є звіт про фінансові результати (форма 2). Динаміку показників ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Найменування показника	2015 р.	2016 р.	2017	Абс. відх. (+;-)		Відн. відх.,%	
				2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середньооблікова кількість працівників облікового складу, осіб	497	503	480	6	-23	1,21	-4,57
2. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	114107	181813	225030	67706	43217	59,34	23,77
3. Фонд оплати праці, тис. грн.	25337	30896	39506	5559	8610	21,94	27,87
4. Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	229,59	361,46	468,81	131,87	107,36	57,43	29,70

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Середня зарплата одного працівника в місяць, тис. грн.	4,248	5,119	6,859	0,870	1,740	20,49	33,99
6. Зарплатоємність, %	22,20	16,99	17,56	-5,21	0,56	-23,47	3,31

Продуктивність праці одного співробітника ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» визначається як відношення чистого доходу від реалізації послуг до середньооблікової кількості працівників облікового складу:

$$\text{ППср} = \text{Рп} / \text{ЗП} \quad (2.1)$$

де ППср – середня продуктивність праці;

Рп – чистий дохід від реалізації послуг, грн.;

ЗП – середньооблікова кількість працівників облікового складу, осіб.

Середня заробітна плата одного співробітника готелю на місяць розраховується як відношення фонду оплати праці на місяць до чисельності співробітників.

Зарплатоємність розраховується як відношення річного фонду оплати праці до чистого доходу від реалізації послуг на рік.

Отже, у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у 2017 р. порівняно з 2016 р. середньооблікова кількість працівників скоротилася на 23 особи (на 4,57%), а у 2016 р. в порівнянні з 2015 р. середньооблікова кількість працівників зросла на 6 осіб (на 1,21%). У 2017 р. фонд оплати праці ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» збільшився у порівнянні з 2016 р. на 8610 тис. грн. (27,87%), що відбулося суто за рахунок підвищення посадових окладів, оскільки зростання кількості персоналу у цей період не спостерігалось, навпаки, кількість персоналу скорочувалася. У 2016 р. фонд оплати праці ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зріс у порівнянні з 2015 р. на 5559 тис. грн. (на 21,94%) за рахунок зростання посадових окладів та збільшення чисельності персоналу.

Середня зарплата одного працівника в місяць у 2017 р. склала 6859 тис. грн., вона зросла у порівнянні з 2016 р. на 1740 грн. (на 33,99%), що можна пов'язати із загальною тенденцією зростання зарплат, прожиткового мінімуму

та високими темпами інфляції в Україні у цей період. Середня зарплата одного працівника ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в місяць у 2016 р. склала 5119 грн., що на 870 грн. більше за 2015 р. (на 20,49%). Середня продуктивність праці одного працівника ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у 2017 р. склала 468,81 тис. грн./особу, спостерігалось зростання цього показника у порівнянні з 2016 р. на 107,36 тис. грн./особу, тобто на 29,70%, у 2016 р. продуктивність праці одного працівника ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» склала 361,46 тис. грн./особу, що більше на 131,87 тис. грн./особу (на 57,43 %), ніж у попередньому році. Зарплатоємність, тобто відношенням фонду оплати праці до обсягу реалізації послуг, склала у 2017 р. 17,56%, що на 3,31% більше за 2016 р. Зарплатоємність у 2016 р. скоротилася у порівнянні з 2015 р. на 23,47%.

Формальну аналітичну оцінку ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом на підприємстві роблять виходячи зі співвідношення темпу зростання середньої продуктивності праці одного працівника та темпу зростання зарплатоємності. Якщо це співвідношення >1 , тобто темп зростання середньої продуктивності праці одного працівника випереджає темп зростання зарплатоємності, це позначає, що витрати на утримання персоналу зростають повільніше, ніж його продуктивність, тобто функціонування системи управління персоналом можна формально вважати ефективним. Таку оцінку для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Формальна аналітична оцінка ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Найменування показника	Темп приросту, %	
	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.
1. Середня продуктивність праці одного працівника	57,43	29,70
2. Зарплатоємність	-23,47	3,31
3. Співвіднош. темпу зростання сер. продуктивності праці одного прац. та темпу зрост. зарплатоємності, частки одиниці	-2,45	8,97

Отже, аналітична оцінка ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом показала, що темп зростання середньої продуктивності праці одного працівника у 2016 р. до 2015 р. склав 57,43%, при цьому зарплатоємність скоротилася на 2,45%, це можна розцінювати як ознаку ефективності системи управління персоналом підприємства.

Співвідношення темпу зростання середньої продуктивності праці одного працівника та темпу зростання зарплатоємності у 2017 р. до 2016 р. склало 8,97, що також можна розцінювати як ознаку ефективності системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Важливо акцентувати увагу на тому, що у поточних умовах функціонування підприємств традиційні інструменти оцінювання ефективності управління та традиційні практики управління часто втрачають свою дієвість. Науковці та практики бізнесу вказують, що зараз у бізнес-середовищі відбуваються радикальні трансформації.

Готельно-ресторанний бізнес є одним з найбільш чутливих до ситуації VUCA (мінливість (volatility), невизначеність (uncertainty), складність (complexity) й неоднозначність (ambiguity)) [76]. Готельним підприємствам у таких умовах потрібно застосування інноваційні методи та технології в управлінні, які дозволять скоротити вплив несприятливих факторів VUCA.

Інноваційний підхід означає застосування таких методів управління, які спрямовані на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливості, невизначеності, складності й неоднозначності бізнес-середовища (табл. 2.4).

Отже, у поточних умовах VUCA керівництво ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має урахувати стан мінливості, невизначеності, складності й неоднозначності, тобто стан нестійкої фази функціонування бізнес-середовища.

**Вплив чинників VUCA на функціонування
ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»**

	Драйвери макросередовища	Прояви у діяльності підприємства	Характеристики системи управління персоналом, що посилюють дію чинників VUCA	Реакція задля посилення стійкості системи управління персоналом
1	2	3	4	5
Невизначеність (Uncertain)	Зростання ризиків і загроз, стрімкий непередбачуваний розвиток технологій	Неефективність прогнозування на основі ретроспективних даних, неефективність жорстких систем керування, втрата можливостей	У ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» робота щодо моніторингу вразливостей та інформаційної безпеки системи управління персоналом не ведеться взагалі	Систематичне проведення моніторингу вразливостей та інформаційної безпеки системи управління персоналом
Мінливість (Volatile)	Швидкість зміни трендів, даних та інформації	Постійні зміни характеристик зовнішнього середовища	У ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» робота з ризиками та конфліктами на систематичній основі не ведеться взагалі	Впровадження посади фахівця з управління ризиками, стресами та конфліктами та конфліктами
Складність (Complex)	Асинхронність процесів глобалізації на різних ринках, погіршення соціального та політичного середовища у різних регіонах світу, посилення впливу на економіку зовнішньополітичних чинників	Непередбачені наслідки управлінських рішень		

1	2	3	4	5
Неоднозначність (Ambiguous)	Посилення конфлікту інтересів, багатогранні проблеми	Погіршення якості прийняття рішень, складність урахування та вірної кваліфікації усіх фактів та чинників	Жорстка лінійно-функціональна організаційна структура + одноосібний спосіб прийняття управлінських рішень, який погіршує управлінські рішення в умовах неоднозначності	Впровадження гнучких елементів організаційної структури керування (матричних)

Джерело: складено автором на основі [76]

Отже, аналіз підсистем управління персоналом підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дозволив виявити певні проблеми у системі управління персоналом. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має жорстку лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка важко пристосовується до радикальних непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Результати проведеного анкетування та інтерв'ювання суб'єктивного відношення співробітників до праці в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» доводять, що системна робота щодо управління соціально-психологічним кліматом у колективі, конфліктами та стресами у готелі не ведеться. Висока плинність кадрів демонструє, що значна частина персоналу не вважає ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» найкращим місцем для довгострокової роботи.

Використання традиційних інструментів, а саме проведення аналітичної оцінки ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом, показало, що темп зростання середньої продуктивності праці одного працівника у 2016 р. порівняно з 2015 р. склав 57,43%, при цьому зарплатоємність скоротилася на 2,45%, що можна розцінювати як ознаку ефективності системи управління персоналом підприємства. Але у поточних умовах керівництво ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має урахувати стан

мінливості, невизначеності, складності й неоднозначності, тобто стан нестійкої фази функціонування бізнес-середовища з метою вдосконалення системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

3.1. Розробка програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом підприємства

Відповідно до виявлених недоліків системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» розроблено програму підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом підприємства, яка має наступні напрями:

1. Впровадження гнучких елементів організаційної структури управління (матричних).
2. Впровадження посади фахівця з управління ризиками, стресами та конфліктами (для початку – проектного відділу).
3. Впровадження проектного відділу управління інформаційною безпекою системи управління персоналом.

Розглянемо названі напрями більш детально.

Впровадження гнучких елементів організаційної структури управління.

Концептуальна схема алгоритму побудови гнучкої організаційної структури управління повинна базуватися на принципах превентивного реагування, функціональної узгодженості розвитку, пов'язаності і адаптивності бізнес-процесів, дотримання чого забезпечить сталий розвиток бізнесу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Принцип здатності організаційної структури до адаптивності враховує як короткострокові прогнозовані та довгострокові стратегічні тренди, так і непрогнозовані зміни зовнішніх параметрів функціонування готельного бізнесу [68, с. 141].

Гнучка організаційно-управлінська структура має на увазі організаційний тип, який характеризується вільно пов'язаною, гнучкою, горизонтально

організованою структурою мережі принципово рівноправних, рівних за своїми ролями і функціями, незалежних партнерів [67, с. 162-163]. У гнучкій структурі в якості партнерів по взаємодії можуть виступати тимчасові команди, що створені із різних ланок (вертикальні (функціональні) команди, горизонтальні команди, спеціалізовані (ситуаційні) команди.

Самоврядні команди в управлінських та функціональних ланках ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» можуть покращити якість управлінських рішень, дозволять найкращим чином використовувати особистісні здатності кожного окремого співробітника та інформацію, покращать гнучкість організаційної структури керування. Робота команд як груп співробітників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» може відбуватися у межах організаційної структури готелю за наступними схемами:

- 1) вертикальні (функціональні) команди, що включають лінійного керівника і його формальних підлеглих;
- 2) горизонтальні команди складаються з керівників і фахівців приблизно одного і того ж рівня, але з різних служб і підрозділів готелю; спеціальна група включає до складу співробітників різних відділів і служб і є багатофункціональною командою, якій доручено спільне виконання певних дій;
- 3) спеціалізовані (ситуаційні) команди, що не входять в формальну структуру готелю і працюють над важливими проектами [32, с. 1272].

Ми пропонуємо ввести у діючу організаційну структуру управління матричні елементи (постійні або тимчасові підрозділи), які будуть вирішувати наступні проблеми з персоналом:

- 1) вдосконалювати підсистему соціально-психологічного клімату у колективі та управління конфліктами і стресами (проектний відділ управління ризиками, конфліктами та стресами);
- 2) вдосконалювати підсистему інформаційної безпеки стосовно управління персоналом та захисту даних (проектний відділ управління інформаційною безпекою).

Впровадження посади фахівця з управління ризиками, стресами та конфліктами. У попередньому розділі роботи відокремлено у загальних рисах низку джерел і причин незадоволеності працівників своєю працею. Але більш ґрунтовного вивчення потребує аналіз рівня конфліктності і професійного стресу в колективі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», проведення діагностики загального стану морально-психологічного клімату. Цю роботу ми пропонуємо проводити за допомогою створення посади фахівця з управління ризиками, конфліктами та стресами.

Метою створення посади фахівця з управління ризиками, конфліктами та стресами є залучення кваліфікованих працівників в колектив ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»; збереження кадрового потенціалу; створення високопродуктивного згуртованого колективу; стимулювання продуктивності праці персоналу; формування конструктивної організаційної культури; формування сприятливого психологічного клімату в колективі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Проект посадової інструкції фахівця з управління ризиками, конфліктами та стресами наведено в Додатку Т.

Для початку ми пропонуємо організувати ланку «Проектний відділ управління ризиками, конфліктами та стресами», що буде являти собою інформаційно-управлінську підсистему, основне призначення якої полягає в своєчасному ефективному діагностуванні соціальних ризиків на підприємстві, вирішенні конфліктів, запобіганні їх дисфункціональних наслідків і профілактиці професійного стресу працівників.

На першому етапі відділу управління персоналом необхідно визначити економічні та соціальні цілі і сформувати технологію управління соціальними ризиками, конфліктами і стресами.

На другому етапі фахівець відділу управління персоналом має діагностувати потреби готелю у конфліктологічному консультуванні і в формуванні програм профілактики ризиків, конфліктів й стресів; має сформулювати принципи та стратегічні напрями діяльності посади фахівця з управління ризиками, конфліктами та стресами; визначити цілі, завдання та

програми з розробки та впровадження технології управління конфліктами і стресами.

На третьому етапі на основі часткової та тимчасової зайнятості треба залучити професіонального конфлікт-менеджера (що займається приватною практикою, або з консалтингової компанії, яка спеціалізується на управлінському консультуванні), який буде організовувати та впроваджувати технологію управління конфліктами. На базі професійного бачення конфлікт-менеджера до посади фахівця з управління ризиками, конфліктами та стресами пропонуємо також тимчасово перевести одного фахівця з відділу управління персоналом для виконання проектних завдань.

На четвертому етапі конфлікт-менеджеру необхідно:

- 1) проаналізувати внутрішні та зовнішні ресурси;
- 2) провести діагностику рівня професійного стресу, конфліктності, соціальної напруги, організаційного стресу у системі управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» тощо;
- 3) розробити програми профілактики і корекції соціальних ризиків, професійного стресу та конфліктів;
- 4) здійснити моніторинг результатів і скорегувати програми з урахуванням отриманого зворотного зв'язку [адаптовано за: 25].

На п'ятому етапі фахівець з управління персоналом (якого залучено з відділу управління персоналом) під керівництвом професійного конфлікт-менеджера має здійснити класифікацію мотивів ставлення персоналу до заходів технології управління конфліктами і стресами; розробити способи стимулювання персоналу до застосування даної технології.

На шостому етапі конфлікт-менеджер аналізує результати дії технології; виявляє проблемні зони; проектує форми й соціально-психологічні методи управління конфліктами і стресами.

На сьомому етапі фахівцями здійснюються: комплексний аналіз і діагностика існуючих проблем; моніторинг процесу впровадження технології

управління конфліктами і стресами; оцінка соціально-економічної ефективності технології управління конфліктами [адаптовано за: 24].

Надалі функція управління ризиками, стресами та конфліктами передається одному працівнику.

Впровадження проектного відділу управління інформаційною безпекою системи управління персоналом.

У попередньому розділі вже з'ясовано, що велика кількість кадрових вразливостей властива системі управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». На основі викладених положень пропонуємо вдосконалити підсистему інформаційної безпеки стосовно управління персоналом та захисту даних за допомогою створення проектного відділу управління інформаційною безпекою.

Створити відділ пропонуємо на базі залучення:

- 1) фахівця з інформаційної безпеки на умовах неповної тимчасової зайнятості (на базі аутсорсингу);
- 2) переведення одного фахівця з відділу інформаційних технологій;
- 3) переведення одного фахівця з відділу служби безпеки;
- 4) тимчасового залучення для виконання окремих функцій фахівця відділу управління персоналом.

Проект програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» показано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Проект програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Код роботи	Назва роботи	Тривалість роботи, тижні	Дата початку	Дата кінця	Попередня робота
1	2	3	4	5	6
A	Визначення економічних та соціальних цілей і вибір технології управління соціальними ризиками, конфліктами та стресами, управління інформ. безпекою	3	10.11.2018 р.	30.11.2018 р.	-

Закінчення табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
B	Діагностика потреби готелю у конфліктологічному консультуванні	4	10.11.2018 р.	07.12.2018 р.	-
C	Пошук та залучення професіонального конфлікт-менеджера	2	30.11.2018 р.	14.12.2018 р.	A
D	Залучення фахівця з інформаційної безпеки на умовах неповної тимчасової зайнятості	3	30.11.2018 р.	21.12.2018 р.	A
E	Проведення діагностики та розробка програми профілактики і корекції соціальних ризиків, професійного стресу та конфліктів професійним конфлікт-менеджером	6	07.12.2018 р.	19.01.2019 р.	B
F	З'ясування мотивів ставлення персоналу до заходів технології управління конфліктами і стресами	2	07.12.2018 р.	21.12.2018 р.	B
H	Аналіз результатів дії технології; виявлення проблемних зон	5	07.12.2018 р.	12.01.2019 р.	B
I	Проведення серії тренінгів з персоналом	5	19.01.2019 р.	23.02.2019 р.	D, E
K	Проведення аудиту інформаційної безпеки	1	23.02.2019 р.	28.02.2019 р.	C, I
L	Оцінка соціально-економічної ефективності технології управління конфліктами	2	23.02.2019 р.	06.03.2019 р.	F, H, I

Матрицю відповідальності програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведено у Додатку У, табл. У.1.

У Додатку Ф наведена діаграма Ганта за проектом програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом підприємства. Термін закінчення програми 06.03.2019 р.

Отже, проект створення двох проектних ланок з управління ризиками, конфліктами та стресами й інформаційною безпекою потребує участі наступних фахівців: генеральний директор, залучений конфлікт-менеджер, фахівець відділу управління персоналом, залучений фахівець з інформаційної безпеки, фахівець з відділу інформаційних технологій, фахівець з відділу служби безпеки.

3.2. Організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Організаційне та інформаційне забезпечення реалізації програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» розглянемо за запропонованими альтернативами.

Впровадження гнучких елементів організаційної структури управління.

Як вже було вказано, стан складності зовнішнього середовища створює для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» ситуацію, коли наслідки управлінських рішень можуть бути непередбаченими, якість прийняття рішень погіршується, складно урахувати та вірно кваліфікувати усі факти та чинники у процесі прийняття управлінських рішень. Така ситуація актуалізує проблему командного прийняття управлінських рішень, налагодження взаємодії персоналу, згуртування управлінських ланок. Набуття навичок групової роботи сприяє створенню злагодженої команди, в якій співробітники доповнюють один одного при чітко визначеній ролі кожного з них [32, с. 1271].

Гнучкі елементи в організаційній структурі управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» будуть у меншому ступені зв'язані правилами і нормами, їх робота має ґрунтуватися на груповій організації праці. Також вони можуть мати наступні риси:

- 1) рішення у гнучких ланках організаційної структури приймаються на основі обговорення, а не базуються на авторитеті або правилах;
- 2) обставинами, які беруться до уваги при обговоренні проблем, є довіра, а не влада, переконання, робота на єдину мету, а не заради виконання посадової інструкції;
- 3) головним чинником, що інтегрує гнучку ланку організаційної структури є місія і стратегія розвитку організації;

- 4) творчий підхід до роботи і кооперація базуються на зв'язку між діяльністю кожного індивіда і місією;
- 5) розподіл роботи між співробітниками зумовлюється не їхніми посадами, а характером розв'язуваних проблем;
- 6) має місце постійна готовність до проведення в організації прогресивних змін.

Як вже зазначалося, ми пропонуємо ввести у діючу організаційну структур керування матричні елементи (постійні або тимчасові підрозділи). Матричні елементи організаційної структури управління орієнтовані на конкретний проект або програму. Формування матричних елементів відбувається за рахунок накладення на функціональну структуру лінійної структури управління конкретним проектом. На чолі кожного проекту варто призначити менеджера, який здійснює управління по горизонталі (загальне адміністрування проекту). Крім того, кожен виконавець також звітує керівнику своєї служби. Апарат функціональних керівників, чий взаємини з виконавцями проекту характеризуються наявністю функціональних зв'язків, реалізує функції управління інформаційними технологіями, кадрами та іншими ресурсами, необхідними для реалізації названих проектів. Таким чином, проектні групи (команди) «Проектний відділ управління ризиками, конфліктами та стресами» та «Проектний відділ управління інформаційною безпекою» знаходяться в жорсткій системі перехресних зв'язків.

Функціонування новостворених матричних ланок може мати тимчасовий характер, тобто вони можуть існувати до повної реалізації проектів. Після закінчення проектів команди розпускаються.

Створення гнучких матричних ланок закладає передумови для ефективної координації роботи персоналу в проекті, найкращого використання ресурсів готелю, а також зниження оперативного навантаження на вище керівництво. Але створення гнучких матричних ланок має і ряд недоліків. Головний з них, а саме подвійне керівництво, підпорядкування виконавців одночасно керівнику проекту і менеджеру служби, що може призводити до виникнення конфліктних

ситуацій: проектний відділ управління ризиками, конфліктами та стресами підпорядковується одночасно керівнику відділу управління персоналом та керівнику служби безпеки; проектний відділ управління інформаційною безпекою підпорядковується одночасно керівнику відділу інформаційних технологій, керівнику відділу управління персоналом, керівнику служби безпеки. Досить складним є також процес визначення і здійснення балансу влади і відповідальності менеджерів за результати роботи команди по проекту. Треба організувати навчання персоналу роботі в команді, де спостерігається ротація функціоналу та рольових дій. Співробітники ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» можуть бути лідерами в одній команді, підлеглими в іншій. Діяльність в різних ролях вимагає від співробітників володіння повним набором нових умінь, що не є характерними для традиційної організації. Працівники повинні бути адаптивними, здатними працювати в команді. Командоутворюючими методами в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» можуть бути спеціальні тренінги, проекти, тимбілдінги.

Таким чином, покращення гнучкості та синергії в організаційній структурі управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» досягається за рахунок: впровадження гнучких елементів управління в діючу організаційну структуру; впровадження практик створення тимчасових команд для вирішення різноманітних організаційних та управлінських завдань. Проект організаційної структури управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» показано на рис. 3.1.

Впровадження посади фахівця з управління соціальними ризиками, конфліктами та стресами. В якості одного з найважливіших інструментів профілактики деструктивних конфліктів та зниження рівня професійного стресу у працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», що буде здійснюватися Проектним відділом управління соціальними ризиками, конфліктами та стресами, а надалі – окремим фахівцем, є проведення навчальних тренінгів, основними завданнями яких є формування конфліктологічної компетентності та підвищення рівня стресостійкості всіх категорій працівників, формування сприятливого соціально-психологічного клімату у готелі.

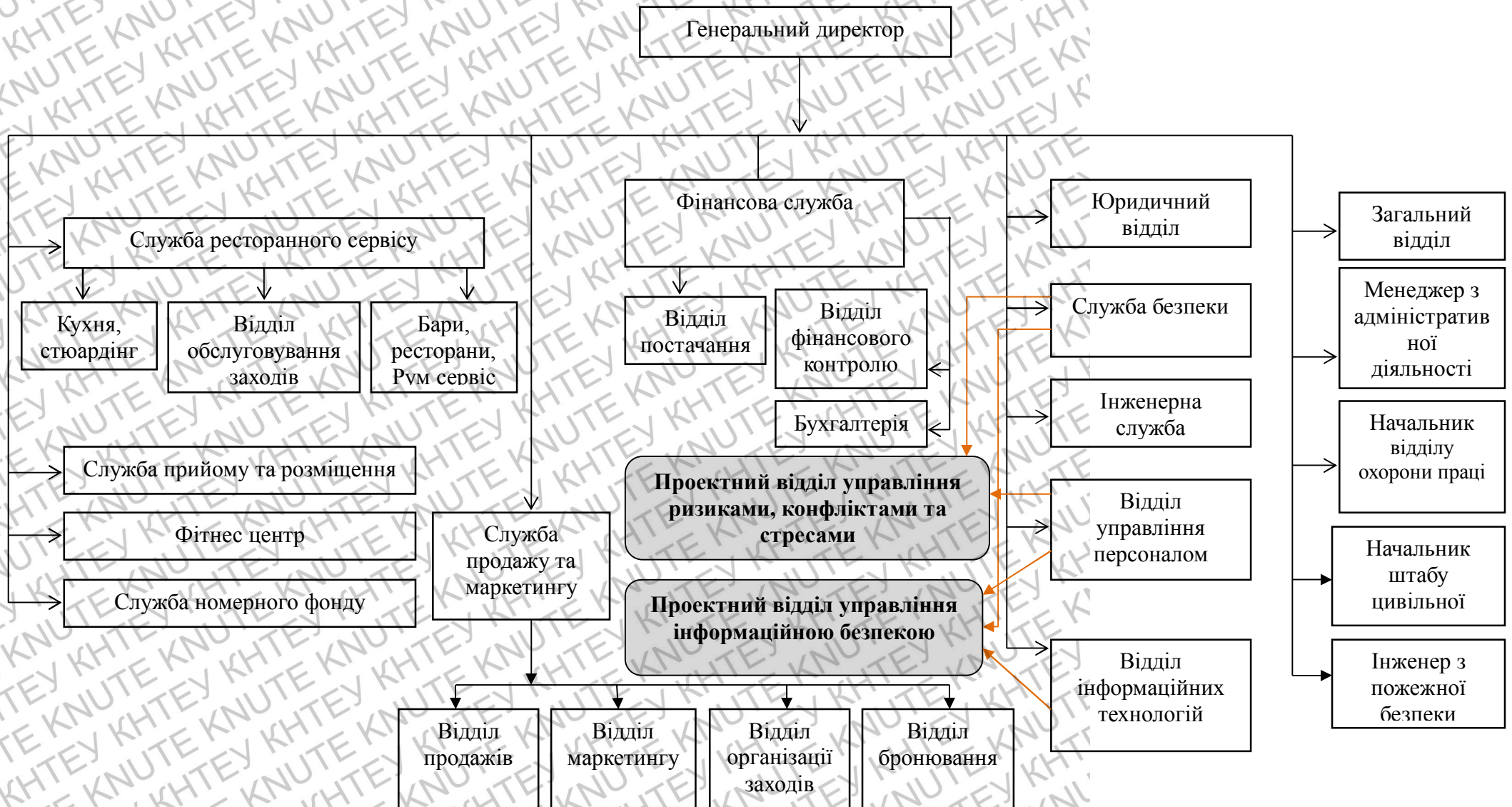


Рис. 3.1. Проект організаційної структури управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Приклад програми тренінгу за темою «Технологія управління конфліктами і стресами в готелі» наведено в Додатку Х. Приклад різних завдань, вправ, дискусій, конкретних конфліктних ситуацій наведено у Додатку Ц. Загалом витрати на проведення тренінгу складуть 21 тис. грн. (включаючи оплату праці тренера, витрати на роздатковий матеріал і т.д.). При цьому очікувані грошові потоки за рахунок підвищення продуктивності праці становитимуть 30000 тис. грн. і 17000 тис. грн. у 2019 і 2020 роках відповідно. Розрахуємо чисту приведену вартість інвестицій в проведення тренінгу при ставці дисконтування 18% за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.1)$$

де NPV – чиста приведена вартість;

n – число періодів життєвого циклу інвестицій;

t – період;

CF – очікуваний грошовий потік;

r – ставка дисконтування;

I – вартість інвестицій.

$$NPV = \frac{30000}{(1+0,18)^1} + \frac{17000}{(1+0,18)^2} - 21 = 37546 \text{ (тис. грн.)}$$

Тож додатне значення NPV доводить прибутковість вкладених інвестицій.

Впровадження проектного відділу управління інформаційною безпекою системи управління персоналом. Систематичне проведення моніторингу вразливостей та інформаційної безпеки системи управління персоналом у межах відповідного відділу має базуватися на ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013, Національному стандарті України «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику», який визначає такі загальні (не тільки для інформаційної безпеки) методи оцінки ризику на основі ідентифікації та аналізу загроз і вразливостей: мозковий штурм; структуровані або частково структуровані інтерв'ю; метод Дельфі; контрольні листи; попередній аналіз небезпек;

структурований аналіз сценаріїв методом «Що, якщо?» (SWIFT); аналіз сценаріїв; аналіз впливу на бізнес (BIA); аналіз дерева проблем (FTA); аналіз дерева подій (ETA); аналіз причин і наслідків; причинно-наслідковий аналіз та ін. [3]. Поряд з перерахованими методами в стандарті названий і метод аналізу впливу людського фактора, а саме Human Reliability Assessment (HRA). Метод HRA може бути також використаний у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» для отримання кількісних даних про проблеми, пов'язаних з помилками персоналу. Стандарт ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 відрізняється наявністю найбільш повних на сьогоднішній день вимог до забезпечення довіри до персоналу. До числа таких вимог відноситься принцип «знати свого службовця» (Know your Employee). Це принцип, який демонструє стурбованість організації щодо ставлення службовців до своїх обов'язків і можливих проблем: зловживання майном, афери або фінансові труднощі, які можуть призводити до проблем з безпекою тощо.

Пропонуємо у межах функціональних обов'язків проектного відділу управління інформаційною безпекою провести тестування вибірки співробітників з використанням авторитетної міжнародної системи незалежної оцінки особистості Hogan. Оцінка за системою Hogan є онлайн-незалежним тестуванням з основних компетенцій співробітників. В системі Hogan існують три види опитувальників: особистісний опитувальник (NPI) оцінює поведінку людини в нормальних ситуаціях, визначає фундаментальні фактори, від яких залежать професійні та кар'єрні успіхи оцінюваного; аналіз зон ризику (HDS) оцінює поведінку в стресових ситуаціях, визначає професійні та робочі ризики на підставі особливостей особистості в міжособистісній взаємодії; мотиваційний опитувальник (MVPI) досліджує основні цінності, цілі та інтереси людини, забезпечує вичерпну, обґрунтовану таксономію цінностей [69]. Періодично одержувані результати оцінки особисто-ціннісних компетенцій співробітників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» мають порівнюватися зі статистичною інформацією про кількість виявлених інцидентів в сфері інформаційної безпеки ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Впровадження розробленої програми дозволить вже у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. підвищити середню продуктивність праці одного працівника в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на 50% (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозна оцінка ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Найменування показника	2019 р.	2020 р.	Абс. відх. (+;-)	Відн. відх.,%
			2020 р. до 2019 р.	2020 р. до 2019 р.
1. Середньооблікова кількість працівників облікового складу, осіб	477	471	-6	-1,26
2. Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	335436	397458	62022	18,49
3. Фонд оплати праці, тис. грн.	51950	55890	3940	7,58
4. Середня продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	703,22	843,86	140,64	20,00
5. Середня зарплата одного працівника в місяць, тис. грн.	9,076	9,889	0,813	8,96
6. Зарплатоємність, %	15,49	14,06	-1,43	-9,23

Таким чином, темп приросту середньої продуктивності праці й надалі перевищуватиме темп приросту зарплатоємності, що вказує на ефективність та результативність системи управління персоналом підприємства.

Отже, розроблена програма підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом підприємства складається з наступних напрямів: впровадження гнучких елементів організаційної структури управління (матричних); впровадження посади фахівця з управління ризиками, стресами та конфліктами (для початку – проектного відділу); впровадження проектного відділу управління інформаційною безпекою системи управління персоналом. Створення гнучких матричних ланок закладає передумови для ефективної координації роботи персоналу в проекті та найкращого використання ресурсів готелю.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В роботі досліджено теоретичні засади управління персоналом підприємства. З'ясовано, що система управління персоналом підприємства є системою, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо. Виділено основні складові системи управління персоналом, кожна з яких має свої підсистеми: підбір, відбір і прийом на роботу персоналу, забезпечення роботи на посаді, забезпечення умов праці, адаптація персоналу, мотивація та стимулювання персоналу, розвиток персоналу, рух персоналу, планування, облік, оцінка і аналіз персоналу, забезпечення кадрової безпеки.

2. Розглянуто методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом. Визначено, що узагальнюючими показниками оцінювання є середня продуктивність праці та зарплатоємність. Крім того, важливим є застосування компетентнісного підходу в оцінці персоналу. Встановлено, що всі показники можна систематизувати за підсистемами системи управління персоналом: витрати на управління персоналом; якість планування, організації набору та відбору персоналу; якість профорієнтації та адаптації персоналу; якість персоналу; якість професійного розвитку персоналу; якість матеріального стимулювання персоналу.

3. Проаналізовано особливості функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». На основі дослідження підсистем управління персоналом було визначено, що загалом система є налагодженою і дієвою. Проте існують певні проблеми в таких складових системи управління персоналом: підсистема соціального розвитку та соціального партнерства; підсистема соціально-психологічного клімату у колективі та управління конфліктами і стресами; підсистема ротації, скорочень та звільнень персоналу;

підсистема аналізу ринку праці; підсистема інформаційної безпеки стосовно управління персоналом та захисту даних. Крім того, виявлено, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має жорстку лінійно-функціональну організаційну структуру управління.

4. Проведено оцінку ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Аналіз показників середньої продуктивності праці одного працівника, темпу зростання зарплатоємності і їх співвідношення дозволило зробити висновок, що система є ефективною. Разом з тим, визначено негативний вплив чинників макросередовища на функціонування підприємства і ефективність та результативність функціонування системи управління персоналом зокрема.

5. Розроблено програму підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Програма передбачає впровадження гнучких елементів організаційної структури управління, а саме: посади фахівця з управління ризиками, стресами та конфліктами на основі проектного відділу; проектного відділу управління інформаційною безпекою системи управління персоналом.

6. Запропоновано заходи організаційного та інформаційного забезпечення реалізації програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Рекомендовано сформувати матричні елементи за рахунок накладення на функціональну структуру лінійної структури управління конкретним проектом, запропоновано проект організаційної структури управління. Крім того, розроблено програму тренінгу «Технологія управління конфліктами і стресами в готелі», надано методичне забезпечення для проведення моніторингу вразливостей та інформаційної безпеки системи управління персоналом на основі ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013, Національного стандарту України «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про колективні договори і угоди» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.
2. Кодекс законів про працю України. Документ 322-08, поточна редакція – Редакція від 20.01.2018, підстава 2249-19 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT) Національний стандарт України. Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризик [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://metrology.com.ua/download/iec-ohsas-i-dr/87-eea/1062-dstu-ies-iso-31010-2013>.
4. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.
5. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства / О.К. Абесінова // Молодий вчений. – КНЕУ. – 2015. – №2. – С. 43-45.
6. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – М.: Сов. радио, 2005 – 272 с.
7. Алейнова А.А. Методическое обеспечение формирования и развития структур управления промышленных предприятий сетевого типа: автореф. дис. канд. экон. наук / А.А. Алейнова. – М.: Филиал ГОУ ВПО «Московский Государственный Университет Технологий и Управления», 2010. – 31 с.
8. Базалійська Н.П. Управління персоналом машинобудівного підприємства на засадах контролінгу трудової поведінки [Текст] : автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.04 / Н.П. Базалійська. – Хмельницький: Хмельниц. нац. ун-т, 2017. – 21 с.
9. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В.

Стельмашенко. – Донецьк: ДНУЕТ, 2010. – 229 с.

10. Баллантайн И. Ассесмент-центр: полное руководство: Пер. с англ. / И. Баллантайн, Н. Пова. – М.: НІРРО, 2008. – 201 с.
11. Богачева Т.В. Влияние конкурентоспособной системы управления персоналом на эффективность деятельности предприятий индустрии гостеприимства / Т.В. Богачева, Т.Н. Лустина, А.Г. Панова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – №12. – С. 43-48.
12. Бондаренко О.М. Управління персоналом / О.М. Бондаренко, В.І. Козак. – О.: Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, 2012. – 80 с.
13. Бутенко І.А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства [Текст]: [монографія] / І.А. Бутенко. – Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2015. – 238 с.
14. Власенко Т. А. Забезпечення ефективності менеджменту персоналу за рахунок управління транзакційними витратами: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.А. Власенко. – Х.: Харк. нац. екон. ун-т, 2011. – 20 с.
15. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л.В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 7. – С. 149-153.
16. Воронкова А.Е. Менеджмент в производственной сфере: учеб. пособ. / А.Е. Воронкова, А.П. Осика. – Луганск: Изд-во ВУГУ, 2009. – 234 с.
17. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2009. – 295 с.
18. Гільорме Т.В. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування [Текст]: монографія / Т.В. Гільорме, О.К. Єлісеєва. – Дніпропетровськ: Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара, 2016. – 170 с.
19. Дорофєєва Г.А. Мотиваційний механізм управління організаційною поведінкою персоналу на промислових підприємствах [Текст] : автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 / Г.А. Дорофєєва. – К.: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2015. – 36 с.

20. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Г.О. Дудукало. – К.: Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т», 2015. – 20 с.
21. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика [Текст]: монографія / [Т. В. Березянюк та ін.; за заг. ред. Драган О.І.]. – К.: Нац. ун-т харч. технологій, 2017. – 271 с.
22. Жеманюк А.П. Моделювання стратегії розвитку персоналу підприємства [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.03.02 / А.П. Жеманюк. – Х.: Харківський держ. економічний ун-т, 2004. – 267 с.
23. Закаблук Г.О. Формування системи управління персоналом на підприємствах в умовах нестабільності [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Г.О. Закаблук. – Запоріжжя: Класич. приват. ун-т, 2016. – 20 с.
24. Кибанов А.Я. Конфліктологія: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – М.: ИНФРА-М, 2010 – 431 с.
25. Калмыкова О.Ю. Управление конфликтами в организации на основе развития мотивационного потенциала работников: монография / О.Ю. Калмыкова, А.В. Гагаринский. – Самара: СГТУ, 2012. – 231 с.
26. Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.В. Коваленко. – Донецьк: Донец. нац. техн. ун-т, 2011. – 20 с.
27. Космина Ю.М. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю.М. Космина. – Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2016. – 24 с.
28. Кулик Ю.Є. Інтернаціоналізація професійного розвитку менеджерів: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.02 / Ю.Є. Кулик. – К.: ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана», 2010. – 20 с.
29. Ладиченко К.І. Маркетинг відносин в управлінні підприємствами готельного господарства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / К.І. Ладиченко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 24 с.

30. Лелі Ю.Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю. Г. Лелі. – Запоріжжя: Класич. приват. ун-т, 2016. – 20 с.
31. Лобза А.В. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві / А.В. Лобза, А.Л. Бикова // Вісник АМСУ. – 2015. – № 54. – С. 93-103.
32. Макринова Е.И. Интегрированная модель формирования и развития команд в управлении персоналом гостиницы/ Е.И. Макринова // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 11. – С. 1271-1276.
33. Марр Р. Словарь. Том 1 / Р. Марр, А. Флиастер. – М.: Человек и труд, 1994. – 127 с.
34. Нечева Н.В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.В. Нечева. – Одеса: Одес. нац. екон. ун-т, 2016. – 21 с.
35. Олійник О.С. Управління та ефективне використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів [Текст]: монографія / О.С. Олійник. – Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2017. – 327 с.
36. Онищенко Е.Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем / Е.Е. Онищенко // Вісник ТНЕУ. – 2012. – № 1. – С. 137-144.
37. Осіпова А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / А.Ю. Осіпова. – Хмельницький: Хмельниц. нац. ун-т, 2016. – 21 с.
38. Полтавська О.В. Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Полтавська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 27 с.
39. П'ятницька-Позднякова І.С. Основи наукових досліджень у вищій школі: навч. посіб. / І.С. П'ятницька-Позднякова. – К., 2013. – 116 с.
40. Редьква О.З. Інноваційні підходи до формування системи

управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / О.З. Редька. – Тернопіль: Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя, 2015. – 21 с.

41. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT) [Текст]. – Вид. офіц. – На заміну ДСТУ ISO 9001-2001; чинний від 2009-09-01. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с.

42. Скляр Є.П. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу / Є.П. Скляр, А.О. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 205. – С. 82-85.

43. Словник термінів з управління персоналом [Текст] / [уклад.: О.В. Безпалько та ін.]. – К.: Нац. ун-т харч. технологій, 2016. – 154 с.

44. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С.В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 225-233.

45. Стратегія управління персоналом підприємства [Текст]: монографія / В.М. Орлов [та ін.]. – Одеса, 2015. – 163 с.

46. Сучасні технології роботи з персоналом [Текст]: наук. розробка / [С.М. Серьогін та ін.]. – К.: НАДУ, 2010. – 45 с.

47. Управление эффективностью и качеством: модульная программа. Ч.1 / под ред. И. Прокопенко, К. Норта; пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 582 с.

48. Управління якістю. Настанови щодо залучення персоналу та щодо його компетентності (ISO 10018:2012) [Текст]. – Чинний від 2017-01-01. – К.: УНДНЦ, 2017. – 19 с.

49. Хандій О.О. Розвиток методів управління персоналом промислового підприємства: аспект самоорганізації: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / О.О. Хандій. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2010. – 20 с.

50. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом [Текст]: навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2009. – 399 с.

51. Щуркан М.Л. Інноваційні механізми управління розвитком

персоналу корпоративних підприємств інтегрованих холдингів [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / М.Л. Цуркан. – Маріуполь: Приазов. держ. техн. ун-т, 2017. – 21 с.

52. Червінська Л.П. Управління мотивацією персоналу [Текст]: монографія / Л.П. Червінська. – К.: КНЕУ, 2015. – 201 с.

53. Анохин П.К. Узловые вопросы теории функциональной системы / П.К. Анохин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://books.e-heritage.ru/book/10089536>.

54. Астахова Л.В. Проблема идентификации и оценки кадровых уязвимостей информационной безопасности организации / Л.В. Астахова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2013. – №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-identifikatsii-i-otsenki-kadrovyyh-uyazvimostey-informatsionnoy-bezopasnosti-organizatsii>.

55. Борисенко И.Л. Сущность и содержание развития инновационных подходов к управлению персоналом предприятия / И.Л. Борисенко, О.С. Говорова // ЭКОНОМИНФО. – 2017. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-razvitiya-innovatsionnyh-podhodov-k-upravleniyu-personalom-predpriyatiya>.

56. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnohii_upravlinnia_personalom.pdf.

57. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності / М.О. Годящев // Бізнес та інтелектуальний капітал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf.

58. Головне управління статистики у м. Київ. Колективні засоби розміщування (2011-2017 рр.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://kiev.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=2697&lang=1>.

59. Державна служба статистики України. Колективні засоби розміщування в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

60. Зайцева И.В. К вопросу о технологии кадрового обеспечения предприятий сферы гостеприимства/ И.В. Зайцева, В.В. Каменева // Экономика и менеджмент инновационных технологий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/en/2014/09/5881>.

61. Калмыкова О.Ю. Внедрение организационного конфликтменеджмента в систему стратегического управления / О.Ю. Калмыкова, Г.П. Гагаринская // Интернет-журнал Науковедение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-organizatsionnogo-konfliktmenedzhmenta-v-sistemu-strategicheskogo-upravleniya>.

62. Литвинчук Я. Гостиничный рынок Киева на карте Европы / Я. Литвинчук, А. Кляцкая, В. Терзов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com/2017/07/kyiv-hotel-market-2017/>.

63. Лихачев А.В. Управление персоналом: генезис и эволюция теоретических подходов /А.В. Лихачев // Экономика и социум: современные модели развития. – 2012. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-genezis-i-evolyutsiya-teoreticheskikh-podhodov>.

64. Лустина Т.Н. Формирование и использование компетентностного подхода к управлению персоналом гостиничных предприятий /Т.Н. Лустина // Сервис в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-ispolzovanie-kompetentnostnogo-podhoda-k-upravleniyu-personalom-gostinichnyh-predpriyatij>.

65. Майорова М.И. Моделирование систем управления персоналом / М.И. Майорова // Человек и общество. – 2017. – №2 (3) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-sistem-upravleniya-personalom>.

66. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://scientific-notes.ru/pdf>.

67. Николенко П.Г. Инновационные подходы к управлению персоналом гостинично-ресторанных комплексов / П.Г. Николенко, Ю.С. Ключева // Вестник АГАУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-podhody-k-upravleniyu-personalom-gostinichno-restorannyh-kompleksov>.

68. Никольская Е.Ю. Методические подходы к проектированию организационной структуры управления в гостинице / Е.Ю. Никольская, М.Ю. Ефремова // Инновационная наука [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-proektirovaniyu-organizatsionnoy-struktury-upravleniya-v-gostinitse>.

69. Онлайн програмний продукт з оцінки особистісних ризиків та компетенцій HOGAN [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hoganassessments.com>.

70. Прожогіна К. Компанії майбутнього: що не так з підходами в українському бізнесі / К. Прожогіна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://24tv.ua/kompanii_budushhego_cho_ne_tak_s_podhodami_v_ukrainskom_biznese_n1036679.

71. Регулярна інформація про емітента ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/89254/>.

72. Система управління персоналом підприємства на основі стандарту ISO 9001, IDT [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.regulconsult.ru/articles/88-sistema-upravleniya-personalom-predpriyatiya-na-osnove-standarta-iso-9001.html>.

73. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.

74. Слепцова Е.В. Теоретические аспекты формирования эффективной системы управления персоналом в сфере услуг / Е.В. Слепцова, Е.В. Сафронова // Символ науки. – 2017. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-formirovaniya-effektivnoy-sistemy-upravleniya-personalom-v-sfere-uslug>.

75. Чекан А.А. Оптимизация бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода/ А.А. Чекан, И.М. Жураховская // Вестник ВГУИТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-biznes-protssesov-sistemy-upravleniya-personalom-na-osnove-protssesno-orientirovannogo-podhoda>.

76. Bennett N., Lemoine G.J. (2014) What VUCA Really Means for You? // Harvard Business Review. Vol. 92. № 1/2. P. 27–35. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.

77. ISO/IEC 27002:2005, BS 7799-1:2005, BS ISO/IEC 17799:2005. Information technology. Security techniques. Code of practice for information security management – Информационные технологии. Методы обеспечения безопасности. Практические правила управления информационной безопасностью. – М., 2005 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200103619>.

78. Hock J., Bray D. Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance of White and Black Females // Personnel Psychology. 1976. Vol. 29, Iss. 1. Pp. 13-30. [Electronic resource]. – Access mode: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1744-6570.1976.tb00398.x>.

Додаток А

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**КРИМНЯК Л., 1 курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування»**

В статті проаналізовано різноманітні підходи до визначення сутності системи управління персоналом та її особливості. Розкрито зміст головних підсистем системи управління персоналом підприємства.

В статье проанализированы различные подходы к определению сущности системы управления персоналом и ее особенности. Раскрыто содержание главных подсистем системы управления персоналом предприятия.

In the article various approaches to definition of essence of the personnel management system and its features were analyzed. The content of the main subsystems of the personnel management system of the enterprise was defined.

Актуальність теми полягає у тому, що в сучасних умовах високої конкуренції та постійних змін формування ефективної системи управління персоналом є надзвичайно важливим, адже саме люди – носії знань – виступають одним із головних ресурсів підприємства. Забезпеченість кваліфікованими працівниками, раціональне управління ними, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства.

Метою статті є визначення сутності та складових системи управління персоналом, обґрунтування її значення в системі менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методологічні аспекти системи управління персоналом підприємства.

Дослідженням системи управління персоналом займалися такі зарубіжні й вітчизняні вчені і практики як М. Армстронг, І.І. Бажан, Л.В. Балабанова, В.Р. Веснін, М.Д. Виноградський, В.П. Галенко, Л.І. Іванкіна, Є.П. Качан, О.В. Крушельницька, Р. Марр, Є.В. Маслов, М.О. Меньшикова, К. Норт, О.В. Сардак, А. Фліастер, Ф.І. Хміль, С.В. Шекшня та інші. Дане питання вже є достатньо вивченим, проте потребує подальшого розгляду для удосконалення практики управління.

Перш ніж розкрити поняття «система управління персоналом», слід зазначити, що система управління являє собою упорядковану сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [12, с. 138]. Що стосується системи управління персоналом, то на даний момент існує багато визначень її сутності. Найчастіше в теорії зустрічаються два підходи до розуміння даного поняття – організаційний і функціональний. Відповідно до першого підходу, Л.В. Балабанова та О.В. Сардак трактують систему управління персоналом як комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, які орієнтовані на підвищення продуктивності праці і якості роботи [16, с. 226]. На думку В.П. Галенка, система управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що в сукупності забезпечують ефективну діяльність працівників та підприємства в цілому [6, с. 15]. В свою чергу, М.О. Меньшикова під системою управління персоналом розуміє сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії в процесі формування,

розвитку та безпосередньої діяльності персоналу підприємства, що виявляються на практиці як набір взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [11]. Дані визначення акцентують увагу на організації самої системи та механізмах управління персоналом.

На відміну від організаційного, прихильники функціонального підходу висвітлюють зміст системи управління персоналом через розкриття конкретних функцій. Так, М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова визначають систему управління персоналом як соціально-економічну систему на підприємстві, яка виконує такі функції як планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури [4, с. 151]. Є.М. Коротков розкриває сутність системи управління персоналом більш розгорнуто, включаючи до неї всі дії керівників підприємства, а також керівників і фахівців підрозділів, які охоплюють визначення потреби в персоналі відповідно до мети і можливостей організації; планування роботи з персоналом (залучення, відбір, підбір і вивільнення працівників); розстановку і розподіл персоналу, його використання; дослідження і оцінку персоналу; ротацию персоналу, рух у системі управління, планування кар'єри; розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, освіти, компетенції, накопичення досвіду; мотивацію і стимулювання персоналу, створення сприятливих умов для ефективної діяльності [7, с. 76]. Найбільш точним і змістовним, на нашу думку, є визначення Р. Марра та А. Фліастера, згідно з яким система управління персоналом являє собою систему, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо [10, с. 127].

Підходи до управління і, відповідно, до побудови системи управління персоналом, змінювались протягом тривалого часу, що зумовило існування різних концепцій [5, с. 131]:

- концепція використання трудових ресурсів, основою якої є теорія наукового управління Ф. Тейлора; головною функцією людини є праця, яка вимірюється витратами робочого часу і платою за нього;

- концепція управління персоналом, заснована на теорії бюрократичної організації А. Файоля; людина розглядається у розрізі посади як елемента структури;

- концепція управління людськими ресурсами, базисом якої є теорія «людських відносин» Е. Мейо і постбюрократична теорія організації; людина сприймається як невідновлюваний ресурс – елемент соціальної організації.

- концепція управління людиною, сформована на основі філософії японського менеджменту, де роль людини в системі управління є вирішальною; стратегія і структура організації формуються виходячи із потреб і здібностей людини.

Сьогодні актуальними стають концепції управління людськими ресурсами та управління людиною, які є найбільш орієнтованими на працівника. Таким чином основним завданням будь-якого підприємства є формування ефективної системи управління персоналом, яка б забезпечувала якнайкращі умови для продуктивної роботи працівників, повного розкриття їх потенціалу та максимальної віддачі для досягнення цілей організації.

Система управління персоналом, як і будь-яка інша, має суб'єкт і об'єкт управління. Проте її особливість полягає у тому, що і суб'єктом, і об'єктом виступають люди. Відповідно об'єктом є працівники, суб'єктом – лінійні й функціональні керівники, кадрові служби. Структура кадрових служб може бути різноманітною, що залежить від напрямів діяльності, розмірів підприємства, кадрової політики тощо. На малих підприємствах функції кадрової служби може здійснювати один працівник. На середніх підприємствах зазвичай створюються окремі відділи із групи фахівців. На великих підприємствах необхідним є формування розгалуженої служби управління персоналом з окремими відділами, секторами і групами працівників за різними напрямками діяльності з персоналом.

Управлінський вплив суб'єкти здійснюють із використанням різних методів

управління, що являють собою спосіб впливу на групу працівників або окрему особу для виконання завдань та досягнення поставлених цілей, координації її діяльності в процесі трудової активності. Такі методи поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи побудовані на ієрархії управління і реалізуються за допомогою таких механізмів як правові норми та акти, інструкції, організаційні схеми, нормування праці, накази, розпорядження тощо. Економічні методи передбачають використання відповідних економічних стимулів: системи матеріального заохочення, участі у прибутках і капіталі тощо. Базовою складовою соціально-психологічних методів є нематеріальні стимули: формування сприятливого психологічного клімату, згуртованого колективу, соціальний захист працівників тощо [2, с. 55].

Система управління персоналом складається із набору підсистем, в основі яких лежать функції управління персоналом (рис. 1).

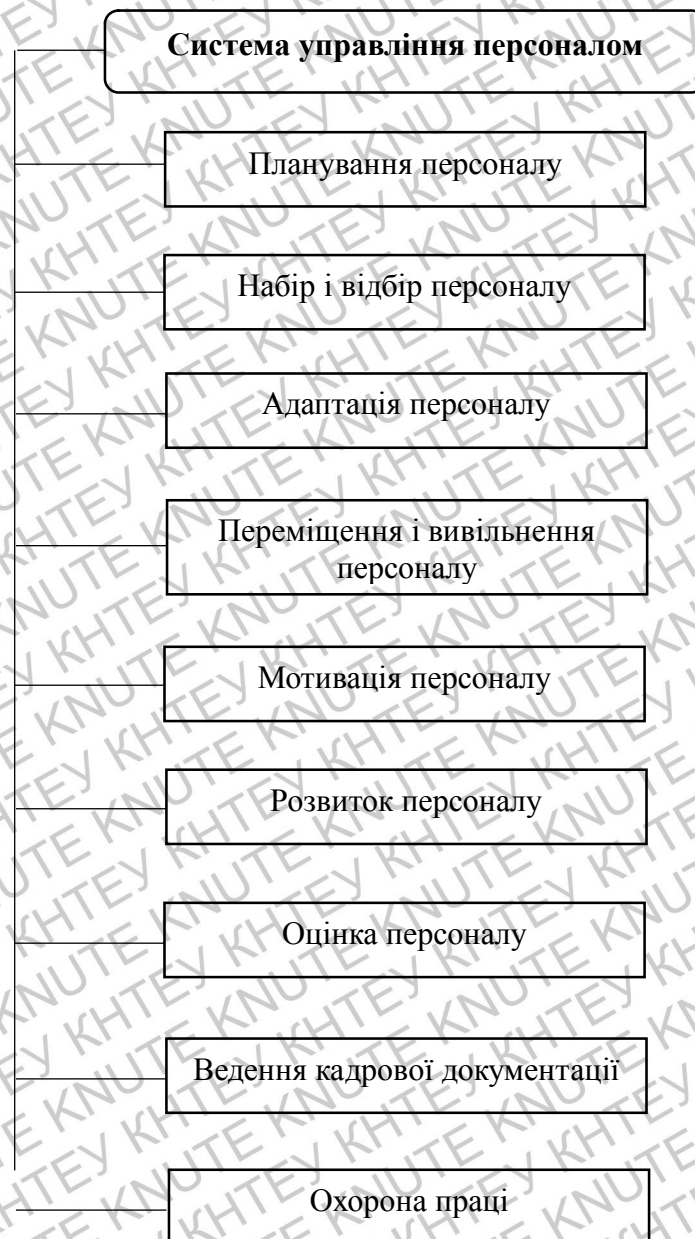


Рис. 1. Підсистеми управління персоналом підприємства [авторська розробка]

1. Планування персоналу полягає у визначенні потреби в персоналі необхідної чисельності і якості. Воно здійснюється за трьома основними напрямками: розрахунок потреби в персоналі на плановий обсяг виробництва або надання послуг з урахуванням наявної чисельності працюючих; розрахунок необхідної кількості працівників для покриття планового вибуття персоналу; розрахунок необхідної кількості працівників для покриття позапланового вибуття персоналу. При цьому повинні враховуватись рівень кваліфікації, освіти, вік працівників тощо, необхідні для роботи на певній посаді. Для більш ефективного планування проводять аналіз ринку праці, кадрового потенціалу підприємства і рівня його використання.

2. Набір і відбір персоналу – набір персоналу із зовнішніх і внутрішніх джерел, відбір зі списку заявників кандидата чи кількох кандидатів, які найкраще відповідають критеріям вакантного місця. Набір зазвичай здійснюється за формальними ознаками: професія, освіта, вік, стать, досвід роботи тощо. Для найму рідкісних спеціалістів або менеджерів вищої ланки на ключові і керівні позиції досить часто використовують прямий пошук та хедхантинг. Прямий пошук передбачає визначення компаній, в яких може працювати необхідний працівник, з'ясування його можливої посади, складання довгого і короткого списку кандидатів, після чого обирається один, якому робиться ділова пропозиція. Особливість хедхантингу полягає у тому, що шукають конкретну людину, яка в більшості випадків не перебуває у пошуку роботи. Важливо зазначити, що набір проводиться як з внутрішніх (переміщення працівників підприємства), так і з зовнішніх джерел (ринок праці, учбові заклади тощо).

3. Адаптація персоналу – процес пристосування працівника до змісту і умов трудової діяльності, до соціального середовища. Найчастіше адаптацію здійснюють за допомогою наставництва, яке являє собою систему індивідуальної роботи з працівником, що спрямована на його розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника. Такий метод припускає взаємовідносини між учителем і учнем, або наставником і підопічним. Найчастіше наставником виступає працівник, старший за віком чи посадою. Крім того, він повинен бути більш компетентний у конкретній сфері професійної діяльності [9, с. 96].

4. Переміщення і вивільнення персоналу – рух персоналу всередині організації, звільнення із дотриманням правових норм. До переміщень в межах підприємства відносяться: прийняття на постійну посаду після проходження випробувального терміну, стажування, практики; переміщення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць, залучення до кадрового резерву тощо. В свою чергу, вивільнення може бути тимчасовим зі збереженням робочого місця (виконання адміністративних обов'язків; відсутність працівника у зв'язку із професійним навчанням; призов на військову службу; декретна відпустка; відрядження на тривалий термін) та виходом за межі організації (звільнення з організації; вихід на пенсію; смерть працівника тощо) [1, с. 44].

5. Мотивація персоналу – розробка систем матеріальної й нематеріальної мотивації, оплати праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Загалом система мотивації складається з таких компонентів [14, с. 118-119]:

1) основна оплата праці:

а) індивідуальна заробітна плата – інтегральний показник тих якостей і особливостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді;

б) надбавки – розраховуються у відсотках до індивідуального окладу працівникам за певну виконану роботу чи відповідальність безпосереднім керівником і діють на постійній чи тимчасовій основі;

2) додаткова оплата праці:

а) спонукальні виплати – виплачуються за участь у результатах роботи підприємства та розраховуються як частка у фінансовій діяльності підприємства;

б) премії – визначаються на підставі системи «оцінки заслуг працівника» для керівників, фахівців та технічних службовців та розподіляються з використанням коефіцієнту трудової участі, який враховує не тільки результати праці, а й особисті здібності працівника;

в) бонуси – виплачуються на розсуд керівництва за особливі досягнення в роботі;

3) соціальні виплати (пільги, додаткові блага, що отримуються працівниками від підприємства):

а) недержавне пенсійне забезпечення;

б) оплата полісу медичного страхування;

в) організація спецхарчування працівників;

г) надання безпроцентної позики, пільгових путівок та інше;

д) гнучкий графік роботи;

е) створення Фонду заохочення і підтримки розвитку працівника;

4) соціально-психологічні фактори мотивації праці:

а) надання можливостей кар'єрного зростання;

б) розвиток виробничої демократії, соціального партнерства;

в) проведення атестації кадрів та винагорода найкращих (відзнаки);

г) заохочення ініціативи та вкладу у загальний результат.

6. Розвиток персоналу – забезпечення та організація процесу навчання з метою виконання підприємством поставлених завдань, щоб завдяки удосконаленню навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здібності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалося їх безперервне, організаційне і особистісне зростання та розвиток [17, с. 18]. До підсистеми розвитку входять: первинна професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, планування трудової кар'єри, формування кадрового резерву.

Первинна професійна підготовка персоналу передбачає надання професійно-технічної освіти особам, які раніше її не здобували, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для виконання роботи в межах конкретної посади на підприємстві.

Перепідготовка забезпечує професійно-технічне або вище навчання, орієнтоване на вивчення ще однієї професії (спеціальності) працівниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах. Підвищення кваліфікації слід розуміти як навчання, націлене на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, що зумовлено постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технологій, організації виробництва і посадових переміщень.

Планування трудової кар'єри включає розробку плану щодо службового просування персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та нахилів, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Формування резерву полягає у своєчасному виявленні й успішній підготовці працівників до праці на більш високій посаді [3, с. 30-32].

7. Оцінка персоналу – вимір результатів роботи та рівня професійної компетентності працівників, а також їх потенціалу в рамках розвитку підприємства. Оцінка може здійснюватись шляхом використання анкет-опитувальників, проведення інтерв'ю за компетенціями, безпосереднього спостереження за роботою. Особливої уваги заслуговує асесмент-центр, що являє собою комплексний метод оцінки компетенцій, необхідних для роботи на конкретній посаді (підприємстві), заснований на моделюванні ключових моментів професійної діяльності. Він дозволяє оцінити реальні якості кандидатів, їхню кваліфікацію і психологічні особливості, відповідність вимогам посадових позицій, а також виявити потенційні можливості фахівців шляхом імітування реальних робочих ситуацій [15, с. 83].

8. Ведення кадрової документації включає обробку і аналіз відповідних документів працівниками кадрової служби, сформованих або отриманих ними, та здійснюється до моменту повного виконання і передачі в інші підрозділи.

9. Охорона праці – система правових, соціально-економічних, організаційно-

технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності [8]. Власник підприємства або уповноважений ним орган повинен забезпечувати безпечні та нешкідливі умови праці відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці.

Варто зазначити, що система управління персоналом повинна бути підкріплена інформаційним та правовим забезпеченням. До інформаційного забезпечення входять: оперативна інформація, нормативно-довідкова інформація, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані та спеціальні). Правове забезпечення системи управління персоналом складається із засобів та форм юридичного впливу на органи та об'єкти управління персоналом, спрямованих на досягнення ефективної діяльності підприємства. Основним завданням правового забезпечення системи управління персоналом є правове регулювання трудових відносин між роботодавцем та найманими робітниками, захист прав та законних інтересів працівників, що впливають з трудових відносин [13, с. 131-132].

Тож система управління персоналом є досить складною і розгалуженою, проте при ефективній побудові вона забезпечить підвищення задоволеності та вмотивованості працівників, їх розвиток, зростання продуктивності праці, що в результаті дозволить підприємству досягти поставлених цілей та високих результатів діяльності. Саме тому система управління персоналом є однією з головних в менеджменті будь-якого підприємства.

Список використаних джерел

1. Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства / О.К. Абесінова // Молодий вчений. – КНЕУ. – 2015. – №2. – С. 43-45.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 229 с.
3. Бондаренко О.М. Управління персоналом / О.М. Бондаренко, В.І. Козак. – О.: Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, 2012. – 80 с.
4. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом / Л.В. Волянська-Савчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – № 7. – С. 149-153.
5. Гакова М.В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства / М.В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 4. – С. 130-134.
6. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2009. – 295 с.
7. Егоршин А.П. Методология управления трудовыми ресурсами / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
8. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс]: офіц. текст: за станом на 20 січня 2018 р. / Офіційний сайт Верховної Ради України / Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
9. Лобза А.В. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві / А.В. Лобза, А.Л. Бикова // Вісник АМСУ. – 2015. – № 54. – С. 93-103.
10. Марр Р. Словарь. Том 1 / Р. Марр, А. Флиастер. – М.: Человек и труд, 1994. – 127 с.
11. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М.О. Меньшикова. – Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf>.

12. Онищенко Е.Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем / Е.Е. Онищенко // Вісник ТНЕУ. – 2012. – № 1. – С. 137-144.
13. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 21. – С. 127-134.
14. Решетило В.П. Трудові ресурси регіонів: просторове розміщення та підвищення ефективності використання / В.П. Решетило, Н.С. Міщенко, О.В. Шубна. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 157 с.
15. Скляр Є.П. Застосування методу асесмент-центру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу / Є.П. Скляр, А.О. Скляр // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 205. – С. 82-85.
16. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С.В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 6. – С. 225-233.
17. Управление эффективностью и качеством: модульная программа. Ч.1 / под ред. И. Прокопенко, К. Норта: пер. с англ. – М.: Дело, 2001. – 582 с.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Будова підсистем підбору та відбору кандидатів

№ з/п	Суб'єкти підбору та відбору кандидатів	Предмети оцінки	Форми і методи оцінки
1	Інспектор з кадрів	Документи, що подаються для оцінки	Фіксує форми і методи оцінки по даному суб'єкту
2	Керівник підрозділу	Необхідні якості	Надається перелік основних якостей, які підлягають оцінці
3	Керівник організації	Інформація від попередніх суб'єктів оцінки (висновок трудового договору (з терміном випробування три місяці))	Видання наказу (розпорядження) про прийом на роботу
4	Керівник підрозділу	Фактично проявлені якості і досягнуті результати у термін випробування	Фіксуються форми і методи оцінки по даному суб'єкту
5	Керівник організації	Інформація від попередніх суб'єктів оцінки	При задовільних результатах випробування – пролонгація трудового договору, наказу (розпорядження) про прийом на роботу. При незадовільних результатах випробування – видання наказу про розірвання трудового договору. Вказуються причини, що послужили підставою для визнання працівника таким, що не пройшов випробування

Джерело: [72]

Побудова підсистеми адаптації персоналу на підприємстві

№ з/п	Етап побудови	Коротка характеристика етапу
1	Формування контингенту кураторів	Принципи формування: займана посада; стаж (досвід) роботи на посаді; особисте бажання
2	Визначення діапазону наставництва	На одного наставника припадає один підопічний (1: 1) Для ряду професій передбачені інші співвідношення 1: 2, 1: 3, 1: 4 тощо
3	Організація системи наставництва	Знайомство з: історією і структурою підприємства, правилами внутрішнього розпорядку, колективом підрозділу, його історією і традиціями, особливостями діяльності підрозділу, роботою суміжних організацій, перспективами розвитку підприємства і підрозділу, можливостями кар'єрного росту, умовами підвищення кваліфікації, системою стимулювання і пільг тощо Надання допомоги при: входженні в темп і ритм роботи, освоєнні посадових завдань та обов'язків, направленні у відрядження, придбанні практичних знань, навичок і умінь, соціально-психологічній адаптації в колективі, виявленні та розумінні особистої мотивації тощо

Джерело: [складено автором на основі 72]

Приклад підсистеми виявлення і оцінки мотивації персоналу

Найменування підрозділів	Інформація, що фіксується			
	Періодичність виявлення і вимірювання мотивації	Використовувана методика	Мотиви (перераховуються від більш переважаючих до менш переважаючих)	Антимотиви (перераховуються від більш домінуючих до менш домінуючих)
Підрозділ «А»	Наприклад, один раз на два роки	Робиться посилення на відповідну методику	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість виконувати цікаву роботу. 2. Професійне зростання. 3. Зручний режим роботи. 4. Стійка робота підприємства. 5. Сприятливий клімат в колективі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність можливості кар'єрного росту. 2. Низька оплата праці. 3. Перевантаженість роботою. 4. Виконання непрофільної роботи. 5. Негнучка організаційна структура управління.
Підрозділ «Б»	Наприклад, один раз на два роки	Робиться посилення на відповідну методику	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока оплата праці. 2. Комфортні умови праці. 3. Сприятливі відносини в колективі. 4. Привабливий стиль керівництва. 5. Привабливий соціальний пакет. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Надмірне делегування повноважень. 2. Високий рівень завантаженості роботою. 3. Перешкоди у комунікаціях між підрозділами. 4. Надмірно жорстка система керівництва. 5. Несправедлива система преміювання.

Джерело: [складено автором на основі 72]

Таблиця Б. 4.

Склад підсистеми стимулювання персоналу на підприємстві

№ з/п	Складові підсистеми стимулювання персоналу	Конкретні методи стимулювання
1	Методи матеріального стимулювання	Види заробітної плати. Різновиди доплат і надбавок. Види матеріальної допомоги. Преміальна система. Компенсації. Дивіденди
2	Методи соціального стимулювання або соціальний пакет	Оплата путівок. Оплата проїзду. Оплата підвищення кваліфікації. Надання безпроцентної позики. Оплата послуг певних фахівців. Медична страховка. Оплата використання тренажерного залу, басейну, сауни тощо
3	Методи морального стимулювання	Оголошення подяки. Нагородження цінним подарунком. Присвоєння звання. Фотографія на Дошці пошани. Преміювання часом. Гнучкий робочий графік

Джерело: [складено автором на основі 72]

Таблиця Б.5

Види професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу

№ з/п	Види розвитку	Конкретні форми професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу
1	На робочому місці	Цільові програми підвищення кваліфікації за певними категоріями працівників. Тематичні програми. Профільна ротація. Стажування. Конкурси професійної майстерності (всередині підприємства). Навчання у вузі на вечірньому і заочному відділеннях тощо
2	Поза робочим місцем	Відвідування семінарів та тренінгів. Майстер-класи. Навчання у вузі на денному відділенні (цільові студенти) тощо

Джерело: [складено автором на основі 72]

Додаток В

Таблиця В.1

Систематизація показників оцінювання ефективності управління персоналом

№ з/п	Характеристика системи управління персоналом, що оцінюється	Показник
1	Витрати на управління персоналом	Відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці
		Питома вага стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці
		Питома вага фонду оплати праці працівників служби управління персоналом у загальному фонді оплати праці
2	Якість планування, організації набору та відбору персоналу	Плинність кадрів
		Рівень укомплектованості
		Коефіцієнт якості відбору персоналу (часка кандидатів, прийнятих на постійну роботу після проходження терміну випробування)
		Наявність (відсутність, зміна) понаднормових годин на одного працівника
3	Якість профорієнтації та адаптації персоналу	Відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на даному підприємстві менш ніж 1 рік
		Коефіцієнт абсентеїзму (відношення самовільних невиходів працівників на роботу без поважних причин протягом періоду (року) до загального балансу робочого часу за період)
		Динаміка у оплаті тимчасової непрацездатності
		Рівень трудової та технологічної дисципліни (кількість порушень)
4	Якість персоналу	Середній стаж роботи персоналу
		Відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою
		Середній розряд робітників
		Середній вік персоналу
		Відсоток працівників, яких було атестовано
		Періодичність атестації
5	Якість професійного розвитку персоналу	Відсоток робітників, які підвищили розряд
		Відсоток працівників, які мають суміжні професії та спеціальності
		Рівень забезпеченості кадровим резервом працівників стратегічних професій
		Відсоток робітників, які перевиконують норми часу
6	Якість матеріального стимулювання персоналу	Відсоток працівників, які проходять навчання
		Середній розмір заробітної плати керівників та спеціалістів
		Рівень диференціації заробітної плати персоналу
		Середній розмір заробітної плати виробничого персоналу
		Середня винагорода на одного працівника
		Середній розмір виплат компенсацій та соціальних пільг на одного працівника

Джерело: [26, с. 9]

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Ключові компетенції керівника відділу готельного підприємства, що
можуть бути оцінені за методом центру оцінки**

Початкові дані оцінювання за методом центру оцінки	Компетенції, що оцінюються
Принципи роботи готелю	Чесність по відношенню до клієнтів, лояльність. Люди – основна мета
Орієнтація на професійний розвиток співробітників готелю	Високий потенціал. Здатність до навчання. Мотивація до досягнень
Спілкування зі складними клієнтами. Презентації перед великими аудиторіями	Стресостійкість, ораторські здібності
Наявність нестандартних ситуацій, що вимагають швидкого реагування	Креативність і реактивність в прийнятті рішень
Створення позитивного іміджу та формування довгострокових відносин з партнерами	Уміння справити враження на оточуючих, здатність визначати поведінковий тип партнера і встановлювати з ним довгострокові відносини
Самостійність і високий ступінь відповідальності	Ініціативність, самостійність, лояльність і відповідальність
Наявність великого обсягу інформації на іноземній мові	Знання іноземної мови на хорошому рівні
Тип корпоративної культури	Мотиватори: колектив, команда, атмосфера

Джерело: [64]

Додаток Д

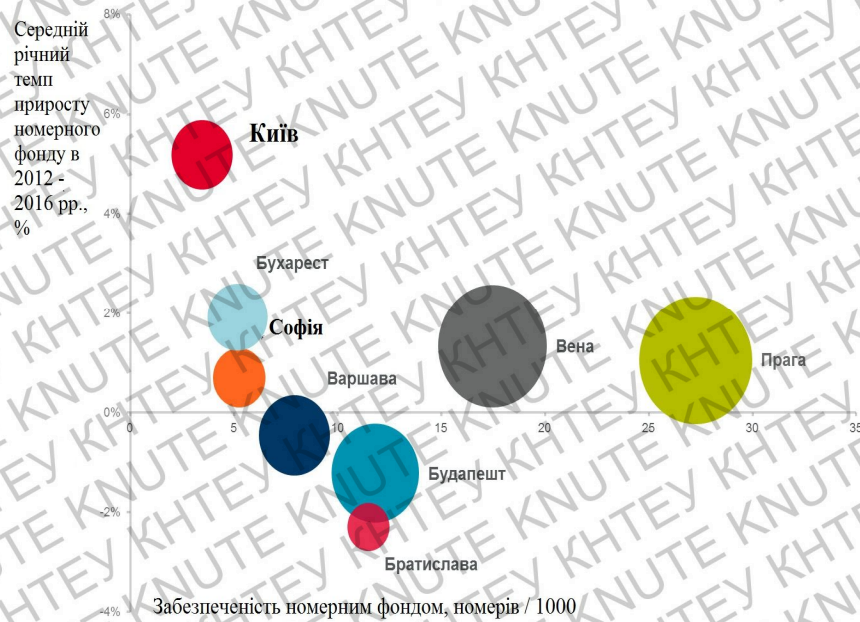


Рис. Д.1. Ступінь забезпеченості номерним фондом м. Київ у порівнянні зі столицями Центральної й Східної Європи протягом 2012 – 2016 рр.

Джерело: [1]

1 Литвинчук Я. Гостиничный рынок Киева на карте Европы/ Я. Литвинчук, А. Кляцкая, В. Терзов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com/2017/07/kyiv-hotel-market-2017/>

Додаток Е

Таблиця Е.1

Показники аналізу обсягу доходів та витрат ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» протягом 2014-2016 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абс. відх. (+;-)		Відн. відх.,%	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2014	2015/2014	2016/2014
Чистий дохід від реалізації послуг	114107	181813	225030	67706	43217	59,34	23,77
Собівартість реалізованих послуг	139498	162892	176970	23394	14078	16,77	8,64
Валовий прибуток (збиток)	-25391	18921	48060	44312	29139	174,52	154,00
Інші операційні доходи	11200	603710	176792	592510	-426918	5290,27	-70,72
Адміністративні витрати	11631	14727	18628	3096	3901	26,62	26,49
Витрати на збут	7623	12541	16773	4918	4232	64,52	33,75
Інші операційні витрати	470545	1117720	380856	647175	-736864	137,54	-65,93
Фінансовий результат від операційної діяльності, збиток	-503990	-522357	-191405	-18367	330952	-3,64	63,36

Додаток Ж

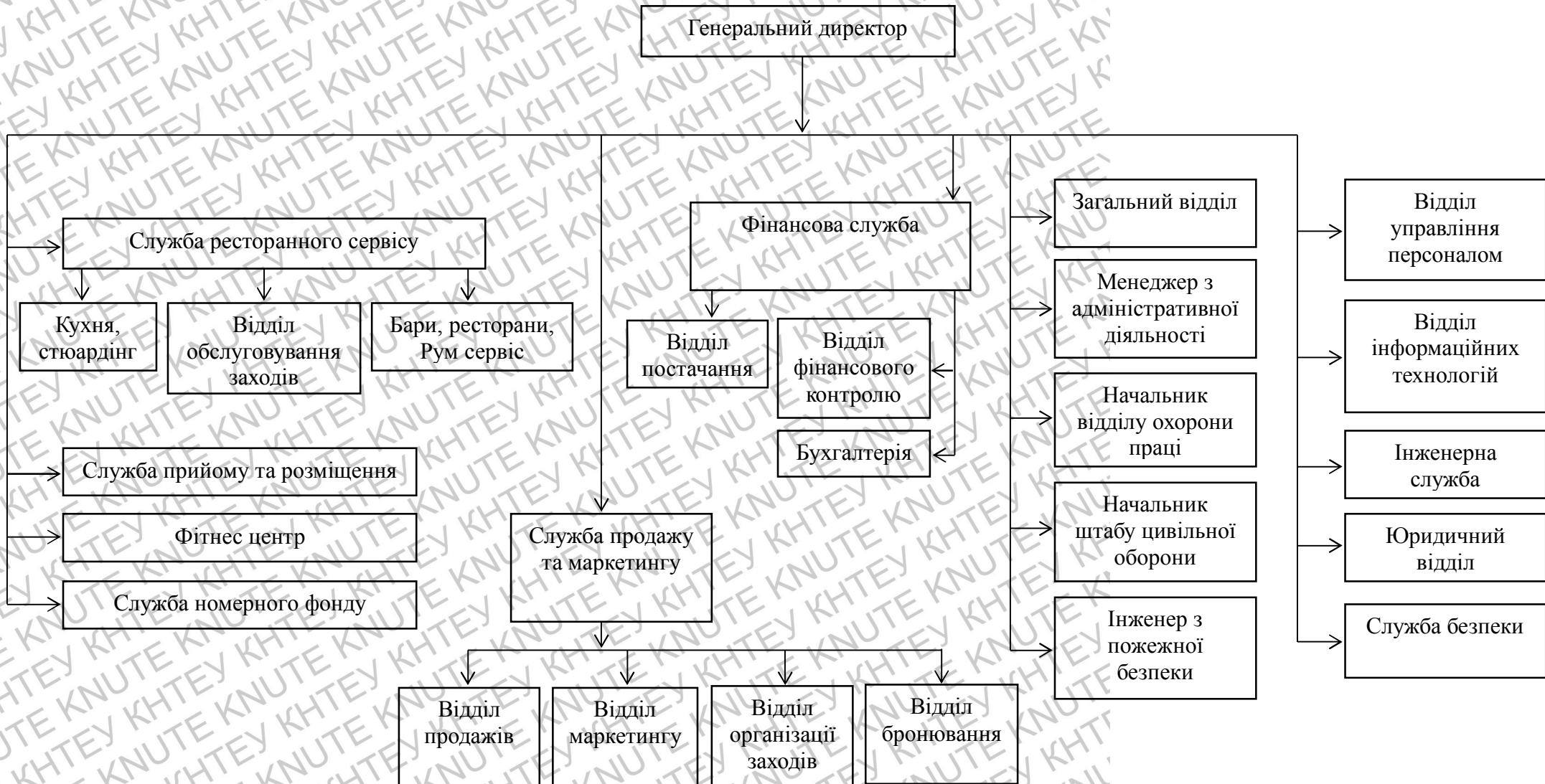


Рис. Ж.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Додаток 3

Анкета для визначення рівня стресу та конфліктності у колективі

Шановні колеги!

Ми проводимо дослідження з метою визначення суб'єктивного відношення співробітників до праці в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» та напрямів його покращення.

Просимо Вас відповісти на наступні запитання шляхом вибору однієї відповіді, що найкращим чином відповідає Вашому відчуттю (цю відповідь треба обвести):

1. Чи задоволені Ви обсягом виконуваної роботи на робочому місці у готелі?

Повністю задоволений

Скоріше задоволений, ніж ні

Важко відповісти

Скоріше НЕ задоволений, ніж так

Повністю НЕ задоволений

2. Чи задоволені Ви напруженістю праці? (відсутність відчуття дефіциту часу в процесі виконання)

Повністю задоволений

Скоріше задоволений, ніж ні

Важко відповісти

Скоріше НЕ задоволений, ніж так

Повністю НЕ задоволений

3. Чи задоволені Ви рівномірністю завантаження протягом робочого дня?

Повністю задоволений

Скоріше задоволений, ніж ні

Важко відповісти

Скоріше НЕ задоволений, ніж так
Повністю НЕ задоволений

4. Чи є, на Вашу думку, справедливим порядок розподілу завдань між виконавцями?

Повністю задоволений
Скоріше задоволений, ніж ні
Важко відповісти
Скоріше НЕ задоволений, ніж так
Повністю НЕ задоволений

5. Чи задоволені Ви стосунками зі співробітниками у ланці, у якій працюєте?

Повністю задоволений
Скоріше задоволений, ніж ні
Важко відповісти
Скоріше НЕ задоволений, ніж так
Повністю НЕ задоволений

6. Чи відповідає розмір заробітку зусиллям, які витрачаються?

Повністю задоволений
Скоріше задоволений, ніж ні
Важко відповісти
Скоріше НЕ задоволений, ніж так
Повністю НЕ задоволений

Додаток К

Таблиця К.1

**Результати анкетування суб'єктивного відношення співробітників до праці
в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»**

	Ступень задоволеності, %				
	Повністю задоволений	Скоріше задоволений, ніж ні	Важко відповісти	Скоріше НЕ задоволений, ніж так	Повністю НЕ задоволений
1. Чи задоволені Ви обсягом виконуваної роботи на робочому місці у готелі?	4	38	32	10	16
2. Чи задоволені Ви напруженістю праці? (відсутність відчуття дефіциту часу в процесі виконання)	13	14	14	28	31
3. Чи задоволені Ви рівномірністю завантаження протягом робочого дня	8	18	14	44	16
4. Чи є, на Вашу думку, справедливим порядок розподілу завдань між виконавцями?	4	28	14	33	21
5. Чи задоволені Ви стосунками зі співробітниками у ланці, у якій працюєте	4	22	30	26	18
6. Чи відповідає розмір заробітку зусиллям, які витрачаються	8	16	8	28	40

Додаток Л

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	29	311	0
первісна вартість	1001	1372	1993	0
накопичена амортизація	1002	1343	1682	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	738	776	0
Основні засоби:	1010	421896	370229	0
первісна вартість	1011	1149572	1156973	0
знос	1012	727676	786744	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	32982	77949	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3315	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	271	96	0
Усього за розділом I	1095	459231	449361	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	12755	13234	0
Виробничі запаси	1101	7872	7709	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	4883	5525	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	110543	105351	0
Дебіторська заборгованість за	1125	10483	9812	0

продукцію, товари, роботи, послуги				
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1471	1151	0
з бюджетом	1135	27	41	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	15	15	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	31	50	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9	0	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3170	3221	0
Готівка	1166	56	37	0
Рахунки в банках	1167	2435	2103	0
Витрати майбутніх періодів	1170	935	507	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	296	280	0
Усього за розділом II	1195	139720	133647	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	598951	583008	0

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	366700	366700	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	487804	487804	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1636	1636	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1801376	-1994638	0

Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-945236	-1138498	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1336525	1495497	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	1336525	1495497	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	18394	11706	0
за розрахунками з бюджетом	1620	2785	3577	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	368	486	0
за розрахунками з оплати праці	1630	988	1694	0
за одержаними авансами	1635	736	570	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1615	1179	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0

Інші поточні зобов'язання	1690	182776	206797	0
Усього за розділом III	1695	207662	226009	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	598951	583008	0

Додаток М

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	225030	181813
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(176970)	(162892)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	48060	18921
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	176792	603710
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(18628)	(14727)
Витрати на збут	2150	(16773)	(12541)
Інші операційні витрати	2180	(380856)	(1117720)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(191405)	(522357)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	46	26

Інші доходи	2240	87667	104961
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(2878)	(40082)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(86700)	(101826)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(193270)	(559278)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(193270)	(559278)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-193270	-559278

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	40607	35560
Витрати на оплату праці	2505	39506	30896
Відрахування на соціальні заходи	2510	8138	8974
Амортизація	2515	61899	63331
Інші операційні витрати	2520	443077	1164336
Разом	2550	593227	1303097

Додаток Н

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	45	29	0
первісна вартість	1001	1543	1372	0
накопичена амортизація	1002	1498	1343	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1050	738	0
Основні засоби:	1010	482401	421896	0
первісна вартість	1011	1148500	1149572	0
знос	1012	666099	727676	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	87604	32982	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	617	3315	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	140	271	0
Усього за розділом I	1095	571857	459231	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	11842	12755	0
Виробничі запаси	1101	7975	7872	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	3867	4883	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	26169	110543	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7041	10483	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	1130	1100	1471	0
з бюджетом	1135	150	27	0

у тому числі з податку на прибуток	1136	15	15	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	30	31	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6	9	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2255	3170	0
Готівка	1166	33	56	0
Рахунки в банках	1167	2017	2435	0
Витрати майбутніх періодів	1170	833	935	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	296	0
Усього за розділом II	1195	49426	139720	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	621283	598951	0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	366700	366700	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	487804	487804	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1636	1636	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1242098	-1801376	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	-385958	-945236	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	878104	1336525	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	878104	1336525	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	16000	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	14152	18394	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1948	2785	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	505	368	0
за розрахунками з оплати праці	1630	868	988	0
за одержаними авансами	1635	1301	736	0
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	0	0	0
за страховою діяльністю	1645	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	1667	1615	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	92696	182776	0
Усього за розділом III	1695	129137	207662	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	621283	598951	0

Додаток П

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2015 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	181813	114107
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(162892)	(139498)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	18921	0
Валовий: збиток	2095	(0)	(25391)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	603710	11200
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(14727)	(11631)
Витрати на збут	2150	(12541)	(7623)
Інші операційні витрати	2180	(1117720)	(470545)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(522357)	(503990)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Інші фінансові доходи	2220	26	13
Інші доходи	2240	104961	37424
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(40082)	(78243)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(101826)	(35805)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(559278)	(580601)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(559278)	(580601)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-559278	-580601

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	35560	21733
Витрати на оплату праці	2505	30896	25337
Відрахування на соціальні заходи	2510	8974	9267
Амортизація	2515	63331	63223
Інші операційні витрати	2520	1164336	506266
Разом	2550	1303097	625826

Додаток Р
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	33	45	0
первісна вартість	1001	1441	1543	0
накопичена амортизація	1002	1408	1498	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1005	1050	0
Основні засоби:	1010	544463	482401	0
первісна вартість	1011	1148981	1148500	0
знос	1012	604518	666099	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	72271	87604	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	109	617	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	444	140	0
Усього за розділом I	1095	618325	571857	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13047	11842	0
Виробничі запаси	1101	0	7975	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	3867	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	27501	26169	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3499	7041	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	11642	1100	0
з бюджетом	1135	105	150	0

у тому числі з податку на прибуток	1136	0	15	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	117	30	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4	6	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1956	2255	0
Готівка	1166	23	33	0
Рахунки в банках	1167	1445	2017	0
Витрати майбутніх періодів	1170	793	833	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	58664	49426	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	676989	621283	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	366700	366700	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	487804	487804	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	1636	1636	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-661497	-1242098	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	194643	-385958	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	445106	878104	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	203	0	0

Довгострокові забезпечення	1520	1786	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	1786	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	447095	878104	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	20400	16000	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	10668	14152	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1715	1948	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	643	505	0
за розрахунками з оплати праці	1630	1116	868	0
за одержаними авансами	1635	665	1301	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	1667	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	44	92696	0
Усього за розділом III	1695	35251	129137	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	676989	621283	0

Додаток С

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2014 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	114107	170382
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(139498)	(191701)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	0
Валовий: збиток	2095	(25391)	(21319)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	11200	9774
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(11631)	(18213)
Витрати на збут	2150	(7623)	(10122)
Інші операційні витрати	2180	(470545)	(26711)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(503990)	(66591)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	13	39
Інші доходи	2240	37424	138576
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(78243)	(52999)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(35805)	(141059)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(580601)	(122034)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(580601)	(122034)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-580601	-122034

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	21733	11229
Витрати на оплату праці	2505	25337	36553
Відрахування на соціальні заходи	2510	9267	12667
Амортизація	2515	63223	64425
Інші операційні витрати	2520	506266	84668
Разом	2550	625826	209542

Додаток Т

Посадова інструкція Фахівця з управління ризиками, стресами та конфліктами

1. Загальні положення

1.1. Посада «Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами» відноситься до категорії «Фахівці».

1.2. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами призначається на посаду та звільняється з посади наказом Генерального директора.

1.3. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами підпорядковується безпосередньо начальнику відділу управління персоналом.

1.4. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами під час відсутності заміщається особою, призначеною в установленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

2. Завдання та посадові обов'язки

2.1. Бере участь у створенні умов для солідарних дій, довіри і взаєморозуміння між роботодавцем та працівниками, між працівниками, які повинні забезпечувати ефективну роботу підприємства і виконання економічних, соціально-побутових та інших вимог працівників.

2.2. Бере участь у проведенні заходів та дій, передбачених законодавством, колективним договором та іншими спільними документами за умови, якщо їх результати не впливають на зниження ефективності роботи підприємства.

2.3. Обґрунтовує дії і готує рішення роботодавця щодо встановлення нормальних взаємовідносин між адміністрацією підприємства і працівниками.

2.4. Організовує і бере участь у проведенні заходів: нарад для обміну інформацією, повідомлень для окремих груп працівників, а також соціологічних досліджень і періодичні збирання пропозицій працівників з питань діяльності підприємства.

2.5. Роз'яснює рішення адміністрації з використанням консультацій, дискусій, різних форм співробітництва між представниками роботодавця і представниками працівників.

2.6. Бере участь в урегулюванні суперечностей під час проведення колективних переговорів, організації процедур примирення, складанні протоколів розбіжностей, у які вносяться сформульовані пропозиції сторін, і їх виконання.

2.7. Розроблює методи розглядання звернень і скарг, оскаржень дій і захисту працівників у разі порушення правових норм, нанесення збитку або несправедливого до них ставлення з боку представників роботодавця.

2.8. Консультує роботодавця, представників адміністрації (керівників підприємства, підрозділів тощо), які уповноважені приймати рішення з питань колективних та індивідуальних трудових відносин.

3. Права

3.1. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами має право вживати дії для запобігання та усунення випадків будь-яких порушень або невідповідностей.

3.2. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами має право отримувати всі передбачені законодавством соціальні гарантії.

3.3. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами має право вимагати сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків і здійсненні прав.

3.4. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами має право вимагати створення організаційно-технічних умов, необхідних для виконання посадових обов'язків та надання необхідного обладнання та інвентарю.

3.5. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами має право знайомитися з проектами документів, що стосуються його діяльності.

3.6. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами має право запитувати і отримувати документи, матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків і розпоряджень керівництва.

3.7. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами має право повідомляти про виявлені в процесі своєї діяльності порушення і невідповідності і вносити пропозиції щодо їх усунення.

4. Відповідальність

4.1. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами несе відповідальність за невиконання або несвоєчасне виконання покладених цією посадовою інструкцією обов'язків та (або) невикористання наданих прав.

4.2. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами несе відповідальність за недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

4.3. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами несе відповідальність за розголошення інформації про організацію (підприємство/установу), що відноситься до комерційної таємниці.

4.4. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання вимог внутрішніх нормативних документів організації (підприємства/установи) та законних розпоряджень керівництва.

4.5. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами несе відповідальність за правопорушення, скоєні в процесі своєї діяльності, в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.

4.6. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами несе відповідальність за завдання матеріального збитку організації (підприємству/установі) в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.

4.7. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами несе відповідальність за неправомірне використання наданих службових повноважень, а також використання їх в особистих цілях.

5. Повинен знати

5.1. Фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами повинен знати:

- постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та керівні матеріали органів державного управління, органів і професійних союзів з регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин;
- спеціалізацію виробництва і особливості структури підприємства, перспективи його технічного, економічного і соціального розвитку;
- економіку, організацію виробництва, праці і управління;
- основи соціології і психології праці;
- вітчизняний і світовий досвід регулювання колективних і індивідуальних трудових відносин;
- порядок оформлення і ведення трудової і правової документації і ділових паперів.

6. Кваліфікаційні вимоги

Фахівцем з управління ризиками, стресами та конфліктами призначається особа, яка має повну вищу освіту відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та стаж роботи за професією не менше 2 років.

7. Взаємовідносини за посадою

У своїй роботі фахівець з управління ризиками, стресами та конфліктами взаємодіє з усіма відділами підприємства в межах своїх посадових обов'язків та прав.

Додаток У

Таблиця У.1

Матриця відповідальності програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Код роботи	Назва пакету робіт	Учасники проекту					
		Генеральний директор	Залучений конфліктоменеджер	Фахівець відділу управління персоналом	Залучений фахівець з інформаційної безпеки	Фахівець з відділу інформаційних технологій	Фахівець з відділу служби безпеки
А	Визначення економічних та соціальних цілей і вибір технології управління соціальними ризиками, конфліктами та стресами, управління інформаційною безпекою	З		В,Р			
В	Діагностика потреби готелю у конфліктологічному консультуванні	З		В,Р			
С	Пошук та залучення професіонального конфлікт-менеджера	З		В,Р			
Д	Залучення фахівця з інформаційної безпеки на умовах неповної тимчасової зайнятості	З		В,Р			
Е	Проведення діагностики та розробка програми профілактики і корекції соціальних ризиків, професійного стресу та конфліктів професійним конфлікт-менеджером		З,В	Р			
Ф	З'ясування мотивів ставлення персоналу до заходів технології управління конфліктами і стресами		З, В	Р			
Н	Аналіз результатів дії технології; виявлення проблемних зон	З	В,Р				
І	Проведення серії тренінгів з персоналом		З,В,Р	Р			
К	Проведення аудиту інформаційної безпеки	З			Р	Р	Р
Л	Оцінка соціально-економічної ефективності технології управління конфліктами	З	В	Р			

В – відповідає, З – затверджує, Р – реалізує.

Додаток Ф

2018							2019									
листопад			грудень				січень				лютий					
10.11	17.11	24.11	30.11	07.12	14.12	21.12	31.12	05.01	12.01	19.01	31.01	02.02	09.02	16.02	23.02	28.02
Визначення економічних та соціальних цілей і вибір технології управління соціальними ризиками, конфліктами і стресами																
Діагностика потреби готелю у конфліктологічному консультуванні																
			Пошук та залучення професійного конфлікт-менеджера													
			Залучення фахівця з інформаційної безпеки на умовах неповної тимчасової зайнятості													
			Проведення діагностики та розробка програми профілактики і корекції соціальних ризиків, професійного стресу та конфліктів професійним конфліктоменеджером													
			З'ясування мотивів ставлення персоналу до заходів технології управління конфліктами і стресами													
			Конфлікт-менеджер аналізує результати дії технології; виявляє проблемні зони													
									Проведення серії тренінгів з персоналом							
														Проведення аудиту інформаційної безпеки		
														Оцінка соціально-економічної ефективності технології управління конфліктами		

Рис. Ф.1. Діаграма Ганта за проектом програми підвищення ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом ПРАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Додаток X

Програма тренінгу «Технологія управління конфліктами і стресами в готелі»

Цільова аудиторія: керівник ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», начальник відділу управління персоналом ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», фахівці відділу управління персоналом, лінійні і функціональні керівники підрозділів.

Ведучий тренінгу: залучений професійний конфлікт-менеджер.

Цілі:

- 1) формування у працівників конфліктологічної компетентності, комунікативної грамотності керівної ланки ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»;
- 2) формування системних уявлень про конфлікт та професійний стрес, їх причини, прояви та наслідки;
- 3) формування умінь проводити діагностику причин конфліктів і стресів та реалізовувати програми навчання прийомам конфлікт-менеджменту й стрес-менеджменту.
- 4) надання слухачам практичної інформації з проблеми діагностики та управління конфліктами і стресами в організаційному контексті, методичних матеріалів для практичного освоєння прийомів конфлікт-менеджменту і стрес-менеджменту.

Зміст модулів:

Тема 1. Основи теорії конфліктів в організації.

- 1.1. Визначення конфлікту. Можливості прогнозування конфліктної поведінки керівників і співробітників та способи врегулювання конфлікту.
- 1.2. Функціональні напрямки конфліктів в організації.
- 1.3. Класифікація конфліктів, їх систематизація і розподіл за істотним ознаками, типами і видами. Конфлікти в системі «керівник-підлеглий». Інноваційні конфлікти.

Тема 2. Причини виникнення організаційних конфліктів.

- 2.1. Моральний і соціально-психологічний клімат, статусні та рольові відмінності в колективі.

2.2. Безпосередні причини виникнення соціально-трудових конфліктів.

2.3. Методи діагностики організаційних конфліктів. Методи діагностики міжособистісних конфліктів. Методи діагностики міжгрупових конфліктів.

Тема 3. Межі соціально-трудового конфлікту. Основні елементи конфліктного зіткнення. Стадії і фази розвитку конфлікту.

3.1. Модель опису конкретного соціально-трудового конфлікту.

3.2. Основні елементи конфліктного зіткнення. Картографічний метод виявлення структури конфлікту.

3.3. Стадії і фази розвитку конфлікту у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Тема 4. Технології управління конфліктами в організації.

4.1. Система розпорядчих методів профілактики організаційних конфліктів і професійних стресів керівників та співробітників.

4.2. Соціально-психологічні правила попередження і залагодження організаційних конфліктів.

4.2. Стили конфліктної поведінки: ухилення, пристосування, конфронтація, співробітництво, компроміс.

4.3. Стимулювання як метод управління конфліктами. Соціальні технології управління організаційними конфліктами.

Тема 5. Технологія формування конфліктологічної компетентності керівника і співробітників.

5.1. Роль колективу у подоланні конфліктів, можливості його впливу на конфліктну поведінку своїх членів. Формування антиконфліктної спрямованості трудового колективу. Формування конфліктологічної компетентності співробітників.

5.2. Роль керівника у врегулюванні конфліктів, управлінні поведінкою співробітників в конфліктних ситуаціях. Формування конфліктологічної компетентності керівника.

Тема 6. Поняття і природа стресу.

6.1. Класична теорія стресу Г. Сельє. Види стресу. Фізіологічні механізми стресу. Реакції людини в стресовій ситуації. Наслідки стресу. Симптоми і психодіагностика стресу.

6.2. Критерії оцінки впливу стресу на здоров'я людини. Синдром професійного вигорання. Оцінка рівня стресу.

6.3. Методики визначення актуального рівня стресу, вираженості тривожності.

Тема 7. Джерела професійного стресу

7.1. Стрес-фактори організаційного характеру у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

7.2. Розбір складних стресових ситуацій у колективі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» з точки зору їх оптимізації.

Тема 8. Психологічна адаптація до стресів. Ресурси подолання стресу.

8.1. Загальна класифікація методів профілактики і корекції стресу.

8.2. Моделі профілактичних програм. Система управління стресом в організації. Правила антистресового управління і підпорядкування. Особиста програма захисту від стресу.

8.3. Формування стресокомпетентності керівників і працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

8.4. Стратегії саморегуляції. Емоційна компетентність і стрес.

Результат:

В процесі освоєння матеріалів слухачі:

1) отримують уявлення про основи теорії конфліктів, їх функції та типології; про систематизацію стресогенних чинників і ситуацій; про основні організаційні форми впровадження програм і технологій управління емоційним станом;

2) навчаються розпізнавати безпосередні причини виникнення конфліктних ситуацій, їх структуру і динаміку, використовувати методи свідомої критики і попереджати негативні наслідки організаційних конфліктів;

3) оволодіють прийомами і засобами психопрофілактики і корекції стресу; діагностичними методами виявлення конфліктних особистостей і прийомами профілактики, врегулювання та оцінки наслідків конфліктів;

4) зможуть застосовувати технології посередницької діяльності при вирішенні конфліктних ситуацій; аналізувати організаційні умови і професійні чинники, які сприятимуть розвитку професійного стресу.

Методологія програми навчання: заняття проводяться в режимі інтерактивної взаємодії тренера (залученого конфлікт-менеджера) і учасників. Для забезпечення максимальної ефективності навчання проводяться у вигляді проблемних лекцій, дискусій, дебатів, обговорення і картографування конкретних конфліктних ситуацій, ділових ігор, практичних занять.

Додаток Ц

Інструменти для проведення тренінгу «Технологія управління конфліктами і стресами в готелі»

Завдання 1	<p style="text-align: center;">Дайте відповідь на питання:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. До яких негативних наслідків можуть приводити міжособистісні конфлікти між працівниками одного підрозділу. Перерахуйте причини виникнення міжособистісних конфліктів в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». 2. Які конструктивні функції можуть виконувати конфлікти в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». 3. Який з конфліктів може призвести до найбільших наслідків для діяльності керівника і організації вцілому?
Завдання 2	<p>Запропонуйте свою конфліктну ситуацію, в якій стратегією поведінки одного з учасників було б:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) домінування; б) уникнення; в) співробітництво; г) компроміс. <p>Намалюйте схему стратегій поведінки в конфлікті в залежності від його виду: соціально-психологічний, організаційний, соціально-трудоий. Як приклад виберіть один вид конфлікту.</p>
Завдання 3	<p>Розробіть програму стрес-менеджменту і профілактики професійного вигорання персоналу на прикладі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Результати оформіть у вигляді таблиці.</p>
Завдання 4	<p>Дискусія. Мета: організація обговорення проблеми в групі.</p> <p style="text-align: center;">Теми для дискусії:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Профілактика соціально-трудоих конфліктів в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». 2. Примирні процедури при вирішенні трудових спорів в організації. 3. Соціально-психологічний тренінг як інструмент профілактики організаційних та міжособистісних конфліктів.
Завдання 5	<p>Напишіть невелике есе (обсягом 1-2 сторінки) за однією з наступних тем:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методи оптимізації рівня професійного стресу у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». 2. Синдром професійного вигорання у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» як наслідок робочих стресів. 3. Усунення причин професійного стресу у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» шляхом вдосконалення поведінкових навичок.
Завдання 6	<p>Розробіть зразки документів, що застосовуються в конфліктній комісії ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» при вирішенні конфліктів.</p>