

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

На правах рукопису

СОЛОГУБ ХРИСТИНА ЮРІЇВНА

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ
КОНКУРЕНЦІЇ**

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна
(кол) (назва спеціальності)
справа
Освітня програма Готельно-ресторанна справа
(назва)
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Науковий керівник:
**Яковлєва-Мельник
Наталія Георгіївна,**
ст. викладач

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол засідання кафедри

№ 10 від 14.06.2024р

Завідувач кафедри

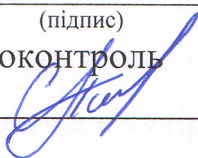


(підпис)

Тетяна ТЕСЛЕНКО

(ім'я, прізвище)

Нормоконтроль



Наталія СЕРГІЄНКО


Дніпро, 2024

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справ
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри туристичного та
готельно-ресторанного бізнесу


_____ **Тетяна ТЕСЛЕНКО**
« 02 » 04 2024 року

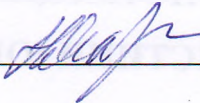
**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
СОЛОГУБ ХРИСТИНИ ЮРІЇВНИ**

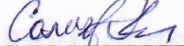
1. Тема роботи: **«Особливості управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства в умовах конкуренції»**
2. Науковий керівник роботи: **старший викладач Яковлева-Мельник Наталія Георгіївна**. Затверджені наказом вищого навчального закладу від « 01 » 04. 2024 року № 23-02
3. Строк подання роботи на кафедру: 03.06.2024р.
4. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства в умовах конкуренції та соціальної невизначеності.
5. Завдання кваліфікаційної роботи:
 - проаналізувати систему управління готельно-ресторанним комплексом «Хутір» (надалі ГРК «Хутір»);
 - надати оцінку ефективності управління персоналом ГРК «Хутір»

–обґрунтувати напрями удосконалення процесу управління персоналом підприємств готельно-ресторанної справи, в тому числі ГРК «Хутір».

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	03.05.2024 р.	виконано
2.	I Розділ	05.05.2024 р.	виконано
3.	II Розділ	13.05.2024 р.	виконано
4.	III Розділ	20.05.2024 р.	виконано
5.	Робота в цілому	03.06.2024 р.	виконано

Науковий керівник  Наталія ЯКОВЛЄВА-МЕЛЬНИК

Здобувач вищої освіти  Христина СОЛОГУБ

Дата видачі завдання 02.04.2024 р.



метадані

Заголовок

D_Сологуб_24 – копія

Автор

Науковий керівник / Експерт

Сологуб

Яковлева-Мельник

підрозділ

Dnipropetrovsk University of Humanities Science

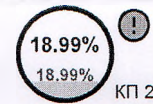
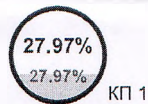
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		9
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		176

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

11469

Кількість слів

92203

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

порядковий НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Колір тексту	
		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page5.html	241	2.10 %
2	http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7963/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%B%D0%BE%D0%BC%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf	170	1.48 %
3	http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7963/1/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%B%D0%BE%D0%BC%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C.pdf	167	1.46 %

АНОТАЦІЯ

Сологуб Х. Ю. Особливості управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства в умовах конкуренції / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа» (освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»). ВНПЗ ДГУ, Дніпро, 2024.

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 85 стор., ___ рис., ___ табл., ___джерел.

Перший розділ містить теоретичні матеріали щодо термінології та категорій персоналу в готельно-ресторанному господарстві, основні елементи системи управління персоналом на підприємстві як спеціальної функції менеджменту.

Також розглянуто ресурсне забезпечення системи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства в частині нормативно-правової бази та кадрового забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

У другому розділі роботи виконано аналіз системи управління персоналом, проаналізовано показники використання персоналу та проведено оцінку ефективності управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Хутір».

Третій розділ кваліфікаційної роботи містить напрями удосконалення процесу управління персоналом підприємств готельно-ресторанної справи, які включають сучасні методи рекрутингу, адаптацію до інноваційних підходів до управління персоналом та трендові механізмів управління персоналом.

Ключові слова: інновації, категорії персоналу, рекрутинг, система управління, тренд, конкурентоспроможність, посада, показники використання.

Список публікацій здобувача:

Сологуб Х.Ю., Яковлєва-мельник Н.Г. Командоутворення як ефективний інструмент управління персоналом. International scientific – practical conference. 14.05.2024.

ANNOTATION

Sologub H. Yu. Peculiarities of personnel management in the hotel and restaurant industry under conditions of competition / Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 241 "Hotel and restaurant business" (educational and professional program "Hotel and restaurant business"). VNPZ DSU, Dnipro, 2024.

Information about the volume of the explanatory note: 85 pages, ___ fig., ___ table, ___ sources.

The first section contains theoretical materials on the terminology and categories of personnel in the hotel and restaurant industry, the main elements of the personnel management system at the enterprise as a special management function.

The resource provision of the personnel management system at hotel and restaurant enterprises in terms of the regulatory and legal framework and staffing of personnel management at hotel and restaurant enterprises was also considered.

In the second part of the work, an analysis of the personnel management system was performed, personnel utilization indicators were analyzed, and personnel management effectiveness of the "Khutir" hotel-restaurant complex was evaluated.

The third section of the qualification work contains directions for improving the personnel management process of hotel and restaurant enterprises, which include modern recruiting methods, adaptation to innovative approaches to personnel management, and trending personnel management mechanisms.

Key words: innovations, personnel categories, recruiting, management system, trend, competitiveness, position, utilization indicators.

List of publications of the acquirer:

Сологуб Х.Ю., Яковлева-мельник Н.Г. Командоутворення як ефективний інструмент управління персоналом. International scientific – practical conference. 14.05.2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. Теоретичні підходи до управління персоналом в сучасних умовах.	
1.1. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління.	13
1.2. Основні елементи системи управління персоналом на підприємстві як спеціальної функції менеджменту	21
1.3. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства.....	40
РОЗДІЛ 2. Аналіз системи управління персоналом ГРК«Хутір»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ГРК «Хутір»	45
2.2. Аналіз показників використання персоналу ГРК «Хутір».....	50
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом ГРК «Хутір»	54
РОЗДІЛ 3. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління персоналом підприємств готельно-ресторанної справи.	
3.1. Сучасні методи рекрутингу в умовах конкуренції	
3.2. Адаптація інноваційних підходів до управління персоналом	
3.3. Впровадження трендових механізмів управління персоналом в діяльність готельно-ресторанних підприємств	94
ВИСНОВКИ	108
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	111
Додатки.....	117

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми. Найважливішою проблемою сучасного етапу розвитку економіки виступає поліпшення управління персоналом підприємств готельного та закладів ресторанного господарства, оскільки ефективне управління людськими ресурсами стає важливим чинником конкурентоспроможності підприємств і досягнення ними економічних успіхів.

У сучасних умовах господарювання підприємств малого та середнього бізнесу саме управління персоналом є важливим складником ефективного господарювання, який визначає успішність функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. Необхідність виживання в умовах ринку та зовнішніх факторів й зумовлює постійний пошук переваг, здатних стати чинниками конкурентоспроможності на сучасному етапі [1].

Актуальність дослідження проблеми управління персоналом на підприємстві готельно-ресторанної сфери також пояснюється підвищеними вимогами клієнтів, оскільки в умовах міграції населення до європейських країн збільшується частка населення, що вже адаптована й до європейського сервісу сфери обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою представленого дослідження є праці науковців, а саме: Шубалого О. М., Рябенської М. О., Мазуркевич І. О., Мальської М., Чепурди Л. М., Дяків О. П., Островерхова В. М., О. Шаблія, В. Стафійчук, О. Малиновської, Андрюкайтене Регіни, Нікітенко В. О., Воронкової В. Г., Череп А. В., Венгерської Н. С., Безкоровайної Л. В., Сардака С. Е., Сазонця І. Л., Сазонець О. М., Джинджояна В. В., Марценюк Л. В., та багатьох інших провідних вітчизняних фахівців.

В працях вітчизняних науковців висвітлюється концепт про те, що саме співробітники підрозділів управління персоналом стають фахівцями, які належать вищому управлінському рівню будь-якої компанії.

Мета і завдання досліджень. Основною метою наукового дослідження є розробка заходів з удосконалення системи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства.

Мета дослідження зумовила розв’язання таких **завдань**:

- дослідити елементи системи управління персоналом організації;
- дослідити інструменти і технології кадрового менеджменту;
- дослідити існуючу організацію системи управління та наукові праці з проблем кадрового менеджменту;
- провести оцінку системи управління готельно-ресторанного комплексу «Хутір» та виконати аналіз складу та забезпечення персоналу;
- розробити заходи з удосконалення системи управління персоналом обраного закладу.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення кадрового менеджменту товариства з обмеженою відповідальністю готельно-ресторанного комплексу «Хутір» («Хутір Farmhouse»), далі ГРК «Хутір»).

Предметом дослідження є теоретичні положення та методичні підходи щодо управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Хутір».

Методи дослідження базуються на загальних положеннях економічної теорії щодо сутності та принципів управління діяльністю підприємств сфери послуг в умовах конкуренції та соціальної невизначеності.

У кваліфікаційній роботі застосовані такі загально-наукові та конкретні методи досліджень, а саме:

- структурно-логічного аналізу для оцінки ефективності діяльності персоналу досліджуваного підприємства;
- історичного – для дослідження ретроспективи розвитку системи управління персоналом закладів сфери послуг;
- математичної статистики – для формування цифрового матеріалу в табличній формі;
- графічного – для оформлення результатів виконаних досліджень.

У дипломній роботі розглянуто питання системи управління персоналом як складової менеджменту .

Наукова новизна: у бакалаврській роботі удосконалено методику оцінки відбору та прийому кадрів готельно-ресторанного закладу за категоріями персоналу: керівників, фахівців, спеціалістів та технічних службовців.

Практичне значення: розроблено рекомендації щодо удосконалення процесу управління персоналом підприємств готельно-ресторанної справи, в тому числі для готельно-ресторанного комплексу «Хутір».

Інформаційну базу дослідження склали наукова література та періодичні видання, матеріали органів державної статистики України та обраного підприємства у відповідності із індивідуальним завданням, а також результати досліджень, виконаних автором.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків. В роботі розміщено ___ таблиці та ___ рисунків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає ___ найменувань. Загальний обсяг

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.

1.1. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління

Сучасна вітчизняна наука накопичила багато теоретичного матеріалу щодо тлумачення термінів, зазначених у представленому дослідженні. Так в науковій праці колективу авторів під керівництвом О. М. Шубалого доведено, що термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри». Найбільш розповсюдженим є перший підхід, відповідно до якого поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці. Другий підхід передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри». За такого підходу під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників. Застосування терміну «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на індивіда-особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника [2, 3].

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунуті пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо

Особливістю персоналу також є і те, що він одночасно є об'єктом та суб'єктом «управління персоналом» [4]. В свою чергу зворотній

комунікативний процес передбачає те, що суб'єктом управління персоналом виступають посадові особи, а також відповідні органи підприємства, до обов'язків яких входять функції управління персоналом (об'єктом).

Водночас під управлінням персоналу розуміють системно організований процес найму, переміщення, звільнення, розвитку та використання працівників з метою досягнення цілей підприємства [4], що більш детально буде розглянуто у наступному підрозділі.

Для розкриття теми дослідження також необхідно висвітлити теоретичні основи щодо категорій персоналу. Так в Україні назви категорій персоналу стандартизовані відповідно до Класифікатора професій ДК 003- 2010, що містить 9 стандартизованих назв категорій персоналу та яких необхідно дотримуватись усім організаціям незалежно від форм власності, а саме:

1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники.
2. Професіонали.
3. Фахівці.
4. Технічні службовці.
5. Робітники сфери торгівлі та послуг.
6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства.
7. Кваліфіковані робітники з інструментом.
8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин.
9. Найпростіші професії [2,5].

Також необхідно акцентувати увагу на тому, що у складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника. Організація може приймати для

навчання, підвищення кваліфікації, на стажування студентів-практикантів та працівників із інших організацій [2].

Також важливим напрямком класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями [6].

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуваються людиною в результаті спеціальної професійної підготовки та досвіду роботи в певній галузі і дають змогу здійснювати відповідний вид діяльності.

Спеціальність – це вид діяльності в межах конкретної професії, що має специфічні особливості і вимагає додаткових (спеціальних) знань, навичок, використання спеціалізованих засобів праці (наприклад, слюсар-ремонтник; слюсар-інструментальник; слюсар-складальник; токар-карусельник; токаррозточувальник). Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, від рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців [2]. Так, наприклад, у харчовій промисловості, що безпосередньо пов'язана із формуванням кадрів у ресторанному сервісі, налічується понад 850 професій та спеціальностей, а з них тільки близько половини є специфічними для цієї галузі. Кожна галузь має лише властиві їй професії та спеціальності, водночас є наскрізні професії робітників та службовців, загальні для багатьох галузей.

Відомий науковець Хміль Ф. І. вважає, що рівень кваліфікації працівників, спеціалістів та службовців визначається їх рівнем освіти і досвідом роботи. Залежно від освіти і практичного досвіду спеціалістів поділяють на 4 групи, а саме:

- спеціалісти найвищої кваліфікації (працівники, які мають наукові ступені і звання);
- спеціалісти вищої кваліфікації (які мають базову або повну вищу спеціальну освіту і значний досвід практичної роботи);

- спеціалісти середньої кваліфікації (працівники, які закінчили вищі навчальні заклади першого рівня акредитації та мають деякий досвід практичної роботи);

- спеціалісти-практики (працівники, які займають відповідні посади спеціалістів, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників підприємств поділяють на такі 4 групи, а саме:

- висококваліфіковані – робітники, які виконують висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні) роботи. Це робітники, які пройшли тривалу (2-3 роки) спеціальну підготовку, володіють глибокими знаннями зі спеціальності, мають великий практичний досвід, періодично проходять стажування (наприклад, робітники з обслуговування, з налагодження та ремонту електронного та іншого особливо складного устаткування, виготовлення інструменту тощо);

- кваліфіковані – робітники, які виконують кваліфіковані (складні) роботи. Це робітники, які отримали необхідну підготовку (не менше ніж 1–2 роки) і мають значний досвід роботи (наприклад, слюсарі, токарі, столяри, електрики, оператори електронно-обчислювальних машин та ін.);

- малокваліфіковані – робітники, які виконують малокваліфіковані роботи. Це робітники, для підготовки яких достатньо кількох тижнів і які виконують нескладні роботи (копіювальники, контролери, ліфтери та ін.);

- некваліфіковані – робітники, які виконують прості некваліфіковані або допоміжні роботи. Виконання таких робіт не потребує спеціальної підготовки (наприклад, завантаження та розвантаження матеріалів, продукції; прибирання виробничих, службових приміщень, територій тощо) [2, 7].

Науковці Шубалий О. М. та Никифорова В. Г. зазначають, що однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура як сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Виділення структури персоналу здійснюється за різними ознаками:

1. Організаційна структура персоналу відображає участь персоналу в процесі виробництва.

2. Функціональна структура персоналу відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами.

3. Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників.

4. Соціальна структура персоналу характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо.

5. Рольова структура персоналу підприємства визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства [2,6].

З урахуванням вищевикладеного можна підсумувати, що питання розподілу персоналу на групи та категорії вже є багатофакторним, включає нормативну державну основу та теоретичні й практичні напрацювання, має певні галузеві аспекти, знаходиться у процесі уточнень та доповнень. В залежності від мети дослідження може бути застосовано аргументований підхід до структурування персоналу підприємства певної галузі, в тому числі на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

1.2. Основні елементи системи управління персоналом на підприємстві як спеціальної функції менеджменту.

До основних напрямків системи управління персоналом організації вчені відносять наступні:

- визначення кваліфікаційних вимог до персоналу в рамках загальної концепції розвитку організації;
- формування нових кадрових структур;
- розробку процедур, що регламентують управління персоналом;

- формування концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників;
- визначення механізмів залучення, використання та звільнення персоналу;
- забезпечення розвитку, навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації персоналу;
- поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі фірми і т.п. [8].

Кадрова політика організації визначається рядом факторів, які можна розділити на внутрішні і зовнішні. До внутрішнім чинникам ставляться структура і цілі організації, територіальне розміщення, фінансовий стан, внутрішньо-корпоративна культура, морально-психологічний клімат. Зовнішніми факторами є трудове законодавство, взаємини з профспілкою, перспективи розвитку ринку праці. Також кадрова політика оформляється документально, що дає можливість висловити погляди керівництва організації на вдосконалення системи управління персоналом. Реалізація кадрової політики являє собою систему планів, норм і нормативів, адміністративних, економічних, соціальних та інших заходів, націлених на вирішення кадрових питань.

Кадрове планування вирішує завдання забезпечення організації персоналом необхідної чисельності і якості. Кадрове планування визначає, скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні; які вимоги пред'являються до тих чи інших категорій працівників; яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал; як використовувати персонал відповідно до його потенціалом; як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію працівників; як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми; яких витрат зажадають проведені заходи.

Набір (підбор та відбір) персоналу та його адаптація складається з декількох стадій. Вимоги, які пред'являються до кандидата на вакантну посаду, відображаються в посадовій інструкції. Посадова інструкція – це документ, в якому описуються основні вимоги, функції, відповідальність і права співробітника, що займає дану посаду. Визначивши вимоги до кандидата, можна приступити до наступного етапу – підбору [9].

Для залучення кандидатів використовують як *внутрішні*, так і *зовнішні* джерела. До зовнішніх джерел науковці рекомендують віднести наступні, а саме:

- Підбір за допомогою співробітників;
- Оголошення в засобах масової інформації;
- Виїзд в різні навчальні заклади;
- Заявки в державні служби зайнятості;
- Заявки в приватні агентства щодо підбору персоналу;
- Інтернет, тощо.

Внутрішні джерела, в свою чергу – це переміщення персоналу всередині організації. Практика показує, що немає оптимального джерела підбору персоналу, тому для залучення персоналу слід використовувати набір прийомів залежно від конкретного завдання. Етапність відбору кандидатів передбачає наступне:

- Первинне знайомство з претендентами (співбесіда);
- Збір і обробку отриманої від кандидатів інформації;
- Оцінку якостей і складання певної думки про кандидатів;
- Тестування;
- Зіставлення фактичних якостей кандидатів і вимог до посади;
- Профорієнтаційна робота (по необхідності);
- Співбесіда кандидата з передбачуваним лінійним керівником;
- Порівняння кандидатів на одну посаду і вибір тих, хто найбільш відповідає вимогам до вакантної посади;
- Укладення з ним трудового договору і призначення наказом.

Адаптація працівника – це процес пристосування працівника до змісту і умов трудової діяльності і до соціальної середовищі. За рівнем розрізняють первинну (для осіб, що не мають трудового досвіду) і вторинну адаптацію, а за спрямованістю – професійну, психофізіологічну і соціально-психологічну, а також адаптацію роботи до людини.

Професійна адаптація полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень. *Психофізіологічна* адаптація – це пристосування до умов праці, режиму роботи і відпочинку, до характеристик умов праці. *Соціально-психологічна* адаптація – це адаптація до колективу і його нормам, до керівництва та колегам. Адаптація роботи до людини передбачає організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки, регулювання ритму та тривалості робочого часу, розподіл трудових функцій, виходячи з особистих особливостей працівника.

Управління вивільненням персоналу виділяється в системі управління в самостійний вид кадрової роботи, що полягає в дотриманні правових норм при звільненні персоналу [10].

Управління мотивацією і стимулюванням праці дозволяє сприяти підвищенню результативності праці кожного співробітника і ефективності всього виробництва, забезпеченню систематичного професійного зростання та підвищення лояльності персоналу до своєї організації.

На рис. 1.1 наведена узагальнена система елементів управління персоналом будь-якої організації з урахуванням вищенаведеної описової характеристики елементів. В наступних підрозділах роботи наведена схема елементів управління персоналом проаналізована в частині «оцінки і контролю», а напрями удосконалення процесу управління персоналом підприємств готельно-ресторанної справи є окремим блоком схеми.



Рис. 1.1. Елементи системи управління персоналом організації.

Джерело: [11] з доробкою автора.

Планування кадрових потреб безумовно потребує їх конкретизації. Тому для якісного планування необхідно проводити оцінку потреби у персоналі – «визначення кількісних та якісних характеристик персоналу, в якому має необхідність організація». Кількісна характеристика кадрів вимірюється такими показниками як: облікова, явочна й середньооблікова чисельність працівників. Облікова чисельність працівників підприємств – це чисельність працівників облікового складу на певну дату з урахуванням прийнятих і звільнених на цей день працівників. Явочна чисельність – це кількість працівників облікового складу, які з'являються на роботу без урахування тих, що перебувають у відпустці, у відрядженні або хворіють. Середньооблікова чисельність працівників визначається шляхом співвідношення суми значень облікового складу за місяць до кількості календарних днів, включаючи святкові й вихідні дні.

Якісна характеристика кадрового потенціалу визначається фаховою й кваліфікаційною відповідністю працівників щодо досягнення цілей підприємства й виконуваних ними робіт. Якісну характеристику персоналу підприємств оцінювати значно складніше, тому що нині у сфері готельно-ресторанного бізнесу не існує однозначного підходу до визначення якості праці трудових ресурсів. Спектр параметрів і характеристик, які досліджуються й визначають якість праці, умовно можна поділити на такі:

- Економічні (складність праці, кваліфікаційний рівень працівника, умови праці, трудовий стаж);
- Особистісні (дисциплінованість, наявність навичок, оперативність, творча активність);
- Організаційно-технічні (технічна обізнаність, застосовувані раціональні прийоми в організації праці);

- Соціально-культурні (колективізм, соціальна активність, інтелектуальний розвиток).

Необхідно також звернути увагу на те, що структурна характеристика персоналу організації визначається багатьма факторами, в тому числі й складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників, які працюють у структурних підрозділах підприємства.

Структурні підрозділи підприємства готельно-ресторанного бізнесу визначаються згідно з призначенням готелю та ресторану, місцем його розташування, специфікою контингенту гостей та іншими факторами. Основними структурними підрозділами таких підприємств є:

- адміністративно-управлінський апарат;
- служба управління номерним фондом;
- об'єкти громадського харчування;
- комерційна служба;
- інженерно-технічна служба.

В наступних підрозділах розкрито ці поняття, структури та проаналізовано показники відповідно до досліджуваного підприємства за індивідуальним завданням [12].

1.3. Ресурсне забезпечення системи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства

З урахуванням сучасної теоретичної бази, напрацьованої вітчизняними науковцями та фахівцями в сфері готельно-ресторанного бізнесу, ресурсне забезпечення системи управління персоналом на вищезгаданих підприємствах також доцільно представити відповідною системою складових, наведених на рис. 1.3, які безпосередньо впливають на ефективність діяльності зазначеної системи.

Якщо розглядати та надавати поелементну характеристику складових, представлених на рис. 1.3, то нормативно-правова база включає в себе законодавчу базу України та Державний класифікатор професій ДК 003:2010

(затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України), що стандартизує назви категорій персоналу, професій і посад, про який вже згадувалося в підрозділі 1.1. При його розробці за основу була прийнята Міжнародна стандартна класифікація професій 1988 року (ISCO-88:International Standard Classification of Occupations/ILO, Geneva), яку Міжнародна конференція статистики праці Міжнародного бюро праці рекомендувала для переводу національних даних у систему, що полегшує міжнародний обмін професійною інформацією [13].

Також до цього блоку відносяться документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього користування, саме:

1. Правила внутрішнього трудового розпорядку, в яких фіксуються загальні положення; порядок працевлаштування та вивільнення працівників; обов'язки працівників; обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

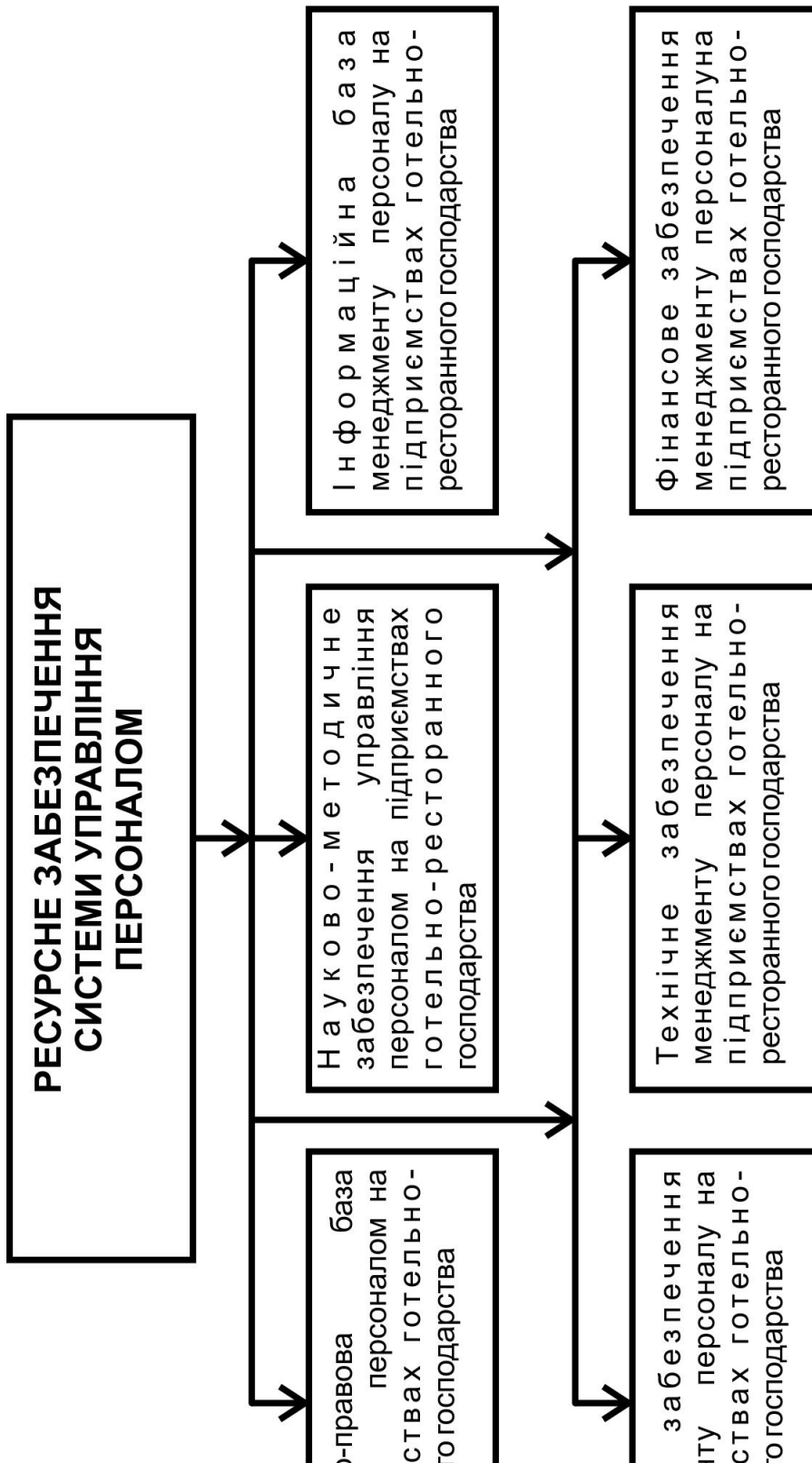
2. Колективний договір, який укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони й профспілковим або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом з метою регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин і узгодження інтересів працюючих, власників й уповноважених ними органів.

3. Положення про структурні підрозділи організації – документи, які регламентують діяльність структурних підрозділів: їх завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними підрозділами організації.

4. Посадові інструкції що регламентують діяльність працівників і містять дані про їх завдання, обов'язки, права, відповідальність, вимоги до їх знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями й структурними підрозділами. Посадові інструкції зазвичай розробляються на підставі типових вимог до посад, які наведені в Довіднику

кваліфікаційних характеристик професій працівників, друкуються у двох екземплярах, один з яких видається працівникові, містять особистий підпис працівника та відносяться також до елементу управління персоналом [13].

Рис. 1.3 Ресурсне забезпечення системи управління персоналом на



підприємствах ГРГ, *Джерело: розробка автора.*

Автор звертає увагу на те, що Кваліфікаційний довідник посад України містить 87 тематичних випусків, а також чотири додаткових кваліфікаційних довідника, тому користування зазначеним документом потребує урахування специфіки роботи та організації та користування відповідним випуском.

Так для закладів готельно-ресторанного господарства необхідно користуватися такими збірниками, а саме :

Випуск 1. Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності.

Випуск 7. Загальні професії працівників виробництв харчової промисловості.

Випуск 11. Виробництво харчової промисловості.

Випуск 65. Торгівля та громадське харчування [14].

Необхідно до цього переліку додати й штатний розклад як документ, який щорічно затверджується керівником підприємства і представляє собою перелік згрупованих по відділах і службам посад фахівців із вказівкою розряду (категорії) і посадового окладу.

Науково-методичне забезпечення менеджменту персоналу на підприємствах готельно-ресторанного спрямування представляють сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного й техніко-економічного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, характеристики й інші дані, які використовуються для вирішення завдань організації праці та менеджменту персоналу. До цієї групи документів додаються ті, що розробляються для внутрішнього користування у готелях та ресторанах й затверджуються керівництвом організації, а саме :

1. Положення про формування кадрового резерву.
2. Положення про організацію адаптації працівників.
3. Рекомендації щодо організації добору персоналу.
4. Положення про оплату й стимулюванні праці.
5. Інструкції із правил техніки безпеки та інші за необхідністю [13].

Так в теперішній час необхідно мати інструкцію як для працівників, так й для гостей щодо поведження під час повітряної тривоги, що є обов'язковою для зазначених закладів. Така інструкція повинна знаходитися на видному місці, а відповідальні особи повинні контролювати її виконання.

Щодо інформаційного забезпечення менеджменту персоналу, необхідно відзначити, що це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення всього спектру завдань (планування чисельності, професійний добір персоналу, виробнича та соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального та морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації тощо). Як і в будь-якій структурі інформація має відповідати наступним вимогам :

1. Повнота й точність;
2. Своєчасність і оперативність;
3. Корисність; об'єктивність;
4. Доступність; стислість;
5. Економічність;
6. Однозначність сприйняття;
7. Зручність передачі, обробки й зберігання [13].

При наявності в штаті підприємства готельної індустрії такої структурної одиниці, яка займається виключно управлінням персоналу, по-перше, зменшуються ризики зниження якості послуг чи занепаду системи управління персоналом на підприємстві, по-друге, збільшуються шанси досягнення високоякісного обслуговування і завоювання довіри клієнтів. Тому, як вже зазначалося у вступі до роботи, – проблема ефективності управління персоналом є актуальною на сучасному етапі розвитку індустрії гостинності в Україні. Менеджер з персоналу, чи HR-менеджер (від «human resources» – людські ресурси) – професія порівняно нова. Хоча частина

функцій, які виконує «ейчар» (сленгова назва HR-менеджер), перейшла до нього від його радянських попередників – інструктора по кадрам, начальника відділу кадрів. В ті часи вони, як правило, вели кадрове діловодство. Менеджер по персоналу робить теж саме, але це тільки менша частина його функцій тому, що в сучасних умовах ведення бізнесу від «ейчара» вимагається набагато більше функцій, знань і умінь. Так він, по-перше, здійснює моніторинг будь-яких змін на ринку праці, повідомляючи керівництву компанії про ситуацію, що склалася на ринку праці, з рівнем заробітної плати. По-друге, він займається підбором потрібних підприємству працівників, намагаючись робити це найбільш оперативно. Деякі «ейчари» застосовують в своїй роботі елементи кадрового планування. По-третє, він створює систему мотивації праці. Якщо матеріальна мотивація, здебільшого, залежить від засновника та керівництва компанії, то систему нематеріальної мотивації повинен створити саме менеджер з персоналу. По-четверте, HR-менеджер – це спеціаліст, який створює й сприяє підтриманню корпоративної культури [13].

Автор дослідження зазначає, що вже є багато наукових праць, що висвітлюють питання роботи готельно-ресторанних комплексів у післявоєнний час. Так, як зазначають експерти, керівник готельно-ресторанного підприємства у післявоєнній перспективі повинен вміти розробити адекватну *кадрову політику*. Під кадровою політикою слід розуміти систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Цей напрям дозволяє включити механізм стратегічного управління підприємством. В умовах високого рівня невизначеності такий підхід вносить елементи впевненості в керівництвом підприємством і колектив, збалансовує інтереси керівництва і працівників. За допомогою кадрової політики керівництво має спрямовувати зусилля на вчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості й у достатній кількості, забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків, раціональне використання трудового

потенціалу, формування і підтримку ефективної роботи колективу працівників.

В цілому, кадрова політика готельно-ресторанної компанії повинна будуватися на принципах повної довіри до працівника й надання йому максимальної самостійності; максимального делегування функцій управління робітникам; розвитку мотивації працівників. Поряд із зазначеними у центрі економічного управління повинні бути людина та її ініціатива, а результат діяльності зазвичай визначається ступенем згуртованості колективу [15].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГРК «ХУТІР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Хутір»

Товариство з обмеженою відповідальністю готельно-ресторанний комплекс «Хутір» («Хутір Farmhouse», далі ГРК «Хутір») зареєстрований в 2007 році зі статутним фондом у розмірі 700 000 грн., за адресою вул. Набережна Перемоги м Дніпро, на загальній системі оподаткування.

ГРК «Хутір» розташований на самому березі Дніпра, підтримує концепцію створення домашнього затишку та піклування про кожного свого клієнта: цілодобовий сервіс, професійне обслуговування, безкоштовна парковка. Густо насаджена зелена територія комплексу та ріка сприяють якісному відпочинку, практично, в центрі міста.

Основні види діяльності (відповідно до реєстру):

- діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення;
- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- діяльність із забезпечення фізичного комфорту;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- пасажирський річковий транспорт (обмежено під час військового стану);
- допоміжне обслуговування водного транспорту (обмежено під час військового стану).

До готелів відносять засоби розміщування, в яких надають готельні послуги, не обмежені щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів (наприклад, готелі, готелі квартирного типу, мотелі, дорожні готелі,

клуби з проживанням, готелі у пристосованих транспортних засобах тощо) [17].

Класифікацію готелів та аналогічних засобів розміщування за категоріями здійснюють згідно із загальною характеристикою готелю, яку визначають комплексом вимог до:

- матеріально-технічної оснащеності;
- переліку надаваних послуг;
- кваліфікації персоналу.

Організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організує споживання продукції власного виробництва та покупних товарів, може організувати дозвілля споживачів.

Об'єкт ресторанного господарства повинен бути розміщений в окремій капітальній будівлі або спеціально обладнаному приміщенні іншої капітальної чи некапітальної споруди виробничих підприємств, установ, навчальних, медичних закладів, закладів охорони здоров'я, готелів, магазинів, закладів культури або у залізничних вагонах, салони повітряного, автомобільного та водного транспорту та ін. [18].

Концепція ресторану ГРК «Хутір» ґрунтується на українській кухні з місцевими складовими, а кожна банкетна зала «Хутір Farmhouse» має свій особливий стиль, неповторну атмосферу, ідеально підходить для бізнес-зустрічей, корпоративних вечерь та родинних свят. Комплекс пропонує банкетні зали місткістю: 20-60 осіб – «Золота» банкетка; до 25 осіб – «Ватага козаків»; 40-100 – «Лагуна»; 100-500 осіб зал урочистих подій.

Ресторан «Колиба» в ГРК «Хутір» відомий своїм дизайном у національному стилі з використанням предметів українського побуту, та

Кухня ресторану відповідає ідеологію комплексу та гармонійно поєднує сервіс і майстерно розроблене меню з яскравою палітрою смаків.

В меню завжди знаходять відображення сезонні особливості чи актуальні свята.

З квітня по листопад на території ГРК працюють затишні дерев'яні альтанки. Також своїм клієнтам ГРК «Хутор» пропонує банкетний заклад на палубі теплоходу «Лагуна», що стоїть на воді, а в мирний час – річкову прогулянку.

ГРК «Хутір» також пропонує комфортабельні номери, з усіма зручностями та розкішним інтер'єром: номери класу «Люкс», «Півлюкс», «Стандарт». В номерах є кондиціонер, холодильник, телевізор. Цілодобово до послуг відвідувачів сауна (баня). На території ГРК «Хутір» проживають фермерські тварини: кури, гуси, качки, цесарки, поросята, рибки, за ними можуть послідувати гості. Яйця курей використовують для приготування омлету на сніданок, а яйця індоуток – для приготування тіста.

Є на території комплексу й власний город, де вирощують зелень та додають до страв – гарантуючи тим самим своїм споживачам екологічність та свіжість продукту .

Інформаційною основою аналізу економічно-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу є дані бухгалтерської й статистичної звітності, бухгалтерські баланси.

В таблиці 2.1. наведені результати фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.1.

Фінансова звітність ГРК «Хутір», тис. грн (2020-2023 рр)

Показник	2023	2022	2021	2020
Дохід	11 474,4	9 128,5	9 217,6	8 252
Чистий прибуток	- 464,3	1 395,4	518,6	-1 090
Активи	1 221 3	2 478,9	1 598,2	1 475
Зобов'язання	1 267,8	726,2	1 547,2	1 943

Джерело: складено автором на основі [19]

ГРК «Хутір» приймає участь в тендерах. Основні замовники:

- Управління зовнішньоекономічної діяльності Дніпровської обласної державної адміністрації ;
- Департамент економіки, фінансів та міського бюджету дніпровської міської ради;
- Департамент економічного розвитку Дніпропетровської обласної державної адміністрації.

Перелік тендерів, що обслуговував ГРК «Хутір» протягом 2021-2023 років наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Перелік тендерів, що обслуговував ГРК «Хутір»

Послуга	Рік замовлення	Сума замовлення, грн	Замовник
Оренда приміщень для проведення форуму	2023	25 000	Департамент економічного розвитку ДОДА
Послуги ресторанів і пунктів швидкого харчування	2021	11 7593	Управління зовнішньоекономічної діяльності Дніпровської обласної державної адміністрації
Ресторанне обслуговування	2021	15 015	Дніпровська міська рада

Джерело: складено автором на основі [19]

Діяльність ГРК «Хутір» супроводжується роботою з різними видами документів, утворюючи документообіг підприємства, що доповнює дослідження, наведені у попередньому розділі, а саме:

- нормативні документи органів влади;
- розпорядчі документи (накази, розпорядження, рішення);
- фінансово-бухгалтерські документи (звіти (річні, квартальні), бухгалтерія прибутки та збитки, акти, ревізії тощо);

- організаційні документи (структурно-штатна чисельність, штат розклад, посадові інструкції тощо);
- кадрові документи (колективний договір, накази, особовий склад, особові справи, особові рахунки);
- інформаційно-довідкові документи (листи, довідки, довідкові записки);
- комерційні документи (контракти та угоди).

Організаційна структура ГРК «Хутір» зображена на рисунку 2.1.

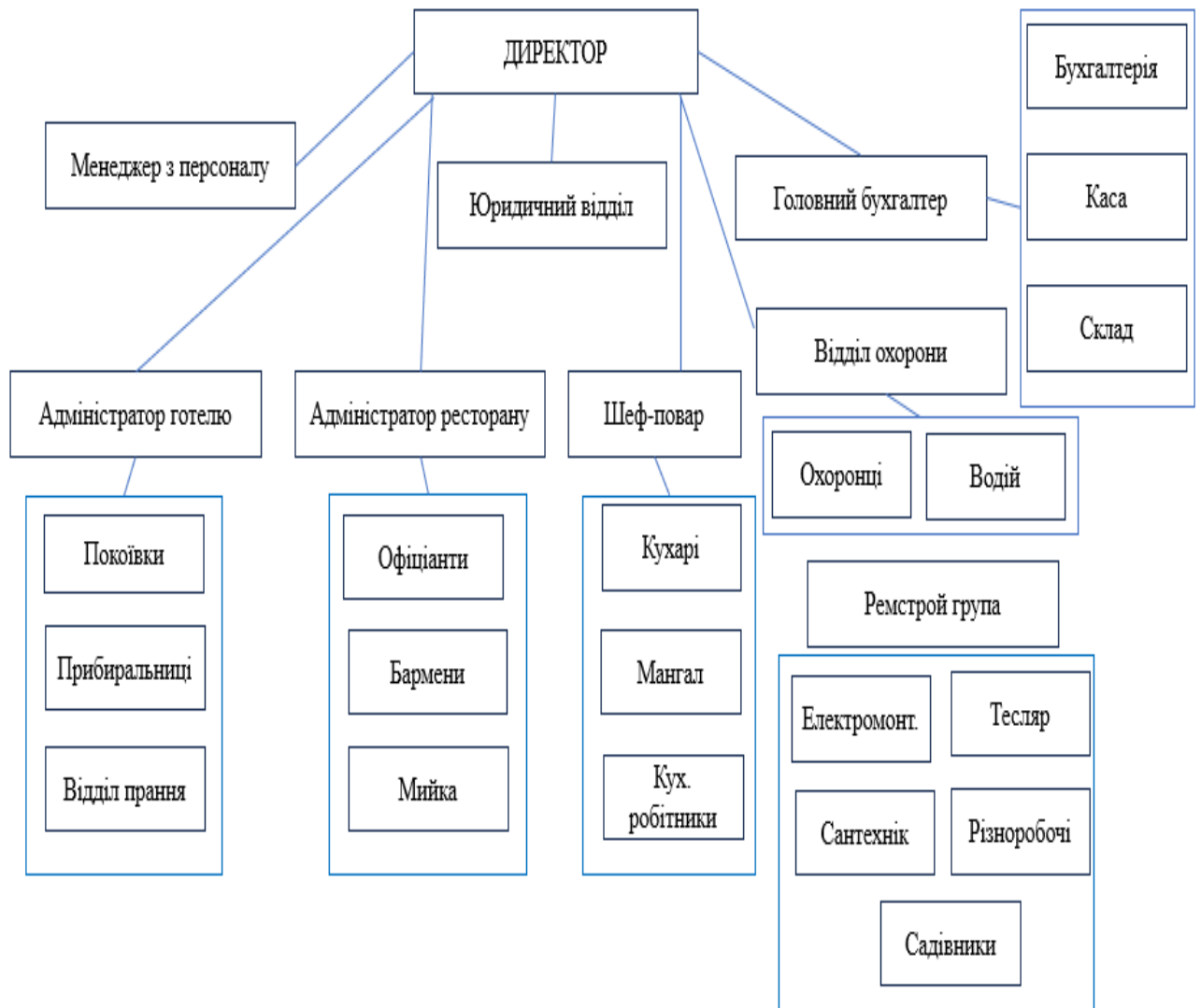


Рис. 2.1. – Організаційна структура ГРК «Хутір»

Джерело: складено автором

Основні обов'язки працівників ГРК «Хутір»:

- дотримуватись трудової дисципліни, своєчасно, точно та сумлінно виконувати розпорядження керівника, дбайливо ставитися майна компанії;
- виконувати свої професійні обов'язки відповідно до посадової інструкції та дотримуватися етики поведінки працівника готельно-ресторанного комплексу;
- приходити на роботу відповідно до робочого графіку, не порушувати трудову дисципліну та не перешкоджати своїми діями іншим працівникам;
- забезпечувати порядок та чистоту на робочому місці та території комплексу;
- проходити медичні огляди відповідно до вимог;
- регулярно підвищувати рівень професійної підготовки та кваліфікації.
- систематично підвищувати рівень професійних знань і кваліфікації.

Керівники відділів і підрозділів повинні:

- раціонально організувати виконання функціональних обов'язків підлеглих;
- забезпечувати робоче місце кожному працівнику, відповідність функціональних обов'язків рівню кваліфікації, освіти та навичок;
- своєчасно доводити до працівника плани, доручення та завдання, слідкувати за термінами виконання;
- організувати впровадження та освоєння інноваційних, передових прийомів і методів праці, раціональних форм розподілу і кооперації праці;
- постійно працювати над вдосконаленням організації робочого процесу, винагород кінцевого результату праці, мотивації (матеріальної та нематеріальної), не допускати порушень в робочому процесі та дисциплінарних норм;
- проводити організаційно-господарську та командоутворюючу роботу, спрямовану на формування (зміцнення) колективу, усунення втрат робочого часу, раціональне використання трудових ресурсів;
- слідкувати за дотриманням законодавства про працю та охорону праці; покращувати умови праці, забезпечувати належне технічне оснащення

робочих місць та їх відповідність правилам охорони праці (техніці безпеки, санітарним нормам і правилам тощо);

- надавати можливість працівникам регулярно підвищувати рівень кваліфікації та рівень економічних і правових знань, створювати необхідні умови для поєднання робочого та навчального процесів.

Адміністратори та шеф-кухар виконують важливі для робочого процесу комплексу функції.

Адміністратор ресторану в межах посадових обов'язків, виконує функції контролю, доручення завдань та контроль за загальним процесом. В обов'язки адміністратора ресторану входить:

- прийом продукції від постачальників;
- контроль за функціонуванням закладу;
- вирішення питань щодо постачання, технічного стану приладів, обладнання;
- контроль якості продукції;
- контроль кадрової роботи та інше.

Адміністратор ресторану відповідає за підбір, найм та впорядкування персоналу для всіх підрозділів закладу за виключенням кухні. Адміністратор повинен діяти в інтересах компанії та її власників.

Шеф-кухар є одним із керівників якому підпорядковується персонал на кухні, прибиральниці кухні. Шеф кухар відповідає за меню, розробку нових страв, створення цілісної картини функціонування та ієрархії на кухні, стежить за дотриманням санітарно-гігієнічних норм, зберігання продукції, контроль термінів придатності та набір персоналу для підпорядкованого підрозділу, проведення співбесід, навчання персоналу для прийому на роботу.

Адміністратор готелю відповідає за підбір, найм та впорядкування персоналу для всіх підрозділів закладу та контролює якість їх роботи. Зустрічає, реєструє гостей, відповідає за розселення, розрахунок за проживання та надання послуг, графік проживання, приймає заявки на бронювання номерів; здійснює бронювання в режимі on-line та ін.

2.2 Аналіз показників використання персоналу готельно-ресторанного комплексу «Хутір»

Аналіз та оцінка персоналу підприємства може переслідувати ряд цілей:

- адміністративна – з метою прийняття кадрових рішень;
- інформативна – з'ясування якісного та кількісного складу персоналу;
- мотиваційна – з метою спрямувати працівників на вдосконалення діяльності.

Система оцінки персоналу може включати чотири напрями:

- 1) зміст оцінки: об'єкт аналізу, конкретні якості працівника, його поведінка, результати праці;
- 2) система критеріїв оцінки та їх вимірювання;
- 3) методи та засоби оцінювання;
- 4) процедура проведення оцінювання.

Оцінювання працівників є складною системою взаємопов'язаних елементів. Основні елементи системи оцінювання працівників наведено на рис. 2.2. [20].

Стан та структуру персоналу ГРК «Хутір», його чисельність, динаміку змін чисельності, показники руху персоналу – відображено в таблиці 2.3.

За останні три роки склад персоналу ГРК «Хутір» зазнав досить значного руху. Рівень плинності кадрів в 2022 році склав 33% , за умови норми 5%. Звісно, що даний показник обумовлений ситуацією в країні – більшість працівників, що звільнилися, виїхала за кордон через початок військових дій. В 2023 році ситуація виглядає більш стабільно, та показник рівню плинності кадрів складає 6%.

Слід звернути увагу, що й в 2021 році, коли загалом спостерігалось відновлення після обмежень, що були пов'язані з пандемією Covid-19, рівень плинності кадрів перевищував показник норми й становив 8%.

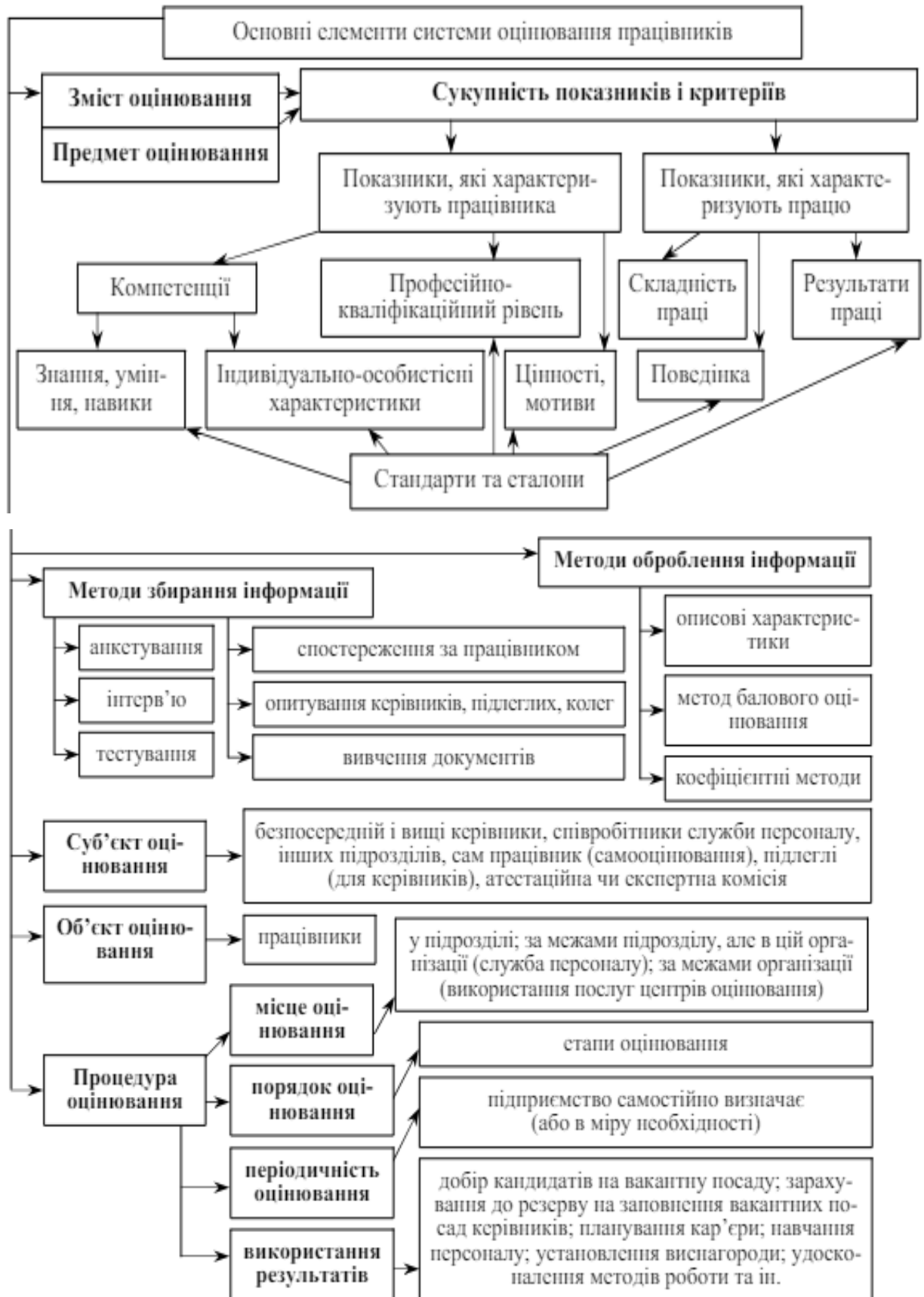


Рис. 2.2 – Елементи системи оцінювання персоналу

Разом з тим, коефіцієнт обороту персоналу залишався незмінним за 2021-2022 рік, і зріс в 2023 році до 25% за рахунок зростання прийнятих на роботу. Відповідно, середньооблікова чисельність персоналу в 2022 році знизилася на 17%, а в 2023 році вже зросла на 23%.

Таблиця 2.3.

Динаміка показників персоналу ГРК «Хутір»

Показник	Кількість осіб			2022/2021		2023/2022	
	2021	2022	2023	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу	52	43	53	-9	-17	+10	+23
Прийняті на роботу	6	5	13	-1	-17	+8	+60
Звільнено в тому числі:	4	14	3	+10	+250	-11	-79
За власним бажанням	3	14	3	+9	+300	-11	-79
За порушення трудової дисципліни	1	-	-	-	-	-	-
Коефіцієнт обороту з прийняття працівників	0,12	0,12	0,25	-	-	0,13	108
Коефіцієнт обороту зі звільнення працівників	0,08	0,33	0,06	+0,25	+313	-0,26	-78
Рівень плинності кадрів	8%	33%	6%	+25	313	-27	-78

Джерело: складено автором

Стабілізація і зростання чисельності персоналу обумовлює факт з тимчасово переселеними особами, за рахунок чого вдається врівноважити кадровий склад. При такому стрімкому зростанні покривається потреба в персоналі підприємства, але може виникати ряд питань щодо адаптації та навчання кадрів, оскільки колектив поповнився майже на чверть.

Забезпеченість ГРК «Хутір» персоналом представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Забезпеченість ГРК «Хутір» персоналом (2023 рік)

Категорія працівників	посада	кількість, осіб	питома вага, %
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність персоналу, в тому числі:		53	100
керівники:		8	15%
	директор	1	2%
	директор фінансовий	1	2%
	головний бухгалтер	1	2%
	менеджер з персоналу	1	2%
	зав.складом	1	2%
	шеф.кухар	1	2%
	адміністратор	2	4%
фахівці		4	8%
	бухгалтер	1	2%
	юристконсул	1	2%
	юрист	1	2%
	касир	1	2%
службовці		11	21%
	кухарі (в т.ч. мангальщик)	5	9%

	офіціант	4	8%
--	----------	---	----

Продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4
	бармен	2	4%
робітники		30	57%
	покоївки	3	6%
	прибиральниці	4	8%
робітники		30	57%
	покоївки	3	6%
	прибиральниці	4	8%
	мийниці посуду	2	4%
	кух.робітники	2	4%
	електромонтери	2	4%
	сантехнік	2	4%
	тесляр	1	2%
	пральниці	2	4%
	охоронці	3	6%
	водій	1	2%
	склад	2	4%
	садівник	2	4%
	двірник	1	2%
	різноробочій	3	6%

Джерело: складено автором

Питома вага керівників в загальному складі персоналу ГРК «Хутір» становить 15 %, фахівці – 8%, робітники – 57% всієї чисельності персоналу. Сфера готельно-ресторанного бізнесу в розрізі зайнятості також містить свої особливості:

- сезонність – як наслідок – часто залучають тимчасових працівників – без постійного місця роботи;

- мобільність;
- значна частка некваліфікованого персоналу;
- низький рівень автоматизації технологічних процесів;
- значна частка працівників, що працюють неповний робочий день;
- персонал – переважно, жінки.

Кваліфікаційний рівень персоналу залежить від ряду факторів: вік, рівень освіти, досвід роботи. В таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Вікова структура персоналу ГРК «Хутір»

Показник групи персоналу:	2021 рік	питома вага , %	2022 рік	питома вага , %	2023 рік	питома вага , %
Вік, років						
від 20 до 30	18	35%	9	21%	8	15%
від 30 до 40	13	25%	5	12%	10	19%
від 40 до 50	11	21%	15	35%	10	19%
від 50 до 60	10	19%	14	33%	25	47%
рівень освіти:						
2-й рівень (магістр)	10	19%	5	12%	7	13%
1-й рівень (бакалавр)	11	21%	6	14%	9	17%
середня спеціальна	23	44%	12	28%	22	42%
середня	8	15%	20	47%	15	28%
стаж роботи:						
до 5 років	13	25%	7	16%	10	19%
від 5 до 10 років	20	38%	7	16%	17	32%
від 10 до 15 років	15	29%	10	23%	10	19%
більше 15	4	8%	19	44%	16	30%

Всього	52	100%	43	100%	53	100%
--------	----	------	----	------	----	------

Як вже зазначалося вище, в 2021 році були намічені тенденції щодо відновлення готельно-ресторанної сфери після карантинних обмежень 2020 року. Кількісний та якісний склад працівників дозволяв говорити про формування стабільного та висококваліфікованого персоналу комплексу. Працівники з вищою освітою склали 40% всього персоналу.

Майже 70% працівників мали стаж роботи від 5 до 15%. Такі показники говорять про ґрунтовний підхід щодо підбору персоналу на підприємстві: високі вимоги до претендентів на посади, привабливість для претендентів.

Склад персоналу комплексу був достатньо молодий (рис.2.3.):

- 60% - до 40 років;
- 20% до 50 років.

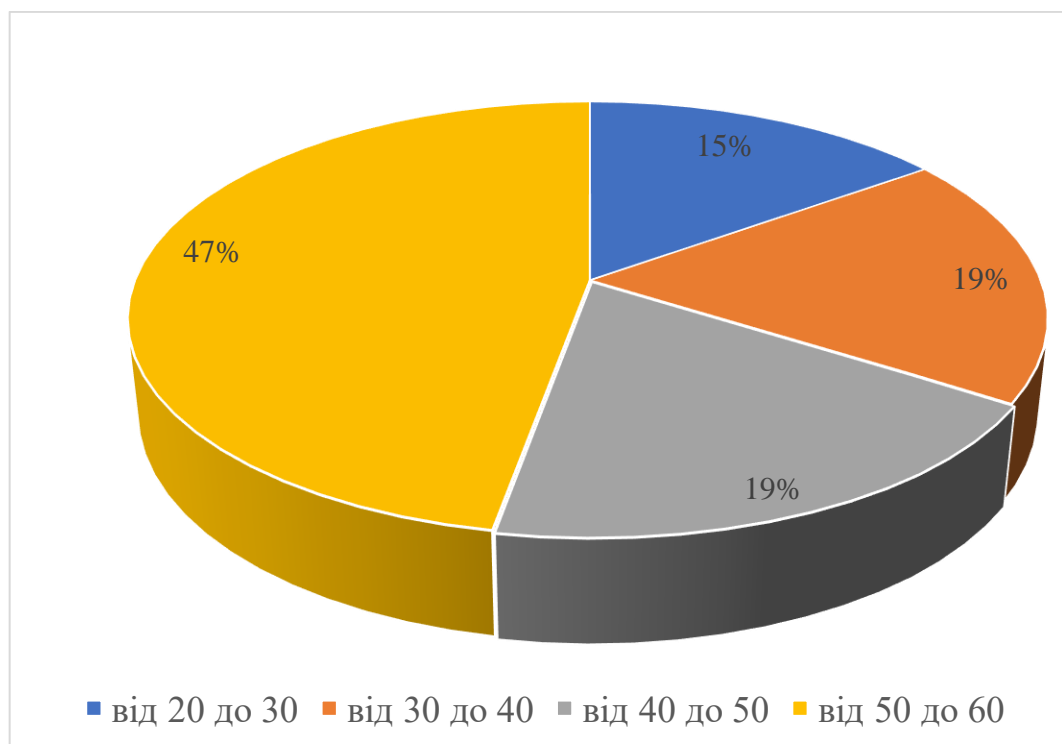


Рис. 2.3. – Вікова структура ГРК «Хутір» 2023 рік

Джерело: складено автором

Такі вікові групи перспективні для подальшого розвитку підприємства та зростання його конкурентоздатності, тим більше, з урахуванням відсотка показника працівників з вищою освітою (першого та другого рівня).

Події 2022 року стали новим випробуванням для ГРК «Хутір», коли звільнилася чверть персоналу, а підприємству потрібно було вчитися працювати в нових умовах – під звуки повітряних тривог. До того ж відбулася і зміна клієнтської бази оскільки значна частина людей виїхали з Дніпра в перші місяці війни.

За перший рік роботи в такому режимі змінилася вікова структура підприємства – стали переважати працівники у віці 40-60 років – 68%. Зріс відсоток працівників із середньою освітою більше ніж на 30%, натомість, кількість персоналу з вищою освітою знизилася більше як на 10% (рис.2.4).

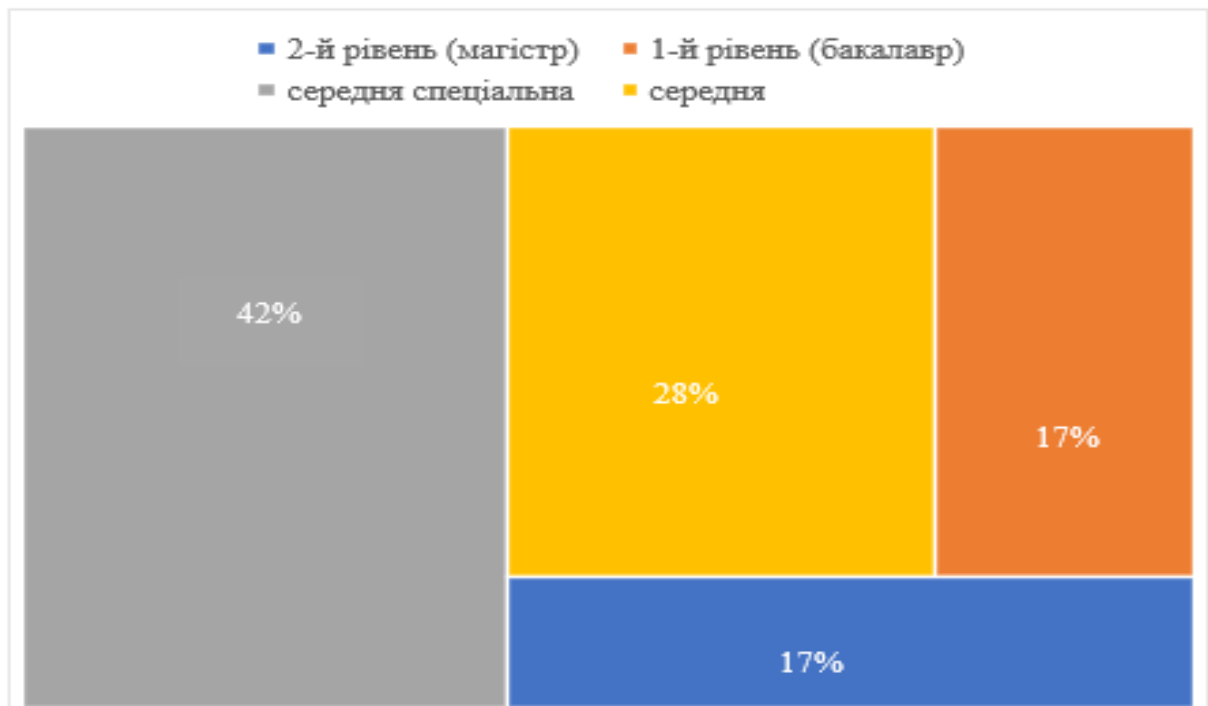


Рис. 2.4. – Рівень освіти працівників ГРК «Хутір» 2023 рік

Джерело: складено автором

ГРК «Хутір» зацікавлений у формуванні кадрового складу з вищою освітою професійного спрямування. Зокрема, підприємство співпрацює з ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет» та запрошує на стажування здобувачів даного закладу (Додаток А).

Зростання середнього віку персоналу ГРК «Хутір», відповідно, вплинуло й на зростання відсотку групи, що має стаж роботи понад 10 років – це більш досвідчені працівники, але, зважаючи на вік, їм може бути складно встигати за змінами в динамічній галузі гостинності.

За 2023 рік підприємство потроху повернулося до звичних об'ємів роботи, з середньою чисельністю персоналу – 53 працівника. Штат поповнили 13 осіб. Зріс до 30% показник персоналу з вищою освітою та на 14% збільшилась кількість осіб із середньою спеціальною освітою.

Зріс показник кількості й працівників до 30 років, але, разом з тим, збільшилися кількість працівників від 50 до 60 років до 47%, що обумовлено змінами в структурі населення міста.

Необхідно зазначити, що ГРК має досить якісний склад персоналу, не зважаючи на зміни в структурі. На даний момент, співвідношення кількісних та якісних показників свідчить про проведення значної роботи керівниками закладу, щодо стабілізації роботи закладу.

Швидше за все, наступне питання, що потребує вирішення – це утримання збереження складу персоналу, підвищення його кваліфікації, а також набір до складу працівників від 20 до 40 років, що дозволить формувати професійний склад з перспективою на більш довгий термін.

Така ціль потребувати удосконалення кадрової політики, матеріальної та моральної мотивації, що повинно сприяти не лише зацікавленості вже працюючих кадрів, а й долучення нових.

Нормування праці, яке ґрунтується на встановленні міри затрат праці на виконання певного обсягу робіт, лежить в основі визначення оптимальної кількості персоналу. Але специфіка готельно-ресторанної сфери проявляється і в даному випадку: штатні норми та стандарти можуть варіюватися в залежності від специфіки діяльності готельно-ресторанного комплексу, функцій, які виконують працівники, обсягу роботи та рівня витрат праці. Специфіка підприємства полягає в розмірах підприємства, рівні автоматизації його процесів. За основу може братися типова норма чисельності (таблиця

2.6.), але за допомогою методів аналізу діяльності: миттєві спостереження, хронометраж робочого часу та інші, визначаються норми для конкретного підприємства.

Таблиця 2.6

Норма чисельності персоналу для ГРК

Посада	Кількість	Умови розрахунку
Працівники служби прийому та розміщення	1	на 100 готельних місць
Пральня	1	на 100 кг сухої білизни
Прибиральниці	1	на 100 м кв. площі прибирання
Ремонтні служби	1	на 100 одиниць ремонтної техніки
Офіціанти	1	на 10-15 гостей

Джерело: складено автором на основі [21]

Керівники готельно-ресторанних закладів часто вважають, що оминати високу плинність кадрів не можливо. Для закладів у великих містах зміна 2/3 персоналу за рік – вважається звичною справою. Але з іншого боку, таку ситуацію можна розглядати як недостатність мотивації персоналу, що змушує працівників постійно шукати краще місце роботи замість працювати над самовдосконаленням та збільшення прибутків організації.

Непоодинокі випадки в закладах готельно-ресторанного бізнесу, коли персонал вимушений перепрацьовувати норми часу, сплачувати високі штрафи за індивідуальне чи групове порушення, тобто, працює «на межі». Тоді постає питання, чи зможе такій працівник, що працює «через силу», чекає завершення зміни, створювати продукт гостинності високої якості та думати про успіх підприємства, загалом, – шансів небагато.

Саме тому, важливо створити злагоджену команду, що буде працювати над досягненням спільних цілей.

2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу (продуктивність праці) готельно-ресторанного комплексу «Хутір»

Провести оцінку ефективності використання персоналу готельно-ресторанного комплексу можна за допомогою показників:

- система узагальнюючих показників;
- індивідуальних показників;
- допоміжних показників.

До індивідуальних показників належать: це витрати часу на виготовлення однієї одиниці певного виду продукції (трудомісткість виробництва) або випуск продукції певного виду в натуральному виразі на людину-день або людину-годину.

Допоміжні показники характеризують витрати часу на виконання певного виду роботи одиниці або обсяг виконаної роботи за одиницю часу [22; 23, с.20].

Таблиця 2.6

Система узагальнюючих показників

1.1. Середньорічний виробіток з надання послуг на одного працівника	РВНП (1)
1.2. Середньоденний виробіток – надання послуг – в розрахунку на одного робітника	ДВНП
1.3. Середньогодинний виробіток – надання послуг – в розрахунку на одного робітника	Год ВНП

$$\text{РВНП} = \text{Ч} * \text{Д} * \text{Т} * \text{ГодВНП}, \text{ де} \quad (2.1)$$

Ч – частка робітників у загальній чисельності працівників;

Д – кількість днів, що відпрацював один працівник за рік;

Т – середня тривалість робочого дня.

ГодВНП – середньогодинний виробіток – надання послуг – в розрахунку на одного робітника.

РВНП характеризує середній обсяг надання послуг, наданої одним працівником за рік, величина якого залежить від надання послуг одним працівником і частки працівників у загальній чисельності персоналу.

$$\text{ДВНП} = \frac{\text{Річний обсяг надання послуг}}{\text{загальна кількість відпрацьованих днів усіма працівниками за рік}} \quad (2.2)$$

Використовується для визначення середнього обсягу надання послуг (виготовлення продукції), одним робітником за день, величина якої залежить від середньої тривалості робочого дня (зміни) і середньогодинного виробництва одним робітником.

$$\text{ГодВНП} = \frac{\text{Річний обсяг надання послуг}}{\text{загальна кількість відпрацьованих годин усіма працівниками за рік}} \quad (2.3)$$

Застосовують для визначення середнього обсягу надання послуг (виготовлення продукції), одним робітником за годину, величина якої залежить від величини трудомісткості послуги (продукції), зростання обсягів виробництва.

Продуктивність праці характеризує якісну сторону використання праці на підприємстві та вважається одним з найважливіших узагальнюючих показників

діяльності кожного підприємства.

Розмір річної продуктивності праці визначається за формулою:

$$\text{РПТ} = \text{О} / \text{Ч}, \text{ де} \quad (2.4)$$

О – обсяг наданих послуг (виробленої продукції) за рік;

Ч – чисельність працівників.

Ще один показник, що має велике значення в процесі оцінки ефективності використання праці персоналу на підприємстві – показник рентабельності персоналу.

$$\text{R} = \text{Прибуток} / \text{середня чисельність працівників} * 100\%. \quad (2.5)$$

Результати розрахунків представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати розрахунків оцінки ефективності використання персоналу

Показник	2022	2023	+/-	%
1. Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	9128,5	11 474,40	2 345,90	126%
2. Середньорічна чисельність працівників, осіб	43	53	10,00	123%
3. Відпрацьовано годин одним працівником за рік	235	243	8,00	103%
4. Відпрацьовано годин всіма працівниками за рік	10 105	12 879	2 774,00	127%
5. Середня тривалість робочого дня, годин	10	10	0,00	100%

6. РВНП, грн.на особу (п.1/п.3)	212,29	216,50	4,21	102%
7. ДВПН (п1/п3/п4)	3,84	3,70	-0,14	96%
8. Год ВВП (п1/п5)	912,85	1147,44	234,59	126%

Проведення аналізу використання персоналу можна реалізувати за допомогою наступних показників:

- забезпеченість персоналом потреб підприємства;
- ефективність використання робочого часу;
- продуктивність праці;
- фонд заробітної плати;
- соціальна захищеність персоналу.

Джерела інформації для проведення аналізу є внутрішні та зовнішні документи: план роботи готельно-ресторанного комплексу, таблиць обліку робочого часу, дані відділу кадрів готельно-ресторанного комплексу, статистичні звіти за формами № 1-ПВ «Звіт з праці», № 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», № 6-ПВ «Звіт про чисельність працівників, їх якісний склад та професійну підготовку», № 3-ПН «Звіт про наявність вільних робочих місць (вакансій) за потребою в працівниках», № 1-ПВ (заборгованість) «Звіт про стан заборгованості з виплати заробітної плати» [24].

Вирішальне значення для ефективності роботи персоналу має організаційна структура закладу. В ГРК «Хутір» організаційна структура (рис. 2.1) :

- 1) не передбачає складних схем в передачі завдань персоналу, великої кількості персоналу;
- 2) керівники підрозділів несуть особисту відповідальність за виконання завдань своїми підлеглими. Завдання, що ставить вищий керівник є

відносно умовними, а вже кожний підрозділ працює над виконанням конкретних задач;

- 3) слабо розвинені горизонтальні зв'язки. Керівники, переважно, розв'язують проблеми самостійно без залучення персоналу, тим самим, послаблюють мотивацію працівників;
- 4) вимоги до керівників – досить високі, через особисту відповідальність розв'язання більшості питань.

Виплата заробітної плати працівникам ГРК «Хутір» здійснюється на основі погодинної оплати для всіх категорій окрім керівництва ГРК, та залежить від кваліфікаційних вимог до працівника та складності роботи; також її розмір може варіюватися через складні умови праці чи результати праці.

Розмір фонду заробітної плати ГРК «Хутір» 480 тис 400 грн. Динаміка оплати праці на підприємстві наведена в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Динаміка оплати праці ГРК «Хутір»

Показники	роки			Відхилення			
				2021/2022		2022/2023	
	2021	2022	2023		%		
Мінімальна ЗП в місяць, грн	6000	6700	6700	700	1,12	-	-
Середньомісячна ЗП ГРК "Хутір", грн	7300	8000	9064	700	1,10	1064	1,13
Преміальні доплати, грн	400-1300	600-1500	1100-2000	200	1,5	500	1,33

Джерело: сформоване автором

З проведених розрахунків, бачимо, що показники мінімальної та середньомісячної заробітної плати зросли за останні три роки в ГРК «Хутір»

більше ніж на 10%, а також зросли розміри преміальних виплат в середньому на 40%.

Найпоширеніша система оплата праці передбачає встановлення мінімальної заробітної плати та виплату відсотку від прибутку, який залежить від частки участі. Відповідно до умов договору, працівник працює за графіком і отримує заробітну плату згідно штатному окладу та відпрацьованим годинам. Звісно, що на розмір виплат може бути зменшений у разі порушення трудової дисципліни чи неякісно виконаної роботи. Застосовується також і протилежний механізм – преміальні виплати – стимул у роботі. Конкретні розміри премій визначаються з урахуванням якості роботи.

В даному випадку є неоднозначний результат премій, тому що якість роботи та відповідальність в даному випадку – індивідуальні, а відтак – складно визначити рівень спільної відповідальності та успіху колективу [21].

Злагоджено в роботі команду можна створити з вмотивованих, задоволених роботою працівників. Тому, з метою досягнення успіху на шляху створення висококонкурентного продукту гостинності, безперечно постає питання мотивації працівників.

Забезпечити успіх та процвітання бізнесу можуть допомогти:

- мотивація;
- заохочення;
- прояв турботи та забезпечення персоналу;
- ентузіазм.

Наведемо перелік конкретних заходів. Матеріальна мотивація. Один з принципів командної роботи – загальна участь та загальна відповідальність, а відтак, і участь в прибутку. Якщо працівник буде знати: чим більше зможе заробити заклад, тим більше він зможе отримати заробітної плати – то він буде вмотивований працювати на досягнення цієї мети – збільшення прибутку підприємства, вносити свій вклад – обслуговувати клієнта так, щоб він повернувся ще, або ж сприяв залученню нових клієнтів (поради, відгуки і т.п.).

Для керівників відділу персоналом чи власника відкривається досить широкі можливості: система заохочень може полягати у отриманні премії для:

- офіціанта, що найшвидший в обслуговуванні;
- кухара-новатора;
- покоївки з найчистішими номерами і т.п., а також обов'язковими є доплати за зверх нормовану працю.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

3.1 Сучасні методи рекрутингу в умовах конкуренції (конкурентного середовища готельно-ресторанної сфери)

Якісний і кількісний склад персоналу готельно-ресторанного комплексу визначає якість продукту готельно-ресторанного комплексу, організація його повинна забезпечити безперервний технологічний процес прийому гостей, їх розміщення, обслуговування, від'їзд.

Налагодження даного процесу потребує визначення оптимальної кількості працівників, посад та структурних підрозділів, налагодження комунікацій між ними, призначення функціональних обов'язків та повноважень, формування кадрової політики.

Робота з персоналом та налагодження робочого процесу передбачає [25]:

- прийняття працівників на посаду;
- встановлення графіків виходу на роботу та відпусток;
- проведення необхідних інструктажів та різного виду навчань;
- визначення обсягу робіт та його розподілу між працівниками, забезпечення умов і знаряддя праці;
- складання платіжної відомості для оплати праці та інше.

Вивчення проблем в управлінні персоналу, дозволяє сформувати низку слабких місць сучасного ринку праці готельно-ресторанної сфери:

- 1) малий відсоток кадрів з вищою освітою;
- 2) недостатність (або відсутність) професійних чи особистих якостей претендентів на посади готельно-ресторанних підприємств;
- 3) неготовність до значного фізичного та психологічного навантаження, стресових та конфліктних ситуацій;
- 4) висока плинність кадрів через низьке забезпечення та їх підтримку на підприємствах;
- 5) недостатність застосування механізмів командування з метою адаптації співробітників та їх індивідуальної реалізації.

Вимоги до персоналу готельно-ресторанного підприємства можна визначити за різними категоріями персоналу:

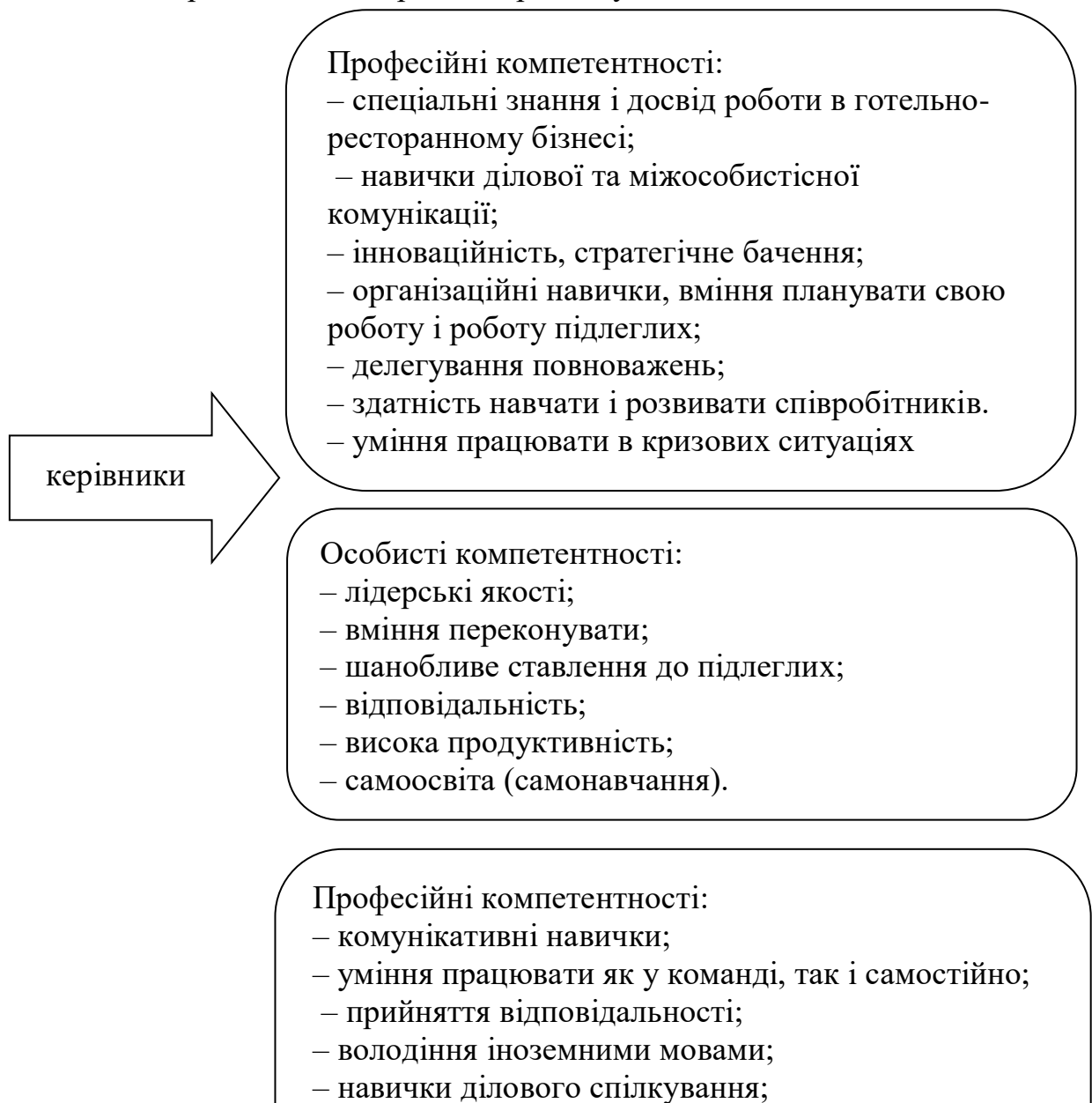




Рисунок 3.1. – Вимоги до персонал готельно-ресторанного підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [26-30].

Існують різні технології оцінки ефективності співробітників. Багато компаній використовують метод «360 градусів», коли компетентність і особистісні якості співробітника оцінюють всі співробітники компанії, які з ним взаємодіють, а іноді і зовнішні постачальники або партнери. Таким чином можна успішно визначити, які помилки людина робить у своїй роботі, і наскільки добре вона взаємодіє з іншими людьми в професійній сфері.

Інший популярний метод оцінки співробітників називається «ассесмент-центр» (від англійського слова «assessment» – оцінка). Він передбачає участь співробітників у ділових іграх, де їм необхідно вирішити певні робочі завдання та досягти певної мети. Наприклад, підписати договір з

компанією-партнером або запустити новий проект. Запрошені експерти спостерігають за співробітниками та оцінюють їх стиль вирішення проблем і здатність досягати поставленої мети [31, 32].

Ці методи оцінки можуть дати вам багато уявлень про особистісні якості співробітників, їхню поведінку в проблемних ситуаціях і здатність взаємодіяти з іншими людьми. Але, по-перше, вони також досить суб'єктивні, тому що багато залежить від особистості того, хто виносить судження, а також від здатності працівника подобатися іншим людям і справляти гарне враження.

Впровадження та застосування системи оцінки якості персоналу є важливим кроком у розвитку готельно-ресторанного підприємства. Відсутність такої системи позбавляє можливості об'єктивно зрозуміти, чи справді працівники цінні для закладу, а де їм бракує компетенції чи знань, і як їх можна зміцнити. Проведення такої діагностики є фундаментом для максимально ефективного управління персоналом і розробки стратегії розвитку підприємства.

Сучасні світові тенденції не оминули й процеси пов'язані з рекрутингом та знайшли своє втілення у використанні:

- штучного інтелекту;
- соціальних мереж;
- гейміфікації;
- відео інтерв'ю для залучення, оцінки та відбору цільових кандидатів.

З'явилося навіть нове поняття – інноваційний рекрутинг.

Інноваційний рекрутинг – це творчі стратегії, технології та методи пошуку, залучення й найму кандидатів необхідної кваліфікації на посади в організації [31, 32].

В будь-якому разі, не можна нехтувати методами оцінки персоналу, тому що ефективні працівники радо підвищують свою продуктивність, коли вони розуміють, що їхні досягнення помічають і винагороджують, у них

з'являється мотивація та ентузіазм до роботи. Вони самостійно починають прагнути до вдосконалення своїх показників і, таким чином, підвищують свою продуктивність і користь для підприємства.

Однозначно, що бувають випадки, коли співробітник негативно ставиться до впровадження оцінки ефективності персоналу – це може бути дзвіночком для менеджера з персоналу (керівника) щодо відсутності мотивації працівника, або відсутності (чи незначних) значущих результатів роботи.

Після оцінки наявності факторів мотивації та заохочення, потрібно як найшвидше виявити такі кадри й розглянути питання: чи доцільно залишати таких працівників в компанії, чи не заважають вони її розвитку. Тому що, одна із задач оцінки ефективності персоналу – перетворити управління персоналом на успішний ресурс розвитку бізнесу.

Відсутність на підприємстві систем оцінки роботи працівників та можливості оцінки конкретних результатів роботи, призводять до інтуїтивної оцінки персоналу, що ґрунтується на власних враженнях і припущеннях. В такій ситуації керівник підприємства, чи відділ управління персоналом може втратити об'єктивність у ставленні до працівників, що, однозначно, не спрацює на користь підприємству.

Потрібно пам'ятати, що навіть завжди ввічливий працівник, якій, наче, постійно зайнятий та звантажений, справляє враження відповідального, на справді може приносити мінімальну користь компанії. Або, це може бути людина, яка робить багато помилок у своїй роботі, і він постійно чимось зайнятий з тієї причини, що весь час доводиться все переробляти. В той час, коли дана йому суб'єктивно висока оцінка, надає можливість отримувати вищу плату за працю, ніж у інших на аналогічних посадах.

Натомість, справді продуктивні працівники, якім не вдалося справити гарне враження, чи, навіть, лестити керівнику, отримуватимуть мінімальну зарплату. В результаті це неминуче призведе до демотивації персоналу і буде пробуджувати бажання цінних співробітників знайти іншу роботу.

Тож, на будь-якому етапі розвитку підприємства, важливо формувати, удосконалювати чи впроваджувати корпоративну політику, ефективні методи управління персоналом, інноваційні методи оцінки персоналу та залучення ефективних працівників до свого бізнесу.

3.2 Адаптація інноваційних підходів до управління персоналом

Для досягнення максимального синергетичного ефекту в управлінні персоналом необхідне активне впровадження інноваційних інструментів. Це полегшить комплексне управління персоналом від пошуку до мотивації.

Якщо в готельно-ресторанному комплексі є сучасна система обліку, то значно спрощується процеси контролю якості роботи працівників, визначення ефективності роботи кожного працівника. Дана процедура займе мінімум часу. Зазвичай, автоматизовані системи мають функцію «статистика» (рис.3.2.), що дозволяє автоматично виявити найефективнішого працівника з урахуванням часу зміни та насиченості клієнтського потоку.

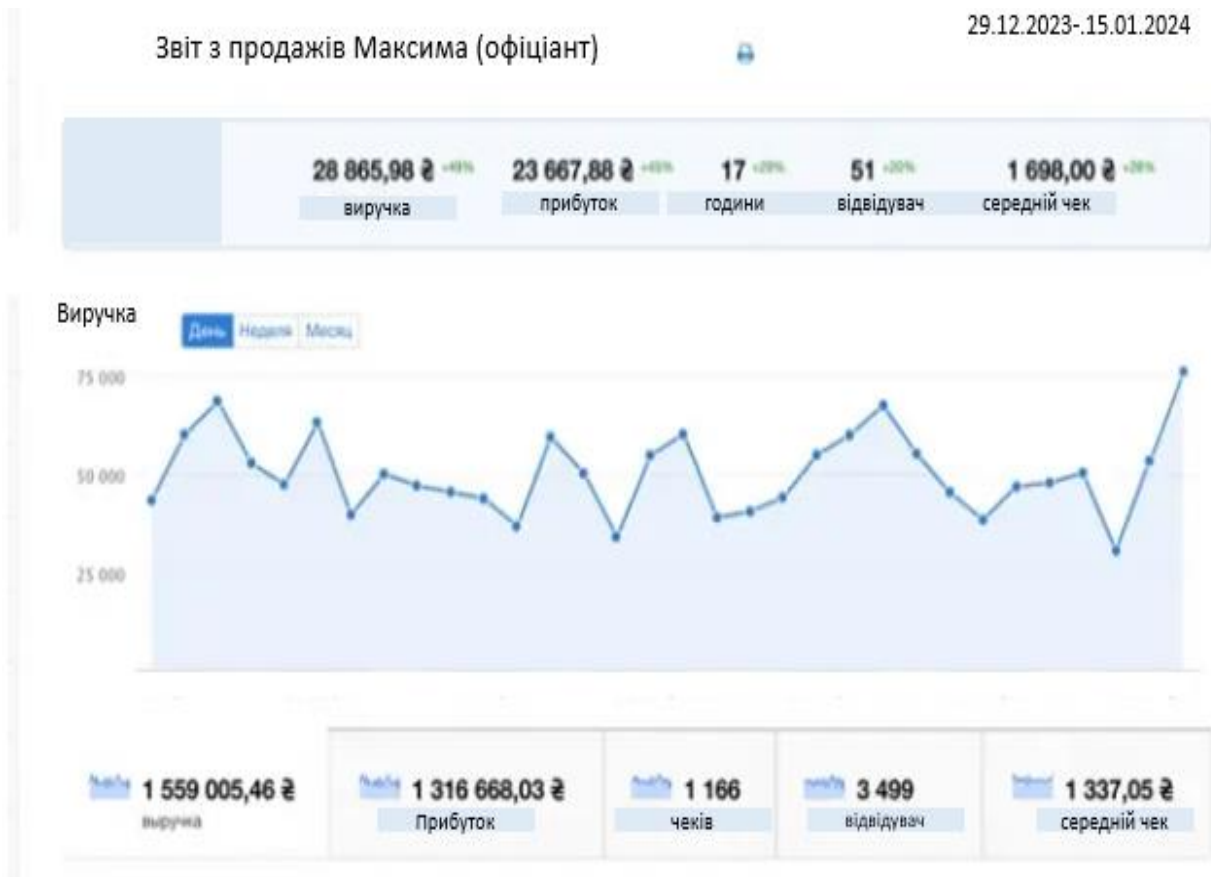


Рисунок 3.2. – Приклад статистичного звіту з автоматизованої систему обліку
Джерело: [34].

Навіть якщо вже запрацьована команда, то регулярні премії та справні платежі за понаднормову роботу чи перевиконання плану будуть посилювати дію позитивного ефекту заохочень та мотивації.

Поряд з мотивацією будуть поставити питання покарання за зворотні дії працівників: запізнення, неякісно виконану роботу, порушення норм дисципліни та інше. Важливо надати працівникам відчуття захисту від несправедливих рішень та покарань, щоб робочій день персоналу не проходив в думках: «як не отримати штраф». Всі учасники трудового колективу повинні чітко розрізняють критерії оцінки та кадрові правила.

Співробітники повинні точно знати, за що їх карають і за що заохочують. Інформація повинна надходити не від колег, які працюють у закладі довше за них, а доступно та зрозуміло подаватися при поступленні на роботу у вигляді прозорої системи преміювання та чітко визначених правил штрафів за

неякісно виконану роботу. Зокрема, відповідальність за розбитий посуд, псування уніформи та інші робочі моменти.

Забезпечення достойних умов праці. Нескладним завданням для організації, але вагомим для персоналу, є забезпечення харчування працівників готельно-ресторанного комплексу. Для таких потреб може бути розроблене окреме меню, але головне – позбавити потреби ходити зі своїми ланч-боксами на роботу.

Наявність зручних роздягальнь, душових та кімнат відпочинку – додадуть комфорту працівникам та бажання працювати краще.

Можливість навчатися та підвищувати свій професійний рівень. Якщо роботодавець не лише ставить вимоги до кадрів, але й надає можливість навчатися, організовує професійні та психологічні тренінги, в результаті він отримує не лише згуртований професійний колектив, але й забезпечує свій заклад від плинності кадрів.

Можливості для організації подібних заходів в сфері готельно-ресторанного бізнесу достатньо:

- професійні конференції, семінари;
- курси кухарів, барменів, бариста, менеджерів і т.д.;
- конкурси та змагання професійних спрямувань.

Застосування нематеріальної мотивації, формування корпоративної політики на основі поваги до кожного співробітника дозволить підсилити матеріальну мотивацію та перетворити роботу колективу на злагоджену командну роботу.

Перелічимо кроки, що є складовими на шляху до нематеріальної мотивації:

- повага до всіх співробітників не залежно від їхньої посади та статусу;
- можливість кожного працівника бути почутим будь-то скарга чи пропозиція щодо нової страви, інгредієнтів, чи інтер'єру;
- надання можливості відпочину та відновлення;

- проведення офіційних свят та залучення всіх працівників до їх організації;
- привітання з днем народження і т.п.

Більшість інноваційних методів підбору персоналу направлені на сприяння компаніям демонстрації своєї прогресивної системи, технологічної досконалості й прагнення залучити працівників, що може значно покращити репутацію компанії та залучити висококваліфіковані кадри (навіть серед пасивних кандидатів).

Представимо найпопулярніші інструменти, що застосовують в рекрутингу (рис.3.3)

Одним із популярний інструментів даного напрямку є сайти оглядів роботодавців. Це онлайн-платформи, де діючі та колишні співробітники можуть поділитися своїм досвідом і думками про роботу на даному підприємстві.

Такі сайти містять інформацію щодо репутації роботодавців, робочого середовища, корпоративної культури, стилю управління та загальної задоволеність працівників, що часто стає вирішальною щодо вибору компанії фахівцями.



Рис. 3.3. – Інноваційні методи рекрутингу

Джерело: [31-34]

Використання сайтів із відгуками роботодавців, як частини процесу найму, може бути інноваційним підходом, який має ряд переваг:

- прозора та достовірна інформація (якщо буде інакше – такий сайт швидко втратить популярність). Сайти з інформацією про роботодавців повинні надавати невідфільтровану інформацію з перших рук про роботу в певній компанії. Ці відгуки пропонують більш достовірну та неупереджену картину, ніж традиційні маркетингові матеріали компаній (включаючи програмну рекламу);
- самостійні дослідження претендентів на посади. Ті, хто в пошуках роботи, можуть використовувати сайти оглядів роботодавців, щоб зібрати інформацію про організацію, обрати найпривабливіший для себе варіант перед записом на співбесіду, або відвідуванням співбесіди. Людина може отримати уявлення про досвід співробітників, баланс між роботою та особистим життям, можливості кар'єрного зростання та інші фактори, що є важливими особисто для кожного, перед тим як визначитися з місцем найму.

- брендинг підприємства-роботодавця. Моніторинг і активне керування присутністю організації на сайтах оглядів роботодавців дозволяє компаніям будувати свій бренд роботодавця. Реагуючи на відгуки, вирішуючи проблеми та висвітлюючи позитивні аспекти своєї корпоративної політики, організації можуть продемонструвати її особливості, можливо, пріоритетність щодо задоволення та залучення працівників до робочого процесу, чи інше.

- перевірка кандидатів. Сайти оглядів роботодавців також можуть служити інструментом перевірки кандидатів. Шукачі, які досліджують компанію за допомогою цих платформ і знаходять негативні відгуки, що не відповідають їхнім цінностям і вподобанням, можуть самостійно відмовитися від процесу відбору, заощадивши час і зусилля для обох сторін.

- зворотній зв'язок. Мета комунікаційних процесів – отримання зворотного зв'язку. Саме джерелом зворотного зв'язку і слугують такі сайти, бо акумулюють цінну інформацію про те, в яких сферах підприємства досягли успіху, а які потребують удосконалення. Ця інформація може стати основою для стратегій відділу кадрів і найму персоналу, дозволяючи організаціям вносити необхідні зміни для покращення власного бренду та залучення найкращих фахівців;

- зниження плинності кадрів. Вирішення питань, які піднімаються на сайтах із відгуками роботодавців, може допомогти підприємству покращити робоче середовище та підвищити рівень задоволеності працівників, що призведе до зниження рівня плинності кадрів. Проактивне вирішення проблем демонструє прихильність до благополуччя співробітників і може сприяти розвитку позитивної корпоративної культури підприємства.

Важливо враховувати різні джерела, включаючи пряму взаємодію з компанією, співбесіди та інші методи дослідження, щоб сформувати повну картину потенційних кандидатів.

Процес набору персоналу зі штучним інтелектом – ще один сучасний інструмент рекрутингу.

Інструменти на основі штучного інтелекту можуть аналізувати описи посад і здійснювати пошук у величезних базах даних потенційних кандидатів, щоб визначити потенційних відповідників. Ці інструменти використовують обробку природної мови та алгоритми машинного навчання, щоб зрозуміти майбутні вимоги до роботи та узгодити їх із профілями кандидатів, заощаджуючи рекрутерам значний час і зусилля.

Перелічимо можливості штучного інтелекту у підборі кадрів для підприємства:

- штучний інтелект може автоматизувати початкову перевірку резюме, зосередивши у вагу на потрібній інформації, такій як навички, кваліфікація та досвід, із великої групи кандидатів. Алгоритми машинного навчання можуть вивчати попередні рішення щодо найму, щоб робити точніші прогнози та визначати найкращих кандидатів для подальшої оцінки;
- чат-боти на основі штучного інтелекту можуть спілкуватися з кандидатами в режимі реального часу, відповідати на поширені запитання, надавати інформацію про вакансії та навіть проводити попередні співбесіди. Віртуальні помічники можуть планувати співбесіди, надсилати автоматичні подальші електронні листи та виконувати інші адміністративні завдання, покращуючи досвід кандидатів і зменшуючи адміністративне навантаження на рекрутерів. Такий підхід забезпечує зв'язок кандидата з підприємством 24/7;
- платформи відеоінтерв'ю на базі штучного інтелекту використовують розпізнавання обличчя і обробку природної мови для аналізу відповідей кандидатів по виразу обличчя. Ці інструменти можуть надати уявлення про навички спілкування, риси особистості та комунікативні навички кандидата, допомагаючи рекрутерам приймати більш обґрунтовані рішення під час співбесіди;
- алгоритми штучного інтелекту можуть аналізувати історичні дані наймання, щоб ідентифікувати закономірності та фактори, які

корелюють з найуспішнішими наймами. Може рекомендувати найкращих кандидатів на конкретні посади на основі їхньої кваліфікації, навичок і відповідності культурі організації, збільшуючи ймовірність успішних рішень щодо найму;

- технології штучного інтелекту дають змогу персоналізовано спілкуватися з кандидатами протягом усього процесу найму;
- автоматизовані електронні листи, чат-боти та віртуальні помічники можуть надавати своєчасні оновлення, пропонувати відгуки та створювати більш привабливий і чуйний досвід для кандидатів, підвищуючи їхню загальну задоволеність процесом найму;
- за допомогою штучного інтелекту можна виявити та пом'якшити несвідомі упередження в процесі найму.

Алгоритми штучного інтелекту можуть сприяти більш справедливому та неупередженому оцінюванню кандидатів, сприяючи різноманіттю та включенню в організації, зосереджуючись на об'єктивних критеріях і видаляючи особисту інформацію на початкових етапах.

Наступна інновація – інклюзивні оголошення про роботу.

Створення таких оголошень має вирішальне значення для залучення різноманітних кандидатів і сприяння культурі інклюзивності в організаціях, що відповідає процесам сьогодення.

Наведемо основні принципи таких оголошень:

- чітко окреслені навички, кваліфікація та досвід, необхідні для роботи;
- демонстрація прихильності підприємства до різноманітності та інклюзії;
- висвітлення діапазону заробітної плати та наголос на те, що організація прагне справедливої оплати праці;
- демонстрація інклюзивної політики підприємства, а також соціальної спрямованості: відпустку по догляду за дитиною, гнучкий графік роботи, програми допомоги працівникам та інші ініціативи, які підтримують баланс між роботою та особистим життям і благополуччя працівників;

- уникання гендерно-специфічних термінів або займенників у оголошеннях про роботу;
- публікація оголошення про вакансію простою та доступною мовою. Заголовки, маркери та коректне форматування з метою покращити читабельність і допомогти людям із вадами зору чи когнітивними вадами;
- співпраця з ресурсними групами співробітників організації або групами інтересів, щоб зібрати ідеї та думки щодо інклюзивного змісту оголошень про роботу;
- можливість включити до оголошення про роботу заяву про різноманітність, яка виражає прихильність організації до різноманітності, рівності та залучення;
- необхідність відстеження реакції на оголошення про роботу та оцінки різноманітності кандидатів. З метою відстеження ефективності таких об'яв та постійного удосконалення інклюзивності в майбутніх оголошеннях.

Відео інтерв'ю, або відеорекрутинг дозволяє рекрутерам і менеджерам з персоналу проводити інтерв'ю з кандидатами дистанційно – в незалежності від місця знаходження обох сторін.

Цей метод найму усуває потребу в поїздках і підходить для кандидатів, які можуть бути географічно віддаленими. Відео інтерв'ю можна проводити в режимі реального часу, дозволяючи спілкуватися віч-на-віч і оцінювати комунікативні навички кандидата, мову тіла та загальну відповідність ролі.

Можливий варіант і попереднього запису відео інтерв'ю. Тоді кандидат надсилає відповіді на попередньо отриманні запитання протягом встановленого часу. Рекрутери можуть забезпечити гнучкість і спростити процес відбору.

Деякі організації використовують відео для покращення своїх оголошень про роботу. Замість того, щоб покладатися виключно на письмові

описи, роботодавці можуть додавати відео, щоб продемонструвати культуру компанії та відгуки працівників.

За допомогою якісно знятих відео організації можуть ефективно донести свої цінності, культуру та унікальні переваги, зробивши їх більш привабливими для потенційних кандидатів.

Попередні записи надають можливість віртуального оцінювання та моделювання, що імітує реальні сценарії роботи. Кандидатам можуть запропонувати виконати завдання, розв'язати задачі або продемонструвати свої навички за допомогою відеозапису. Таким чином, у кандидата є час і можливість сконцентруватися та показати себе з кращої сторони, а у рекрутерів детально дослідити відео і поведінку претендента.

Онлайн-рекрутинг дозволяє командам з найму ефективніше співпрацювати, обмінюючись відео інтерв'ю, оцінками та презентаціями кандидатів.

Реферальні програми. Програми рекомендацій співробітників заохочують поточних співробітників рекомендувати кваліфікованих кандидатів на відкриті посади в організації. Іншими словами: «приведи друга – отримай бонус». Використання наявних мереж співробітників може призвести до підвищення якості кандидатів, кращої культурної відповідності та більшої залученості співробітників.

Відповідно до результатів опитувань, 82% роботодавців більше довіряють рекомендаціям співробітників, ніж відгукам сайтах вакансій, а 88% роботодавців що реферальні програми є найкращим джерелом для пошуку кандидатів із середнім рівнем доходу. Головною перевагою рекрутингу за рекомендаціями вважається – особиста рекомендація. Саме це робить процес відбору кандидатів більш ефективним, на відміну від стандартного пошуку на сайтах роботи.

Переваги рекрутингу за рекомендацією в тому, що кандидата рекомендує співробітник, який знає корпоративну культуру компанії. Він

матеріально вмотивований і зацікавлений у тому, щоб кандидат відповідав вимогам компанії.

За рекомендацію фахівця працівник отримує надбавку в розмірі 10% від місячного окладу новачка. Виплачується двома частинами: перша частина відразу, друга – після закінчення випробувального терміну.

Існує практика, коли кадровики, окрім рекомендацій співробітників, звертаються за допомогою до своїх колег з HR-служб інших компаній.

Деякі компанії використовували інший метод рекрутингу. Він добре підходить, якщо вам потрібно набрати цілий відділ з нуля. В цьому випадку рекрутери шукають одного професійного кандидата і запропонували йому набрати свою команду.

Крім того, рекомендувати кандидата може і людина з топ-менеджменту компанії. Вона має контакти в професійній сфері і знає багато людей.

В реферальній програмі можуть брати участь:

- компанії, або сайт, служба, що реалізовує свої послуги;
- реферал – користувач або співробітник, який був набраний за допомогою програми;
- рефері – це людина, яка залучає учасника.

Існує два типи реферальних програм:

- односторонній бонус отримує тільки той рефері, який залучив нового співробітника;
- двосторонній: бонуси отримують і рефері, і реферал.

Для залучення рефералів співробітники, HR і рекрутери можуть використовувати пасивні і активні методи. Пасивний метод передбачає розміщення референтом посилання на вакансію в публікаціях та коментарях. Таким чином, керівництво компанії бачить, звідки взялися нові кандидати, і винагороджує співробітника.

За умов активного – рефері самостійно шукає потенційних кандидатів серед знайомих, друзів, близького оточення. Він спілкується з ними, розповідає про переваги та перспективи роботи на підприємстві.

На думки HR-технологів, процес найму залучених кандидатів відбувається на 55% швидше, ніж у кандидатів з порталів вакансій. LinkedIn також провела дослідження, яке показало, як реферальні програми скорочують час найму (рис.3.4.).

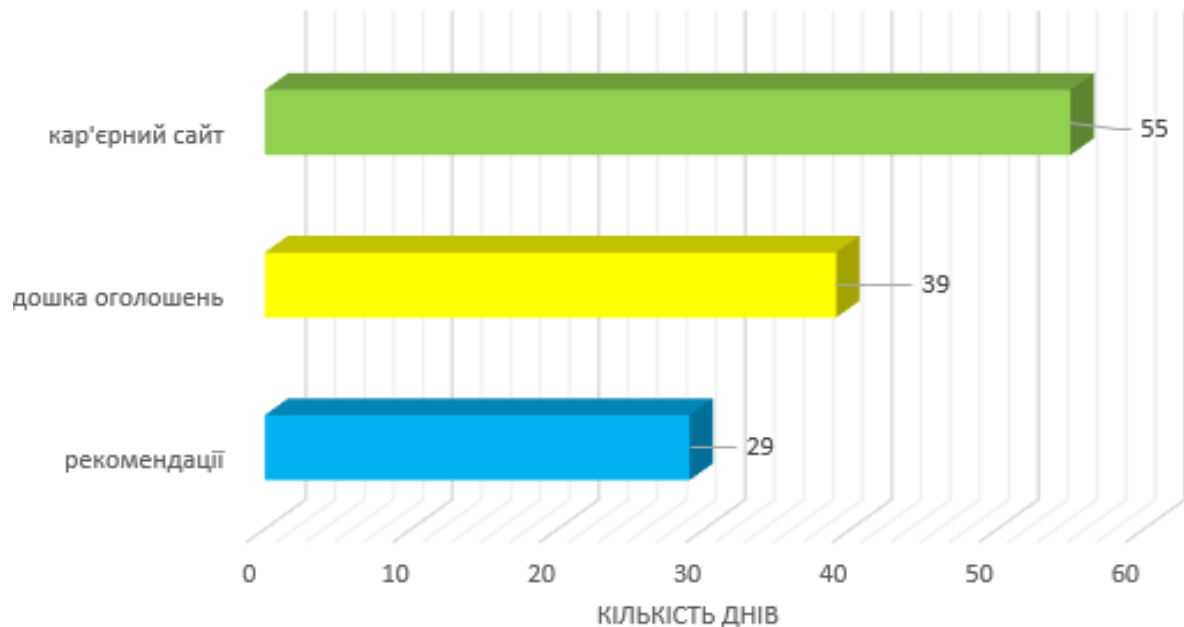


Рис. 3.4. – Витрати днів на пошук/прийом співробітників

Джерело: сформовано автором на основі [35, 36]

Рекрутерам потрібно 55 днів, щоб найняти працівника традиційними методами – розміщенням вакансій, переглядом відгуків тощо, та всього 29 днів, щоб найняти кандидата, якого запропонував співробітник.

Згідно з дослідженням LinkedIn, реферальні програми сприяють економії коштів, які б підприємство витратило на оголошення вакансій, агентство чи комісію за підбір персоналу. Тому навіть досить висока винагорода за нового працівника – це більш доцільно, ніж пошуки «з нуля».

За даними Recruiter.com, програми рекомендацій співробітників можуть заощадити компаніям до 3000 доларів США за наймання [36].

Результати іншого дослідження демонструють, що рекомендації співробітників компаній з реферальною програмою є основним джерелом якісного найму. Співробітники, що прийшли по рекомендації, як правило, залишаються в компанії довше, ніж найняті з кар'єрних порталів.

За статистикою через рік плинність залучених працівників становить 54% порівняно з 67% на порталах вакансій. Через два роки утримання рефералів становить 55% порівняно з 80% із сайтів вакансій [37].

Реферальні програми сприяють підвищенню залученості працівників, зростання рівня відповідальності. Працівник, розуміє, що він сам порекомендував кандидатуру і відповідальність частково вже лежить на ньому. Але, разом і з цим, зростає самооцінка працівника та його прихильність до компанії. Починають працювати принципи командної роботи: загальні мета, пріоритети, відповідальність.

Досить ефективним інструментом для пошуку працівників є розміщення об'яв в соціальних мережах. Платформи соціальних мереж дозволяють рекламувати вакансії, демонструвати бренд підприємства та взаємодіяти з потенційними кандидатами. Стратегія рекрутингу в соціальних мережах може допомогти охопити ширшу аудиторію та залучити пасивних шукачів.

Рекрутинг повного циклу. Рекрутинг повного циклу представляє собою управління процесами рекрутингової індустрії, починаючи з пошуку та відбору кандидатів, закінчуючи пропозицією роботи та супроводом при адаптації на робочому місці. Він забезпечує комплексний підхід до стратегії підбору персоналу, що гарантує ефективно та результативно проходження всіх етапів для залучення найкращих спеціалістів.

І, звісно, мобільний рекрутинг. Цей тип рекрутингу зосереджений на оптимізації процесу для мобільних пристроїв, що включає створення мобільних додатків, які дозволяють кандидатам подавати заявки зі своїх смартфонів або планшетів, а також використання платформ мобільного обміну повідомленнями або чат-ботів для залучення кандидатів, а також створювати бази для акумуляції резюме кандидатів.

3.3 Впровадження трендових механізмів управління персоналом в діяльність готельно-ресторанних підприємств

З огляду на проведені дослідження, ГПК «Хутір» можна рекомендувати встановлення на виробництві спеціалізованих програм для полегшення процесами управління. Наприклад, компанія ULTRA – сучасний розробник програмних рішень для закладів сфери торгівлі та розваг, пропонує програмні продукти саме для цієї сфери.

Продукти компанії розроблені із урахуванням національної специфіки бухгалтерського обліку та світових стандартів обслуговування, що в результаті дозволило створити унікальну систему автоматизації, здатну об'єднати всі бізнес-процеси в один налагоджений механізм. Програмні рішення допомагають організувати внутрішній облік закладів та значно підвищити якість обслуговування. Завдяки дилерській мережі та партнерам програмний комплекс ULTRA доступний кожному, незалежно від місцезнаходження, вартість стартує від 800 грн на місяць.

Компанія ULTRA пропонує програму ULTRA Готель, або Ресторан, що призначена для таких закладів, як готелі, хостели та готельно-ресторанні комплекси.

Програма для готелей – це рішення, що вдало поєднує в собі необхідні інструменти для автоматизації робочих місць із потужним функціоналом, який дає змогу успішно управляти всім закладом за декілька дій.

Програма ULTRA Готель надає можливість щохвилинного контролю процесу, надання актуальної інформації щодо фінансового стану, наповненість номерного фонду та складів та багато іншого.

Встановлення готельного комплексу ULTRA допоможе ГПК «Хутір» досягти відразу декількох цілей:

- забезпечити зручну та продуктивну роботу персоналу рецепції з гостем, завдяки забезпеченню необхідного функціоналу програмою;
- синхронізувати роботу спеціального обладнання та необхідних програм (електронний замок, чековий принтер, сканер штрих-кодів, касовий ящик);

- створити цілісну систему роботи персоналу кожного підрозділу (бухгалтерія, рецепція, ресторан, розважальний комплекс);
- роздруковувати необхідну документацію з логотипом установи безпосередньо за допомогою програми;
- ведення товарно-фінансового обліку відповідно до цілей підприємства;
- отримати можливості контролювати не тільки роботу персоналу, а й контролювати використання засобів для прибирання, супутніх товарів і витрачених на них коштів;
- запобігати зловживаннями з боку персоналу;
- розмежувати повноваження співробітників залежно від виробничої потреби;
- автоматизувати тарифікацію проживання клієнта;
- структурувати клієнтську базу та активно застосовувати дисконтні програми для різних категорій відвідувачів;
- вносити нововведення в меню;
- спростити підготовку до заходів, що замовляють;
 - в будь-який момент проконтролювати роботу конкретного співробітника і ознайомтеся з розміром його виручки та інше.
- Ефективна координація роботи кухні та залу – один із важливих факторів успіху закладу. ULTRA Cook – автоматизація ресторану дозволяє спростити процес взаємодії між різними відділами до рівня одного кліка.

ULTRA Chef – це модуль, призначений для закладів, які вже готові використовувати новітні технології у своїй повсякденній діяльності. Його можна використовувати як на спеціалізованих терміналах, так і на звичайних планшетах з ОС Windows. Модуль відправляє поточне замовлення на кухню відразу після введення його в програму. На екрані відображається час замовлення, порядок доставки та відповідальна майстерня. Програма для ресторанів спрощує процес планування роботи персоналу кухні.

Кнопка готовності страви дозволяє сповістити офіціанта і виключити постійне відвідування кухні співробітниками залу. При цьому модуль зберіг

весь функціонал звичайного процесу замовлення – відображення модифікаторів, відмова від страв тощо.

ULTRA Chef дає можливість назавжди відмовитися від принтерів для друку замовлень, допомогти кухні чітко встановити порядок подачі страв, створити надійний двосторонній зв'язок між кухнею та офіціантами; розподілити замовлення між офіціантами, кухарями в один клік; контролювати час виконання замовлення; завдяки сповіщенню офіціантів [38].

Формування штату підприємства готельно-ресторанного комплексу потребує врахування організаційної структури, ієрархії підпорядкованості, штатного розкладу і т.п. Реалізація даних завдань є найважливішим етапом первинного відбору персоналу.

Оскільки склад праці готельно-ресторанного підприємства досить різноманітний, то далі реалізації підлягає ряд критеріїв і вимог, які пропонуються для окремих категорій персоналу. Найбільш затребуваними вакансіями в ресторанному бізнесі є офіціанти, кухарі, технічний персонал.

За кількістю вакансій на популярних сайтах пошуку роботи загальна картина попиту на професії ресторанного господарства має таку структуру:

- перше місце посідають кухарі;
- друге – офіціанти;
- третє – бармени.

Серед кандидатів на посади, ресторатор виділяють вакансії офіціанта, кухаря, менеджера, шеф-кухаря та бармена щодо складності підбору кадрів. Таким чином, можна відзначити, що проблеми виникають при підборі персоналу всіх рівнів. Діяльність закладів громадського харчування передбачає тісний контакт персоналу з гостем, звідси вимоги до певних навичок і компетенцій, якими повинен володіти працівник.

Для працівників залу (офіціантів, барменів і т.п.) важливо вміння поводити себе в суспільстві, відкритість до спілкування, грамотна мова, приємний зовнішній вигляд. Безпосередньо, власний заробіток працівників, і дохід закладу залежать від комунікативних навичок працівників залу. На рис.

3.5. наведено критерії, що потребують особливої уваги під час прийняття претендента на посаду.



Рис. 3.5. – Критерії вмінь та навичок для працівників готельно-ресторанного комплексу

Джерело: сформовано автором на основі [25, 32].

Налаштування процесу комунікацій, комунікаційні здібності є одними з найважливіших у сфері готельно-ресторанного бізнесу, але й найскладнішими з точки зору навчання та набуття досвіду. Тому, переважно, ще під час відбору персоналу, слід звертати увагу на наявність цих навичок у кандидатів. Вміння вести діалог можна перевірити на співбесіді, застосувавши кілька простих методів. Це елементарна розповідь про власні професійні навички, або на задану тему, відповіді на провокаційні запитання.

Наступний важливий критерій, необхідний працівникам даної сфери – це вміння орієнтуватися в людях, їхніх намірах, зчитувати зміни емоцій, передбачати реакцію, нейтралізувати (або уникати) конфліктних ситуацій,

знаходити підхід до будь-якої людини. Це обумовлене досягненням високої якості послуг та збільшення прибутку підприємства, що потребує максимально задоволеного клієнта – розуміння та передбачення бажань гостя, гість завжди правий і т.д.

Наявність зазначеного критерія часто важко відслідкувати одразу на співбесіді. Про його наявність можна стверджувати тільки після того, як співробітник приступить до роботи. Але, щоб забезпечити репутацію свого закладу, можна запропонувати кандидату на посаду рольову гру, в якій кандидат – офіціант або бармен, адміністратор чи покоївка, а інтерв'юер – гість. Далі створити таку атмосферу, що дозволять претенденту проявити себе в різноманітних ситуаціях.

Наступний критерій, якому потрібно приділити увагу – навички продажів. Продукт гостинності потребує просування, реклами, продажу – і, часто, ці процеси можуть проходити вже під час візиту клієнта до закладу. Офіціанти та бармени, адміністратори повинні вміти продавати їжу, напої, послуги. Набуття вміння реалізовувати послуги та товари потребує також певного часу. Перевірити, чи вміє претендент на посаду відкрито демонструвати та доносити до гостей позитивні якості страв чи напоїв можливо й на співбесіді.

Претенденти на посади готельно-ресторанного комплексу також повинні вільно орієнтуватися в основах безпеки на робочому місці, мати уявлення про небезпеки, які можуть виникнути під час експлуатації готельно-ресторанного комплексу та їх запобігання, основні засоби і способи захисту від небезпечних факторів.

Важливою вимогою до персоналу є володіння іноземними мовами, на рівні, що необхідний для спілкування з іноземними клієнтами. Якість послуг, що надаються комплексом, не повинна змінюватися в залежності від національності гостя та мови, якою він володіє.

Специфіка готельного бізнесу передбачає контакти з людьми, які шукають тимчасове житло в приймаючому місті. Це свідчить про їхню неінформованість про інфраструктуру міста, рух громадського транспорту тощо.

Тож, наприклад, адміністратор повинен бути в змозі надати кваліфіковану консультацію. Тоді, зазначимо ще одну важливу компетенцію, що характерна для працівників готельно–ресторанного комплексу – знання історії міста, маршрутів громадського транспорту, інфраструктури, різноманітних закладів, що можуть зацікавити гостей.

Поряд з особистими якостями та практичними навичками обов’язковою вимогою до претендентів на посаду повинні бути знання:

- основ обслуговування;
- санітарних норм;
- кухонного та барного меню;
- номерного фонду;
- нормативно-правової бази, що регламентує роботу закладів громадського харчування та закладів розміщення.

Готельно-ресторанному комплексу «Хутір», також можна рекомендувати застосовувати рекрутингову технологічну платформу – Playhunt [31]. Це ультрасучасна рекрутингова технологічна платформа для представників молодого покоління, яка пропонує широкий спектр можливостей для оптимізації стратегії підбору персоналу.

Ключові особливості Playhunt, які можуть допомогти організації підвищити ефективність пошуку та найму персоналу:

- система використовує штучний інтелект та машинне навчання, щоб ефективно знаходити кваліфікованих кандидатів і підбирати їх максимально відповідно до вакансій. Програма аналізує резюме, навички та кваліфікацію, та визначає кращих кандидатів з великого пулу претендентів;
- Playhunt включає в себе гейміфіковане оцінювання, щоб оцінити навички, здібності та вміння кандидатів вирішувати проблеми;

- платформа пропонує безперервні можливості відео інтерв'ю, що дозволяє рекрутерам проводити віддалені співбесіди з активними та пасивними кандидатами;
- Playhunt дозволяє проводити відео-співбесіди в режимі реального часу, записувати інтерв'ю та співпрацювати з командою найму, щоб надати ефективну оцінку та прийняти рішення;
- Функціональний CRM Playhunt дозволяє топ-рекрутерам керувати взаємодіями з кандидатами, підтримувати кадровий резерв і розвивати відносини з потенційними працівниками;
- надаються варіанти кастомізації, дає можливість узгодити платформу з брендингом та політикою організації;
- Playhunt має зручний інтерфейс, що дозволяє кандидатам безперешкодно отримати доступ до платформи та взаємодіяти з нею зі своїх мобільних пристроїв, оскільки розроблений для користувачів мобільних телефонів;
- платформа може інтегруватися з існуючими HR-технологіями, системами відстеження кандидатів (ATS) і дошками оголошених про вакансій, забезпечуючи безперервний процес підбору персоналу.

Playhunt може адаптуватися до мінімальних споживчих організацій, пристосовуючись як до малих, так і до великих рекрутингових операцій. Завдяки передовим технологіям та широким можливостям Playhunt дає змогу організації підбирати працівників на вакансії більше інноваційно та ефективно, що дозволяє в короткі строки оптимізувати чисельність та склад персоналу підприємства.

Відхилення чисельності робочої сили як у меншу, так і в більшу сторону позначається на рівні трудового потенціалу: нестача призводить до недовикористання виробничих резервів, надмірне завантаження – до ослаблення індивідуальних можливостей. Особливістю цілей ефективного управління персоналом є те, що необхідно враховувати не тільки мету підприємства (організаційні цілі), а й індивідуальні цілі персоналу. Ці два напрямки потрібно гармонійно поєднувати, гармонізувати заходи щодо

забезпечення зростання прибутку із заходами щодо створення належних виробничих умов і задоволення соціальних потреб персоналу підприємства.

Індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання та ротація персоналу є заходами технології ефективного управління персоналом, які забезпечують синергетичний ефект якості роботи колективу за умови забезпечення системи адаптації до зовнішнього середовища.

Налагодити високоефективну роботу персоналу також допомагають:

- гнучкі системи організації праці, автономні робочі групи – команди;
- системи оплати праці, засновані на принципах комплексного обліку особистого внеску та рівня професійної компетентності (знань, умінь і навичок, якими фактично володіє персонал);
- високий рівень участі окремих працівників і колективів у розробці та прийнятті управлінських рішень, пов'язаних з їх повсякденною роботою;
- ефективна комунікаційна система, що забезпечує двосторонні та багатосторонні вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації на самому підприємстві та інших.

Вже сьогодні спостерігається тенденція до поступової відмови від традиційних технологій і надання пріоритету гнучким виробничим комплексам, наукомістким виробничим технологіям, комп'ютеризованим технологіям і сучасним засобам зв'язку.

Тому вже сьогодні підходи до управління персоналом мають відповідати глобальній меті управління персоналом підприємства – ефективному формуванню, розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємства та зростання його конкурентоздатності.

ВИСНОВКИ

Опрацьований в роботі досвід діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства доводить, що розуміння засновниками і

керівництвом закладу значення людського потенціалу в умовах сьогодення є провідним фактором успішної діяльності. Однак до такого сприйняття принципів роботи керівники готельно-ресторанних підприємств у реальній ситуації бувають не готові: не можуть правильно організувати справу, забезпечити результативність та вдосконалення професіоналізму кадрів. Безумовно, що сучасні умови господарювання ще й в умовах конкуренції вимагають творчого й наукового підходу, певних навичок і досвіду. Так практичний досвід разом з теоретичним контентом допомагає керівникові віднаходити найефективніші методи управління, озброює його вмінням раціонально організувати працю підлеглих, ефективно мобілізувати творчу ініціативу колективу.

Готельно-ресторанний бізнес в Україні в теперішній час як ніколи залежить від уміння керівництва підприємства швидко адаптувати бізнес-процеси так, щоб максимально задовольняти саме індивідуальні потреби та вимоги сучасного споживача готельно-ресторанного продукту, тобто формувати на підприємстві клієнтоорієнтований сервіс [**].

З урахуванням представленого дослідження в роботі наведені теоретичні основи з управління персоналу саме в готельно-ресторанному господарстві, наведено теоретичні основи щодо тлумачення термінів, які вживаються під час аналізу діяльності персоналу, показана система елементів управління персоналу та її сучасна трансформація як прикладної науки. Доведено, що ефективна робота персоналу обов'язково базується на ресурсному забезпеченні, яке також складається з певних елементів, акцентовано увагу на нормативно-правовій базі функціонування закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Надано організаційно-економічну характеристика готельно-ресторанного комплексу «Хутір». З метою аналізу системи управління персоналом в табличному вигляді представлено динаміку показників роботи персоналу, забезпеченість персоналом за категоріями станом за 2023 рік. Також проаналізовано кваліфікаційний рівень за такими факторами як вік,

рівень освіти, досвід роботи та проілюстровано графічно відповідними діаграмами.

Разом з цим у кваліфікаційній роботі наведено типові норми чисельності працівників, що використовується для планування явочної та спискової чисельності. Виконано оцінку ефективності роботи персоналу за системою узагальнюючих показників та показників рівня оплати праці.

За результатами аналізу, виконаному у другому розділі, обґрунтовано напрями удосконалення процесу управління персоналом підприємств готельно-ресторанної справи за рахунок застосування сучасних методів рекрутингу, що є корисним в роботі HR-менеджера, адаптації до інноваційних підходів до управління персоналом та трендових механізмів управління персоналом.

Рекомендовано автоматизувати систему оцінки та контролю персоналу за допомогою програм: рекрутингової технологічної платформи Playhunt, ULTRA Готель, ULTRA Ресторан. Автоматизовані програми дозволять зробити процес оцінки персоналом регулярним, зрозумілим та об'єктивним для всіх учасників робочого процесу.

Безумовно, практичне використання запропонованих напрямів удосконалення процесу управління персоналом підприємств створить умови для досягнення глобальної мети управління персоналом підприємства – ефективного формуванню, розвитку та реалізації трудового потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу та зростання його конкурентоздатності

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Рябенька М. О., Мазуркевич М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Національна економіка. Інтелект XXI № 1, 2020. С.75-80.

2. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

3. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

4. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

5. Національний класифікатор України. Класифікатор професій. ДК 003:2010. Затверджений Наказом Держпоживстандарту України від 28.07.2010 №327.

6. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

7. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. 2-ге видання, виправлене, доповнене. – К : Академвидав. 2007. 576 с.

8. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Міністерство освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. К.: Професіонал, 2006. 511 с.

9. Управління персоналом: Навчальний посібник / Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова. М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. ("Екомен"). К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

10. Кайзер Д. «Як зробити роботу керівника більш ефективною» // Журнал «Кадри підприємства», 2007, № 3. С.25-27.

11. Морушко О. О. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 176с.

12. Визначення і класифікація персоналу закладів готельно-ресторанного господарства. URL: <https://studfile.net/preview/9076102/page:80/>.

Дата звернення 11.04.2024р.

13. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства» (для студентів 2 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 6.140101 – Готельно-ресторанна справа) / С.А. Александрова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 86с.

Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. URL : <https://jobs.ua/dkhp/search?keywords=%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C+%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD&vipusk=1>. Дата звернення 11.04.2024р.

14. Глотов Н.А. Специфіка управління персоналом на вітчизняних підприємствах готельно-ресторанного господарства. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С. 502-505.

15. **Третинко Д.М. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С.727-73

16. ДСТУ 4268:2003 Національний стандарт України. Послуги туристичні. Класифікація готелів.

17. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення.

18. Фінансова звітність підприємства ГРК «Хутір Farmhouse».

19. Колот А., Цимбалюк С. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2011. 397с.

20. Банева І.О., Величко О.В. Основи готельно-ресторанного бізнесу конспект лекцій, навчальне видання. Миколаїв: МНАУ, 2021. 150 с.

21. Економіка підприємства: навч. посіб. / [І. М. Посохов, В. Г. Дюжев, С. В. Сусліков, К. О. Тимофєєва] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т. «Харків. Політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХП», 2016. 380 с.

22. Цимбалюк С., Білик О. Оцінювання персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311.
23. Наказ № 128 від 30.03.2023 Про затвердження форм державного статистичного спостереження. URL: https://zakononline.com.ua/documents/show/517182_738081. Дата звернення 11.03.2024р.
24. Балацька Н., Каленік К., Скриннік В. Місце трудових ресурсів в інтеграційних та глобалізаційних умовах у готельно-ресторанному бізнесі. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 2022. №1(43). С. 31–36. URL: <https://doi.org/10.55643/ser.1.43.2022.430>. Дата звернення 05.04.2024р.
25. Гакова М.В. Особливості сучасного управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства. С.450-453. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-150>. Дата звернення 20.04.2024р.
26. Гнилянська, Л., Процайло, І., Гладун, С. Іміджеві аспекти формування кадрового потенціалу підприємств готельно-ресторанної сфери. *Економіка та суспільство*, (60). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-1>. Дата звернення 05.04.2024р.
27. Вівсюк, І. Динаміка трудових ресурсів в закладах готельного господарства. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, (1 (5), 10-14. 2022. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(5\).2022.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(5).2022.2). Дата звернення 05.04.2024р.
28. Торяник В., Сардак С., Джинджоян В. Туризмологія: підручник. Дніпро: ВНПЗ «ДГУ», 2022. 306 с.
29. Джинджоян В.В., Саленко А.С., Сазонець І.Л. Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства : монографія. Рівне. Волин. обереги, 2021. 208 с. 16.
30. Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності. Київ: Видавництво «Каравела», 2022. 340 с.

31. «ПЕРФОРМІЯ»– авторська технологія найму та управління персоналом. URL: <https://performia.com.ua/>. Дата звернення 10.04.2024р.
32. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О.М. Шубалий, Н.Т.Рудь, А.І.Гордійчук, І.В.Шубала, М.І.Дзямулич, О.А.Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023.
33. Базалійська Н.П., Кошонько О.В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. Т. 1. С. 22–31. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-4>. Дата звернення 28.03.2024р.
34. Playhunt. Interview-screener. URL: <https://playhunt.io/ua/>. Дата звернення 28.04.2024р.
35. Reasons Why Employee Referrals Matter to Small to Mid-sized Businesses. URL: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/new_employee_referral_programs_FINAL.pdf.
36. 3 Reasons Why Referrals are the Way Forward for Recruitment in 2018. URL: <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/3-reasons-why-referrals-are-the-way-forward-for-recruitment-in-2018/>. Дата звернення 05.04.2024р.
37. Data: Referrals Strongly Impact Retention and Depend on Employee Performance. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-engagement/data-referrals-strongly-impact-retention-and-depend-on-employee-performance>. Дата звернення 05.04.2024р.
38. ULTRA. URL: <https://ultra-company.com/hotel/demo-version/>. Дата звернення 05.04.2024р.



Рис. 1 – Здобувачі вищої освіти ВНПЗ «Дніпровського гуманітарного університету» на виробничій практиці ГРК «Хутір»

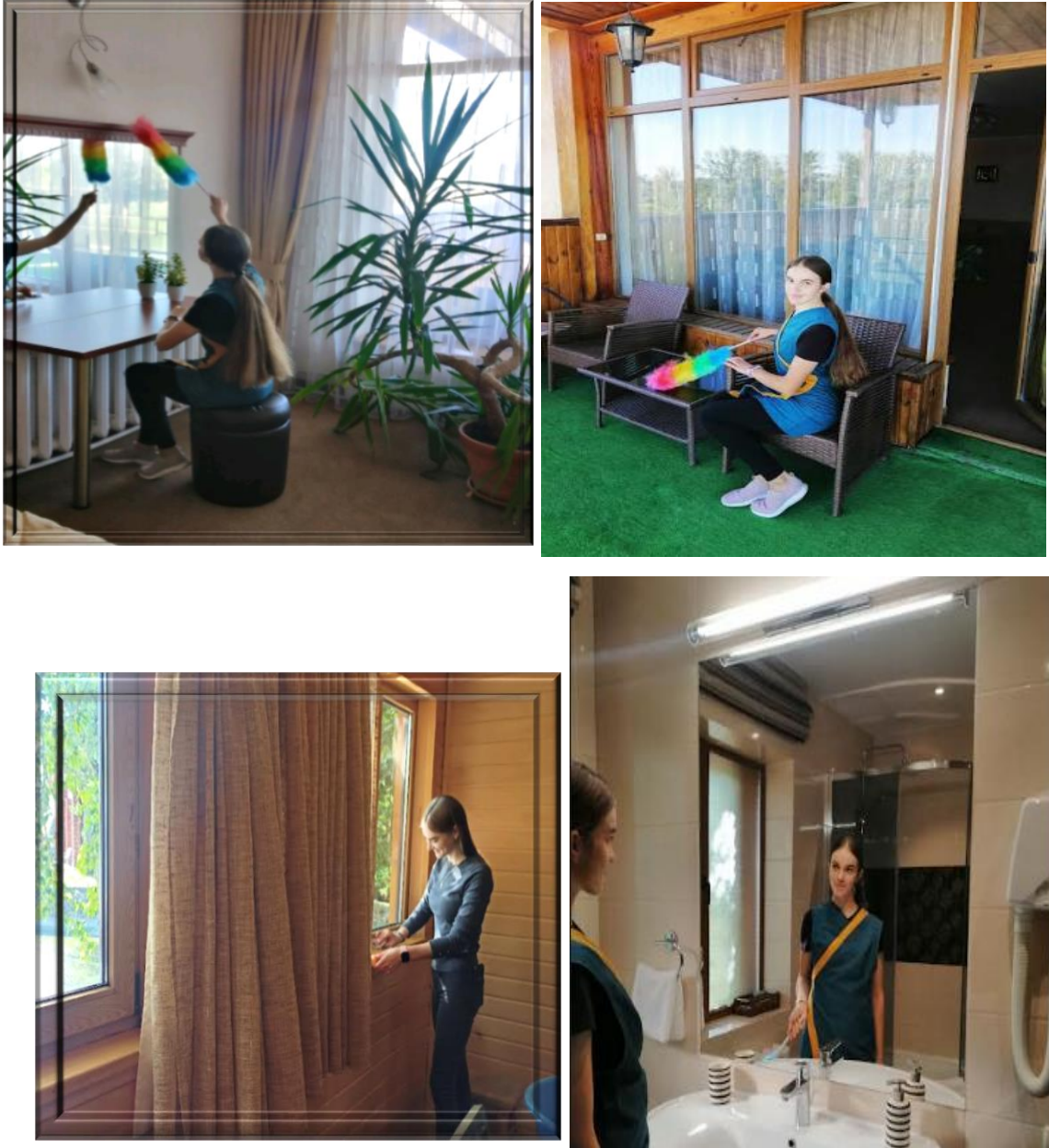


Рис. 2 – Здобувачі вищої освіти ВНПЗ «Дніпровського гуманітарного університету» на виробничій практиці ГРК «Хутір» (прибирання номера)



Рис. 3 – Здобувачі вищої освіти ВНПЗ «Дніпровського гуманітарного університету» на виробничій практиці ГРК «Хутір» (сервірування столу)