

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Оптимізація HR-менеджменту підприємства сфери послуг (на прикладі
ПП «Готель Арена» (м.Хмельницький))
Назва теми

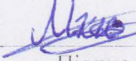
Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань


Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та комерційна
логістика

Шифр: КвР.ПТ.023198.01.15.00


Виконав: студент 2 курсу, група ПТКЛМ-23-1  Максим КОЧЕПУД
Шифр Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: канд. Екон. наук, доцент  Сергій ДРАЖНИЦЯ
Науковий ступінь, наукове звання Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: доцент  Людмила САЧИНСЬКА
Посада Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі


 Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
Підпис Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Хмельницький, 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі
Освітній рівень: другий (магістерський)
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля
Назва освітньої програми: Підприємництво, торгівля та комерційна логістика
Вид освітньої програми: освітньо-професійна

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

“ 06 ” 09 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Кочепуда Максима Юрійовича

(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Оптимізація HR-менеджменту підприємства сфери послуг (на прикладі ПП «Готель Арена» (м.Хмельницький))

Керівник роботи Дражниця С.А., кандидат економічних наук, доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від «26» серпня 2024 р. № 60

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 12.12.2024р.

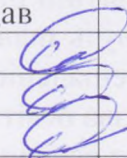
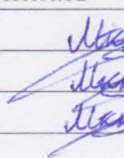
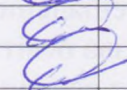
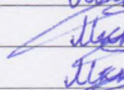
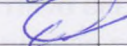
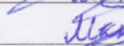
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти Уряду та Верховної Ради України, літературні джерела за темою роботи, періодичні видання щодо господарської діяльності підприємств, звіти підприємств, результати соціологічних досліджень та власних спостережень, матеріали переддипломної практики.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи оптимізації HR-менеджменту підприємств готельного господарства. 2. Аналіз роботи персоналу ПП «Готель Арена». 3. Напрями оптимізації HR-менеджменту ПП «Готель Арена».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):
Структура системи HR-менеджменту підприємства. Функції HR-менеджменту. Функції HR-менеджера. Інструментарій HR-менеджменту. Схема регламентації роботи працівників готельного господарства. Класифікація номерів готелю «Арена». Рейтингова оцінка готелю «Арена» його відвідувачами. Напрями оптимізації та підвищення ефективності HR-менеджменту готельних підприємств. Стратегічні напрями розвитку системи HR-менеджменту готельного підприємства.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

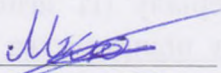
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Дражниця С.А., доцент		
II	Дражниця С.А., доцент		
III	Дражниця С.А., доцент		

7. Дата видачі завдання 06.09.2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

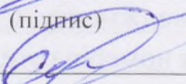
Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Складання плану дипломної роботи	до 20.09.24 р.	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 15.10.24 р.	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 25.10.24 р.	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 15.11.24 р.	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 30.11.24 р.	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 10.12.24 р.	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 12.12.24 р.	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	16.12.24 р.	Виконано
9 Захист	з 20.12.24 р.	Виконано

Студент


(підпис)

Максим КОЧЕПУД
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


(підпис)

Сергій ДРАЖНИЦЯ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Оптимізація HR-менеджменту підприємства сфери послуг (на матеріалах ПП

«Готель Арена»), м.Хмельницький

студента гр. ПТКЛм-23-1 Кочепуда М.Ю.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Дrajниця С.А.

Загальний обсяг роботи 96 сторінок, з них 87 сторінок основного тексту, 9 таблиць, 9 рисунків, 4 додатки, 58 джерел посилання.

Перелік ключових слів: HR, HR-менеджмент, HR-менеджер, персонал, готель, ефективність персоналу.

У першому розділі висвітлено теоретичні основи, суть, завдання та інновації HR-менеджменту.

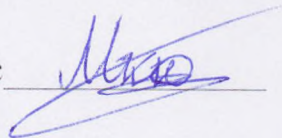
У другому розділі проаналізовано стан HR-менеджменту та основних показників роботи персоналу ПП «Готель Арена».

У третьому розділі запропоновано напрями оптимізації HR-менеджменту та підвищення ефективності діяльності персоналу досліджуваного підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в узагальненні та поглибленні теоретичних положень і прикладних засад оптимізації HR-менеджменту підприємства готельного господарства.

Отримані результати у вигляді пропозицій частково впроваджені в практику діяльності ПП «Готель Арена».

Підпис



Дата 16.12.2024

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	8
1.1 Суть, функції та завдання HR-менеджменту	8
1.2 Особливості HR-менеджменту підприємств готельного господарства	17
1.3 Принципи, методи та інновації HR-менеджменту підприємств готельного господарства	23
Висновки до розділу 1	34
2 АНАЛІЗ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПП «ГОТЕЛЬ АРЕНА»	36
2.1 Загальна характеристика підприємства	36
2.2 Характеристика показників роботи персоналу ПП «Готель Арена»	42
Висновки до розділу 2	47
3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «ГОТЕЛЬ АРЕНА»	49
3.1 Оптимізація політики роботи з персоналом підприємства	49
3.2 Формування програми ефективного HR-менеджменту ПП «Готель Арена»	57
3.3 Мотивація, як HR-інструмент удосконалення роботи персоналу	68
Висновки до розділу 3	77
ВИСНОВОК	80
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	83
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку в конкурентній боротьбі між підприємствами готельно-ресторанного бізнесу виживають лише ті його суб'єкти, які пропонують своїм клієнтам високий рівень обслуговування. Забезпечити обслуговування на високому (конкурентному) рівні може лише високо-кваліфікований персонал.

HR-менеджмент підприємств готельного господарства в сучасних умовах займає важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємств цієї галузі. Пояснюється це тим, що вимоги клієнтів до якості обслуговування постійно зростають, рівень доходів та рівень життя населення, навпаки, знижуються, чисельність населення через міграцію, спричинену військовим станом в державі, також постійно знижується. При цьому, чисельність вимушено переміщених осіб зі Сходу країни у Західні регіони постійно зростає. Це, безумовно, впливає і на кадрове забезпечення підприємств готельного господарства. За таких умов персонал підприємств є найважливішим ресурсом, від якого залежить успіх їх діяльності, а HR-менеджмент – провідна функція загального менеджменту підприємства. Наявність ряду проблем та необхідність оптимізації HR-менеджменту підприємств готельного господарства відповідно до скрутних умов сьогодення підкреслюють та обумовлюють актуальність даної теми і необхідність проведення наукових досліджень у цій галузі.

Питанням управління персоналу присвячено ряд наукових праць вчених, серед яких П.В. Журавльов, С.В. Шекшня, А.А. Лобанов, М. Мескон та інші. У їх працях знайшли відображення основні завдання, функції, принципи та методи ефективного управління персоналом підприємств різних галузей. Проте, питання, що стосуються організації та оптимізації HR-менеджменту підприємств сфери готельних послуг в умовах неконтрольованої міграції

розкриті не повністю та вимагають проведення детальних наукових досліджень.

Мета даного дослідження полягає в узагальненні теоретичних положень та обґрунтуванні прикладних засад оптимізації HR-менеджменту ПП «Готель Арена».

Досягнення визначеної мети обумовило необхідність виконання наступних завдань:

- узагальнити теоретико-методичні засади HR-менеджменту підприємств готельного господарства;
- здійснити оцінку роботи персоналу досліджуваного підприємства;
- запропонувати напрями оптимізації HR-менеджменту ПП «Готель Арена».

Об'єктом дослідження є функціональні процеси HR-менеджменту.

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних та прикладних аспектів оптимізації HR-менеджменту досліджуваного підприємства.

Теоретичною та методологічною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики HR-менеджменту підприємств, чинне законодавство і нормативно-правові акти, результати власних досліджень, звітня документація досліджуваного підприємства.

Для вирішення поставлених задач використовувались наступні методи: індукції та дедукції; комплексно-цільового підходу; системного аналізу і синтезу; структурно-порівняльного аналізу; діалектичний; статистичний; системний підхід; графічний метод.

Елементи наукової новизни результатів дослідження автора полягають в узагальненні та поглибленні теоретичних положень і прикладних засад щодо оптимізації HR-менеджменту ПП «Готель Арена».

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання в діяльності підприємств сфери готельного господарства запропонованих методів оптимізації їх HR-менеджменту.

Апробація результатів дослідження відбулась в процесі їх обговорення на науково-практичній конференції «Інструменти регулювання національної економіки та стратегічні пріоритети розвитку підприємницької та торговельної діяльності в умовах глобальних викликів», яка проводилась в рамках економічного форуму (05–07.12.2024р. м. Хмельницький, Хмельницький національний університет), та були опубліковані у збірнику матеріалів даної конференції. (Додаток А).

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання, що налічує 58 позицій та додатків. Загальний обсяг роботи – 97 сторінок, з яких 88 сторінок основного тексту. Робота містить 9 таблиць, 9 рисунків та 4 додатки.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Суть, функції та завдання HR-менеджменту

Ефективність функціонування економічних систем багато в чому визначається тим, наскільки злагоджено й раціонально взаємодіють між собою їх елементи в досягнення визначеної мети. «Управління підприємством, будучи складною, багатоаспектною економічною категорією, науково-практична значущість якої не викликає сумнівів, еволюціонує, якісно змінюється й розвивається у відповідь на динамізм і ускладнення суспільного виробництва та ринкових відносин. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення, уточнення й систематизації теоретичних основ управління підприємством і визначає актуальність розгляду «управління підприємством» як економічної категорії». [48]

Важливе місце в управлінні підприємством займає управління трудовими (людськими) ресурсами підприємства (HR – Human resources), або управління персоналом підприємства.

І.І. Бажан [6] вважає, що персоналом є «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація». На думку А.Г. Гольдфарба, персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук [32] визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників».

Інші автори [7] вважають доцільним «приймати за основу у сфері HR наступні елементи структури системи управління персоналом (рисунок 1.1):

- підсистема HR-орієнтирів і планування;
- підсистема забезпечення та організації роботи HR;
- підсистема HR-маркетингу;
- підсистема формування і використання HR;
- підсистема розвитку та активізації HR-потенціалу».

Підсистема HR-орієнтирів займається плануванням процесу формування та розвитку персоналу.

Підсистема організації роботи HR відповідає за наявність необхідного забезпечення для ефективного функціонування людських ресурсів та здійснює безпосередню організацію їх діяльності (розподіл повноважень, закріплення відповідальності, тощо).

Маркетингова підсистема займається дослідженням ринку праці, а також внутрішнього середовища підприємства, що стосується персоналу.

Підсистема формування і використання HR відповідає за набір, адаптацію, розстановку та ротацію кадрів в межах підприємства.

Підсистема розвитку та активізації HR-потенціалу відповідає за підвищення кваліфікації, навчання та мотивування до ефективної роботи персоналу.

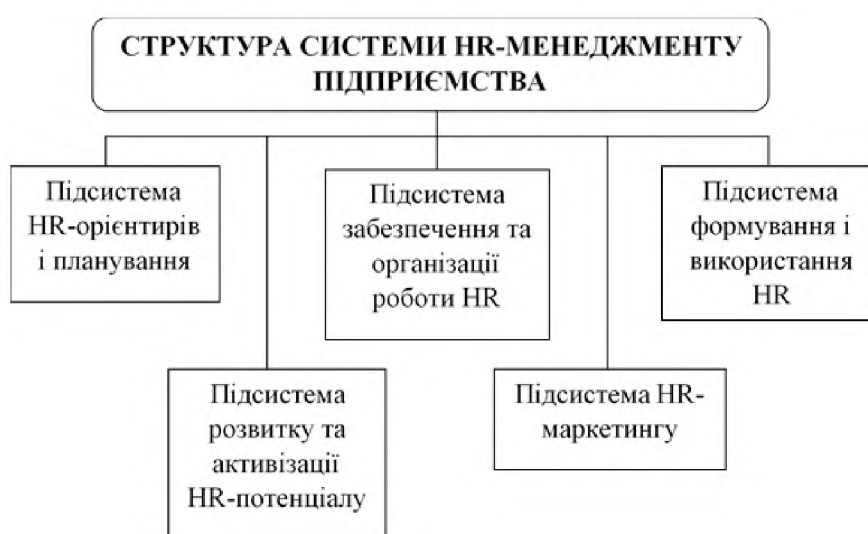


Рисунок 1.1 – Структура системи HR-менеджменту підприємства

Джерело: [7]

«HR-менеджмент (Human Resources Management, HRM) – це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації. Головна мета HR-менеджменту полягає в забезпеченні ефективного використання потенціалу співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії». [7]

Основні функції HR-менеджменту візуалізовано на рисунку 1.2:

- підвищення компетенцій та професійного зростання. Постійне навчання та розвиток працівників дозволяє організації адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі. HR-менеджери відповідають за організацію тренінгів, конференцій та інших форм навчання, які підвищують компетенції та професійні навички співробітників;

- оптимізація робочої продуктивності. Ефективне управління продуктивністю сприяє досягненню організаційних цілей. HR-менеджери впроваджують системи оцінки продуктивності, які включають регулярні відгуки від керівників, колег та навіть клієнтів, що допомагає виявити області для покращення;

- стратегічне управління винагородами та пільгами. Конкурентоспроможні зарплати та пільги допомагають залучати та утримувати талановитих працівників. HR-менеджери розробляють програми компенсацій, які включають не лише заробітну плату, а й інші форми винагороди, такі як медичне страхування, пенсійні плани та можливості для кар'єрного зростання;

- формування безпечного та здорового робочого середовища. Забезпечення фізичної та психологічної безпеки на робочому місці є важливою частиною HR-менеджменту. Це включає заходи щодо запобігання травмам, дотримання законодавчих вимог щодо охорони праці, а також створення позитивного робочого середовища;

- підтримка кар'єрного зростання та розвитку. Кар'єрне планування та розвиток є ключовими для підвищення мотивації працівників. HR-

менеджери допомагають співробітникам визначити можливості для зростання в межах компанії, що сприяє їхній залученості та довгостроковій відданості.

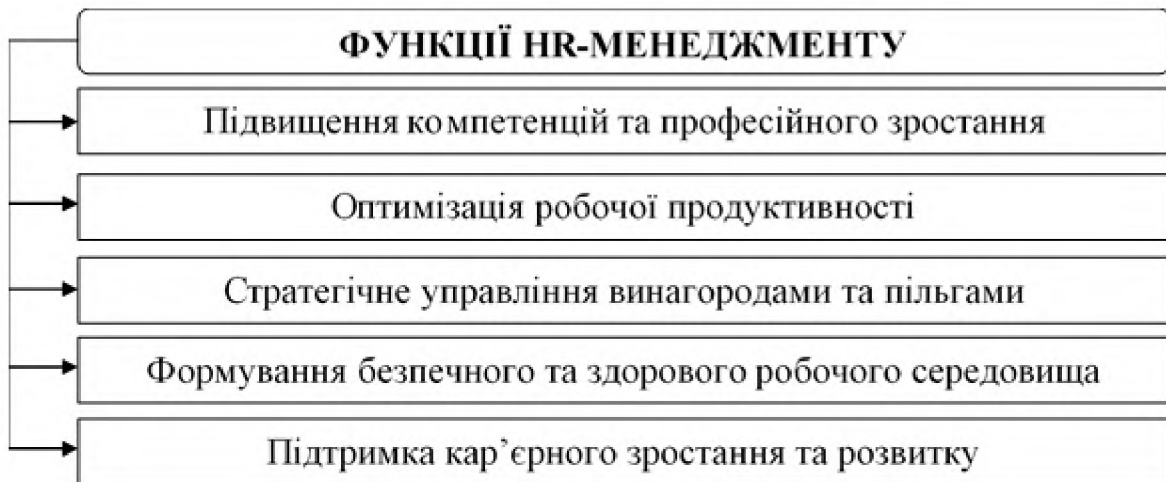


Рисунок 1.2 – Функції HR-менеджменту

Джерело: [8]

«HR-менеджер (менеджер з управління людськими ресурсами) виконує критично важливу роль у будь-якій організації. У своїй повсякденній діяльності HR-менеджер виконує ряд важливих функцій (рисунок 1.3).

Адаптація нових співробітників:

- ознайомлення з корпоративною культурою. Проведення вступних сесій для новачків, щоб ознайомити їх з цінностями та стандартами компанії;
- наставництво. Призначення наставників для нових працівників, щоб полегшити їхню адаптацію;
- оцінка ефективності адаптації. Моніторинг прогресу нових співробітників та надання зворотного зв'язку.

Навчання та розвиток персоналу:

- оцінка потреб у навчанні. Визначення, які навички та знання потрібні співробітникам для підвищення їхньої ефективності;
- організація тренінгів та семінарів. Планування та проведення навчальних заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників;

- підтримка професійного зростання. Розробка індивідуальних планів розвитку для співробітників.

Управління ефективністю:

- розробка систем оцінки праці. Впровадження методик оцінки продуктивності, таких як KPI (ключові показники ефективності) та OKR (цілі та ключові результати);

- регулярні атестації. Проведення оцінювальних зустрічей для обговорення досягнень та визначення сфер для вдосконалення;

- мотивація та винагороди. Розробка та реалізація програм мотивації та винагородження за досягнення.

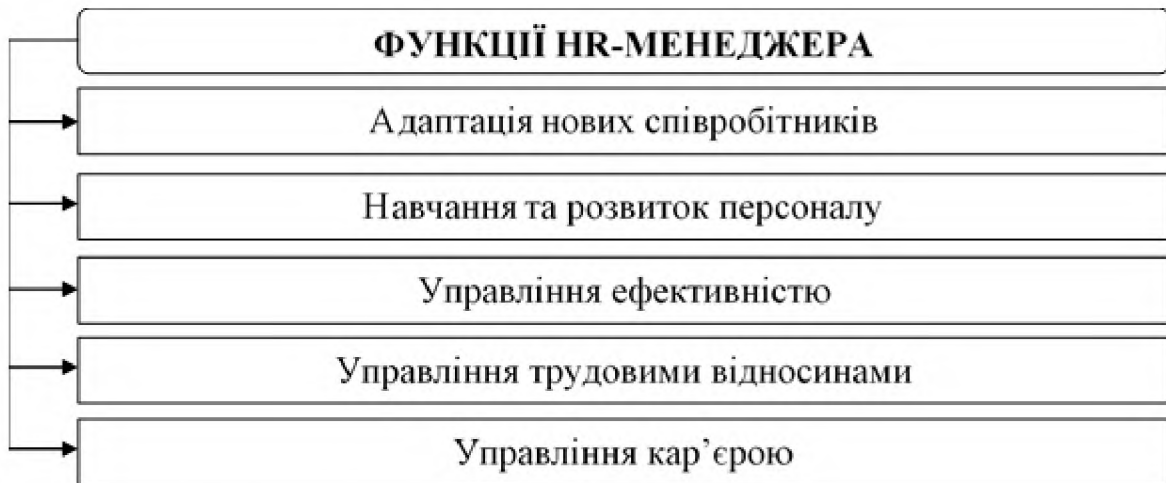


Рисунок 1.3 – Функції HR-менеджера

Джерело: [17]

Управління трудовими відносинами:

- розв’язання конфліктів. Втручання та медіація у разі виникнення конфліктів між співробітниками чи між працівниками та керівництвом;

- підтримка здорового робочого середовища. Сприяння створенню позитивного психологічного клімату в колективі;

- консультування з питань трудового законодавства. Забезпечення дотримання правових норм та внутрішніх політик компанії.

Управління кар'єрою:

- планування кар'єрного росту. Виявлення потенціалу співробітників та створення умов для їх професійного розвитку;
- сприяння внутрішнім переміщенням. Підтримка співробітників у процесі переходу на нові посади всередині компанії;
- менторство. Організація програм менторства для сприяння кар'єрному зростанню». [17]

HR-менеджер стикається з численними викликами, такими як швидкі зміни на ринку праці, зростаючі вимоги до кваліфікації працівників, необхідність утримання талантів та управління різноманітністю в колективі. Проте, ці виклики одночасно є і можливостями для вдосконалення HR-стратегій, які можуть призвести до підвищення конкурентоспроможності компанії.

«Сучасні HR-менеджери використовують різноманітні інструменти для оптимізації процесів управління персоналом (рисунок 1.4):

- HRIS-системи (Human Resource Information System): програмні рішення для автоматизації HR-процесів, що дозволяють зберігати та аналізувати дані про співробітників, управляти кадровими документами та відстежувати ефективність роботи;
- аналіз даних: використання аналітичних інструментів для прийняття рішень на основі даних про продуктивність, залучення та задоволеність працівників;
- тренінги та курси: онлайн-платформи та навчальні програми, які дозволяють співробітникам постійно вдосконалювати свої навички;
- оцінка компетенцій: системи для оцінки професійних якостей і навичок працівників, які допомагають у плануванні їхнього розвитку та кар'єрного зростання». [56]

Організації, які активно розвивають свої HR-процеси, отримують конкурентну перевагу на ринку, покращують свою репутацію як роботодавця та підвищують ефективність роботи команд.

HR-менеджмент є основою успіху будь-якої компанії, оскільки сприяє залученню, розвитку та утриманню талановитих співробітників, які є ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей.

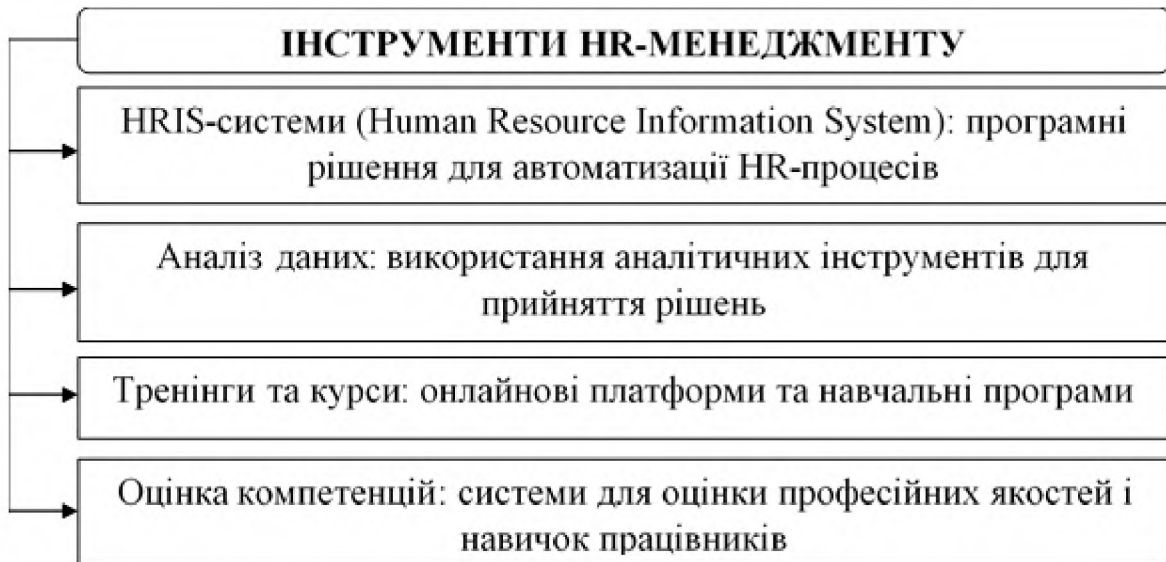


Рисунок 1.4 – Інструментарій HR-менеджменту

Джерело: [56]

Варто зазначити, що HR-менеджмент ґрунтується на принципах абсолютного гуманізму. «У цілому всю сукупність норм HR-менеджменту можна об'єднати в групу базових принципів:

- єдиноначальності в управлінні та колегіальності в прийнятті рішень;
- централізації та децентралізації;
- пропорційності та єдності розпоряджень в управлінні;
- принцип економії часу;
- делегування повноважень;
- зворотного зв'язку;
- економічності;
- ефективності;
- мотивації». [56]

Розробку інтегрованої системи HR-менеджменту слід розпочинати з формування принципів її формування (таблиця 1.1). Усі сформульовані принципи побудови інтегрованої системи HR-менеджменту реалізуються у взаємодії, а їх сукупна конфігурація визначається умовами функціонування системи.

Таблиця 1.1 – Принципи формування інтегрованої системи HR-менеджменту

Принцип	Зміст принципу
Цілісність	Прагнення системи зберегти свою структуру
Синергізм	Посилення ефективності функціонування всієї інтегрованої системи за рахунок взаємодії систем-компонентів
Пріоритетність	Інтереси системи визнаються вищими за інтереси її компонентів
Емерджентність	Поява в інтегрованій системі властивостей, не характерних для окремих систем у її складі
Оптимальність	Вибір найбільш раціональної структури інтегрованої системи
Науковість	Формування інтегрованої системи має ґрунтуватися на загальній теорії систем, враховувати закони економіки та суспільного розвитку
Ієрархічність	Виділення в інтегрованій структурі базових систем та систем, що їм підпорядковуються
Автономність	Незважаючи на інтеграційний зв'язок системи-компоненти отримують достатній рівень самостійності у функціонуванні
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними системами за умови достатнього рівня автономності має бути погодженою та синхронізованою у часовому та просторовому вимірі
Багатоаспектність	Багатовекторність функціонування інтегрованої системи та комплексне вирішення існуючих завдань
Адаптивність	Гнучкість інтегрованої системи в умовах динамічної зміни зовнішніх та внутрішніх факторів
Прогресивність	Відповідність сучасним тенденціям, запитам, наявність потенціалу, можливість подальшого використання в майбутньому
Оперативність	Забезпечення своєчасності у прийнятті рішень
Комплексність	Гармонійно поєднати складові, враховуючи усі фактори, що діють на систему
Економічність	Ефективність функціонування інтегрованої системи управління має бути обґрунтованим з позиції економічної доцільності
Соціальність	Інтегрована система управління має включати комплекс соціальних гарантій та забезпечень для працівників

Джерело: [32, 54].

Вирішення проблеми реалізації існуючих та формування нових принципів HR-менеджменту мають стати основою для формування та ефективного функціонування інтегрованої системи HR-менеджменту.

На сьогоднішній день можна виокремити наступні проблеми, які гальмують ефективну реалізацію HR-менеджменту:

- у сучасних умовах господарювання, змінились принципи взаємовідносин промислових підприємств між собою. В результаті значної міграції населення за кордон, викликаній військовим вторгненням, підприємства мають значний дефіцит кадрів;

- відбулася переоцінка трудових цінностей у суспільстві (інший набір кваліфікаційних вимог до працівника);

- змінилася система відносин між працедавцем та працівником. (працівники навчилися правильно оцінювати себе та чітко знають, чого вони хочуть);

- значно зросла актуальність служб управління персоналом. Це в свою чергу зумовлює значне розширення функцій цих служб в останні роки і нові кваліфікаційні та професійні вимоги до співробітників цих підрозділів;

- змінилася структурна організація підприємств, з'явилися нові професії, посади, відділи тощо;

- зріс темп життя (більш швидкий обмін інформацією, відповідно більш швидкі технології виробництва, посилення конкуренції, пошук нових форм впливу на споживача, тощо);

- Відкриття кордонів, можливості знайомства з зарубіжним досвідом.

1.2 Особливості HR-менеджменту підприємств готельного господарства

Відомо, що для забезпечення сталого розвитку, отримання прибутку і забезпечення конкурентоздатності підприємства його керівництво має оптимізувати віддачу від вкладень у ресурси, в тому числі матеріальні, фінансові і людські. Коли організація дбає про персонал, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відображається на результатах.

«HR-менеджмент – це діяльність, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих)». [42]

З цього випливає, що поняття «HR-менеджмент» має два основних аспекти: функціональний та організаційний.

«У функціональному відношенні під HR-менеджментом розуміється виконання найважливіших елементів:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі (управління кар'єрою);
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- політика заробітної платні та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал». [42]

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

«Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу про своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності». [42]

HR-менеджмент – це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних і особистих цілей.

Напрями діяльності HR-менеджменту мають такі особливості:

- HR-менеджмент спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила;
- HR-менеджмент є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;
- HR-менеджмент зорієнтований на майбутнє.

«До етапів та напрямів HR-менеджменту відносять:

- програми забезпечення рівних можливостей зайнятості;
- аналіз робочих процесів і їх планування;
- планування використання трудових ресурсів; набір персоналу;
- відбір персоналу;
- визначення заробітної плати і пільг;
- профорієнтування і адаптація;
- практичне навчання персоналу;
- оцінка виконання роботи;
- безпека і здоров'я;
- трудові відносини;
- дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу;
- розпорядок роботи;
- умови праці». [43]

«Без необхідних спеціалістів жодне підприємства (організація, фірма) не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають величезну вартість». [43]

Характерні особливості управління персоналом і HR-менеджменту наведено у таблиці 1.2.

Великі зрушення у кадровій роботі викликали впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішення управлінських завдань.

Таблиця 1.2 – Особливості управління персоналом і HR-менеджменту

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики
Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця

Джерело: [7, 13, 25, 43].

Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «HR-менеджмент». Дане поняття згодом увійшло в систему стратегічного

менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації.

«HR-менеджмент є ефективним, якщо на підприємстві дотримуються певних умов:

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

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

- персонал основної діяльності;
- персонал додаткової діяльності.

Такий розподіл персоналу на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (для визначення продуктивності праці береться, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці та робітники». [8]

Таким чином, HR-менеджмент є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може підвищувати ефективність будь-якого підприємства, організації, тощо.

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

«Якість – це сукупність властивостей продукції, покликаних задовольняти потреби відповідно до призначення продукції». [23]

З позиції бізнесу – готель – це підприємство з виробництва і надання готельно-ресторанних послуг (готельного продукту) комерційної гостинності, що пропонує свої зручності і сервіс споживачеві.

«Ефективність функціонування готелів визначає декілька факторів:

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

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

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

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

- ціна – виражає вартість обслуговування». [23]

Послуги розміщення розглядаються в якості специфічного готельного продукту, що купується за допомогою обмінних угод, які не припускають володіння, а тільки доступ до нього і його використання у визначений час і у визначеному місці.

«Основними характеристиками послуг, в тому числі і готельних є:

- невіддільність. Виробництво і споживання послуги одночасні. Якість готелю визначається в значній мірі поведженням персоналу;
- неможливість збереження. Виробництво послуги зафіксоване в часі і просторі: якщо послуга (готельний продукт) не продана у визначений день, то потенційний дохід губиться і не може бути заповнений;
- невідчутність. Дуже важлива характеристика готельного продукту в тому змісті, що послуги не можна виміряти, оцінити до того як вони будуть представлені;
- сезонність коливання попиту. Для готельного ринку характерні коливання попиту в залежності від сезону року;
- взаємозалежність. Ці фактори впливають на вибір готелів відповідно до запитів споживачів готельних послуг;
- високі фіксовані витрати. Коли аналізуються звіти готелів по прибутках і збитках, стають очевидними високі фіксовані витрати виробництва і відносно низькі змінні витрати». [41]

Філософією ведення бізнесу є маркетинг, як діяльність на ринку задля задоволення потреб споживачів. Вона ґрунтується на тому, що безупинної прибутковості можна досягти при зіставленні, передбаченні і задоволенні потреб і бажань споживачів.

«Особливістю основного готельного продукту (готельного номера) є його фіксованість у часі і просторі. Попит на готельний продукт (розміщення й інші послуги) може коливатися щодня, тиждень і сезон. У результаті готелі можуть пустувати під час падіння попиту чи бути переповненими на піку сезону. Інвестиції в готелях робляться звичайно в землю, будинки й основні фонди». [38]

Визначено три фактори, необхідні для успішної діяльності готелю:

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

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

Якість місць проживання й обслуговування клієнтів забезпечується персоналом, а його ефективна діяльність є визначальною для успіхів галузі туризму. У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу і модернізації старих.

1.3 Принципи, методи та інновації HR-менеджменту підприємств готельного господарства

HR-менеджмент здійснюється з використанням специфічних методів. Методи – це способи впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління) для досягнення визначеної мети. В теорії і практиці управління використовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

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

- правові норми і акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;

– накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

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

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих його працівників.

«Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку». [54]

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

«Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист». [32]

«HR-менеджмент являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку. Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності

методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом». [56]

Головними елементами управління є HR (людські ресурси), які одночасно виступають і об'єктом і суб'єктом управління. Здатність HR одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління.

Отже, «соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі». [6]

Постійне та об'єктивно обґрунтоване підвищення вимог до персоналу підприємств сфери послуг з боку клієнтів та державних органів управління значною мірою пов'язане з необхідністю впровадження сучасної кадрової політики, будівництвом комфортабельних об'єктів розміщення, якісною реконструкцією старих готелів та ресторанів, інтенсивним впровадженням прогресивних технологій та устаткування, використанням сучасних методів менеджменту та маркетингу, посиленням конкуренції серед об'єктів розміщення, покращенням якості обслуговування, введенням нових стандартів.

Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу готельного підприємства є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою.

«Середня фахова освіта жодним чином не може бути достатнім рівнем для якісної роботи в готелі. Знання, технічна підготовка і компетентність важливі, але головне в індустрії гостинності – це культура і комунікабельність, уміння працівника за короткий проміжок часу спілкування з клієнтом створити в останнього приємне враження про відвідуваний об'єкт і місце». [26]

«Готельне господарство – це сфера підприємництва, що спирається на принципи гостинності, які характеризуються щедрістю та дружелюбністю

щодо гостей. Досвід видатних організаторів та керівників готельного господарства, зокрема, Е. М. Статлера, якого в США визнають як видатного представника готельного бізнесу всіх часів і народів, переконує, що працювати в цій сфері повинні лише добропорядні, щирі, ввічливі люди, які часто й охоче посміхаються». [10]

Особливого значення набувають не стільки знання, скільки людські властивості і якості без яких немислима ефективна робота готельного комплексу, окреслені видатними теоретиками і практиками: «Наявність відповідної психологічної підготовки і готовності обслуговувати людей, причому незалежно від розміру заробітної плати». [38]

Інший напрямок оцінки HR-менеджменту готелів – аналіз задоволеності роботою. У цілому цей показник складає 3,5 бали за п'ятибальною шкалою. Така ситуація настільки характерна для готелів, що її неможливо сприймати інакше, як проблему. Ефективність діяльності будь-якої організації, в решті решт, визначається ефективністю діяльності персоналу. До того ж, саме ця галузь менеджменту є найскладнішою.

Аналіз сучасних концепцій HR-менеджменту та досвід практичної діяльності у ресторанному бізнесі доводять, що ключову роль в HR-менеджменті відіграє регламентація діяльності спеціалістів, які обіймають певні посади.

Класичний підхід реалізується на практиці у вигляді визначення чітких вимог до роботи, та, у подальшому, пошуку або підготовки працівника, особистісні характеристики якого відповідають зазначеним вимогам.

Інший підхід, що заснований на відповідності працівника організації, передбачає значний вплив на його поведінку та показники роботи внутрішнього оточення.

Проте, поєднання вказаних підходів може нівелювати їх недоліки і обмеження та задовольнити вимоги практичної діяльності. Вважаємо, що регламентацію діяльності спеціалістів ресторанної галузі, у сучасних умовах, доцільно здійснювати за такою послідовністю (рисунк 1.5).

Отже, регламентацію діяльності спеціалістів індустрії гостинності необхідно розпочинати з проведення аналізу роботи, тобто, ретельного та систематизованого її вивчення. Безумовно, найбільш інформативними для такого аналізу є методи безпосереднього спостереження, а саме, фотографія робочого часу.

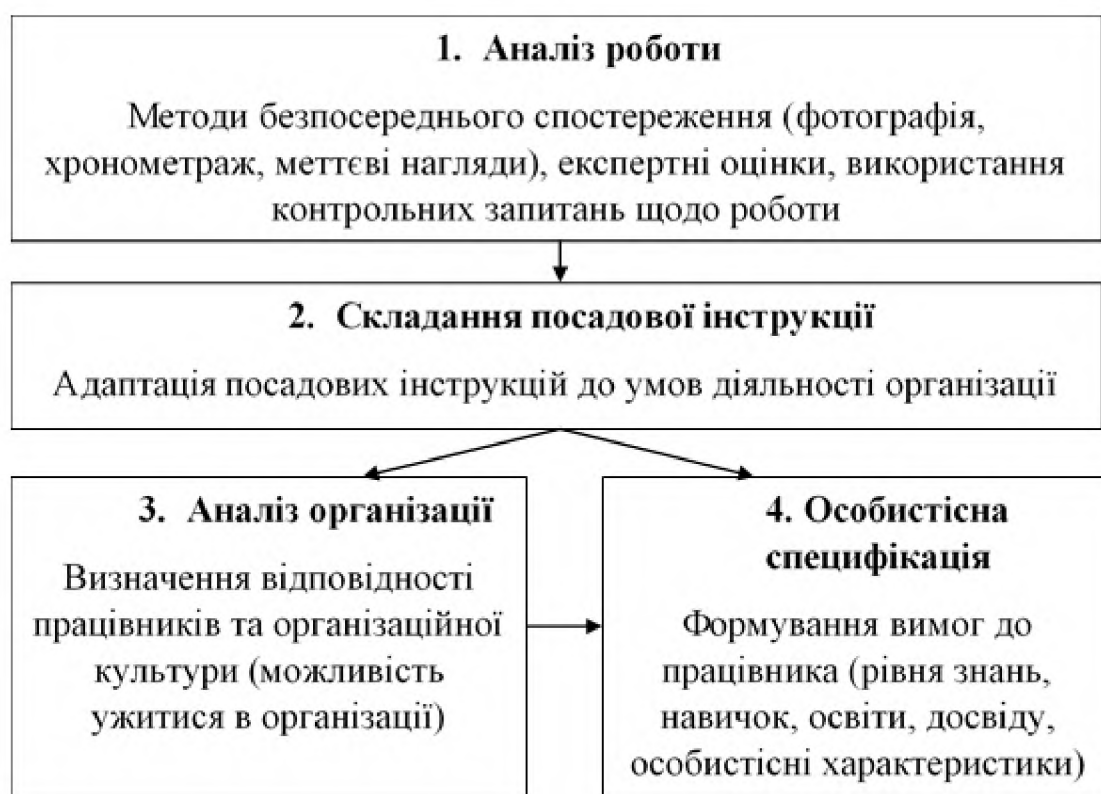


Рисунок 1.5 – Схема регламентації роботи працівників готельного господарства

Джерело: сформовано автором на основі [38]

«При проведенні фотографії спостереження починають у момент початку робочої зміни або її окремого відрізка. Спостереження здійснюють за поточним часом, при цьому в спеціальній формі листка спостереження відмічають всі дії працівника, а також перерви в його роботі в тій послідовності, в якій вони відбуваються фактично. Одночасно реєструють поточний час початку та закінчення кожного елемента роботи. Необхідно зазначити, що поряд із високою інформаційною цінністю фотографії робочого часу цей метод відрізняє висока трудомісткість та значні витрати часу на

обробку результатів спостереження. Тому альтернативою методам безпосереднього спостереження у проведенні аналізу роботи є використання переліку контрольних запитань щодо роботи». [54]

Аналізуючи сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу варто відмітити, що готельний бізнес постійно еволюціонує, адаптуючись до мінливих потреб гостей та технологічних інновацій. Основними трендами тут є наступні:

- персоналізація. Гости дедалі більше цінують індивідуальний підхід. Готелі пропонують персоналізовані послуги, від вибору подушок до підбору розваг, ґрунтуючись на уподобаннях клієнта;

- технології. Роль технологій у готельному бізнесі стає все більш значущою. Мобільні програми для бронювання, керування номером, чат-боти для обслуговування гостей – це лише деякі приклади;

- екологічність. Свідоме споживання стає нормою. Готелі все частіше впроваджують екологічно чисті практики, такі як використання відновлюваних джерел енергії, роздільне збирання сміття, локальні продукти харчування;

- розумні готелі. Інтернет речей (IoT) трансформує готелі. Гости можуть керувати освітленням, температурою, телевізором за допомогою смартфона;

- гібридні формати. З'являються нові формати розміщення, що поєднують у собі елементи готелю та житлового простору. Це можуть бути апартamenti з готельними послугами або коворкінги з можливістю ночівлі;

- досвід замість просто нічлігу. Готелі фокусуються на створенні унікальних вражень. Це можуть бути тематичні номери, ексклюзивні пропозиції, співпраця із місцевими брендами;

- безконтактне обслуговування. Пандемія та військове вторгнення прискорили впровадження безконтактних технологій. Онлайн-реєстрація, мобільні ключі, безконтактна плата стають стандартом.

Дані тренди розвитку готельного бізнесу вимагають і інноваційних підходів до HR-менеджменту у цьому бізнесі. Сила сучасного підприємства індустрії гостинності полягає в його динамічному розвитку, гнучкості, здатності швидко реагувати на зміну ситуації на ринку, ставити нові задачі, знаходити інші, нестандартні підходи та шляхи їх розв'язання. Звідси висока швидкість прийняття управлінських рішень і динаміка змін у роботі, що забезпечується діяльністю персоналу закладу готельно-ресторанного господарства. Удосконалення HR-менеджменту в закладах готельно-ресторанного господарства являє собою складний процес, який варто розглядати з точки зору інновації, нововведення, що в умовах сучасної кадрової роботи та умовах сьогодення є нагальною необхідністю.

Управлінські інновації слід розглядати як організаційне рішення, процедуру чи методи управління, які суттєво відрізняються від встановленої практики і вперше використовуються в закладі готельно-ресторанного господарства.

Потреба в інноваціях може бути визначена під впливом як зовнішніх факторів (сильна конкуренція, зміни в економіці, поява нових законодавчих актів, тощо), так і внутрішніх (зниження продуктивності праці, наявність конфліктних ситуацій, тощо). В управлінні персоналом, процес створення інноваційних підходів не менш важливий, ніж технологічні інновації, оскільки підвищити продуктивність сьогодні неможливо лише збільшенням кількісних показників. Управлінські ж нововведення позитивно впливають на ефективність функціонування закладів готельно-ресторанного господарства.

Виділимо основні напрями розвитку HR-менеджменту в закладах готельно-ресторанного господарства:

- підвищення рівня освіченості персоналу – компетентні співробітники є самостійними на робочому місці і вимагають більшої свободи;
- технологізація управління і виробництва – перехід сучасності на інформаційні технології передбачає обов'язкову перепідготовку кадрів;

- зміна складу трудових ресурсів – планування трудових ресурсів передбачає врахування долі жінок, людей похилого віку, що приводить до зміни цінностей;
- ріст ролі технології охорони здоров'я і безпеки професійної діяльності – пошук нових методів та технологій відбору й навчання персоналу;
- зміна ролі топ-менеджменту – керуюча ланка має стати більш активною в процесі функціонування;
- формування нової трудової етики – більше уваги має приділятися розвитку особистості через розвиток проектних форм;
- зміна ролі служб управління персоналом – розуміння персоналу як основного джерела отримання прибутку;
- нова кадрова політика закладу готельно-ресторанного господарства – заміна традиційного ієрархічного управління професійним.

Саме завдяки інноваційній роботі кадрових служб, забезпечується високий результат реалізації нововведень, що підкріплюється творчими проявами та досягненнями співробітників закладу. При цьому, оцінюючи працівника, потрібно поєднувати типові кількісні методики та якісні критерії - наявність у співробітників публікацій, винаходів, патентів. Навіть незначні інноваційні ідеї працівника можуть принести йому повагу, а закладу готельно-ресторанного господарства – користь. Структура інноваційно-кадрового менеджменту визначається стійкою єдністю методів, принципів, форм, взаємовідносин і властивостей управління кадровими інноваціями, які забезпечують перспективний розвиток та ефективне функціонування закладу готельно-ресторанного господарства і його кадрових служб, відповідно.

Інноваційна діяльність в кадровій сфері закладу має включати різні форми та методи роботи з кадрами. Таким чином, інновації в кадровому менеджменті для будь-якого закладу готельно-ресторанного господарства, яке прагне до перспективного розвитку і збільшення фінансових показників, просто необхідні.

Інноваційне управління персоналом має на увазі свідому відмову від вибору традиційних варіантів управління, процесів і методів. Тому створення інноваційно-кадрового менеджменту передбачає використання інноваційних технологій управління персоналом закладу.

«В даний час найбільш поширеними є інноваційні кадрові технології на основі кадрових процесів, застосування яких можливе у сфері управління персоналом. Заклади готельно-ресторанного господарства в своїй управлінській діяльності прагнуть налагодити систему, в якій усі співробітники можуть максимально реалізувати свої можливості і таланти, розкрити творчий потенціал і підвищити продуктивність. Відносини у сфері управління персоналом формуються на основі організаційної взаємодії, яка характеризується тривалістю, сталістю і систематичністю організаційних взаємин та різноманітністю організаційних зв'язків. Організаційною взаємодією можна вважати взаємовигідні та взаємоузгоджені (за цілями, часом, місцем, ресурсами тощо) дії індивідів як членів певних організаційних структур». [38]

В сучасному закладі готельно-ресторанного господарства інноваційного типу організаційні відносини між її членами формуються на командній основі: створення ефективної системи комунікацій у колективі, підтримка корпоративної культури та побудова якісної організаційної структури, постійний розвиток персоналу та його правильна мотивація, забезпечення результативності управління персоналом.

Потрібно враховувати загальні цінності та потреби працівників, які працюють в одній команді, їх світогляд, звички, склад характеру тощо. Існують різні інструменти та методики для діагностики сумісності працівників та можливості їх співпраці: психологічні тести, моделі компетенцій, метод «360 градусів», опитувальники, анкети та інші.

«Проте, досить важливо звертати увагу на взаємодію представників різних поколінь, які працюють в колективі, та шукати специфічні підходи до управління ними. Особливо важливо в цьому плані підібрати ефективні

мотиваційні важелі для підвищення продуктивності праці, формування лояльності, прагнення до саморозвитку та самореалізації кожного працівника». [42]

«Персонал є невід’ємною частиною закладу готельно-ресторанного господарства, оскільки будь-яка організація - це взаємодія людей, об’єднаних спільними цілями. Управління персоналом, як і організація в цілому, є необхідним елементом цієї взаємодії. Система управління персоналом є обов’язковою складовою управління і розвитку підприємства, вона об’єктивна, оскільки виникає з появою самої організації й незалежно від чиєїсь волі». [45]

Будучи, по суті, однією з найважливіших підсистем організації, система управління персоналом закладу готельно-ресторанного господарства визначає успішність її розвитку. Зміна, вдосконалення системи управління персоналом - це складний процес, який вимагає врахування багатьох змінних. При цьому доцільно враховувати зміну системи управління персоналом з точки зору інновацій. Для цього розглянемо інновації в цілому і особливості інноваційного процесу.

«Структуруючи інноваційний процес, можна побудувати таку схему: визначення потреби в нововведеннях – дослідження – розробка – впровадження – використання». [45]

Потреба в інноваціях може реалізовуватися як під тиском зовнішніх факторів (посилення конкуренції, зміни в економіці, поява нових законодавчих актів), так і внутрішніх (зниження продуктивності праці, наявність конфліктних ситуацій). Для вирішення проблем та впровадження змін формується «інноваційна команда», яка шукає нові та унікальні рішення цих проблем, тобто безпосередньо бере участь у розвитку інновацій.

Працівники закладу готельно-ресторанного господарства будуть судити про зміни з точки зору впливу змін на себе. Якщо вони вважають, що вплив буде несприятливим, вони будуть чинити опір; якщо вони вважають, що в результаті змін вони стануть більш успішними, багатшими, отримують нові

можливості, то вони будуть підтримувати зміни. Все залежатиме від сприйняття змін і зовсім необов'язково – від того, як складеться ситуація насправді.

«У зміні корпоративної культури закладу готельно-ресторанного господарства може допомогти наступне:

- радикальна зміна зовнішнього середовища закладу або політичних тенденцій;
- впровадження нових ціннісних орієнтацій за допомогою запланованих дій;
- цілеспрямований підбір персоналу з певними цінностями, який несе у собі основні атрибути нової і необхідної культури в плані підтримки стратегічних рішень закладу готельно-ресторанного господарства;
- звільнення окремих співробітників і, особливо, керівників - носіїв сильних субкультур, що суперечать стратегії закладу готельно-ресторанного господарства, радикально відхиляючись від прийнятих норм поведінки;
- особистий приклад перших осіб закладу та коучингу менеджерів;
- аудит і цілеспрямовані дії зі зміни психологічного договору;
- залучення співробітників, клієнтів і партнерів закладу готельно-ресторанного господарства до обговорення атрибутів існуючої корпоративної культури в закладі і розробки формалізованого переліку цінностей закладу, що підтримують її стратегію». [45]

Отже, у зв'язку з динамічним розвитком навколишнього середовища заклади готельно-ресторанного господарства змушені проводити організаційні зміни. Кожне нововведення впливає на внутрішнє середовище закладу і вимагає адаптації до змін самої організації і її співробітників. Співробітники розглядають зміни як процеси, які покращують або погіршують їх становище, тому інновації болючі для персоналу. Це може викликати конфлікти і демотивувати багатьох. Тому, необхідно відповідально та комплексно підійти до питання управління персоналом в умовах інноваційних змін.

Висновки до розділу 1

Ознайомившись та узагальнивши теоретичні основи оптимізації HR-менеджменту на підприємстві ми отримали наступні висновки.

HR-менеджмент (Human Resources Management, HRM) – це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації. Головна мета HR-менеджменту полягає в забезпеченні ефективного використання потенціалу співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії.

Основними функціями HR-менеджменту є: підвищення компетенцій та професійного зростання, оптимізація робочої продуктивності, стратегічне управління винагородами та пільгами, формування безпечного та здорового робочого середовища, підтримка кар'єрного зростання та розвитку.

HR-менеджер (менеджер з управління людськими ресурсами) виконує критично важливу роль у будь-якій організації. У своїй повсякденній діяльності HR-менеджер виконує ряд важливих функцій: адаптація нових співробітників, навчання та розвиток персоналу, управління ефективністю, управління трудовими відносинами, управління кар'єрою.

Сучасні HR-менеджери використовують різноманітні інструменти для оптимізації процесів управління персоналом: HRIS-системи (Human Resource Information System): програмні рішення для автоматизації HR-процесів, аналіз даних, тренінги та курси, оцінка компетенцій.

Основними принципами HR-менеджменту є принципи: єдиноначальності в управлінні та колегіальності в прийнятті рішень, централізації та децентралізації, пропорційності та єдності розпоряджень в управлінні, принцип економії часу, делегування повноважень, зворотного зв'язку, економичності, ефективності, мотивації.

З позиції бізнесу – готель – це підприємство з виробництва і надання готельно-ресторанних послуг (готельного продукту) комерційної гостинності, що пропонує свої зручності і сервіс споживачеві.

Якість місць проживання й обслуговування клієнтів забезпечується персоналом, а його ефективна діяльність є визначальною для успіхів галузі туризму. У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу і модернізації старих.

HR-менеджмент здійснюється з використанням специфічних методів. Методи – це способи впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління) для досягнення визначеної мети. В теорії і практиці управління використовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

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

Основними напрямками розвитку HR-менеджменту в закладах готельно-ресторанного господарства є наступні: підвищення рівня освіченості персоналу, технологізація управління і виробництва, зміна складу трудових ресурсів, ріст ролі технології охорони здоров'я і безпеки професійної діяльності, зміна ролі топ-менеджменту, формування нової трудової етики, зміна ролі служб управління персоналом, нова кадрова політика закладу готельно-ресторанного господарства.

Кожне нововведення впливає на внутрішнє середовище закладу і вимагає адаптації до змін самої організації і її співробітників. Це може викликати конфлікти і демотивувати багатьох. Тому, необхідно відповідально та комплексно підійти до питання управління персоналом в умовах інноваційних змін.

2 АНАЛІЗ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПП «ГОТЕЛЬ АРЕНА»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Готель «Арена» – це поєднання сучасного дизайну простору номерів, тонко підібраних деталей інтер'єру, бездоганного сервісу та піклування про комфорт гостей. Інтер'єри та планування номерів готелю виконані у стилі сучасного мінімалізму та арт-деко. Готель розташований у діловому, культурному та історичному центрі міста. Це ідеальна відправна точка для прогулянок та ділових зустрічей, адже щоб потрапити на центральну пішохідну вулицю міста достатньо ступити за поріг готелю. У той же час, розташування готелю дозволяє гостям почуватися комфортно та затишно у центрі галасливого міста.

Даний готель є не великим за розмірами та обсягами відвідувачів. Він містить лише 18 номерів різного класу комфортності: Classic Single, Avangard, Delux, Delux plus, Delux VIP, Classic Twin, Classic I, Classic plus та Econom (рисунок 2.1).

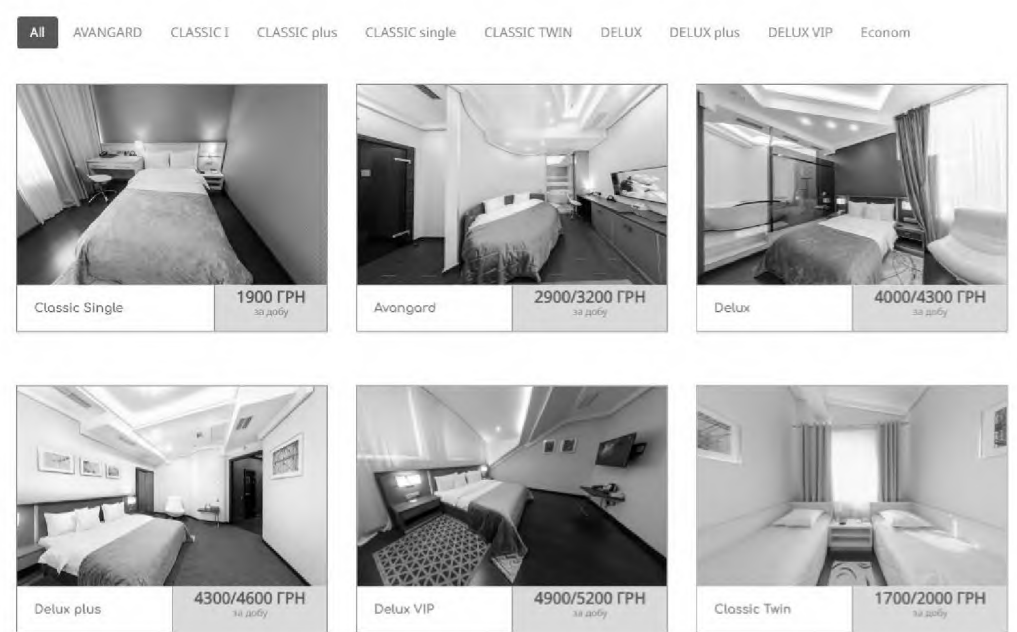


Рисунок 2.1 – Класифікація номерів готелю «Арена»

Джерело: [40]

Взагалі, даний готель за рівнем комфорту та асортиментом послуг акредитований на п'ять зірок. У кожному номері до послуг гостей безкоштовний доступ до Wi-Fi Інтернет, LCD телевізори, кабельне телебачення, система індивідуального клімат-контролю та підігрів підлог у ванних кімнатах, дизайнерські меблі, ліжка з ортопедичними матрацами, просторі ванні кімнати, прикрашені природним гранітом та мармуром. В готелі представлені номери всіх категорій від одномісних стандартів до VIP класу. Адміністрація готелю дбає про комфорт почуття насолоди від перебування гостей в готелі.

Також до послуг гостей готелю ресторан «Арена», в якому представлені страви італійської, європейської та японської кухні. Для активного відпочинку та підтримки фізичної форми до послуг гостей готелю є Фітнес-зал.

Простий та стриманий сучасний дизайн кімнат, у сукупності із дизайнерським оздобленням номерів та сучасними меблями, надають номерам завершеної форми та наповнюють атмосферою комфорту та затишку. Готель «Арена» ідеально підійде тим, хто перебуває в динамічному ритмі життя, завжди в центрі подій та прагне внутрішньої гармонії. Адміністрація готелю створила для своїх гостей ідеальне місце як для розкішного відпочинку, цікавого та комфортного проведення часу, так і для ділових зустрічей з бездоганним європейським рівнем обслуговування.

Загальні правила перебування в готелі затверджено його керівництвом та викладено у Правилах бронювання та проживання у готелі «Арена», які укладено у відповідності до чинного законодавства та діючих інструкцій (додаток Б).

Варто відзначити, що за відгуками, залишеними у пошуковій системі Google, даний готель оцінено на 4,6 бала з 5 можливих (рисунок 2.2).

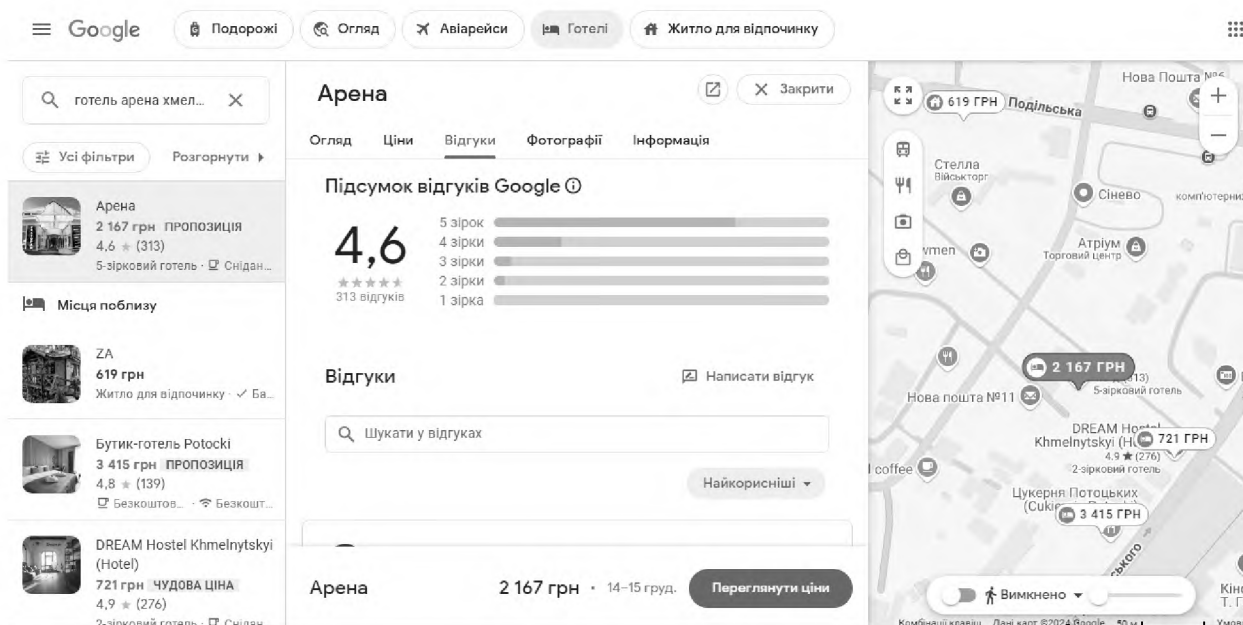


Рисунок 2.2 – Рейтингова оцінка готелю «Арена» його відвідувачами

Джерело: Джерело: [40]

В усіх номерах індивідуально контролювана і керована системи опалювання і кондиціонування повітря. У готелі можна скористатися наступним переліком сервісних послуг: конференц-зал; банкетне й конференц-обслуговування; послуги консьєржа; цілодобовий обмін валюти; індивідуальні сейфи (перебувають у службі прийому); багатоступінчаста система очищення води; місця для паркування авто.

У кімнатах передбачаються наступні види послуг: кондиціонер, фен для сушіння волосся, ванна кімната або душова кабіна, телевізор, супутникове телебачення, електронна система безпеки, холодильник.

«Кваліфікований персонал з великим досвідом в індустрії гостинності допоможе у рішенні будь-яких питань, а приємна атмосфера, комфорт і високий рівень обслуговування зроблять перебування гостей в готелі незабутнім, стануть заставою успішного бізнесу й просто гарного настрою» [40].

Юридична особа ПП «Готель Арена», код ЄДРПОУ 39631257, було зареєстровано 10 лютого 2015 року. Розмір статутного капіталу юридичної

особи складає 1 000 грн. Уповноваженою особою юридичної особи Приватне підприємство «Готель Арена» є Гарнік Діана Русланівна.

Організаційно-правова форма юридичної особи ПП «Готель Арена» – приватне підприємство. Основний вид діяльності (КВЕД) – 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Засновником та кінцевим бенефіціаром даного приватного підприємства є Ружицька Ірина Анатоліївна. Даний готель розташований в центрі міста Хмельницький за адресою: вулиця Проскурівська, будинок 20. На підприємстві зайнято всього 9 найманих працівників, серед яких покоївка, консьерж, працівники ресторану та фітнес-залу, а також адміністратор.

Аналізуючи фінансову звітність готелю (таблиця 2.1), можна зробити висновок про погіршення його фінансового стану.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансової звітності готелю «Арена»

Показники	Характеристика показників		
	2021р.	2022р.	2023р.
Дохід, грн	4 096 500	5 217 500	3 620 400
Чистий прибуток, грн	688 11	1 437 700	-105 800
Активи, грн	7 829 000	9 165 800	9 171 700
Зобов'язання, грн	147 800	46 900	158 600
Кількість працівників, осіб	13	10	9

Джерело: [47]

Як бачимо, останніми роками спостерігається поступове зниження доходу від господарської діяльності даного підприємства та рівень чистого прибутку. 2023 рік взагалі став збитковим для підприємства (105 800 грн збитку), що призвело до збільшення розміру фінансових зобов'язань та скорочення штату підприємства (від 13 осіб в 2021 році до 9 осіб у 2023 році). Лише розмір необоротних активів підприємства впродовж аналізованого періоду залишився практично без змін. Тут навіть прослідковується певна позитивна динаміка (7 829 000 грн в 2021 році, 9 165 800 грн в 2022 році та 9 171 700 грн в 2023 році).

Причиною таких змін є, безумовно, наслідки військового вторгнення на нашу державу з боку суміжної держави. Це, в першу чергу, призвело до значних змін в демографії держави в цілому та її регіонів зокрема. Велику кількість чоловічого складу населення було мобілізовано, і продовжує мобілізуватись, до лав ЗСУ. Жінки, діти та ті люди, що не підлягають мобілізації за віком чи з інших причин (навчання в закладах освіти) вимушено були переміщені зі Східних регіонів держави на Захід, або ж взагалі за кордон. Багато людей в результаті цієї воєнної агресії залишились без домівок, без роботи та без можливості подорожувати. Усі ці фактори зумовили велику демографічну кризу в країні, зменшення чисельності населення та його зубожіння, великий кадровий голод підприємств, які продовжують працювати в нашій державі, навіть собі у збиток, як бачимо з наведеного прикладу.

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

Документообіг у готелі «Арена» грає дуже важливу роль. Дуже важливим є документальне оформлення угод (договорів) та платіжних документів (рахунків-фактур, тощо). Документація оформляється і завіряється директором та головним бухгалтером.

Оскільки основною задачею туристичного підприємства є якісне надання туристичних послуг, то в готелі «Арена» значна увага приділяється забезпеченню якості такого обслуговування. Аналізуючи кадрову політику готелю «Арена» необхідно врахувати таку особливість обслуговування як гостинність.

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

Стратегія обслуговування визначає три головні компоненти будь-якого підприємництва сфери гостинності – це потреби клієнтів, здатність компанії задовольнити ці потреби та довгостроковий прибуток.

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

Якість і культура обслуговування, інформованість, насиченість програм, ненав'язливий сервіс, тощо – це один з напрямів удосконалення обслуговування. Одним з важливих властивостей готелю є гостинність.

Вивчення споживачів готельних послуг готелю «Арена» проводилося за допомогою спеціально розробленої анкети. Анкетне опитування здійснювалося в ході вибіркового дослідження. Обсяг вибірки – 50 осіб. Результативні дані анкетного опитування представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика клієнтів готелю «Арена»

Характеристики клієнтів	Чисельність від загального обсягу вибірки, %
1	2
1. Стать:	
чоловіча	85%
жіноча	15%
2. Вік:	
менше 30 років	20%
30 – 50 років	70%
старше 50 років	10%
3. Рід діяльності:	
службовець	30%
бізнесмен	65%
студент	5%
4. Рівень освіти:	
середня	5%
спеціальна технічна	45%
вища	50%
5. Мета поїздки:	
туризм	10%
спортивний відпочинок	10%
бізнес	50%
відрадження	30%

Продовження таблиці 2.2

1	2
6. Рівень доходу:	
мінімальний розмір заробітної плати	20%
від 2 до 5 мінімальних розмірів зарплати	60%
інше	20%

Джерело: сформовано автором

Таким чином, більшість клієнтів, що зупиняються у готелі «Арена» є чоловіками у віці від 30 до 50 років. За родом діяльності більшість клієнтів є службовцями з вищою освітою. Рівень доходу клієнтів можна охарактеризувати як середній. Метою поїздки найчастіше є відрядження.

На основі результатів опитування гостей готелю «Арена» було з'ясовано наступні побажання щодо вдосконалення роботи готелю:

- розширювати використання інформаційних технологій;
- розширити комплекс послуг: наприклад, впровадження послуг харчування, екскурсій, таксі;
- удосконалити систему оплати послуг (розширити можливості безготівкових розрахунків);
- підвищити професіоналізм обслуговуючого персоналу.

2.2 Характеристика показників роботи персоналу ПП «Готель Арена»

Як зазначалось у попередньому підрозділі роботи, останніми роками на підприємстві спостерігається поступове скорочення штату працівників. Це спричинено, з одного боку, кадровим голодом підприємства, викликаним значною міграцією населення за кордон та, з іншого боку, зниженням прибутковості діяльності готелю, що також є наслідком воєнного вторгнення суміжної держави. На сьогоднішній день на підприємстві зайнято всього 9

найманих осіб, включаючи представників адміністрації та технічний персонал готелю. Штатний розклад готелю має наступний вигляд (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Штатний розклад готелю «Арена»

Посада	Ставка
Директор	1
Бухгалтер-касир	1
Завгосп	1
Адміністратор	1
Покоївка	2
Повар	1
Офіціант	1
Монтажник сан. технічних систем і устаткування	0,5
Двірник	0,5

Джерело: сформовано автором

З урахуванням суміщення посад загальна чисельність співробітників готелю «Арена» на 2023 рік склала 9 осіб.

Переважна більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше 10 років. Середній вік персоналу – 35–45 років.

Персонал готелю «Арена» переважно жіночий.

Стиль управління персоналом готелю демократичний. Персонал готелю залучається до прийняття стратегічних рішень. Присутнє інформування підлеглих про стан справ готелю. Підтримується постійний контакт з підлеглими, має місце доброзичливе ставлення до підлеглих.

Прийом співробітників здійснюється на основі кодексу України «Про працю». Звільнення з посади відбувається, переважно, або за власним бажанням працівника, або за згодою сторін чи у зв'язку із закінченням строку дії трудового договору. З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.

Правила внутрішнього трудового розпорядку складаються з наступних елементів:

- порядок прийому на роботу і звільнення з роботи;

– основні права та обов'язки працівників: права і обов'язки роботодавця, робочий час і його дослідження, стягнення за порушення трудової дисципліни.

Для покоївок існує графік змінності – 12-ти годинний робочий день з 9.00 до 21.00.

Особливості режиму робочого часу і часу відпочинку:

– працівникові встановлюється повний робочий день;
– особливості режиму робочого часу: змішаний режим роботи відповідно до графіка змінності.

Тривалість робочого тижня – 36 годин.

Працівникові надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до чинного законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток. Тривалість основної відпустки складає 28 календарних днів.

Кадрова політика готелю «Арена» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації.

Система оплати праці в готелі «Арена» погодинна. Заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Основні категорії мотивів і стимулів, що використовуються керівництвом для підвищення продуктивності праці працівників готелю «Арена» подано в таблиці 2.4.

З метою визначення на емоційному рівні сформованих відносин у колективі, було проведено діагностику соціально-психологічного клімату трудового колективу готелю «Арена». У дослідженні взяли участь 6 працівників готелю. Вік респондентів від 30 до 45 років. Для загальної оцінки деяких основних проявів соціально-психологічного клімату колективу була використана карта-схема Л.Н. Лутошкіна.

Таблиця 2.4 – Система мотивів та стимулів персоналу готелю «Арена»

Групи	Мотиви і стимули
Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальне заохочення
Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родичів
Моральна винагорода	Вручення грамот і подяк, усне заохочення, звання, кар'єрне зростання, позитивне відношення до колег
Розвиток колективу	Навчання, підвищення кваліфікації
Оцінка праці	Задоволеність працею, повага, визнання

Джерело: сформовано автором

У даній карті-схемі в лівій стороні аркуша описані якості колективу, які характеризують сприятливий клімат, а в правій – якості колективу з несприятливим кліматом. Всього методика складається з 14-ти позитивних і 14-ти негативних тверджень. Ступінь вираженості тих чи інших якостей визначалася за допомогою семибальної шкали, вміщеної в центрі листа (від +3 до -3).

Використовуючи дану схему учасникам було запропоновано прочитати пропозиції зліва, а потім справа. Після цього їм було запропоновано знаком «+» позначити в середній частині аркуша ту оцінку, яка найбільше відповідає істині, на їх погляд.

Розподіл балів наступний:

+3 – властивість, вказана зліва, проявляється в даному колективі завжди;

+2 – властивість, вказана зліва, проявляється в більшості випадків;

+1 – властивість, вказана зліва, проявляється досить часто;

0 – ні дане, ані протилежне (вказане праворуч) твердження властивості не проявляються досить ясно, чи те й інше проявляються в однаковій мірі;

-1 – досить часто проявляється протилежна властивість (вказана праворуч);

-2 – протилежна властивість (вказана праворуч) проявляється в більшості випадків;

-3 – протилежна властивість (вказана праворуч) проявляється завжди.

Для отримання загальної картини мікроклімату колективу було підсумовано всі позитивні і негативні бали. Отриманий результат послужив умовною характеристикою соціально-психологічного клімату більшій чи меншій мірі сприятливості.

Для обчислення результатів даної діагностики загальна кількість учасників (6 осіб) було прийнято за 100%. Причому, було вираховано процентне співвідношення позитивних та негативних відповідей по відношенню до загальної кількості учасників за кожним твердженням. Всі позитивні і негативні відповіді опитаних підсумували, а нейтральні відповіді оцінювали у «0».

Таким чином, на основі отриманих даних, було отримано висновок про сприятливий соціально-психологічний клімат колективу готелю, оскільки кількість позитивних емоційних чинників всередині трудового колективу в значній мірі переважає негативні. Різниця між ними становить приблизно 10%, що є досить вагомим аргументом, враховуючи, що вибірка опитаних склала всього 6 осіб. Таким чином, більше 60% опитаних вважають психологічну обстановку в колективі сприятливою.

Також варто відзначити, що готель «Арена» останнім часом, через брак вільних обігових коштів, майже не проводить рекламних заходів. Майже уся комунікація із потенційними клієнтами здійснюється тільки засобами Інтернет. Така комунікація, звичайно, є досить ефективною, не дорогокоштовною та доступною. Проте, вона є не достатньою. Стимулювання існуючих клієнтів також ніяк здійснюється мало ефективно. Відсутні знижки для клієнтів та програми лояльності. Все це говорить про те, що маркетингові комунікації в готелі «Арена» мало розвинені. Це негативно відображається на результативності господарської діяльності даного підприємства. Проте, така ситуація є тимчасовою і продиктована скрутним фінансовим становищем.

Висновки до розділу 2

Готель «Арена» – це поєднання сучасного дизайну простору номерів, тонко підібраних деталей інтер'єру, бездоганного сервісу та піклування про комфорт гостей. Інтер'єри та планування номерів готелю виконані у стилі сучасного мінімалізму та арт-деко. Готель розташований у діловому, культурному та історичному центрі міста.

Даний готель є не великим за розмірами та обсягами відвідувачів. Він містить лише 18 номерів різного класу комфортності: Classic Single, Avangard, Delux, Delux plus, Delux VIP, Classic Twin, Classic I, Classic plus та Econom.

Взагалі, даний готель за рівнем комфорту та асортиментом послуг акредитований на п'ять зірок. У кожному номері до послуг гостей безкоштовний доступ до Wi-Fi Інтернет, LCD телевізори, кабельне телебачення, система індивідуального клімат-контролю та підігрів підлог у ванних кімнатах, дизайнерські меблі, ліжка з ортопедичними матрацами, просторі ванні кімнати, прикрашені природним гранітом та мармуром.

За відгуками, залишеними у пошуковій системі Google, даний готель оцінено на 4,6 бала з 5 можливих.

Юридична особа ПП «Готель Арена», код ЄДРПОУ 39631257, було зареєстровано 10 лютого 2015 року. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000 грн. Уповноваженою особою юридичної особи Приватне підприємство «Готель Арена» є Гарнік Діана Русланівна.

Організаційно-правова форма юридичної особи ПП «Готель Арена» – приватне підприємство. Основний вид діяльності (КВЕД) – 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Аналізуючи фінансову звітність готелю можна зробити висновок про погіршення його фінансового стану. останніми роками спостерігається поступове зниження доходу від господарської діяльності даного підприємства та рівень чистого прибутку. 2023 рік взагалі став збитковим для підприємства

(105 800 грн збитку), що призвело до збільшення розміру фінансових зобов'язань та скорочення штату підприємства (від 13 осіб в 2021 році до 9 осіб у 2023 році). Лише розмір необоротних активів підприємства впродовж аналізованого періоду залишився практично без змін. Тут навіть прослідковується певна позитивна динаміка (7 829 000 грн в 2021 році, 9 165 800 грн в 2022 році та 9 171 700 грн в 2023 році).

Причиною таких змін є, безумовно, наслідки військового вторгнення на нашу державу з боку суміжної держави. Це зумовило велику демографічну кризу в країні, зменшення чисельності населення та його зубожіння, великий кадровий голод підприємств, які продовжують працювати в нашій державі, навіть собі у збиток.

На сьогоднішній день на підприємстві зайнято всього 9 найманих осіб, включаючи представників адміністрації та технічний персонал готелю. Переважна більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше 10 років. Середній вік персоналу – 35-45 років. Персонал готелю «Арена» переважно жіночий.

Стиль управління персоналом готелю демократичний. Персонал готелю залучається до прийняття стратегічних рішень. Присутнє інформування підлеглих про стан справ готелю. Підтримується постійний контакт з підлеглими, має місце доброзичливе ставлення до підлеглих.

З метою визначення на емоційному рівні сформованих відносин у колективі, було проведено діагностику соціально-психологічного клімату трудового колективу готелю «Арена».

На основі отриманих даних, було отримано висновок про сприятливий соціально-психологічний клімат колективу готелю, оскільки кількість позитивних емоційних чинників всередині трудового колективу в значній мірі переважає негативні.

3 НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ПП «ГОТЕЛЬ АРЕНА»

3.1 Оптимізація політики роботи з персоналом підприємства

В умовах безперервної зміни соціально-економічної ситуації питання кадрової політики набувають особливого значення, оскільки її основною метою є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження чисельності і якісного складу кадрів, їх розвитку відповідно до потреб підприємства, тощо. При цьому кадрова політика має бути направленою на підвищення ефективності роботи персоналу, проведення заходів, що дозволять з більшою продуктивністю використати трудові ресурси.

Проте, знайомство з роботою кадрових служб показало, що вони приділяють недостатньо уваги вивченню та впровадженню прогресивного досвіду по реалізації комплексних систем нормування й організації праці, стимулюванню працівників. Вимоги сучасної економіки орієнтовані на ефективну реалізацію кадрового потенціалу. Тому кадрові служби підприємств мають вирішувати ряд специфічних завдань:

- удосконалення нормування й організації праці, управління персоналом з метою підвищення ефективності виробництва;
- розробка й удосконалення системи мотивації праці співробітників підприємства;
- організація роботи відповідно до вимог документів системи якості.

Сфера гостинності залишається одним з найконсервативніших секторів економіки в питаннях використання ринкових каналів мобільності трудового потенціалу. Звичайно, існує певна галузева специфіка, проте, менеджмент готельних підприємств, як і раніше, надає перевагу використанню традиційних підходів до найму працівників, звертаючись, насамперед, до

використання людських ресурсів самого підприємства. На більшості підприємств зберігається система підбору персоналу, при якій основні рішення приймаються взагалі поза кадровою службою.

Аналіз структури і функцій підрозділів, які мають відношення до формування й реалізації HR готельних підприємств, виявив їх роз'єднаність. Нерідко вони виконують однакові завдання, використовуючи при цьому різні інструменти, що приводить до неузгодженості, збільшує кількість помилок, подовжує процедуру прийняття й реалізації кадрових рішень. Єдина функціональна підпорядкованість кадрових служб могла б здійснити їх координацію, щоб не гаяти час на різні узгодження й перевірки, виключить дублювання. «Для формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, у всіх секторах економіки необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із цим варто постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління». [42]

Проведений аналіз проблем у сфері HR-менеджменту дав можливість виділити актуальні напрямки оптимізації кадрової політики для підвищення ефективності використання трудових ресурсів готельних підприємств (рисунок 3.1).

Основні напрями пов'язані з необхідністю оптимізації стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відносин та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Стратегія планування персоналу припускає, що кадрова політика має базуватися на стратегічних планах підприємства.

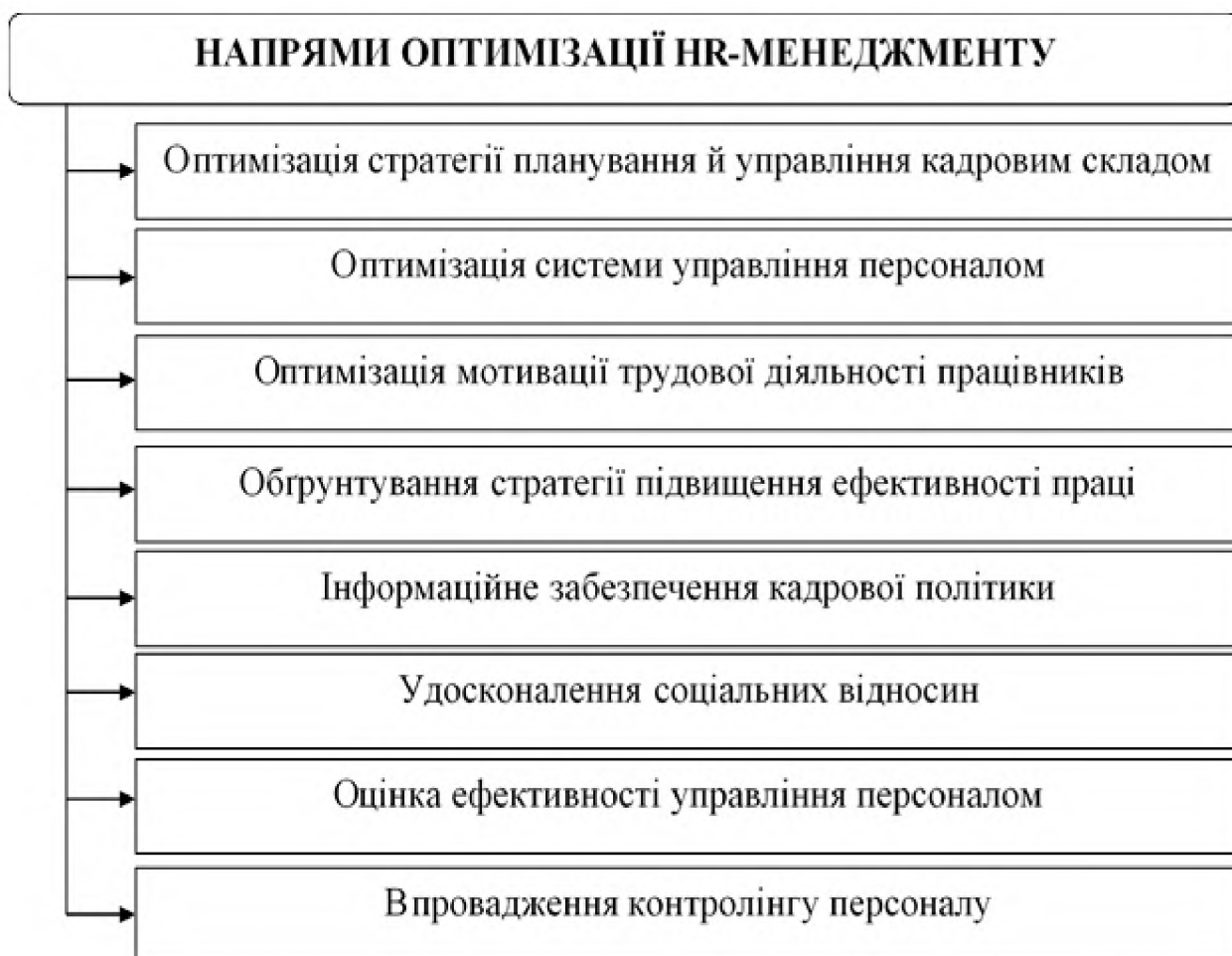


Рисунок 3.1 – Напрями оптимізації та підвищення ефективності HR-менеджменту готельних підприємств

Джерело: [42]

Фактично це означає, що цілі кадрової політики мають бути похідними від цілей підприємства. Іншими словами, специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають володіти працівники, визначаються виходячи із цілей усього підприємства.

Схематично основні стратегічні напрями розвитку системи HR-менеджменту готельного підприємства наведено на рисунку 3.2.

Сьогодні підприємствам потрібно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій.

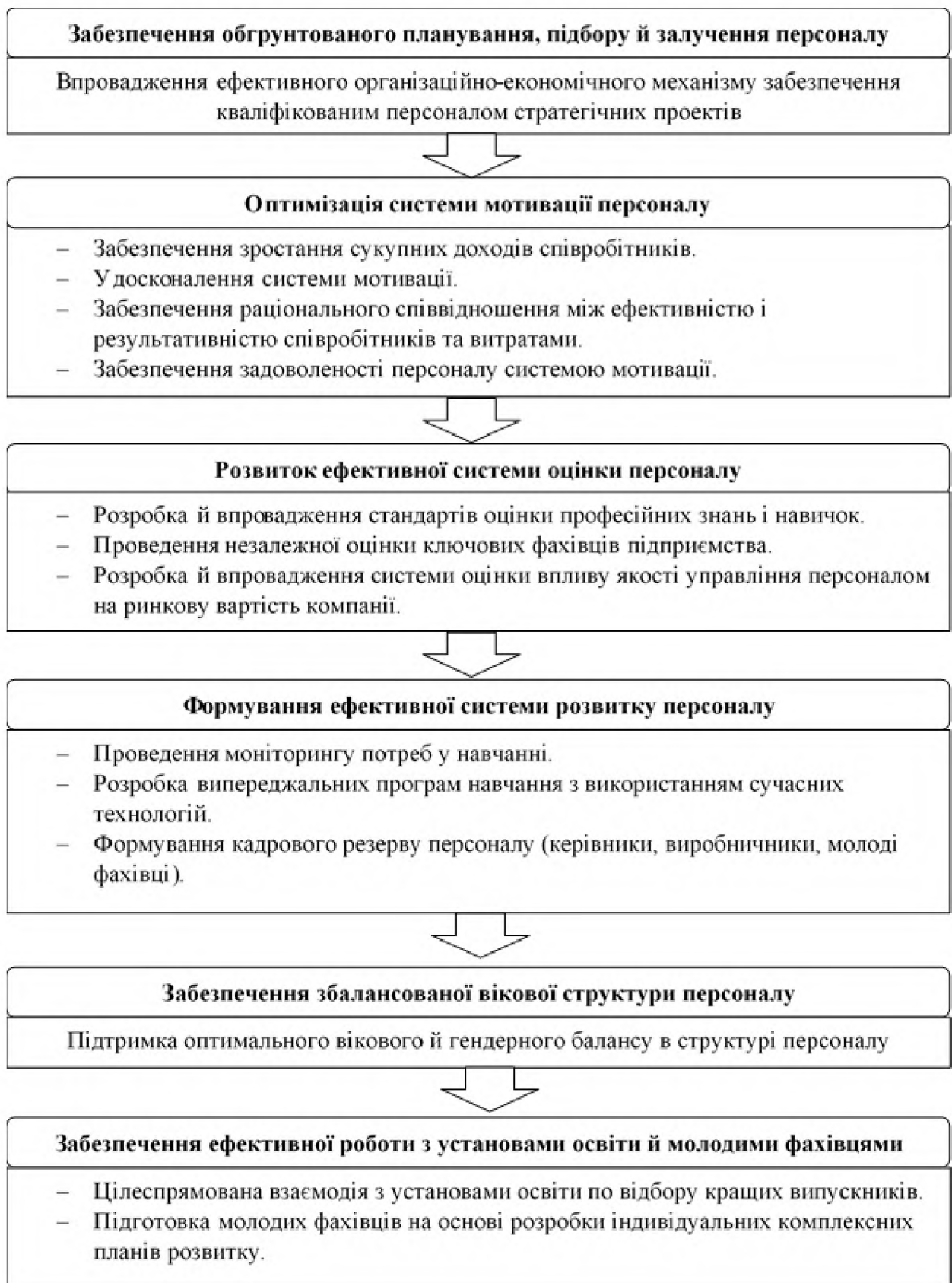


Рисунок 3.2 – Стратегічні напрями розвитку системи HR-менеджменту готельного підприємства

Джерело: узагальнено автором

Нові завдання HR-менеджменту вимагають, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі у розв'язанні перспективних кадрових завдань, включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію.

Необхідне і поліпшення технології кадрової роботи, її технічного та інформаційного забезпечення.

Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів.

Ефективність кадрової політики організації при здійсненні основних напрямків кадрової роботи (формування, використання й розвиток трудового потенціалу) визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу, що ставить метою підтримку планування всіх заходів у даній сфері, управління ними, контролювання й інформаційного забезпечення. Кінцева мета контролінгу полягає в регулярній, об'єктивній і комплексній оцінці діяльності персоналу, яка має бути спрямована, насамперед, на оптимізацію управлінських рішень в сфері кадрової політики й забезпечення конкурентоздатної стратегії організації в області людських ресурсів.

Кадрова політика має бути адекватна стратегії розвитку підприємства, орієнтована на тенденції й плани його розвитку і покликана враховувати забезпечення необхідного зростання виробничих показників, збереження фінансової рівноваги і конкурентних позицій на ринку.

Оптимізація HR-менеджменту передбачає розробку напрямів з ефективного управління трудовими ресурсами, що покликане забезпечити збалансованість трудових ресурсів і робочих місць. Завдання оптимізації системи HR-менеджменту підприємства не може бути ефективно вирішеним без попереднього вдосконалення загальної системи управління й організації діяльності персоналу. Тому пропонується наступна послідовність реалізації цих заходів:

- проведення заходів щодо оптимізації загальної системи управління;
- удосконалення роботи в галузі HR-менеджменту;
- заходи, щодо поліпшення системи організації й оплати праці працівників, їх мотивації.

Структурні компоненти системи управління персоналом, на які можуть бути спрямовані пропоновані заходи, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Структура та резерви оптимізації HR-менеджменту

Найменування	Резерви підвищення ефективності
Структура персоналу: чисельність, кваліфікаційна й вікова структура, групи співробітників за стажем роботи на підприємстві, потенціалом розвитку, рольовим статусом на підприємстві і його підрозділах	Постійні й змінні дані обліку й статистики персоналу, інформація про результати його навчання, ділова оцінка (атестація)
Структура розвитку персоналу	Планування потреби в персоналі, заміщення вакансій, заходи щодо розвитку персоналу
Організаційна структура: формальна ієрархія й неформальні структурні групи	Схеми організаційних структур, діаграми виконання функцій і комунікаційних зв'язків, опитування співробітників і керівників
Організація праці: розміщення персоналу, робочі місця і їх взаємозв'язки	План посад і робочих місць (штатний розклад), опис робіт і посад (посадові інструкції), діагностика робочих місць, опитування співробітників
Культура управління: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею	Методи соціальних досліджень, робота з працівниками, яких звільняють
Мотиваційні установки	Опитування працівників, групові дискусії, аналіз застосування теорій мотивації

Джерело: узагальнено автором

Підвищенню ефективності HR-менеджменту підприємства ефективно сприяють також і сучасні інформаційно-технічні інструменти та засоби. Однією із ефективних IT-систем HR-менеджменту є система Yaware.

«Yaware – це ефективна система для моніторингу продуктивності праці працівників. Ця система забезпечує просте відстеження часу працівників, забезпечує ефективну звітність, і все це етично до працівників. Yaware – це простий і зручний тайм-трекер для команд будь-якого розміру та структури.

Його успішно можна застосовувати в електронній комерції, сфері послуг, в торгівлі, тощо». [58]

Моніторинг робочого часу дає можливість збільшення продуктивності праці колективу на 20%, або й більше. Дану ІТ-систему рекомендовано застосовувати якщо:

- потрібно відстежувати час, витрачений на конкретні завдання та проекти;
- потрібно повідомити своїм клієнтам про продуктивний час, який використовують працівники для клієнтських проектів;
- потрібно успішно керувати фахівцями різних відділів, з різними графіками роботи;
- потрібно покращити робочу атмосферу в колективі і вчасно знати, чи хтось демотивований;
- потрібно вдосконалити дисципліну, не використовуючи політику тотального контролю;
- потрібно щоб команда працювала краще і заробляла більше.

«Yaware TimeTracker має наступні можливості.

Автоматичний облік робочого часу. Розуміння того, як персонал розпоряджається часом і скільки годин щодня приділяє роботі, коли бере вихідний чи відпустку. Вся статистика автоматично потрапляє у таблицю обліку робочого часу, який можна завантажити на комп'ютер для подальшого опрацювання даних.

Аналіз продуктивності праці. Система фіксує реальне навантаження на команди з ресурсів, якими персонал користувався протягом дня, а не зі слів працівника «я зайнятий». Система покаже, чи справді є потреба в додаткових кадрах, чи потрібно прокачати наявну команду.

Управління проектами і задачами. Весь обсяг запланованої роботи знаходиться в одному місці: з термінами, відповідальними за виконання, бюджетом та очікуваним результатом. Закривши проєкт, можна з легкістю

порахувати вартість завдань, години роботи і оцінити наскільки результат окупили витрачені гроші та зусилля.

Особиста статистика. Існує можливість виховати самовмотивований персонал, який не потрібно контролювати. Працівники самостійно зможуть аналізувати свою ефективність, блокувати фактори, що відволікають і 100% робочого часу витратити на досягнення цілей компанії.

Моніторинг дисципліни. Система пояснює причини зсування термінів і це дозволяє зменшити кількість затримок, запізнь, змін дедлайнів та запитів «чи можу я піти раніше сьогодні».

Багато візуальних діаграм. З програмною візуалізацією потрібно лише кілька хвилин, щоб проаналізувати робочий день працівників. Система візуалізує робочий час, коли працівник починав і закінчував свою роботу, запізнення тощо». [58]

Окрім зазначених, система ще реалізує багато корисних функцій, таких як відстеження завдань, формування скріншотів, аналіз рівня активності працівників, відстеження комп'ютерних програм та URL-адрес, гарна візуалізація результатів аналізу, потужний API, розширена звітність (звіти надсилаються в електронний кабінет, та електронну пошту, в застосунок на мобільному пристрої).

«Перевагами для компанії, яка використовує Yaware TimeTracker є наступні.

Підвищення продуктивності праці колективу. Система прозора відстежує ефективність працівників та всієї компанії, а також аналізує, чи досягнуті цілі виправдовують витрачені на них ресурси.

Збільшення прибутку компанії. Система дозволяє генерувати більше результатів з однаковою кількістю працівників, збільшити прибуток за рахунок належної організації роботи, забезпечує ідентифікацію, мотивацію та утримання ключових працівників компанії, а також реалізує оцінку співпраці з віддаленим персоналом та фінансових переваг «віддаленого офісу». [58]

Використання даної системи несе і певні переваги для самих працівників, адже це забезпечує їм більш високий заробіток (можливість працювати стільки ж часу, але заробляти більше, скорочення непродуктивного робочого часу), позбавляє багатозадачності (дозволяє сфокусувати свою увагу на вирішенні однієї проблеми), забезпечує прозору звітність (реальні докази роботи, виконаної над конкретним проектом чи завданням, справедлива оцінка зусиль, докладених у компанії та результатів роботи).

Слід зазначити, що для підвищення ефективності праці та якості трудового життя необхідно вжити комплексних заходів в усіх напрямках трудової діяльності, у тому числі за допомогою соціальних інструментів, що сприяють підвищенню громадянської й творчої активності співробітників, залученню їх до вирішення виробничих проблем. Ефективним також є у питаннях підвищення ефективності HR-менеджменту і використання сучасних інформаційних систем та технологій. Саме ці міри і мають формувати кадрову політику готелю «Арена».

3.2 Формування програми ефективного HR-менеджменту ПП «Готель Арена»

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

«Вищий менеджмент підприємств має визнати, що без системної роботи з кадрами (ефективного HR-менеджменту) все більше буде відчуватися відхилення працівників від цілей підприємства. Це може з часом призвести до появи протестних явищ у формі крадіжок, прихованих страйків, шкідництва.

В такій ситуації доцільним є формування корпоративної культури підприємства на основі системного підходу до роботи з HR, що включає в себе:

- комплексну багатофакторну оцінку наявного персоналу підприємства (професійну, кваліфікаційну, освітню, трудовий внесок і внесок у фінансові досягнення підприємства, особистісний професійний, в тому числі творчий потенціал, тощо);
- проектування кар'єри, розстановку кадрів, формування резерву;
- постановку виробничих і творчих завдань, відстеження результатів;
- формування та впровадження мотиваційних, стимулюючих систем, безперервне їх розвиток;
- створення умов для розвитку персоналу (ротація, додаткове навчання, стажування, тренінги, перенавчання, підвищення кваліфікації, система безперервного багаторівневого професійної освіти, тощо);
- моніторинг ефективності розстановки, внесення коректив, оцінка ефективності вкладу, атестація, зміни в проекті розвитку кар'єри;
- система залучення молоді на підприємства і вирощування висококваліфікованих фахівців;
- рекрутинг на основі професійного відбору;
- організація вибування кадрів». [9]

Таким чином, основними цілями і завданнями програми що пропонується, умовна назва якої «Ефективний HR-менеджмент» є наступні.

Метою програми «Ефективний HR-менеджмент» визначено підвищення ефективності управління персоналом у готелі «Арена».

Досягнення визначеної мети передбачає виконання наступних завдань:

- визначити методологію підвищення ефективності HR-менеджменту;
- запропонувати комплекс організаційних заходів, спрямованих на поліпшення ефективності HR-менеджменту;

– обчислити матеріальні витрати готелю на реалізацію запропонованих заходів;

– організувати виконання положень запропонованої програми.

Програма «Ефективний HR-менеджмент» являє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок ефективного управління HR. Основні положення програми «Ефективний HR-менеджмент» згруповано і подано у вигляді таблиці (таблиця 3.2).

На першому етапі даної програми керівництву готелю «Арена», пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів. Серед них визначено наступні:

– створення професійних, кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посади. До даних заходів можна віднести розробку посадових інструкцій або професійну програму на кожну вакансію (додаток В);

Таблиця 3.2 – Характеристика програми «Ефективний HR-менеджмент»

Основні аспекти 2	Проведені заходи 3
Ефективне планування і підбір персоналу	Створення професійних, кваліфікаційних і соціально-психологічних вимог до посади. Технології пошуку персоналу. Створення умов для сприятливої адаптації співробітників
Способи мотивації і стимулювання персоналу	Моральна мотивація. Монетарні і немонетарні стимулювання. Структура заробітної плати. Оптимізація системи заробітної плати. Пільги.
Надання можливості навчання та розвитку персоналу	Планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву.
Створення сприятливого психологічного клімату в організації	Тренінг «Ділове спілкування». Попередження конфліктів всередині колективу.
Формування корпоративної культури	Організація корпоративні заходів і свят.

Джерело: сформовано автором

– удосконалення технологій пошуку персоналу. Пошук персоналу пропонується вести з зовнішніх і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього

пошуку можна віднести: публікації оголошень в газетах і професійних журналах, звернення до агентствам з працевлаштування, розміщення вакансій на Інтернет-сайтах. Внутрішні джерела розглядаються як підвищення на посаді вже працюючих в готелі працівників. Просування по службі своїх працівників обійдеться керівництву готелю дешевше. Крім того, це підвищить зацікавленість співробітників, покращить психологічний клімат і посилить прихильність працівників до підприємства. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їх службового зростання від ступеня ефективності їх роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Єдиним недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою;

– технології добору. Готель «Арена» відноситься до типів підприємств з малим штатним складом, саме тому, щоб програма добору була дієвою, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності.

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

Перший етап – попередня відбіркова бесіда. Робота на цьому етапі може бути організована різними способами. Бажано використовувати загальні правила бесіди, спрямовані на з'ясування, наприклад, освіти претендента, оцінку його зовнішнього вигляду і визначенню особистих якостей.

Другий етап – заповнення анкети та автобіографії. Бажано, щоб кількість пунктів анкети була мінімальною. Питання анкети мають бути направлені на отримання інформації, яка найбільше впливає на продуктивність майбутньої роботи претендента. Обов'язкова вимога до

анкети – необхідність її формування окремо для кожного типу роботи і організації (додаток Г).

Третій Етап – співбесіда. Мета бесіди – розгляд заявника на предмет прийняття на роботу. На даному етапі відбувається обмін інформацією у формі запитань і відповідей. Керівнику рекомендується заздалегідь підготувати список питань до претендента.

Четвертий етап – тестування. Це один з найбільш сучасних методів, які полегшують прийняття рішення щодо добору кадрів. Тест – це засіб, який вимірює будь-яку характеристику людини. Психологи і фахівці з персоналу розробляють ці тести на предмет оцінки наявності здібностей або складу розуму, необхідних для результативного виконання завдань на запропонованому місці. Серед найбільш поширених видів тестів, рекомендується використовувати особистісний опитувальник Кеттелла, визначення рівня тривожності Тейлора, різні варіації тестів досягнень.

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

Шостий етап – надання довідки про стан здоров'я. Причини для проведення медичного обстеження наступні:

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

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

$$ЯН=(+РЯ+ПП\cdot ЗП):Ч, \quad (3.1)$$

де ЯН – якість набраних працівників,%;

РЯ – усереднений сумарний рейтинг якості виконуваної роботи набраними працівниками;

ПП – відсоток нових працівників, які просунулися по службі протягом одного року;

ЗП – відсоток нових працівників, які залишилися працювати після одного року;

Ч – загальне число показників, врахованих при розрахунку.

Створення умов, сприятливо впливають на адаптацію нових співробітників. Адаптація нових співробітників у колективі – одна з важливих задач, яку необхідно вирішувати керівництву організації. Процес взаємного пристосування працівника і організації, що базується на прийнятті чи неприйнятті працівником нових професійних та організаційних умов роботи, має бути пов'язаний як із стратегічним плануванням в організації, так і з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінки та розвитку персоналу, а також з сформованою корпоративною культурою компанії. З метою створення сприятливих умов співробітникам для адаптації керівництву готелю «Арена», пропонується комплекс основних факторів, які впливають на цей процес. Знання цих факторів допоможе керівництву орієнтуватися в створенні сприятливої атмосфери.

Організаційна адаптація заснована на розумінні та прийнятті новим співробітником свого організаційного статусу, структури організації та існуючих механізмів управління. Необхідно зробити новому співробітнику короткий екскурс в історію розвитку готелю, розповісти про постійних

клієнтів, дати ознайомитися з положенням про організаційну структуру готельного підприємства. Видати на руки посадову інструкцію чи професіограму. Професіограма – це документ, який містить основні професійні вимоги, на які має бути орієнтований розвиток професійних якостей людини в ході оволодіння ним професією або заміщення посади. У професіограмі відбиваються професійні вимоги, сформульовані на основі аналізу професійної діяльності найбільш успішно працюючих фахівців. Як правило, професіограма містить дві моделі:

- модель співробітника (професійні, ділові, особисті якості);
- модель посади (функції, обов'язки, завдання, відповідальність).

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

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

Для успішної організаційної та професійної адаптації керівництву готелю «Арена» доцільно створити і розвивати інститут наставництва, щоб новий співробітник після виходу на роботу не почувався непотрібним. Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник готелю, який позитивно зарекомендував себе.

На другому етапі програми «Ефективний HR-менеджмент» пропонується комплекс методів, які мотивують і стимулюють персонал готелю.

Для керівництва готелю «Арена» розроблені наступні види мотивації і стимулювання персоналу:

– моральна (процесуальна) мотивація. Потужна моральна мотивація особливо актуальна для готелю «Арена», тому що вона вимагає мінімум матеріальних витрат, яких у підприємства бракує. Серед засобів даного виду мотивації пропонується використовувати: прохання, подяки, грамоти, тощо;

– монетарні і немонетарні (економічні) стимули. Рекомендовані монетарні способи мотивація співробітників: премії за результатами роботи. Немонетарні способи мотивації персоналу: керівництву необхідно проявляти інтерес не тільки до роботи своїх співробітників, але і до них, як до особистостей (повага, довіра, щире ставлення до підлеглих підсилює їхню мотивацію).

Істотним чинником є визнання, вдячність керівництва за досягнуті результати роботи. Бажано проводити опитування щодо задоволеності співробітників роботою для отримання зворотного зв'язку щодо ефективності системи мотивації та пропозицій співробітників.

Рекомендується мотивувати співробітників наданням корпоративного відпочинку, що означає виїзд персоналу готелю на турбази або будинку відпочинку за рахунок організації. Позитивним є також проведення тим-білдінгів, коли у неформальній обстановці усією командою вирішуються виробничі проблеми. Це і об'єднує колектив, і стимулює працівників до кращої роботи, і дозволяє відкрити нові можливості кожного працівника.

Мотивувати можна наданням вільного часу за добре виконану роботу.

Мотивація зручним графіком роботи. Мотивування працівників підвищенням кваліфікації. Оптимізація системи заробітної плати, пільги.

Відомо, що вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження

рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації.

Крім заробітної плати керівництву готелю рекомендується надавати своїм працівникам різні додаткові пільги, які будуть в найбільшій мірі стимулювати персонал. Відзначимо найбільш бажані види пільг в сучасних українських організаціях: оплачені відпустки, оплата лікарняного, страхування здоров'я і життя, пенсійне забезпечення, субсидовані підприємством кафетерії, позички зі зниженою відсотковою ставкою на навчання дітей співробітників, дитячі установи, надання оплачених юридичних послуг, програми фізичного оздоровлення, оплачені творчі відпустки після певної кількості років роботи.

Для керівництва готелю «Арена» в зв'язку з невисоким фінансуванням пропонується використання декількох видів пільг з вище перерахованих. Для того, щоб визначити найбільш бажані пільги для персоналу, рекомендується провести анкетування.

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

Тарифна ставка – основний, обов'язковий елемент заробітної плати кожного працівника підприємства.

Надбавки і доплати до тарифу рекомендується систематично виплачувати за безперервний стаж роботи; за виконання більшого обсягу робіт; за суміщення посад, а також майстерність; за роботу в нічний час; за понаднормові роботи, тощо.

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

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

На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників. Тут рекомендовано наступні заходи:

- планування кар'єри співробітників, їх навчання, створення кадрового резерву;
- стимулювання розвитку кар'єри своїх співробітників, орієнтоване на підготовку фахівців в області готельного бізнесу. Бажано проводити постійне навчання, підготовку і перепідготовку кадрів, орієнтовані на розвиток управлінських та організаційних навичок.

Рекомендовано вести цілеспрямований добір і занесення в базу даних можливих кандидатів, необхідних готелю, та створювати кадровий резерв.

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

Четвертий етап програми присвячений соціально-психологічному клімату в трудовому колективі.

Виходячи з того, що при дослідженні клімату в даній організації, його рівень був визначений як сприятливий, то в програмі «Ефективний HR-менеджмент» запропоновано комплекс заходів, спрямованих на покращення міжособистісної взаємодії і профілактику конфліктів. Зокрема, було запропоновано проведення соціально-психологічного тренінгу «Ділове спілкування» (за допомогою психолога, який залучався зі сторони). Тренінг розрахований на два дні. Головна мета тренінгу – підвищення ефективності міжособистісної взаємодії в колективі.

Попередження міжособистісних конфліктів серед персоналу. Конфлікти в організації – це відкрита форма існування протиріч інтересів, що виникають у процесі взаємодії між людьми при вирішенні питань виробничого та особистого порядку.

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

Для запобігання конфліктним ситуаціям, керівництву готелю «Арена», рекомендується проводити роботу з персоналом (періодичність залежить від зайнятості, як керівництва, так і співробітників готельного підприємства). Для запобігання конфліктам і керівникам і співробітникам готелю потрібно зважати на те, що:

- необхідно навчитися визначати передконфліктну стадію і «повернутися» з предконфліктної ситуації до нормальної взаємодії, а не продовжувати посилювати конфлікт;

- потрібно вміти розуміти партнера по взаємодії і не йти на конфлікт, якщо немає впевненості в тому, що партнером його мотиви правильно зрозумілі.

- проявляти терпимість до інакомислення. Необхідно дбати про зниження своєї щодо стійкої тривожності і агресивності;

- навчитися керувати своїми поточними психічним станом, уникати перед конфліктних ситуацій при перевтомі або перезбудження.

У спілкуванні з колегами потрібно бути внутрішньо готовим до вирішення виникаючих проблем шляхом співробітництва, компромісу, уникнення або поступки. В ході спілкування з партнером бажано хоча б зрідка посміхатися.

Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

В організації корпоративної культури можна виділити основні складові, реалізація яких буде в достатній мірі стимулювати співробітників готелю «Арена».

В першу чергу, керівництву готелю рекомендується створити документ з основним переліком корпоративних правил роботи в організації, який буде видаватися співробітнику в перший день виходу на роботу. У такому

документі може бути докладний опис всіх можливих ситуацій, з якими може зіткнутися працівник, а також історія організації, місія, опис взаємин з клієнтами, а також всередині організації, тощо. Крім створення самих правил і вимогливості керівництва, необхідно сформулювати умови для їх виконання, а також механізм перевірки. У зв'язку з тим, що в готелі «Арена» можливість кар'єрного росту співробітників вельми обмежена через відсутність вільних штатних одиниць, а також невисокою чисельності персоналу, то проблему кар'єрного росту рекомендовано вирішити, приділяючи більше уваги мотивації співробітників і залучення всіх співробітників до управління. Це спонукає управлінських працівників шукати нові форми управління, розвивати потенційні можливості, ефективно трудитися, творчо ставитися до трудового процесу. Вимога творчого ставлення керівництва до управління зумовить підвищення їх самостійності і відповідальності за виконувану роботу, активну участь їх у прийнятті управлінських рішень та безпосередню зацікавленість в результатах колективної праці.

Зміцнення корпоративної культури має проводитися через загально-фірмові заходи, спрямовані на виховання у співробітників почуття спільності, приналежності до організації, лояльності і надійності в роботі (ті ж самі тим-білдінги, до прикладу).

3.3 Мотивація, як HR-інструмент удосконалення роботи персоналу

Особливу роль в успішному функціонуванні ПП «Готель Арена» відіграє запровадження ефективного HR-менеджменту, що буде забезпечувати високопродуктивну працю персоналу та поліпшення кінцевих результатів діяльності підприємства.

Обґрунтуємо три принципи ефективного HR-менеджменту – ефективний підбір, розвиток персоналу і його мотивація. Система мотивації

персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політику, процеси та процедури винагороди працівників. Розміри і види винагород визначаються залежно від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, його умінь і компетенцій, при цьому враховується займана працівником посада і її вартість на ринку праці.

Під час формування мотиваційної політики ПП «Готель Арена» обов'язково треба:

- узгодити інтереси власників і персоналу щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;
- підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці;
- надати можливості для підвищення рівня професіоналізму та зростання результативності праці персоналу;
- підтримувати інноваційні пропозиції і дії працівників.

З організаційної точки зору мотивація – це добровільна угода працівника і підприємства про результат праці, який при цьому має бути обов'язковим і бути вимірюваним. Тому у структурі мотивації персоналу ПП «Готель Арена» мають використовуватися чотири обов'язкові елементи:

- надання ресурсів (обладнане робоче місце, заробітна плата, соціальний пакет);
- розуміння з боку керівництва;
- наявність орієнтирів, яким повинна відповідати робота персоналу;
- вміле використання системи покарань.

Для того, щоб мотиваційна діяльність набула системного характеру ПП «Готель Арена» слід представити її у вигляді комплексу блоків (таблиця 3.3).

Таким чином, розглянута проблема мотивації персоналу набуває в теперішній час особливої актуальності у зв'язку зі зростанням ролі людського фактору у виробництві і є дуже важливою для вирішення завдань підвищення потенціалу ПП «Готель Арена».

Таблиця 3.3 – Система мотивації праці ПП «Готель Арена»

Блок	Зміст
1	2
Стиль керівництва	Конструктивне співробітництво керівництва з персоналом; позитивне ставлення до працівників; участь персоналу у вирішенні проблем підприємства
Організація праці	Комфортність робочого місця, безпека та постійне удосконалення змісту праці, гнучкі графіки та режими праці
Корпоративна культура	Залучення персоналу до високих стандартів корпоративної культури підприємства, узгодження спільних (компанії та співробітника) інтересів
Соціальна захищеність	Формування системи соціальних пільг, послуг і переваг для працівників компанії; охорона здоров'я і забезпечення дозвілля персоналу
Кадрова політика	Забезпечення співробітниками можливості постійного навчання, підвищення своєї кваліфікації
Інформаційна система	Забезпечення інформованості працівників про стан справ підприємства, самокритичність і відповідальність керівника

Джерело: Узагальнено автором

Створення дієвої системи мотивації праці персоналу може стати основою для цільового підвищення рівня всіх найважливіших показників підприємства, орієнтовані на активні дії на ринку товарів та послуг.

Також, для того, щоб забезпечити відповідний рівень розвитку та ефективності управління персоналом ПП «Готель Арена», варто використовувати наступні інноваційні прийоми:

- проводити періодичні ревізії існуючих систем HR-менеджменту підприємства з точки зору їх відповідності цілям підприємств (забезпечення необхідної організації виробничої поведінки). Такі ревізії необхідно проводити і в разі зміни стратегії розвитку підприємства;
- залучати працівників служби HR-менеджменту підприємств до розробки і перегляду стратегічних короткострокових планів підприємств, детально інформувати відділ HR про цілі підприємства та прогрес у їх реалізації;
- забезпечити постійну участь вищого керівництва підприємства в розробці й перегляді систем HR-менеджменту;

– оцінювати (включаючи матеріальну винагороду) роботу персоналу за результатами роботи підприємств (ступінь досягнення організаційних цілей).

Важелями стимулювання високопродуктивної діяльності персоналу ПП «Готель Арена» мають бути комбінації різних стимулів задля досягнення певної мети, диференціація стимулів за різними категоріями і групами персоналу, а також за рівнями надання стимулів.

Дієвим важелем стимулювання є його оперативність, аби стимул був своєчасним і працівникові не приходилося його довго очікувати. Не менш важливими є гнучкість та відчутність стимулів. Вони не мають бути раз і назавжди наданими персоналу на одному й тому ж рівні.

Дієвим інструментом стимулювання, що входять до функціональної схеми механізму забезпечення ефективного HR-менеджменту ПП «Готель Арена», є побудова безтарифної системи оплати праці. Організована оплата має здійснюватись на підприємстві за оцінкою складності робіт із встановленням розрядів, а також встановлення коефіцієнтів співвідношення оплати праці за рівнем значущості професій, надання премій за проміжні і кінцеві результати діяльності персоналу. В результаті мотиваційних та стимулюючих дій персонал підприємства має працювати більш продуктивно, а отже, HR-менеджменту буде більш ефективним.

Пропонуємо декілька методів втілення ефективної системи мотивації ПП «Готель Арена»:

– керівництву підприємства потрібно дослідити систему мотивації свого підприємства на наявність описаних вище помилкових припущень, від яких необхідно буде в перспективі позбутися;

– необхідно змусити персонал заробляти, запустивши споживання. Зробити це можна підвищуючи якість життя персоналу, тим самим блокуючи накопичення і примушуючи їх витратити. Цьому сприятиме якісний ремонт в приміщенні, здорова і якісна їжа для працівників, тощо;

– потрібно бути готовим до вкладень. Витрати завжди пропорційні

зробленому результату, в іншому випадку причину треба шукати в управлінні. Для того, щоб мотивація стала інструментом HR-менеджменту, керівнику ПП «Готель Арена» необхідно перейти до психології і стати керівником, який дбає про людей заради процвітання свого підприємства;

- на підприємстві неможливо побудувати одну універсальну модель мотивації. Кожен працівник вважає цінним щось своє, і набір мотиваційних факторів, як правило, є дуже різним;

- під час створення системи мотивації ПП «Готель Арена» не потрібно приймати в розрахунок вік працівників. Люди страждають синдромом хронічної втоми незалежно від віку і їм потрібна можливість відновлення під час роботи (кімнати відпочинку, короткі перерви, перерва на обід, якісна їжа, тренінги на стресостійкість і інші варіанти турботи про здоров'я;

- соціальний пакет ПП «Готель Арена» не має існувати як утриманський механізм в інструменті мотивації. Потрібно опитати людей і скласти соціальні пакети, виходячи з можливостей підприємства, наскільки можна ранжовано;

- для впливу на персонал ПП «Готель Арена» потрібно вибрати систему покарань. «Підприємствам необхідно вміти використовувати мотиваційні покарання. Наприклад, якщо робітник мотивується цікавою (творчою) роботою, то покарати його можна, змусивши якийсь час займатися рутинною. Якщо для робітника важлива участь у нарадах, кілька разів не запросити його на них. Схильного до самостійності працівника взяти на час під тотальний контроль тощо». [18]

Також потрібно враховувати зміни ринку праці, загальний розвиток економіки, зовнішні загрози і можливості. Всі ці фактори мають прямий вплив на систему мотивації. Якщо персонал знає і приймає цілі підприємства, він охочіше і частіше включається в їх реалізацію.

Під час впровадження змін готуються необхідні регламентуючі документи, вносяться зміни, яких вимагає контрактна форма найму,

погоджуються пропозиції з керівництвом підприємства і з профспілками. Далі доводяться заплановані зміни до відома персоналу та керівників підрозділів (використовуючи внутрішній сайт підприємства, інформаційні дошки тощо), проводиться навчання керівників в необхідному обсязі.

ПП «Готель Арена» для удосконалення методів HR-менеджменту слід застосовувати в колективі обмежену, мотиваційну або високого ступеня свободу. Працівник, як об'єкт управління, може мати наступні рівні свободи:

- обмежену свободу, за якої суб'єкт управління примушує залежний об'єкт виконувати плани або завдання;
- мотиваційну свободу, за якої суб'єкт управління має знайти обґрунтовані мотиви, які спонукають об'єкт управління до виконання планів або завдань;
- високий ступінь свободи, за якого суб'єкт управління має з використанням логіки і психології формувати метод впливу на відносно незалежний об'єкт управління, ставлячи на чільне місце вивчення психологічного портрета керованої особистості і тенденції її розвитку.

Мотивуючі важелі специфічні для кожного підприємства. Успіх HR-менеджменту ПП «Готель Арена» полягає в індивідуальному підході до колективу в цілому і кожного його працівника окремо. До сильних стимулюючих дій, якими володіють нематеріальні види мотивації, відносять:

- залучення підприємством грошових коштів працівників під високий відсоток;
- заохочення у вигляді грамот, листів, нагород та подяк;
- забезпечення дозвілля – нагородження туристичними поїздками, путівками в будинки відпочинку тощо;
- оплачувані відгули, додаткові дні до відпустки, цінні подарунки.

Систему благ за вибором відповідно з ієрархічною структурою доцільно було б використовувати на ПП «Готель Арена». У цьому випадку кожен працівник отримує перелік всіх або майже всіх можливих благ, які він вибирає відповідно до свого положення на підприємстві або вони йому надаються на

основі його досягнень. Наприклад, працівники, які отримали два рази вищу позначку за результатами оцінки, мають право на оплачуваний гурток для дитини, враховуючи, що персонал підприємства переважно жіночий.

«Також можливі інноваційні методи спонукання і переконання. Це запорука успішного функціонування підприємства і позитивної роботи персоналу в цілому. Методи переконання в управлінні засновані на дослідженні психологічного портрета особистості, мотивації її потреб, в тому числі фізіологічних та соціальних потреб. Структура та обсяг потреб визначаються характером, освітою, соціальним становищем і цінностями особистості. Щоб успішно керувати людьми, необхідно добре їх знати. Методи переконання застосовуються до об'єктів управління з високим ступенем свободи. Щоб вміло переконувати працівника в необхідності якісно, в строк і з найменшими витратами виконати завдання, суб'єкту управління слід знати психологічні установки особистості як об'єкта управління». [18]

Дієвим способом мотивації персоналу є такий елемент соціального забезпечення, як забезпечення працівників гарячим харчуванням. При цьому, ПП «Готель Арена» може використовувати як потенціал власного закладу харчування, так і замовляти доставку в спеціалізованих закладах громадського харчування. До речі, враховуючи низьку рентабельність діяльності власного ресторану, ПП «Готель Арена» рекомендовано законсервувати його та перейти на замовлення і доставку харчів зі спеціалізованих підприємств. Тим більше, враховуючи той факт, що підприємство має всього лише 18 номерів, які повністю зайнятими практично не бувають, а ті гості, які займають кімнати не завжди харчуються в ресторані, такий шлях забезпечення і працівників готелю і його гостей буде оптимальним.

«На сьогодні відома кулінарна компанія МХП запускає новий food-напрямок – МНР Food Service. Він допоможе іншим бізнесам подбати про харчування своїх працівників, а сервісам доставки, операторам їдалень та івент-кейтерингам – масштабуватися». [36]

Для запуску цього напряму фахівці компанії дослідили ринок, втілили схожі проєкти в межах своєї компанії й розробили кілька рішень – від холодильників із порційно запакованими стравами до організації лінії видачі.

«Уже зараз в межах MHP Food Service компанія МХП пропонує:

- смачну, якісну та безпечну їжу;
- доступний та зрозумілий асортимент із 300 страв;
- тривалий термін зберігання завдяки сучасним технологіям;
- послуги логістики до офісу чи іншої локації по всій Україні;
- доставку фасованої продукції до 60 000 порцій на місяць.

Ідея запуску проєкту MHP Food Service виникла після того, як МХП реалізувала формат комплексного харчування для своїх логістичних центрів та працівників центрального офісу. Подальший аналіз ринку і досвіду великих компаній щодо забезпечення працівників харчуванням показав, що ця послуга має великий попит. А ось комплексної пропозиції, яка здатна закрити потреби компаній у віддалених регіонах, немає». [36]

«Бізнесам, які хочуть подбати про працівників, але не можуть організувати доставку харчування у віддалені регіони або не мають в офісі їдальні, MHP Food Service допоможе забезпечити найкращий формат для будь-якої потреби: від холодильників з касою самообслуговування чи доставки порційно запакованої продукції до організації шведської лінії. Власна логістична система дає можливість швидко доставляти замовлення з усіх виробничих майданчиків МХП до підприємств, що розташовані у різних куточках України. Фахівці МХП проконсультують щодо найзручнішого формату щодо конкретної компанії, організують комфортну доставку страв та обладнання в офіс». [36]

«МХП в межах цього проєкту також має пропозиції для бізнесів, які вже працюють в сфері харчування. Вони будуть цікаві івент-кейтерингам, онлайн-кухням, операторам їдалень, службам доставки – компаніям, які хочуть прискорити й оптимізувати свою роботу, посилити бізнес, розширити базу

клієнтів, доповнити свій асортимент, зекономити на придбанні нового обладнання і при цьому зберегти якість страв.

Команда MHP Food Service пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта, великий вибір продукції й допомогу з адаптацією асортименту під конкретні потреби клієнта. Безперебійну доставку у будь-який куточок країни гарантують завдяки власній логістичній системі, а ще обіцяють швидко реагувати на форс-мажорні ситуації і забезпечувати партнерів обідами незалежно від зовнішніх обставин». [36]

ПП «Готель Арена» варто булоб розглянути можливість партнерської співпраці з MHP Food Service в питанні проведення івентів, або ж взяти їх досвід за приклад і диверсифікувати свою діяльність ще й на доставку гарячих обідів по підприємствах. Адже у даного підприємства для цього майже усе є (власний ресторан з обладнанням). Залишається тільки розширити персонал та організувати логістику.

В таблиці 3.4 згруповано основні заходи щодо покращення та підвищення ефективності HR-менеджменту досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.4 – Заходи щодо покращення та підвищення ефективності HR-менеджменту досліджуваного підприємства

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1	Покращення кадрової політики	Сформувати дієвий механізм добору, розстановки, ротації та розвитку персоналу	Підвищення кадрового потенціалу
2	Удосконалення системи мотивації	Розширення мотиваційних інструментів і засобів, посилення контролінгу персоналу.	Підвищення продуктивності праці
3	Розвиток соціального партнерства та соціальної підтримки колективу	Впровадження системи соціальної підтримки колективу.	Підвищення продуктивності праці

Джерело: сформовано автором

Таким чином, досліджуване підприємство ще має ряд альтернативних методів та інструментів удосконалення HR-менеджменту свого підприємства.

Висновки до розділу 3

Опрацювання теоретичного матеріалу за темою дослідження та проведений аналіз фактичного стану HR-менеджменту досліджуваного підприємства дозволило сформулювати певні пропозиції щодо оптимізації та підвищення ефективності даного напрямку діяльності підприємства. Узагальнивши сформовані пропозиції було отримано наступні висновки.

В умовах безперервної зміни соціально-економічної ситуації питання кадрової політики набувають особливого значення, оскільки її основною метою є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження чисельності і якісного складу кадрів, їх розвитку відповідно до потреб підприємства, тощо. При цьому кадрова політика має бути направленою на підвищення ефективності роботи персоналу, проведення заходів, що дозволять з більшою продуктивністю використати трудові ресурси.

Основними напрямками оптимізації політики роботи з персоналом є оптимізація стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відносин та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів.

Для успішної реалізації HR-менеджменту досліджуваному підприємству потрібна стратегічна програма ефективного HR-менеджменту. Метою програми «Ефективний HR-менеджмент» визначено підвищення ефективності управління персоналом у готелі «Арена».

Програма «Ефективний HR-менеджмент» являє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок ефективного управління HR. На першому етапі даної програми керівництву готелю «Арена», пропонуються рекомендації, спрямовані на поліпшення планування і підбору кадрів. На другому етапі програми «Ефективний HR-менеджмент» пропонується комплекс методів, які мотивують і стимулюють персонал готелю. На третьому етапі програми розглядається можливість підвищення кваліфікації співробітників. Четвертий етап програми присвячений соціально-психологічному клімату в трудовому колективі. Заключний етап програми спрямований на організацію корпоративної культури.

Важливим інструментом в процесі HR-менеджменту є мотивація. Система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політику, процеси та процедури винагороди працівників.

З організаційної точки зору мотивація – це добровільна угода працівника і підприємства про результат праці, який при цьому має бути обов'язковим і бути вимірюваним. Тому у структурі мотивації персоналу ПП «Готель Арена» мають використовуватися чотири обов'язкові елементи: надання ресурсів; розуміння з боку керівництва; наявність орієнтирів, яким повинна відповідати робота персоналу; вміле використання системи покарань.

Важелями стимулювання високопродуктивної діяльності персоналу ПП «Готель Арена» мають бути комбінації різних стимулів задля досягнення певної мети, диференціація стимулів за різними категоріями і групами персоналу, а також за рівнями надання стимулів.

Дієвим інструментом стимулювання, що входять до функціональної схеми механізму забезпечення ефективного HR-менеджменту ПП «Готель Арена», є побудова безтарифної системи оплати праці.

Пропонуємо декілька методів втілення ефективної системи мотивації ПП «Готель Арена»: керівництву підприємства потрібно дослідити систему мотивації свого підприємства на наявність помилкових припущень; необхідно змусити персонал заробляти, запустивши споживання; потрібно бути готовим

до вкладень; на підприємстві неможливо побудувати одну універсальну модель мотивації; під час створення системи мотивації ПП «Готель Арена» не потрібно приймати в розрахунок вік працівників; соціальний пакет ПП «Готель Арена» не має існувати як утриманський механізм в інструменті мотивації; для впливу на персонал ПП «Готель Арена» потрібно вибрати систему покарань.

ВИСНОВОК

Опрацювання теоретичного матеріалу за темою дослідження та проведений аналіз фактичного стану HR-менеджменту досліджуваного підприємства дозволило сформулювати певні пропозиції щодо оптимізації та підвищення ефективності даного напрямку діяльності підприємства. В результаті проведеного дослідження було отримано наступні висновки.

HR-менеджмент (Human Resources Management, HRM) – це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на управління людськими ресурсами в організації. Головна мета HR-менеджменту полягає в забезпеченні ефективного використання потенціалу співробітників для досягнення стратегічних цілей компанії.

HR-менеджер (менеджер з управління людськими ресурсами) виконує критично важливу роль у будь-якій організації. У своїй повсякденній діяльності HR-менеджер виконує ряд важливих функцій: адаптація нових співробітників, навчання та розвиток персоналу, управління ефективністю, управління трудовими відносинами, управління кар'єрою.

З позиції бізнесу – готель – це підприємство з виробництва і надання готельно-ресторанних послуг (готельного продукту) комерційної гостинності, що пропонує свої зручності і сервіс споживачеві. Якість місць проживання й обслуговування клієнтів забезпечується персоналом, а його ефективна діяльність є визначальною для успіхів галузі туризму.

Основними напрямками розвитку HR-менеджменту в закладах готельно-ресторанного господарства є наступні: підвищення рівня освіченості персоналу, технологізація управління і виробництва, зміна складу трудових ресурсів, ріст ролі технології охорони здоров'я і безпеки професійної діяльності, зміна ролі топ-менеджменту, формування нової трудової етики, зміна ролі служб управління персоналом, нова кадрова політика закладу готельно-ресторанного господарства.

Готель «Арена» – це поєднання сучасного дизайну простору номерів, тонко підібраних деталей інтер'єру, бездоганного сервісу та піклування про комфорт гостей. Готель розташований у діловому, культурному та історичному центрі міста. Готель «Арена» містить лише 18 номерів різного класу комфортності: Classic Single, Avangard, Delux, Delux plus, Delux VIP, Classic Twin, Classic I, Classic plus та Econom.

За відгуками, залишеними у пошуковій системі Google, даний готель оцінено на 4,6 бала з 5 можливих.

Юридична особа ПП «Готель Арена», код ЄДРПОУ 39631257, було зареєстровано 10 лютого 2015 року. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000 грн.

Аналізуючи фінансову звітність готелю можна зробити висновок про погіршення його фінансового стану. Останніми роками спостерігається поступове зниження доходу від господарської діяльності даного підприємства та рівень чистого прибутку. 2023 рік взагалі став збитковим для підприємства (105 800 грн збитку), що призвело до збільшення розміру фінансових зобов'язань та скорочення штату підприємства (від 13 осіб в 2021 році до 9 осіб у 2023 році). Лише розмір необоротних активів підприємства впродовж аналізованого періоду залишився практично без змін. Тут навіть прослідковується певна позитивна динаміка (7 829 000 грн в 2021 році, 9 165 800 грн в 2022 році та 9 171 700 грн в 2023 році).

На сьогоднішній день на підприємстві зайнято всього 9 найманих осіб, включаючи представників адміністрації та технічний персонал готелю. Переважна більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше 10 років. Середній вік персоналу – 35-45 років. Персонал готелю «Арена» переважно жіночий.

На основі отриманих даних, було отримано висновок про сприятливий соціально-психологічний клімат колективу готелю, оскільки кількість позитивних емоційних чинників всередині трудового колективу в значній мірі переважає негативні.

Кадрова політика ПП «Готель Арена» має бути направленою на підвищення ефективності роботи персоналу, проведення заходів, що дозволять з більшою продуктивністю використати трудові ресурси.

Основними напрямками оптимізації політики роботи з персоналом є оптимізація стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відносин та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Програма «Ефективний HR-менеджмент» являє собою комплекс рекомендацій, спрямованих на формування навичок ефективного управління HR.

Важливим інструментом в процесі HR-менеджменту є мотивація. Система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політику, процеси та процедури винагороди працівників.

Пропонуємо декілька методів втілення ефективної системи мотивації ПП «Готель Арена»: керівництву підприємства потрібно дослідити систему мотивації свого підприємства на наявність помилкових припущень; необхідно змусити персонал заробляти, запустивши споживання; потрібно бути готовим до вкладень; на підприємстві неможливо побудувати одну універсальну модель мотивації; під час створення системи мотивації ПП «Готель Арена» не потрібно приймати в розрахунок вік працівників; соціальний пакет ПП «Готель Арена» не має існувати як утриманський механізм в інструменті мотивації; для впливу на персонал ПП «Готель Арена» потрібно вибрати систему покарань.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Господарський кодекс України. Документ 436-IV. Редакція від 15.11.2024. Підстава – 4017-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. Про підприємництво. Закон України. Документ 698-XII. Редакція від 11.02.2022. Підстава – 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>.
3. Положення про головний фонд нормативних документів (Затверджено наказом Держспоживстандарту України від 25.03.2003 р. №48).
4. Андренко І.Б. Менеджмент туризму: навч. посібник. / І.Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський. Харків: ХНУМГ, 2014.– 402 с.
5. Афонін А. С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: підручник. / А.С. Афонін. Київ: МАУП, 2004.– 340 с.
6. Бажан І.І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. / І.І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Київ: Професіонал, 2006.– 512 с.
8. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. Київ: ЦУЛ, 2011.– 468 с.
9. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. / Л.В. Бірдус, М.А. Бірдус // АгроСвіт. 2015. –№ 21.– С. 12–14.
10. Бойко М. Г. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. / М.Г. Бойко, А.Г. Охріменко, А.М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 13 (2). (Серія: Економічні науки).– С. 35–38.

11. Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства. / Н.В. Бондаренко // Комунальне господарство міст. –2013. № 111.– С. 267–272.
12. Варналій З.С. Основи підприємництва: навчальний посібник. / З.С. Варналій. Київ: Т-во «Знання». КОО.– 2001.– 298с.
13. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом. / Р.П. Вдовиченко // Ефективна економіка. № 2.– 2012.– С. 257–262.
14. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. Київ: ЦУЛ, 2009.– 500 с.
15. Гончаренко Л.С. Нормативне забезпечення підприємницької діяльності: навчальний посібник. / Л.С. Гончаренко, О.М. Білоусов, О.В. Солободенюк. Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: МУБіП, 2013.– 174 с.
16. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: навчально-методичний посібник. / І.В. Гордієнко. Київ: КНЕУ, 2000.– 43с.
17. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник. / В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цинбалюк. Київ: КНЕУ, 2006.– 398 с.
18. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
19. Дикань Н.В. Менеджмент: навчальний посібник. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. Київ: Знання, 2008.– 389 с.
20. Жилінська Л.О. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. / Л.О. Жилінська, Г.В. Перепадченко // Держава та регіони. № 1 (Серія: Економіка та підприємництво), 2015.– С. 88–91.
21. Закаблук Г.О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. / Г.О. Закаблук // Держава та регіони. № 2. (Серія: Економіка та підприємництво). 2015. – С. 33-41.

22. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: навчальний посібник. / В.М. Івахненко. Київ: «Знання», 2012.– 270 с.
23. Кібанов А.Я. Стратегічне управління персоналом. / А.Я. Кібанов, Л.В. Івановська. Київ, 2009.– 450 с.
24. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. / Г.І. Кіндрацька. Київ: Знання, 2010.– 406 с.
25. Козак К.Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. / К.Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. № 4. 2014.– С. 52–54.
26. Козинець А.О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві. / А.О. Козинець // Менеджмент: теорія і практика. № 3. 2014.– С. 83–86
27. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. Київ: КНЕУ, 2011.– 397 с.
28. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
29. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. / Ф. Котлер, А.Ф. Павленко. Київ: «Хімджест», 2008.– 720 с.
30. Кочепуд М.Ю. Моделі франшизи SPAR. / М.Ю. Кочепуд. // Збірник матеріалів економічного форуму (05-07.12.2024р. м. Хмельницький).– Хмельницький: ХНУ.– 2024.– (подано до друку)
31. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник. / Є.В. Крикавський, Л.І. Третякова, Н.С. Косар. Львів: Львівська політехніка, 2015.– 249 с.
32. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник. О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. Київ: Кондор. 2007.– 428 с.
33. Мальська М.П. Економіка туризму: теорія та практика: підручник. / М.П. Мальська, М.Й. Рутинський, С.В. Білоус, Н.Л. Мандюк. Київ: «Центр учбової літератури», 2014.– 544 с.

34. Менеджмент: навчальний посібник / за ред. С.І. Михайлова. Вінниця: НОВА КНИГА, 2006.– 416 с.
35. Михайлов Л.І. Управління персоналом: навч. посібник. / Л.І. Михайлов. Київ: ЦНЛ, 2007.– 296 с.
36. МХП запускає проєкт з організації харчування для інших компаній. URL: https://food.obozrevatel.com/ukr/localfood/mhp-zapuskae-proekt-z-organizatsii-harchuvannya-dlya-inshih-kompanij.htm?fbclid=IwZXh0bgNhZW0BMABhZGlkAasWH44LursBHcDcWe2P9qVwEHTgKsMsJxpFIyZff4Wnr541kTJ6mGXqs9uYaFcbwvm_SA_aem_EWL6bB7RnNlySdfUdwNQpg.
37. Нестерчук В.П. Технологія реструктуризації підприємства: навчальний посібник. / В.П. Нестерчук, А.С. Афонін. Київ: Європейський університет, 2000.– 312с.
38. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк. Київ: Центр навч. л-ри, 2006.– 348 с.
39. Ніколайчук О.А. Напрями вдосконалення мотивації інноваційної діяльності підприємств в умовах інтелектуалізації економіки. / О.А. Ніколайчук, Г.О. Швиданенко. // Вісник ЖДТУ. Житомир, №1(75), 2016.– С. 130–134.
40. Офіційний сайт ПП «Готель Арена». URL: <https://arena.km.ua/>.
41. Перебийніс В.І. Маркетингове управління споживачами послуг: монографія. / В.І. Перебийніс, В.М. Трайно. Полтава: ПУЕТ, 2015.– 323 с.
42. Писаренко С.В. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності / С.В. Писаренко, Т.В. Дядик, С.М. Бих // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. Вип.41. С.61-67. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/41-2020/11.pdf>.
43. Погорелова Т.О. Ігнат'єва Ю. І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. / Т.О. Погорелова,

Ю.І. Ігнат'єва. // Вісник НТУ «ХП». Харків: НТУ «ХП». (Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва). № 21 (994), 2013.– С. 127-134.

44. Постова В.В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу // Економіка та суспільство. 2021. №24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192>.

45. Постова В.В. Сучасні методи управління персоналом в закладах індустрії гостинності / В.В. Постова, С.В. Лозна // Матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні» (м. Херсон, 25.04.2023р.). Херсон: ХДАЕУ, 2023.– С. 55–58.

46. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

47. ПП «Готель Арена». Витяг з ЄДР. URL: <https://opendatabot.ua/c/39631257>.

48. Пятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. / Г.Т. Пятницька. Київ: «Логос», 2006.– 568 с.

49. Репетацька В.В. Сучасні тенденції та проблеми управління персоналом. / В.В. Репетацька, Л.О. Люльчак, А.О. Кройтор. // Економіка. № 5, 2012.– С. 167–172.

50. Рульєв В.А. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів вузів. / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. Київ: Кондор, 2013.– 309 с.

51. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навчальний посібник. 3-тє вид., випр. і доп. / Г.В. Савицька. Київ: Знання, 2007.– 688с.

52. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. / О.В. Сардак // Економічний аналіз. Вип. 8, Ч. 2, 2011.– С. 303–307.

53. Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: навч. посіб. / М.В. Туленков. Київ: МАУП, 2004.– 196 с.

54. Управління персоналом: навч. посібник / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; Вінницький національний технічний університет. Вінниця: ВНТУ, 2014.– 283 с.

55. Філіпішин І.В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. / І.В. Філіпішин. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. № 2, 2013.– С. 41–47.

56. Шевченко О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. / О. Шевченко, Г. Євтушенко. // Молодий вчений. 2019. №10(74). URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/10/156.pdf>.

57. Шмиголь Н.М. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах. / Н.М. Шмиголь, А.А. Антонюк // Держава та регіони. (Серія: Економіка та підприємство). № 2, 2015.– С. 59–63.

58. Yaware – ефективна система для моніторингу продуктивності працівників. URL: https://yaware.com.ua/uk/?utm_source=Facebook&utm_medium=Social&utm_campaign=time-tracker-promo&utm_id=102024&utm_term=creative1&fbclid=IwZXh0bgNhZW0BMABhZGlkAasUmz4nxagBHZwTtNDHwAVRPuT8tiSmNIUCR-TeOKYfxhCZUeiWjuyh306i-_27r_gCCg_aem_Nl2bhAaBLN_XAxXJ-ut74g.

ДОДАТКИ

Додаток А

Публікація автора за темою дослідження

М. КОЧЕПУД

Хмельницький національний університет

МОДЕЛІ ФРАНШИЗИ SPAR

Термін «Франшиза» – має неоднозначне тлумачення. Його використовують в різних галузях діяльності: в підприємстві (бізнесі), у фінансах, в спорті та соціальному розвитку. Так, до прикладу, у страховій справі «Франшиза» – означає частину збитків, що не відшкодовується страховиком згідно з договором страхування. У спорті «Франшиза» означає договірну співпрацю між спортивною лігою та інвестором або групою інвесторів. Соціальна франшиза – це масштабування діючих практик для вирішення болючих соціальних проблем.

Що ж являє собою франшиза з точки зору підприємництва? Франшиза – це об'єкт договору між франчайзером (компанією з власним брендом) та франчайзі (фізичною або юридичною особою, що купує право продавати товари та послуги франчайзера). При цьому франчайзі використовує назву, товарні знаки, бізнес-системи та технології, права власності та інші надбання франчайзера. Бізнес за умовами франшизи називають франчайзингом.

Проте, варто відмітити, що у вітчизняному нормативно-правовому полі такий термін відсутній. Відповідно до Господарського кодексу, його синонімом є термін «Комерційна концесія», який у повній мірі відображає зміст договірних відносин франчайзинга. [1]

Міжнародна мережа супермаркетів SPAR в Україні представила нові моделі франшизи для майбутніх партнерів.

Наразі в Україні функціонує близько ста супермаркетів SPAR, більшість з них – на умовах франшизи. Мережа розвивається у трьох форматах:

- SPAR EXPRESS. Магазин швидкого обслуговування (50-200 м²), підходить для місць з високим трафіком.
- SPAR. Супермаркет біля дому (200-1000 м²), пропонує широкий асортимент товарів для повсякденних потреб.
- EUROSPAR. Великий супермаркет для сімейних щотижневих покупок (1000-3000 м²). [2]

На початку 2024 року ритейлер розробив ще три моделі франшизи:

«Стандартна модель» франшизи, що передбачає максимальну свободу в розвитку бізнесу, адже усі управлінські рішення приймаються партнером за рекомендаціями та інструкціями від центрального офісу. Можливість працювати за цим типом франшизи доступна по всій території України, вступний внесок відсутній, а щомісячний роялті становить від 2,5 до 3,5 євро за квадратний метр торговельної площі.

«Зворотня модель» франшизи, яка передбачає, що управління здійснюється центральним офісом SPAR. Це гарантує партнерам прибуток та швидку окупність, за це вони мають сплачувати роялті та управлінський збір. Втім, ця модель доступна лише в межах 200 кілометрів від центрального офісу, розташованого у Луцьку, охоплюючи Волинську, Рівненську, Львівську, Житомирську, Тернопільську та Хмельницьку області.

«Тверда модель» франшизи. Цей формат несе менше ризиків для інвестора, адже усі управлінські рішення

приймаються партнером за правилами, встановленими центральним офісом SPAR.

Вибірка товару з розподільчого центру (РЦ) становить 90%, партнер може орендувати обладнання замість його покупки. Роялті також сплачується, а модель діє у радіусі 200 кілометрів від центрального офісу у Луцьку.

Таким чином, франчайзинг, який функціонує в Україні на основі договору комерційної концесії, є перспективною моделлю розвитку вітчизняного підприємництва, в тому числі і в сфері роздрібної торгівлі. Міжнародні компанії, не дивлячись на загрози, охоче ідуть на співпрацю і розвиток свого бізнесу в Україні на основах франчайзингу. Особливо важливим це є в скрутний воєнний та післявоєнний період для нашої держави.

Література

1. Господарський кодекс України. Документ №436-IV. Редакція від 08.03.2024р. Підстава: 3587-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15?find=1&text=%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%96%D1%8F#w1_1.

2. Ukrainian Council of Shopping Centers. SPAR запустив три нові моделі франшизи для українського ринку. URL: [https://www.ucsc.org.ua/spar-zapustyv-try-novi-modeli-franshyzy-dlya-ukrayinskogo-ryнку//](https://www.ucsc.org.ua/spar-zapustyv-try-novi-modeli-franshyzy-dlya-ukrayinskogo-ryнку/)

Правила бронювання та проживання в готелі «Арена»

ПРАВИЛА БРОНЮВАННЯ ТА ПРОЖИВАННЯ У ГОТЕЛІ АРЕНА

Заїзд: 15:00 (можливий ранній заїзд)

Виїзд: 12:00 (можливий пізній виїзд)

Вартість номеру включає ліміт 150 грн на сніданок у ресторані ввечері. Сніданок континентальний меню. За перевищення 150 грн сума різниці оплачується востанє безпосередньо в ресторані.
У номерах ввечері забороняється куріння. Якщо факт куріння було встановлено, Гість зобов'язаний сплатити за послугу ініціації повітря — 5000 грн.

УМОВИ РОЗМІЩЕННЯ

1. Номер буде готовий до Вашого прибуття в день заїзду, починаючи з 15:00.
2. Розрахункова година: 12:00 дати виїзду.
3. Сплата стягується при поселенні за весь заброньований період проживання згідно з розрахунковим часом. Оплата не повертається у разі скорочення періоду проживання та дострокового виїзду.
4. При проживанні менше доби, оплата здійснюється за повну розрахункову добу відповідно до встановленого часу поселення та розрахункової години.
5. Вартість номера наведена з урахуванням податків.
6. У вартість номера вкрито ліміт 150 грн на сніданок у ресторані готелю.
7. Номер у готелі надається гостю при пред'явленні ним паспорта або іншого документа, що посвідчує особу (паспорт громадянина України, паспорт громадянина України для виїзду за кордон, дипломатичний або службовий паспорт, посвідчення члена екіпажу, посвідчення особи моряка, посвідка на проживання особи, яка проживає в Україні, але не є громадянином України, національний паспорт іноземця або документ, який його заміняє та віза на право перебування в Україні, свідоцтво про народження неповнолітніх, які не досягли 16 років, посвідчення водія, для військових — особисте посвідчення або військовий квиток, посвідчення особи, видане за місцем роботи Гостя та ін.), а також заповнення та підписання реєстраційної картки гостя.
8. На електронному табло біля дверей знаходяться 2 індикатори «Не турбувати» та «Прошу зробити прибирання», які за потреби гість може активувати. Поточне прибирання здійснюється після 15:00.
9. Обслуговування в номерах з 8:00 до 20:30. Вартість послуги становить 10% від загальної суми чека.
10. У разі, коли гість неодноразово порушує правила проживання, що спричиняє або може призвести до матеріальних збитків, а також завдає незручності іншим постояльцям, Готель має право відмовити в поселенні або перервати проживання (здійснити виселення) порушника. Адміністратор готелю має право відмовити у поселенні без пояснення причин.

УМОВИ ОПЛАТИ

1. Сплата за проживання здійснюється при заїзді. Ви можете сплатити готівкою або кредитною картою.
2. Приватне бронювання, зроблене на сайті, спочатку має статус негарантованого. Негарантоване бронювання має чинність до 18:00 попереднього дня прибуття до готелю. Готель залишає за собою право скасувати негарантоване бронювання у разі несвочасної оплати.
3. Ви можете зробити Ваше бронювання гарантованим, здійснивши повну оплату вартості проживання та ставки туристичного збору до заїзду. У випадку, якщо Ви не заїжджаєте до готелю або відмовляєтесь від бронювання менш ніж за 72 години до прибуття в готель, сума передоплати не повертається.
4. Підтверджуючи бронювання номера в готелі, гість приймає та погоджується з вищезазначеними умовами, у тому числі з порядком ануляції замовлення та правилами, що діють у разі не заїзду.
5. Ціни вказані у гривнях. Оплата за проживання здійснюється у гривнях. Ми приймаємо оплату готівкою, банківськими переказами або банківськими картками міжнародних платіжних систем: Visa, MasterCard, Amex.
6. У вартість номера не вкрито туристичний збір, запроваджений адміністрацією міст України. Туристичний збір оплачується окремо.

ДОДАТКОВІ ПЛАТИ

1. Діти віком до 7 років включно розміщуються безкоштовно в одному номері з батьками. Діти до 7 років може бути надано додаткове місце, якщо дозволяє площа номера. За розміщення дітей віком від 7 років та дорослих на додатковому місці стягується плата згідно з прейскурантом готелю. Вартість можна дізнатися, звернувшись до готелю.
2. Гість має право запрошувати візитувальців до готелю щодня до 22:00

ТУРИСТИЧНИЙ ЗБІР

1. Туристичний збір — це місцевий збір, кошти від якого зберігаються до місцевого бюджету. Платники збору: Платниками збору є громадяни України, іноземці, а також особи без громадянства, які перебувають на території адміністративно-територіальної одиниці, на якій діє рішення сільської, селищної, міської ради або ради об'єднаної територіальної громади, створена відповідно до закону та перспективного плану формування територій громад, про встановлення туристичного збору та тимчасово розміщуються у місцях проживання (ночівання), визначених підпунктом 268.5.1 пункту 268.5 статті 258 Податкового кодексу України.
2. Резидент це (Посилання)
3. Нерезидент це (Посилання)
4. Туристичний збір не вкритою в вартість номера та сплачується окремо, крім груп осіб, які звільняються від його сплати.
5. Обов'язковою умовою для звільнення від сплати туристичного збору є наявність наказу на відрадження у гостя при заїзді та/або надання його сканкопії при бронюванні. Для того, щоб туристичний збір не був вкритою в рахунок при бронюванні за безготівковим розрахунком, необхідно, щоб разом із заявкою на бронювання була надіслана до відділу бронювання сканкопія наказу на відрадження. В іншому випадку, туристичний збір буде вкритою в рахунок.

Групи осіб, що звільняються від сплати туристичного збору:

- Особи з інвалідністю, діти з інвалідністю, які мають при собі відповідні документи та особи, що їх супроводжують (не більше одного супроводжуючого для осіб з інвалідністю I групи або дітей-інвалідів).
- Резиденти України, які прибули у відрадження (які будуть із собою наказ від керівника підприємства про направлення співробітника у відрадження із зазначеним пунктом, назвою підприємства, куди саме співробітника відправлено, термін та мету відрадження).
- Ветерани війни, які мають при собі відповідне посвідчення (зокрема учасники АТО).
- Учасники ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС, які мають при собі відповідне посвідчення.
- Особи, які прибули за путівками (курсантами) в санаторії та пансіонати, які мають при собі путівку.
- Діти до 18 років.
- Особи, які постійно проживають, в тому числі на умовах договору найму, в селі, селищі або місті, порадями яких встановлено такий збір.

Скасування бронювання

1. Скасування бронювання ретніше, ніж за 72 години до прибуття в готель (дати заїзду) безкоштовно.
2. Ви можете скасувати бронювання електронною поштою hotel@arena.kyiv.ua або за телефоном +38-068-702-090
3. У разі скасування бронювання менш ніж за 72 години до прибуття в готель (дати заїзду) або у разі не заїзду, сума передоплати не повертається та вважається штрафом.

РАННІЙ ЗАЇЗД / ПІЗНІЙ ВИЇЗД

1. Ранній заїзд з 00:00 до 06:00 оплачується додатково у розмірі 100% вартості доби проживання в номері (сніданок входить у вартість).
2. Ранній заїзд з 06:00 до 15:00 — 50% вартості доби проживання в номері (сніданок не входить у вартість).
3. Пізній виїзд після 12:00 та до 18:00 оплачується додатково у розмірі 50% від вартості доби проживання.

У НАС НЕ КУРЯТЬ

1. Куріння тютюнових виробів, електронних сигарет та кальянів у номерах та на території асого готелю (коридори, зали, ресторан тощо) не допускається.
2. У разі виявлення куріння на території готелю, гостя зобов'язано сплатити штраф у розмірі 5000 грн.

Посадова інструкція адміністратора готелю «Арена»

1. Загальні положення

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

1.2. Адміністратор готелю відноситься до категорії фахівців.

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

2. Кваліфікаційні вимоги до адміністратора готелю

2.1. Освіта: вища професійна.

2.2. Досвід роботи: не менш 5 років

2.3. Знання: постанови, розпорядження, накази, інші керівні і нормативні документи вищестоящих і інших органів з питань готельного обслуговування; Правила надання готельних послуг в Україні; Правила і методи організації процесу обслуговування клієнтів; Порядок утримання житлових і інших приміщень готелю; Основи естетики, етики, психології й обслуговування відвідувачів; Основи економіки, організації праці і керування; Структуру керування готелем, права й обов'язки працівників готелю; Законодавство про працю; Правила внутрішнього розпорядку; Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і протипожежного захист.

2.4. Навички: роботи по спеціальності

3. Документи, які регламентують діяльність адміністратора готелю

3.1 Зовнішні документи: Законодавчі і нормативні акти стосовно роботи, що виконується.

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

4. Посадові обов'язки адміністратора готелю

Адміністратор готелю:

4.1. Забезпечує роботу з ефективного і культурного обслуговування клієнтів, створенню для них комфортних умов.

4.2. Здійснює контроль за своєчасною підготовкою номерів до прийому прибуваючих до готелю, дотриманням чистоти в готелі, регулярною зміною білизни в номерах, збереженням майна й устаткування.

4.3. Інформує проживаючих у готелі про надані додаткові платні послуги, приймає замовлення на їх виконання і контролює їх виконання.

4.4. Дає усні довідки, що стосуються готелю, розташування міських визначних пам'яток, видовищних, спортивних споруд і т.д.

4.5. Приймає й оформляє необхідні документи.

Продовження додатку В

4.6. Здійснює контроль за виконанням працівниками вказівок керівництва організації.

4.7. Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії і гігієни.

4.8. Вживає заходи до вирішення конфліктів, що виникають при обслуговуванні проживаючих.

4.9. Розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням клієнтів і проводить відповідні організаційно-технічні заходи.

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

5. Права адміністратора готелю

Адміністратор готелю має право:

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

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

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

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

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

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

6. Відповідальність адміністратора готелю

Адміністратор готелю несе відповідальність:

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

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

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

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

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

9 Кінцеві положення

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

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

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

Анкета претендента на посаду

П.І.Б. _____
(дата народження, місце народження): _____

дом. адреса:/ прописка/ район. _____

Тимчасово проживаю: _____

тел. _____ конт.тел. _____

Сімейний стан: _____

Чоловік(дружина) (П.І.Б., число, місяць, рік нар.) _____

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

Освіта _____

Навчальний заклад, професія за освітою _____

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

Знання ПК (рівень, програми) _____

Знання іноземних мов, рівень _____

Відомості про роботу _____

(останнє місце роботи, посада, дата прийому, звільнення)

Додаткові відомості про себе (хобі або інш.) _____

Додаткова освіта _____

Паспорт: серія _____ № _____ виданий _____

Ідентифікаційний № _____

Труд.книжка. серія _____ № _____

Чи перебували колись під судом чи слідством? ____ так ____ ні.

Чи служили в армії? ____

Чи є військовозобов'язаним? _____ (так, ні)

Якщо ні, то чому? _____

Служба у Збройних Силах (вказати місце, час, рід військ) _____

Чи є пільги? _____

Дата заповнення анкети: « _____ » _____ 20 ____ р.