

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Херсонський державний університет

Факультет бізнесу і права

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО –
РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУСКАТ» м. ХЕРСОН**

Кваліфікаційна робота (проєкт)

На здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: студентка II курсу 221-м групи

Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньо – професійної програми

Готельно – ресторанна справа

Дементєєва Т.В.

Керівник: доцент., к.т.н., Якимчук Д.М.

Рецензент: доцент Ковальов В.В.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	5
1.1 Особливості керування колективом в індустрії туризму....	5
1.2 Загальні положення та методи керівництва персоналом готельно-ресторанних підприємств.....	9
1.3 Сучасні методи керування персоналом	11
РОЗДІЛ 2 РОЗГЛЯД ПОРЯДКУ КЕРІВНИЦТВА КОЛЕКТИВОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «МУСКАТ» м. Херсон.....	15
2. 1 Характеристика готельно-ресторанного комплексу «Мускат» м. Херсон.....	15
2. 2 Аналіз діяльності колективу готельно-ресторанного комплексу «Мускат».....	25
2. 3 Продуктивність роботи персоналу готельно – ресторанного комплексу « Мускат» м. Херсон.....	30
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «МУСКАТ» м. ХЕРСОН.....	37
3.1. Покращення кадрової поведінки, як основа успішного управління готельно-ресторанного комплексу «Мускат».....	37
3.2 Характеристика персоналом організації внутрішнього мікроклімату.....	40
3.3 Вироблення порядку заходів для покращення процесу керування персоналом.....	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	52
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Керування ресурсами працівників є з основних та важливих сфер життя підприємства, здатного багаторазово підвищити її ефективність. Тому є край важливим створити обслуговування на вищому рівні при цьому утримуючи персонал в комфортних для нього умовах.

Метою роботи є розроблення наукових та практичних характеристик для удосконалення керування кадровою здібністю готельно-ресторанного комплексу «Мускат» м. Херсон.

Завдання:

- охарактеризувати методи та принципи управління персоналом готельно – ресторанного комплексу «Мускат»;
- дати повну комплексну рекомендацію та оцінку послідовності керівництва персоналом в готельно-ресторанному комплексу «Мускат»;
- розкрити і розглянути соціально-економічні та психологічні фактори формування колективу готельного підприємства;
- поліпшити порядок керування персоналом напрямом розроблення її раціональної структури, механізму і функціонального призначення суб'єктів керування;
- пізнати теоретичні та методологічні плани персоналу;
- розробити напрями поліпшення персоналу готелю та впровадження нових та сучасних методів для поліпшення керування ним, та створення комфортних умов для праці, та рентабельного функціонування підприємством.

Об'єктом дослідження є основи та головні риси управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «Мускат»

Предметом дослідження: є керування колективом фірми готельного господарства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні принципи сьогочасної теорії ринкової економіки. В даній роботі було застосовано економічний аналіз, характеристика внутрішнього середовища, зроблено SWOT – аналіз для виявлення позитивних та негативних сторін даного закладу.

Завдання які були поставлені в роботі вирішувалися за поміччю методів: діалектичного – при досліджуванні системності та розвою керівництва працюючими ресурсами; статистичних – при виконанні розгляду стану вживання трудящих ресурсів та керування ними; Також у роботі був використаний внутрішній звіт готельно- ресторанного комплексу «Мускат».

Наукова новизна роботи. Новизна даної роботи полягає в тому що, колектив готельного підприємства є важливою складовою підсумкового продукту, тому якість обслуговування в організаціях готельного комплексу залежить від вправності та свідомості працівників.

Практичне значення одержаних результатів полягає в впровадженні ефективних методів для подальшого впровадження керування персоналом в готелі « Мускат»

Апробація результатів роботи. За результатами роботи було опубліковано тези «Управління персоналом готельно - ресторанного комплексу в сучасних умовах » на IV Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти»

Структура роботи. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки, додатки займають 6 сторінок. Список використаних джерел 44 містить найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Особливості керування колективом в індустрії туризму

Без керування кадрами не вміє фігурувати яке-небудь товариство. Без спеціально навчених людей, підприємство не зможе досягти ніяких результатів та своїх цілей. Доходи будь - якої фірми залежать на пряму від того які фахівці в ній працюють.

Керування колективом цілеспрямоване на успіх продуктивної роботи товариства та істинних відносин між персоналом. Збільшення суперництва, удосконалення технологій, протиборство за покупця та доброякісність продукції примушують виробництво заново аналізувати цілий комплект проблем керування. Через це трансформувалися і правила до самого робітника.

Основоположним тут є висока суспільна відповідальність, що розкидається в головну чергу на управлінців. Потенціал людини , стає основоположним фактором досягнення успіху [1, с. 368]. На головний місце виходять проблеми керування це здібність керуючого правдиво сформулювати та поставити завдання перед працівниками. Неодноразово поняття менеджмент людських ресурсів тлумачиться як призов службовців за сприянням завзятої діяльності менеджерів. За для цього вживаються такі методи:

- 1) постанова до роботи як до джерела прибутків організації;
- 2) виробництво для будь-якого службовця території для роботи, для того щоб комфортніше працювалося йому;
- 3) ініціативна суспільна поведінка [3, с. 560].

Ціль керування персоналом та прийом на функціонування зацікавлених службовців, вправність їх втримувати, удосконалення їх

фахової підготовки. Керування колективом товариства - це чимале поняття, що вводить в себе такі риси [18, с. 254]:

- 1) підхід до особи як до провідного чиннику здійснення цілей асоціацій;
- 3) Рівночасний підхід до людини як до ключа прибутків та вкладень;
- 4) розбір вимог товариства в людських ресурсах;
- 5) виготовлення порядку взаємодіяння робітників, та їх відносин в колективі.

Фірма або штатний контингент є основоположним чинником розросту, тому що коли фірма виявляє піклування про своїх людей, ці наслідки неминуче помічаються на його практиці [2, с.50.-52]. Менеджмент колективу - це функція на фірмах, цілеспрямована на найбільше продуктивне вживання робітників для успіху організаційних і власної мети.

Фундаментальні спрямування менеджменту персоналу:

- Менеджмент колективу цілеспрямований більш на організовані впливи. Він приділяє сильнішої важливості рішенню питань фірми та поставлених за домовленості підтримки піднесенню усього колективу та кожного самостійного робітника, виготовлення потрібних домовленостей роботи;

- Менеджмент колективу є особисто спрямованим на кожного робітника як індивідуальність та уділяє сервіси по задоволенню особистих вимог;

Хід керівництва колективом зобов'язаний залучати оттакі функції:

- Планування - постановка мети, розробка правил і правовірних дій, опрацювання планів та прогнозування певних можливостей у прийдешньому.

- Управління - рішення запитання про дефініції шаблону для неодмінних кандидатів, відбір працівників, установлення вимог до

виконаної роботи, ціна реалізації праць, консультації, розвиток кар'єри[6, с. 579].

- Регулювання - коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності.

Таблиця 1.1

Напрями управління персоналом в організації

№	Найменування
1	Розгляд робочих процесів та їх планування.
2	Планування використання трудових ресурсів.
3	Набір персоналу
4	Відбір персоналу
5	Визначення заробітної плати
6	Практичне навчання персоналу
7	Трудові відносини
8	Дисципліна та контроль персоналу. Поведінка персоналу
9	Визначення умов праці

Практиковані менеджери розбираються, що для того, щоб удосконалитися, потрібно мати досягнення у конкурентному оточенні та вбезпечити вдаль піднесення фірми. [4, с. 28-31]

Вся людська праця оцінюється в грошовому розмірі.

Потрібна подібне поняття людських ресурсів, котра б об'єднала значущість фінансів та людські активи фірми [5 с.44-47].

Сучасні технології кадрового менеджменту одержали імення «керування людськими ресурсами», яке увійшло в систематичність стратегічного менеджменту, а робота керівництва колективом стала контролюватись керівництвом товариства [7, с. 88]. Своєрідні позначки керування колективом і керівництво людськими ресурсами показано у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Особливості керування персоналом і управління людськими ресурсами

Керування персоналом	Керування людськими ресурсами
Зосереджено на потреби персоналу	Зосереджено на потреби підприємства в співробітниках
Аналізує чинний кадровий потенціал організації	Аналізує персонал з точки зору існуючих робочих місць в організації
Систематичність кадрового менеджменту націлена на загальні цінності підприємства	Систематичність кадрового менеджменту націлена на пряму роботу з персоналом
Економічне ставлення до витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість організації у залученні персоналу.	Цілеспрямована на тривалі вкладення у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст штатів, покращення умов праці.

Управління людськими ресурсами є продуктивним, якщо в організації дотримуються таких умов:

- Відбувається персональне підготовка та перепідготовка колективу, мотивування фахового зросту;
- Порядок зарплати побудовано на положеннях рахування особистого вкладу а також ступеня фахової підготовки працівників;
- Проходить досвід делегування права підрядним [7, с. 101].

Тому можна сказати що керування персоналом є однією з найважливіших заporук на підприємстві, яка сприяє поліпшенню стану продуктивності та піднімає рейтинг його. Саме персонал вирішує чи буде та чи інша організація процвітати чи буде занепадати. А для того,

щоб так було потрібно постійно покращувати навички персоналу та заохочувати їх до ще кращої роботи.

1.2 Загальні положення та методи керівництва персоналом готельно-ресторанних підприємств

В наш час ринкових стосунків, а разом з тим і високої конкурентної боротьби в готельному ділі жорстку боротьбу витримують лише ті готелі, які можуть надати своїм постійним гостям доброякісні послуги, а це не може бути надано без спеціально професійних вмінь. Управління персоналом - це основний елемент менеджменту, адже вся мета організації досягається за сприянням людей. Колектив - це рушійна потужність при рішенні проблем, пов'язаних з конкурентоспроможністю, корисним збільшенням і ефективністю праці кожного підприємства. Підготовка компетентного колективу, придатного плідно працювати, віддаватися своїй роботі, - це основне завдання готелю, який йде в ногу з часом [9, с. 254].

Персонал повинен бути задоволений своєю роботою, щоб йому хотілося йти працювати, ходити з піднесеним настроєм на роботу, виконувати сумлінно все, та отримувати за це своєчасну та достойну нагороду за це. А якщо з колективом проблеми то кожна ланка рушить всю систему. Тому це є вкрай необхідним створювати гарні умови праці.

Організаторські методи орієнтуються на такі мотиви діяння, як усвідомлена закономірність працюючої дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

— правові засади й акти — урядові Закони, постанови, положення, стандарти, настанови, затверджені урядовими органами і є незмінними для реалізації;

- настанови, організаційні схеми, нормування;
- розпорядження, які використовуються в ході продуктивного керівництва.

Соціально-психологічні методи засновано на уживанні моральних стимулів до роботи і відбиваються на персонал з сприянням психологічних механізмів з ціллю переведення організаторського доручення в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу особи. Цього можна досягти через:

- формування персоналу, виробництва прозаїчного психологічного клімату й творчої атмосфери;
- власний зразок;
- утіхи розвинутих та релігійних вимог робітників;
- запровадження внутрішніх згод та заохочення;
- суспільний захист. [10, с. 48-49]

Окрім цих основних методів управління персоналом, ще застосовують схему методів керування, що наведена в таблиці 1.3.

Керована система (об'єкт) — це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу [11, с. 23-24].

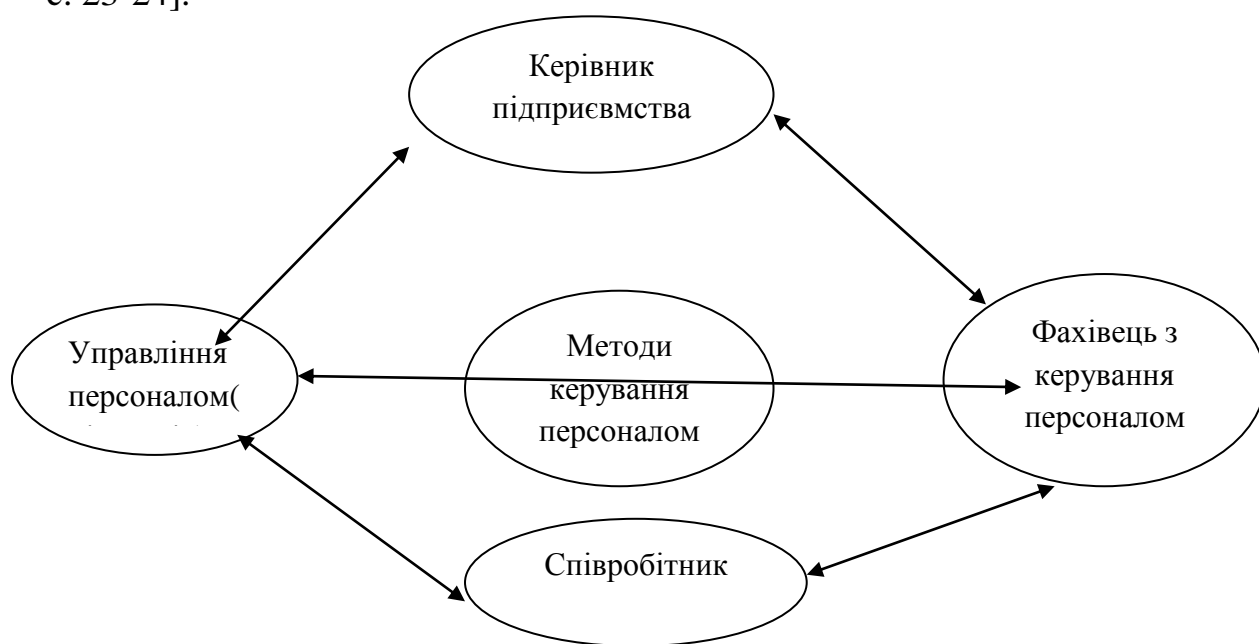


Рис 1.3. Схема керування персоналом

Керівництво колективом виявляє комплектну систематичність, частинами котрої є напрямки, періоди, домінанти. Основоположними напрямками є набір персоналу та постійна перекваліфікація його [13, с. 296].

Для того щоб підвищити якість послуг та посилити ефективність використання персоналу готельного закладу є правильний та точний підбір персоналу зі спеціальною освітою. Адже на сьогоднішній день основна частина кадрів м. Херсон це працівники з середньою освітою.

Я вважаю що середня освіта не може бути достатнім рівнем, для того щоб працювати в цій галузі. Кожне знання та підготовка дуже важливі в роботі, а найголовнішим в роботі готелю – це культура та комунікабельність, уміння створити приємне враження на гостей.

Більш великого значення набуває не саме знання, а скільки людські риси, без яких робота готелю теж не може бути ефективною. Про це говорили навіть видатні теоретики «Наявність відповідної психологічної підготовки і готовності обслуговувати людей, причому незалежно від розміру заробітної плати» [16, с. 163].

1.3 Сучасні методи керування персоналом

Сучасне розуміння позиції менеджера спирається на те, що якщо людина займає керівну посаду будь-якого рівня в будь-яких організаціях, підприємствах, установах і фірмах, то для успішної і тривалої діяльності йому не обійтися без знань фундаментальних теорій і методів управління персоналом [15, с. 543]. Розуміння і грамотне застосування ключових методів, використання математичного моделювання оцінок, розвиток спеціальних професійних і управлінських компетенцій дозволить застосувати на практиці самі способи управлінських впливів на персонал.

Методи управління персоналом розрізняються за способом і характером впливу керівника на підлеглих, застосування диференційованого підходу в рамках організаційної культури, використання аспектів соціального партнерства в сфері праці і методів підтримки і поліпшення якості трудового життя, підвищенню соціальної мотивації [19 с. 256].

Багато компаній як і раніше використовують матеріальне стимулювання як один з ключових методів в управлінні персоналом. Це дає їм можливість швидко і ефективно підвищити якість виконуваної роботи і досягти поставлені перед компанією мети і завдання [15]. Але у цього методу є і «зворотний бік медалі». Вона полягає в тому, що якщо грамотно використовувати даний принцип, то результат не змусить себе чекати, як було описано вище. При неправильному використанні це призведе до збитків, страйків, затоварення, неплатежів і що ще гірше до банкрутства.

В рамках адміністративних методів управління керівник використовує свої управлінські можливості, застосовуючи владні відносини, систему адміністративно-правових стягнень , розпорядчих та організаційну політику. Адміністративні методи за своїм характером спонукають персонал до осмислення трудової дисципліни, відповідальності за виконувану роботу і структурованого виду діяльності. Тому ці методи мають прямий характер впливу, так як будь-який регламентує і адміністративний акт повинен обов'язково виконуватися . Прикладами адміністративних методів управління можуть бути заборона, вказівка, наказ, консультація, ділова рада, а так само роз'яснення і пропозиція [21, с. 32- 37].

Варто відзначити, що при «негативному» впливі цих методів , організація може зіткнутися з проблемами прийняття формальних колективних договорів, користування застарілих положень і правил,

плинності персоналу, відсутність системи контролю і просто байдуже ставлення працівників до своєї справи.

Мета соціально-психологічних методів управління полягає в пізнанні законів психологічної сторони діяльності людей, в їх використанні і оптимізації психологічних проявів в інтересах компанії та особистості в цілому. Існує два основні блоки методів : за обсягом впливу і за способом застосування. Методи застосовні як для великих груп співробітників і спрямовані на процес взаємодії в робочому середовищі, так і для конкретної особистості з метою впливу на його внутрішній світ. Таким чином, керівнику вдається оцінити місце і значення співробітника в колективі, зосередити його внутрішній потенціал на вирішенні конкретних виробничих завдань і створити сприятливий соціально-психологічний клімат в організації [22, с. 242].

В результаті проведеного дослідження пропонується розробка комплексу заходів з метою вдосконалення методів управління персоналом за трьома напрямками, що містить три основні етапи.

Етап перший. Рекомендується повне усунення розбіжностей, суперечок і конфліктних ситуацій по робочих моментах. Результатом коригувальних заходів тут може бути впровадження керівних документів щодо структури виробничих і технічних процесів таких, як: положення про закупівлі, бюджетуванні, регулярних зборах, управлінні персоналом, коригувальні та запобіжні дії і внутрішній аудит .

Етап другий. Рекомендується на регулярній основі проводити масові зібрання керівників всіх рівнів, що дозволить не тільки обговорювати ключові цілі компанії, але і підвищить розуміння співробітниками установок нової філософії і реалізації її принципів, створить можливості застосування інклюзивних методів і дотримання принципу гуманістичності освіти для підвищення рівня менеджерських компетенцій [25, с. 63- 66].

Етап третій. Рекомендується провести оптимізацію системи оплати праці виходячи з кваліфікації персоналу і з урахуванням інфляції в регіоні і галузі. Рівень кваліфікації повинен теж переглядатися щорічно (за заявою співробітника можливо і частіше).

Отже, можна сказати, що готельно – ресторанна сфера, існуючи одним із видів економічної діяльності, створює робочі місця та є головним способом поповнення скарбниці іноземною валютою. Наша країна зацікавлена в тому щоб саме до нас приїжджали відпочивати з інших країн, і туристи були задоволені сервісом та готельними стандартами.

Тому управління персоналом це є комплексна система, в яку входять напрями, етапи, види та форми різноманітної кадрової роботи персоналу.

Основоположними спрямуваннями є прийом та збереження персоналу, його фахове навчання та розвиток, розцінка роботи кожного робітника з пункту зору виконання цілей фірми, яка дає перспективу відреагувати на його поведінку. Є два підходи до поняття фахової придатності робітника та виконуваної роботи: класичний – який заснований на відповідності робітника сутності роботи та підхід, який заснований на відповідності працівника організації [27, с. 69].

РОЗДІЛ 2

РОЗГЛЯД ПОРЯДКУ КЕРІВНИЦТВА КОЛЕКТИВОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «МУСКАТ» м. Херсон

2.1 Характеристика готельно-ресторанного комплексу «Мускат» м. Херсон

Готель "Мускат" знаходиться в центрі Херсона і має в своєму розпорядженні рестораном європейської та української кухні, цілодобової стійкою реєстрації, а також класично оформленими номерами з безкоштовним високошвидкісним доступом в Інтернет.

Індивідуально декоровані номери та люкси готелю "Мускат" обладнані телевізором з плоским екраном, кондиціонером і звукоізолюваними вікнами. В кожному номері є сучасна ванна кімната.

У ресторані з обслуговуванням по меню гостям готелю "Мускат" запропонують фірмові страви регіональної та інтернаціональної кухні. Вранці для гостей готується сніданок з широким вибором страв.

На території готелю "Мускат" передбачена безкоштовна приватна парковка, а залізничний вокзал Херсона знаходиться в 10 хвилинах їзди. Співробітники стійки реєстрації допоможуть організувати трансфер до аеропортів Одеси, Сімферополя і Києва, розташованих в 3-5 годинах їзди.

Парам особливо подобається розташування - вони оцінили проживання в цьому районі для поїздки удвох на 9,9.

В готельно-ресторанному комплексі « Мускат» є:

- ресторан
- кафе / бар
- конференц-зал / банкетний зал

- безкоштовна автостоянка
- безкоштовний Wi-Fi
- оплата платіжними картами

Всього в готельно-ресторанному комплексі Мускат 14 номерів.

Гостям готельно-ресторанного комплексу Мускат доступні наступні послуги (може стягуватися додаткова плата):

- Бар
- Інтернет
- Місце для паркування
- Пральня
- Ресторан
- обслуговування номерів
- Трансфер в / з аеропорту

У готельно-ресторанному комплексі Мускат можна забронювати:

- Одномісний
- Напівлюкс двомісний Східний
- Напівлюкс двомісний Морський
- Напівлюкс двомісний Японський
- люкс двомісний
- Делюкс двомісний

У номері є широке ліжко, кондиціонер, супутникове телебачення, інтернет, телефон, холодильник. У ванній кімнаті: душова кабіна або ванна, фен, комплект міні-парфумерії, комплект рушників. (в номері одномісний).

Ванна кімната: Фен, Халат, Туалет, Тапочки

Мультимедіа та інтернет: Провідний інтернет, Телевізор, Телефон, Супутникове ТБ

Харчування : Сніданок включений - континентальний

Зручності в номерах: Кондиціонер, Дзвінок "побудка" / Будильник, Опалення

Кваліфікований колектив з широким навиком в промисловості гостинності допоможе у рішенні будь-яких питань, а також приємна атмосфера, комфорт та гнкий ступінь послуги трансформують перебування гостей незабутнім, стануть заставою успішного бізнесу й просто гарного настрою.

Проведення безперервних характеристик функціонування підприємства допускає:

- швидко, якісно й персонально оцінювати результати діяльності фірми і її структурних підрозділів;
- повністю й своєчасно знаходити й ураховувати чинники, що позначаються на отриманий дохід;
- розкрити затрати й тенденцію їхніх змін, що повинно для формулювання покупної ціни й виплати рентабельності;
- знаходити щонайліпші напрями рішення різноманітних питань іта одержання достатнього прибутку.

Для поглибленої вартості ефективності функції готелю використовуються відмінні ознаки: товарообіг, дохід, рентабельність та ін.

Інформаційною підставою розгляду господарської практики готелю є дані бухгалтерської й статистичної звітності.

Документообіг в готельно-ресторанному комплексі «Мускат» має дуже помітну роль. Також цінним є документальне оформлення домовленостей, оформлення платіжних документів та ін.

Документація робиться діловодами, та в належності від призначення упевнюється керівником та головним бухгалтером. Асоціація роботи з документами – це виробництво щонайліпших угод для усіх видів діяльностей із документами [29, с. 224].

У документаційному забезпечені фірми визначається три групи документів:

- 1) внутрішні;

- 2) вхідні
- 3) вихідні.

В будь-якій з цих груп є свої прикмети обробки й проходження. Прийом і обробку документів, що надходять, і відправлення вихідних документів здійснює секретар-референт.

Функція готелю супроводжується складанням різноманітних видів документів:

- документи в які входить структура й ординарна чисельність, штатний розклад, посадові інструкції та ін
- розпорядницькі документи (рішення, розпорядження, накази по основній діяльності);
- документи по особовому складу (колективний договір, накази по особовому складу, трудові книжки, особисті справи, особові рахунки);
- фінансово-бухгалтерські документи (річний звіт, головна книга, рахунки прибутку й збитків, акти, ревізії і т.п.);
- інформаційно-довідкові документи (листи, довідки, доповідні записки);
- нормативні документи від вищих органів;
- торговельні документи (контракти і договори).

Основною задачею туристичного виробництва є якісне надання туристичних послуг, тому в готельно-ресторанному комплексі «Мускат» велика опікування приділяється забезпеченню такого сервісу. Це потребує здійснення всіх характерних установ, які домагаються попитами ринку та безпекою сервісів.

Отже, розглядаючи кадрову поведінку в готельно-ресторанному комплексі «Мускат» потрібно урахуватися таку познаку туристичної послуги, як гостинність [28, с. 19]. Ефективність сервісу в суцільному судженні значить отримання певного впливу, тобто дію самого результату.

Прибуткова ефективність – це наслідок котрий виявляється чіткою користю, досягнутою при певних грошових витратах, матеріальних, інформаційних ресурсів та робочої сили. Прибуткова ефективність послуги значить утримання прибутку (корисного ефекту), від:

- виробничо-обслуговуючого процесу туристичної фірми;
- туристичного сервісу населення;
- товариства послуги.

Прибуткова ефективність послуги є головою часткою суцільної ефективності громадської роботи і проявляється істинними еталонами і ознаками. Під еталоном потрібно розуміти головну заповідь до оцінки правильності вироку встановленої задачі. Питання ефективності послуги варто аналізувати за поміччю системного підходу. Системний підхід допускає встановлення розбіжних критеріїв та даних для різноманітних шаблів керування і чітку ієрархію цілей і відповідно ним критеріїв ефективності:

- зменшити витрати матеріальних, інформаційних та робочої сили;
- збільшити виготовлення то здійснення туристичних сервісів. [1, с. 164-167].

Стратегія обслуговування зачіпає три головні компоненти будь-якого підприємництва у сфері туризму:

1. Потреби клієнтів.
2. Здібність суспільству вгасити ці вимоги
3. Тривалий дохід

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

Одним з провідних рис туристичного продукту є гостинність. Тому готельно - ресторанному комплексу «Мускат» при спілкуванні з

клієнтами користується наступними засоби, що позначаються на гостинності в готельно - ресторанному комплексі «Мускат»:

а) доброякісне інформування як тутешніх, так і регіональних ринків про шанси перепочинку, пізнання і розваг, про те, що туристів очікують та до побачення з ними налаштовуються;

б) створення позитивного образу туристичної місцевості, підприємств, обслуговуючих потенційних споживачів (реклама, участь в телепередачах, присвячених туризму, добродійна діяльність і ін.);

в) неприховане прагнення обслуговуючого персоналу до надання туристам знаків уваги (обслуговування за принципом все для клієнта);

г) уважне ставлення до тих, хто надає готельні послуги, до прохань і побажань клієнта;

д) турбування про спрощення орієнтації туристів в отриманні обслуговувань (повідомлення усередині готелю, про об'єкти в путівниках і буклетах на зрозумілому туристу язиці і ін.);

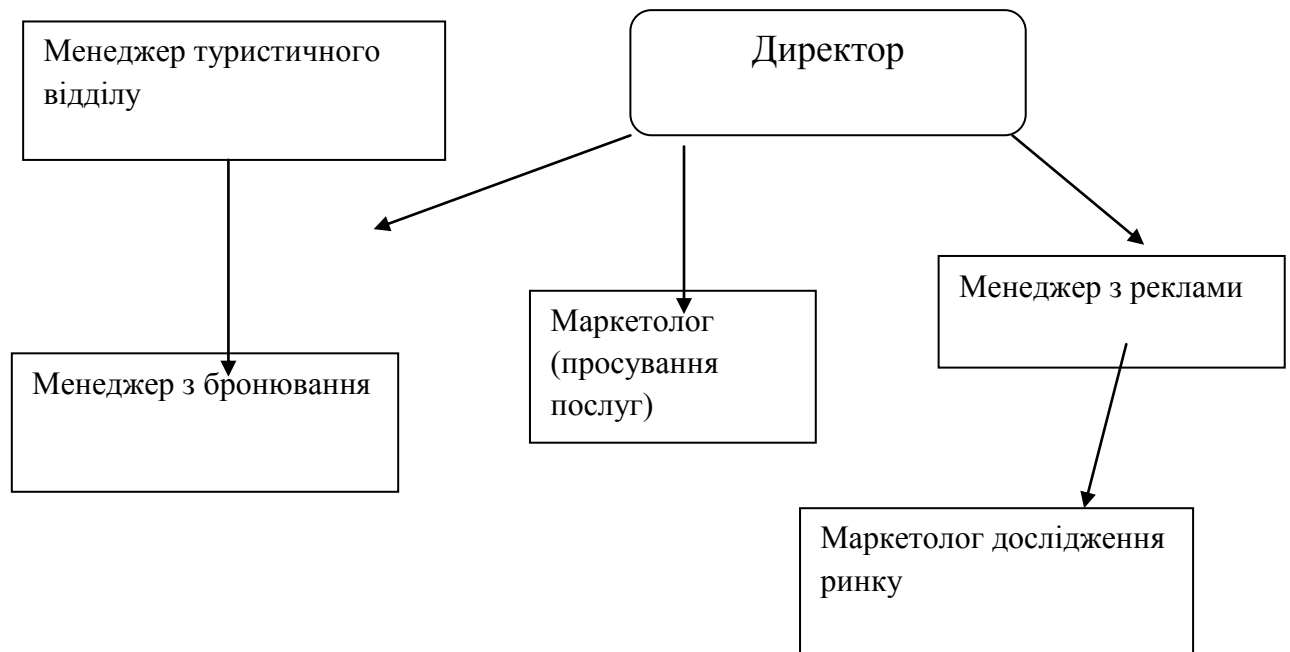
е) доброзичливе відношення до туристів, яке повинне бути зведене в принцип обслуговування.

Всі ці принципи закладені в технологію обслуговування. Тому в готельно-ресторанному комплексі «Мускат» на перший план ставляться особові інтереси туриста, добре до нього взаємовідношення.

Також хочу звернути увагу на організаційну структуру готельного комплексу (таюлиця 2.1.). В даному готелі працює 5 менеджерів, з них 3 менеджер з бронювання, менеджер туристичного відділу, менеджер з реклами. Керуючим даного відділу є директор. В безпосередньому підпорядкуванні в директора знаходиться менеджер туристичного відділу та менеджер з реклами. Менеджеру туристичного відділу підпорядковуються менеджери з бронювання [30, с. 44 - 49].

Таблиця 2.1

Організаційна структура готельного комплексу



Права та зобов'язання керівника відзначаються сходячи із вимог клієнтів. На цьому розкидається відповідальність за прийняття спільних організаторських рішень. Підрозділи являються функціональними ланками, будь-яка з них користується своєю особливою технологією, але всі одночасно вони мають спільну ціль – задоволення вимог гостей.

Характерну увагу хочу уділити обов'язкам менеджера з реклами. Крім проблем популяризації він займається теж частково функціями маркетолога, вивчаючи потребу і оферту, на реальні туристичні сервіси, акумулюючи ціни на сучасний проект, популяризуючи власні сервіси і тому інше. Ще він повідає за розміщення рекламного обороту на телебачення, в часописах, Internet [31, с. 198].

Були виявлені подальші вимоги стосовно удосконалення функції готелю:

- Запровадити інформаційні технології
- Удосконалити систему оплати послуг (впровадження оплати за картками, за допомогою Інтернет)
- Підвищити професіоналізм персоналу.

SWOT – аналіз готельно-ресторанного комплексу «Мускат»

SWOT - аналіз - це аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, результати якого можуть використовуватися при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при формулюванні кола стратегічних проблем, що існують перед компанією.

Таблиця 2.1

SWOT - аналіз готельно-ресторанного комплексу «Мускат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Адекватні фінансові ресурси; - Висока кваліфікація персоналу готелю; - Хороша репутація у споживачів; - Невисока орендна плата; - Низькі ціни; надаються готельні послуги відповідають держстандартам. 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність технологічного обладнання; - Відсутність реклами; - Залежність від головного підприємства; - низька швидкість обслуговування клієнтів.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> Розширення комплексу послуг; Запровадження інформаційних технологій в діяльність готелю; - Використання Інтернет ресурсів; - Розширення рекламної діяльності, PR-кампаній; - Зростання числа в'їзних туристів в Херсоні і області; - Розвиток інфраструктури поблизу готелю «Мускат» 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість появи готелю в безпосередній близькості про досліджуваної; - Неприятлива політика уряду; - Зростаюче конкурентний тиск; - Зміна потреб і смаку покупців; - Відсутність фінансування; - Неприятливі демографічні зміни; зростання забруднення середовища

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT. (Таблиця 2.1)

<p>SWOT матриця</p>	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розширення комплексу послуг; 2. Використання інформаційних технологій в діяльність готелю; 3. Використання Інтернет ресурсів; 4.розширення рекламної діяльності, ПР-кампаній; 5. зростання числа в'їзних туристів в Херсоні і області; 6. розвиток інфраструктури поблизу готелю 7. збільшення фінансування; 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. можливість появи нового готелю в безпосередній близькості; 2. несприятлива політика уряду; 3.зростаюче конкурентний тиск; 4.зміна потреб і смаку покупців; 5.скорочення фінансування; 6. несприятливі демографічні зміни; зростання забруднення середовища
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.адекватні фінансові ресурси; 2. висока кваліфікація персоналу готелю ; 3.хороша репутація у споживачів; 4. невисока орендна плата; 5. низькі ціни; 6.надаються готельні послуги відповідають держстандартам. 	<p>1-2: дозволить готелі вийти на якісно новий рівень обслуговування, дасть можливість використовувати систему бронювання;</p> <p>2-1: дозволить задовольнити смаки будь-якого клієнта; 3, 5 -</p> <p>5: сприятиме збільшенню завантаження готелю</p> <p>4-8: може залучити різні організації для оренди приміщень</p>	<p>3,6 - 1: дозволить уникнути конкурентної загрози;</p> <p>3 - 4: міцна репутація вселяє споживачеві довіру і якість послуг, що надаються</p> <p>2,5 - 3: дозволить протистояти тиску конкурентів.</p>

<p>Слабкі сторони:</p> <p>1. відсутність технологічного обладнання;</p> <p>2. відсутність реклами;</p> <p>3. залежність від Головного підприємства; низька швидкість обслуговування клієнтів.</p>	<p>1-7: дозволить готелі стати більш конкурентоспроможною;</p> <p>2-4: буде сприяти сприятливому іміджу, кращої впізнаваності;</p> <p>4-2: використання сучасних систем автоматизації, що підвищить швидкість обслуговування відвідувачів.</p> <p>2-8: поява різних офісів в готелі сприятиме її непрямій рекламі та підвищенню в пізнаваності серед відвідувачів</p>	<p>1, 4 -1,3: може привести до відтоку потенційних споживачів до конкурентів;</p> <p>3 - 5: може спровокувати частковий догляд персоналу.</p>

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

- Рівень популярності на ринку готельних послуг недостатньо високий, тому готельно-ресторанному комплексу «Мускат» можна порекомендувати проведення активної рекламної діяльності (наприклад, розміщення реклами в газетах та Інтернеті), збільшити стимулювання покупців запровадженням знижок для постійних гостей. [33, с. 212]

- Для поліпшення ступеня обслуговування клієнтів необхідно уведення інформаційних технологій, так як в цей час готель ще не використовує в своїй діяльності ІТ тому не зможе довго залишатися конкурентоспроможним. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою Інтернет клієнти зможуть завчасно бронювати номери в готелі. Уведення задуму по автоматизації

допустить підштовхнути процес послуги клієнтів, що сприятливо віддзеркалиться на репутації готелю.

- Кадрова політика готельно-ресторанному комплексу «Мускат» зобов'язана бути орієнтовна на системний підхід, в засади якого лежить тривалий розріст працюючої здібності робітників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових стосунків, пріоритетність запитань якості і забезпечення конкурентоспроможності перетворили побажання до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і панівного професіоналізму.

Практично у всіх співробітників готельно-ресторанного комплексу «Мускат» чималий досвід роботи. Манера керування колективом можна оцінити як демократичний. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному персоналі придатний [34, с. 245].

Недоліком в керуванні колективом дозволено припускати недостатній шабель стимулювання та мотивації.

В наслідку проведеного SWOT - аналіз було виявлено плюси і мінуси в роботі готельно-ресторанному комплексу «Мускат», усунувши ці недоліки, готельно-ресторанний комплекс «Мускат» стане більш конкурентоспроможним та більш популярним в м. Херсон.

2.2 Аналіз діяльності колективу готельно-ресторанного комплексу «Мускат»

Стиль управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Мускат» - демократичний:

- Виділяється стремління якомога більше проблем розв'язувати колективно;
- Повідомлення підрядних про становище справ у колективі;
- Стабільна комунікація з підвладними;
- Доброзичне ставлення до підпорядкованих.

Прийом співробітників відбувається на основі Трудового Кодексу. Звільнення проходить за особистим хотінням робітника, за взаєморозумінням напрямів або в взаємовідносин із завершенням терміну трудової угоди.

З нормами внутрішнього розпорядку співробітники вводять при улаштуванні на роботу.

Правила внутрішнього режиму ведуться з подальших точок:

1. Система прийому та звільнення.
2. Головні права і обов'язки працівника.
 - Права і обов'язки роботодавця.
 - Робочий час і його дослідження.
 - Стягнення за порушення трудової дисципліни.

Для адміністраторів і покоївок існує графік змінності, 12 годинний робочий день з 9.00 до 9.00. За місяць старшим адміністратором складається графік змінності.

Особливості режиму робочого часу і часу відпочинку:

1. Працівникові встановлюється повний робочий день.
2. Особливості режиму робочого часу: змішаний режим роботи відповідно до графіка змінності.

Тривалість робочого тижня - 36 годин.

Працівникові надається щорічна оплачувана відпустка, відповідно до законодавства України, згідно затвердженого графіка відпусток:

- Основний відпустку - 28 календарних днів;

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу «Мускат» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації [37, с. 146].

Система оплати праці в готельно-ресторанного комплексу «Мускат» - погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від

фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Основні категорії мотивів і стимулів, використовуваних в керівництвом готельно-ресторанного комплексу «Мускат» для мотивування співробітників представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Мотиви і стимули

№ п/п	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
3	Моральна винагорода	Грамоти, моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами
4	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
5	Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

Стан соціально-психологічного клімату в колективі

З метою визначення на емоційному рівні сформованих відносин у колективі, було вирішено провести діагностику соціально-психологічного клімату трудового колективу готельно-ресторанного комплексу «Мускат».

У дослідженні взяли участь 10 чоловік - адміністратори і покоївки. Вік респондентів від 30 до 45 років.

Для загальної оцінки деяких основних проявів соціально-психологічного клімату колективу була використана карта-схема Л.Н. Лутошкіна. У даній карті-схемі в лівій стороні листа описані ті якості колективу, які характеризують сприятливий клімат, в правій - якості

колективу з явно несприятливим кліматом Всього методика складається з 14 абсолютно позитивних і, відповідно, з 14 абсолютно негативних тверджень. Ступінь вираженості тих чи інших якостей визначалася за допомогою семибальною шкали, вміщеній в центрі листа (від +3 до -3).

Використовуючи дану схему, спочатку випробовуваним було запропоновано прочитати пропозицію зліва, потім справа і після цього знаком

«+» відзначити в середній частині листа ту оцінку, яка найбільш відповідає істині [39, с. 669].

Значення балів:

+3 - Властивість, вказане зліва, проявляється в даному колективі завжди\

+2 - Властивість проявляється в більшості випадків;

+1 - Властивість проявляється досить часто;

- Ні це, ні протилежне (вказане праворуч) властивості не проявляються досить ясно, чи те й інше проявляються в однаковій мірі;

- Досить часто проявляється протилежне властивість (вказане праворуч); 2 - властивість проявляється в більшості випадків;

3 - властивість проявляється завжди.

Щоб уявити загальну картину клімату колективу, підсумовували всі позитивні і негативні бали. Отриманий наслідок послужив відносною характеристика соціально-психологічного клімату більшій чи меншій мірі сприятливості.

Для обрахунку наслідків цієї діагностики обстежуваний персонал, а саме 10 осіб, був прийнятий за 100%, по причому кожного розглянутого твердженням, було вираховано процентне співвідношення позитивних / негативних відповідей до загальної кількості обстежуваних. Всі позитивні і негативні відповіді опитаних підсумовували, нейтральні відповіді брали за «0»

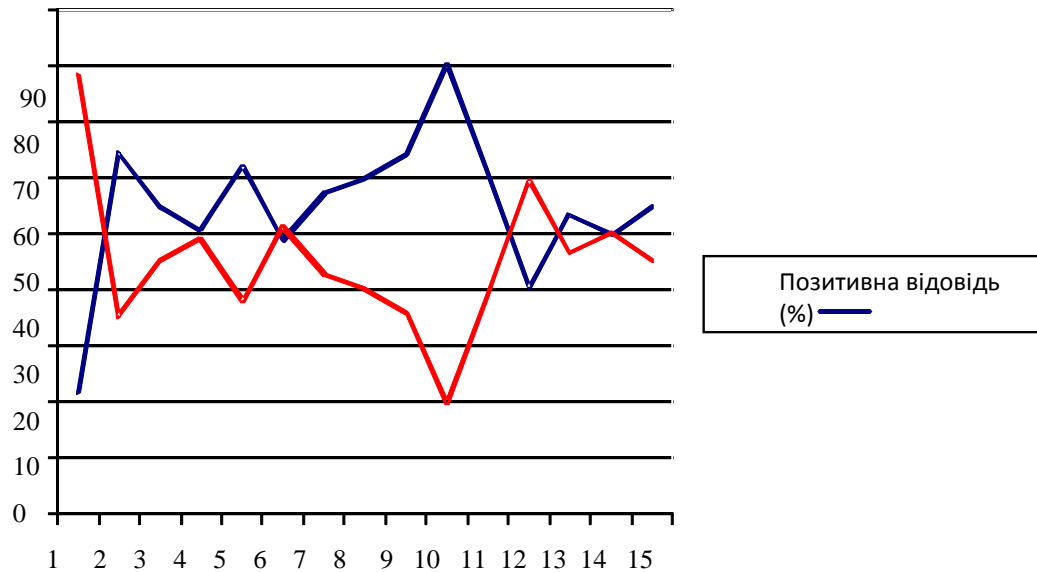


Рис. 2.2 Соціально-психологічний клімат колективу готельно-ресторанного комплексу «Мускат»

Таким чином, на підставі отриманих даних, можна зробити умовивід про те, що клімат в даному готелі суттєво придатний.

Кількість похвальних емоційних факторів всередині трудового персоналу в помітній мірі переважає за негативними рисами. Відмінність поміж ними являє орієнтовно 10%, що є доволі змістовним доводом, зважаючи, що число опитаних склала 10 осіб, тобто 55% опитаних, припускає що психологічна ситуація в персоналі є сприятливою [40, с. 2].

Маркетингова функція готельно-ресторанного комплексу «Мускат»:

- Готельно-ресторанним комплексом «Мускат не проводиться реклама.
- Стимулювання клієнтів також ніяк не здійснюється, відсутні знижки для клієнтів.
- ПР-кампанії готельно-ресторанний комплекс «Мускат» також не проводить.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що маркетингові комунікації в готельно-ресторанного комплексу «Мускат» представлені слабо. Це може негативно відіб'ється на рівні популярності на ринку готельних послуг, а також не зможе сприяти притоку споживачів.

2.3 Продуктивність роботи персоналу готельно – ресторанного комплексу « Мускат» м. Херсон

Для того щоб оцінити ступінь заохочування та використання колективу приміняють систему загальних, часткових та додаткових критеріїв продуктивності роботи.

До загальних прикмет відносять середній заробіток у подальшому етапі, денний та погодинний заробіток продукції на кожного працівника, і заробіток продукції на самого працюючого у вартісному виявленні.

На рисунку 2.3, загальним знаком продуктивності роботи є

Звідсіль середньорічний заробіток одного працівника рівняється здобутку отаких чинників: $РВП = Ч \cdot Т \cdot Всг$

де Ч – частка робітників у загальній чисельності;

Д – кількість днів, які відпрацював 1 робітник у звітному періоді;

Т – середня тривалість буденної доби, год.;

Всг – середньогодинний заробіток з надання обслуговувань [12].

Виплат впливу цих факторів на зміну сходинки типового заробітку обслуговуючого персоналу ($\Delta РВП$) здійснимо за даними таблиці А1 (додаток А) способом цілковитих відмінностей [21]:

1) вплив зміни частки робітників у загальній чисельності працівників на середній виробіток обслуговуючого персоналу ($\Delta РВч$):

$$\Delta РВч = \Delta Ч \cdot РВР \text{ пл}$$

де $\Delta Ч$ – абсолютне відхилення частки робітників у загальній чисельності працівників, (чол.);

РВР пл. – плановий виробіток робітника за звітний період, (тис.грн.);

2) вплив переміни кількості діб, які відробив сам працівник за звітний фазу, на типовий заробіток обслуговуючого колективу ($\Delta РВд$):

$$\Delta РВд = Чф \cdot \Delta Д \cdot ДВпл,$$

де «Чф – фактична частки робітників у загальній чисельності працівників, (чол.); $\Delta Д$ – абсолютне відхилення днів, які відпрацював один робітник за звітний період, (дні)»;

«ДВпл. – плановий середньоденний виробіток робітника, (тис.грн.);

3) вплив зміни тривалості робочого дня на середній виробіток обслуговуючого персоналу ($\Delta РВт$)»:

$$\Delta РВт = Чф \cdot Дф \cdot \Delta Т \cdot Всг. пл$$

«де Дф – фактична кількість днів, які відпрацював один робітник за звітний період, (дні);

$\Delta Т$ – абсолютне відхилення середньої тривалості робочого дня, (год.)»;



Рис. 2.3 Структурно-логічна факторна модель продуктивності праці

$$\Delta P_{BВ} = 131 \cdot 7,76 \cdot (-0,15) \text{ тис.грн.};$$

$$\Delta P_{BП} = (+1,66) + (+1,33) + (+2,83) + (-0,15) = 5,67 \text{ тис.грн.}$$

Із наведених обчислень, а також за даними таблиці А2 (додаток А), осередній заробіток робітника у звітній стадії бази відпочинку «Мускат» в середньому вищий від від планового на 6 тис.грн. (32 – 26). Він піднявся у зв'язку зі зростанням частини працівників у спільній чисельності обслуговуючого колективу, кількості відпрацьованих днів та тривалості практичного часу.

Підрахуємо вплив цих чинників за зразком цілковитих відмінностей:

$$1) \Delta P_{BД} = \Delta Д \cdot T_{пл} \cdot ГВ_{пл}$$

$$\Delta P_{BД} = +6 \cdot 7 \cdot 59,43 = +2496,06 \text{ грн.};$$

$$2) \Delta P_{BТ} = \Delta ф \cdot \Delta Т \cdot ГВ_{пл};$$

$$\Delta P_{BТ} = 131 \cdot (+0,76) \cdot 59,43 = +5916,85 \text{ грн.};$$

$$3) \Delta P_{BГВ} = \Delta ф \cdot Тф \cdot \Delta ГВ;$$

$$\Delta P_{BГВ} = 131 \cdot 7,76 \cdot (-0,28) = -284,64 \text{ грн.};$$

$$4) P_{BП} = \Delta P_{BД} + \Delta P_{BТ} + \Delta P_{BГВ};$$

$$(2.21) P_{BП} = 2496,06 + 5916,85 + (-284,64) = 8128,27 \text{ грн.}$$

Отже, на похвальні відміни типового виробітку працівника за звітний фазис позначаються оттакі чинники, як: кількість днів, які відробив сам працівник за звітну фазу та типова тривалість буденного дня. Відповідно осередній заробіток робітника примножився на 8412,19 грн.

На підставі проведених обчислень побудуємо таблицю 2.3 з підсумком результатів факторного аналізу.

Таблиця 2.3

Узагальнення результатів факторного аналізу

Фактор	ΔРВР тис. грн.	ΔРВП тис. грн
Частка робітників		+1,66
Кількість днів, які відпрацював один працівник за звітний Період	+2,50	+1,33
Тривалість робочого дня	+5,92	+2,83
Зміни середньогодинного виробітку робітників	-0,29	-0,15
Усього	+8,13	+5,67

Чималу роль для оцінювання ефективності вживання трудових ресурсів готельно-ресторанного комплексу «Мускат» в умовах ринкової економіки має ознаку рентабельності колективу (взаємозв'язок доходу до середньої чисельності обслуговуючого колективу у звітному періоді):

ПВОД

$R_{п} = \frac{СЧОП}{П}$

$R_{п} = \frac{СЧОП}{П}$, (3.1)

$R_{п}$ – рентабельність персоналу;

ПВОД – дохід від операційної роботи;

« СЧОП – середня чисельність обслуговуючого персоналу у звітному періоді. Зв'язок цього показника з рівнем продуктивності праці можна подати так:

де $R_{п}$ – рентабельність персоналу; $П$ – дохід від надання послуг;

«ЧВП – середньооблікова чисельність обслуговуючого персоналу;
 ЧД – чистий дохід від наданих послуг;

ВП – вартість надання послуг в діючих цінах; Роб – рентабельність обслуговувань;

Чнп – частка наданих послуг у загальному обсязі їх виконання;

РВ – осередній заробіток у звітній фазі самого робітника в поточних цінах».

За даними моделі і даними таблиці А2 (додаток А) можна визначити, як змінився прибуток на одного працівника за рахунок:

а) продуктивності праці (середнього виробітку):

$$\Delta P_{\text{п}} = \Delta P_{\text{В}} \cdot \text{Чнп(пл.)} \cdot \text{Роб(пл.)}; (3.3) 92,41$$

$$\Delta P_{\text{п}} = (+16,98) \cdot 10051,48 \cdot 100 = +8,08 \text{ тис.грн.};$$

б) частки наданих послуг у загальному їх обсязі:

$$\Delta P_{\text{п}} = P_{\text{В}}(\text{факт.}) \cdot \Delta \text{Чнп} \cdot \text{Роб(пл.)};$$

$$\square 14,68 \Delta P_{\text{п}} = 42,98 \cdot 100$$

$$51,48 \cdot 100 = -3,25 \text{ тис.грн.};$$

в) рентабельності обслуговувань:

$$\Delta P_{\text{п}} = P_{\text{В}}(\text{факт.}) \cdot \text{Чнп(факт.)} \cdot \Delta \text{Роб} (3.5) 77,72 \Delta P_{\text{п}} = 42,98 \cdot 100 \square$$

$$3,62 \cdot 100 = +1,21 \text{ тис.грн.}$$

$$\sum \Delta P_{\text{п}} = \Delta P_{\text{п}}(\text{а}) + \Delta P_{\text{п}}(\text{б}) + \Delta P_{\text{п}}(\text{в});$$

$$\sum \Delta P_{\text{п}} = +8,08 - 3,25 + 1,21 = 6,04 \text{ тис.грн.}$$

Даний макет, теж, дає змогу ув'язати чинники зростання продуктивності роботи з ритмами збільшення рентабельності колективу. Для цього зміну типового виробітку звітного періоду послуги за рахунок і-го фактора потрібно помножити на опорну частину наданих послуг у суцільному їх об'ємі і на опорний ступінь рентабельності послуг [33].

Чинники переміни типового заробітку у звітному періоді: елемент працівників у валовій чисельності колективу: $\Delta P_{\text{п}} = \Delta P_{\text{Вчр}} \cdot \text{Чнп(пл.)} \cdot \text{Роб(пл.)}; (3.7)$

$$\Delta P_{\text{п}} = (+1,66) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = +0,79 \text{ тис.грн.};$$

кількість днів, які відпрацював один робітник за рік: $\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{Bд} \cdot Ч_{\Pi\Pi(пл.)} \cdot P_{об(пл.)}$; (3.8)

$$\Delta P_{\Pi} = (+1,33) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = +0,63 \text{ тис.грн.};$$

середня тривалість робочого дня: $\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{Bт} \cdot Ч_{\Pi\Pi(пл.)} \cdot P_{об(пл.)}$; (3.9)

$$\Delta P_{\Pi} = (+2,83) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = 1,35 \text{ тис.грн.};$$

середньогодинний виробіток:

$$\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{Bгв} \cdot Ч_{\Pi\Pi(пл.)} \cdot P_{об(пл.)};$$

$$\Delta P_{\Pi} = (-0,15) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = -0,07 \text{ тис.грн.};$$

зміна рівня відпускних цін: $\Delta P_{\Pi} = \Delta P_{Bц} \cdot Ч_{\Pi\Pi(пл.)} \cdot P_{об(пл.)}$; (3.11) $\Delta P_{\Pi} = (42,98 - 32) \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = + 5,22 \text{ тис.грн.}$

$$\sum \Delta P_{\Pi} = 16,65 \cdot 0,9241 \cdot 0,5148 = + 7,92 \text{ тис.грн.}$$

Отже, з проведених обчислень помітно, як відмінився дохід на одного робітника (+7,92 тис.грн.) за числення чинників, що утворюють ступінь типового виробітку обслуговуючого колективу у звітному періоді.

Від'ємний наслідок (- 0,07 тис.грн.) впливу самостійного чиннику дозволено оцінювати, як не використану можливість підняття ефективності вживання трудових ресурсів на виробництві.

У другорядному розділі даної роботи проведено аналіз системи управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Мускат».

Клімат в досліджуваному колективі сприятливий.

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу «Мускат» наближена на вставлення до власного складу сучасного персоналу тільки з початкового посадового ступеня, а заміщення вакансій вищих посадових ролей проходить тільки з числа службовців організації.

Порядок сплати роботи в готельно-ресторанного комплексу «Мускат» - погодинна, себто заробітна плата робітника належить від реально спрацьованого часу і тарифного окладу, а не від кількості зроблених робіт.

Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку зі закінченням строку трудового договору.

З правилами внутрішнього розпорядку співробітники ознайомлюються при влаштуванні на роботу.

Недоліком в керівництві колективом дозволено допускати недостатній ступінь стимулювання та мотивування.

Кадрова поведінка готельно-ресторанному комплексі «Мускат» зобов'язана бути орієнтовна на системний підхід, в підніжжі якого простягається тривалий розвій трудової здібності працівників. Це віднесено з тим, що перехід до ринкових стосунків, пріоритетність питань якості і забезпечення конкурентоспроможності змінили вимоги до адміністративно-управлінським робітникам, збільшили суть їх творчого постанови до роботи та високого професіоналізму.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО - РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «МУСКАТ» м. ХЕРСОН

3.1. Покращення кадрової поведінки, як основа успішного управління готельно-ресторанного комплексу «Мускат»

Світогляд керування сьогоденною громадою сходиться з того, що люди, їх здібність є найціннішим ресурсом підприємства. Благополучне керівництво організацією невимушено залежить від опрацювання, запровадження та уживання дійової системи мотивування колективу. Через цю систему ми можемо зробити злагоджений колектив, яка з повною віддачею та якістю роботи зможе створити та забезпечити досягнення всіх запланованих цілей підприємства. Це повністю природжене явище, так як, по суті, не може існувати загальної моделі, що відповідає цілим параметрам та вимогам людини.

Для розгляду ступеня мотивування співробітників належне первинне інформування, яке дозволено одержати за сприянням різноманітних методів - розгляду статистичних даних, спостереження за працівниками, опитування анкетування.

Процедура судження ступеня мотивування, запровадження в готельний комплекс «Мускат», складається з трьох етапів:

- 1) розроблювання анкети оцінки рівня задоволеності робітників головними чинниками виробничої ситуації;
- 2) проведення анкетування;
- 3) розгляд рівня задоволеності співробітників роботою (підприємством).

При складанні анкети виділяється список найбільш властивих даних і критеріїв їх судження. При цьому на будь-якому точному підприємстві поруч з головними ознаками виробничого стану (зміст

праці, заробітна плата та ін.) Дозволенні характерні чинники мотивування (різні соціальні програми і т. Д.).

Еталонами поняття ознак слугували подальші відмінні рекомендації:

- цілком задоволений;
- задоволений;
- тяжко відказати;
- не задоволений;
- зовсім не задоволений.

Додатково будь-кому респонденту пропонувалося заповнити графу "Ваші побажання і зауваження".

Для проходження анкетування було залучено 20 співробітників готелю. Працівники заповнювали анкети анонімно. Такий підхід дозволяв оцінити не тільки особистий східець задоволеності співробітника роботою в готелі, а й вписати дані про мікроклімат в кожному окремому підрозділі і групі.

Спільний індекс задоволеності персоналу рівняється 0,53, що говорить про типовий ступінь задоволеності працею.

Отже з результатами, занесеними в таблицю 3.1, дозволено охарактеризувати не тільки типовий список задоволеності по кожному чиннику, а й спільний реєстр задоволеності виробничим станом в визначеному відділенні або гурті працівників.

Таблиця 3.1

Ранжування факторів за ступенем задоволеності

№	Найменування фактора виробничої ситуації	середній індекс
1	організація праці	0,71
2	Організація і зміст корпоративних свят	0,7
3	Відносини з колегами	0,69
4	Умови праці	0,66
5	зміст праці	0,66
6	Займана посада	0,64
7	Зміст інформації на дошці оголошень	0,53
8	Відносини з безпосереднім керівником	0,52
9	Рівень соціальної захищеності	0,42
10	Перспективи службової кар'єри	0,35
11	Підвищення кваліфікації	0,17
12	Ставлення з новачками	0,07
13	загальний індекс задоволеності по підприємству	0,53

Далі проводиться ранжування факторів ступеня задоволеності. У таблиці 3.1 фактори ранжовані за ступенем задоволеності співробітників готельного комплексу «Мускат» будь-ким з них. Цей етап дозволяє згуртувати чинники виробничої ситуації в залежності від значення

Управління готелю «Мускат» не мали відомість про стан задоволеності їх колективу роботою. Тому наслідки анкетування прикро приголомшили керівника, переконаного, що працівники цілком задоволені угодами роботи, заробітною платою, знають про проведену в організації кадрової та соціальної політики.

Мотивування робітників в готелі упирається на стан очікування.

Будь - яка людина, що сумлінно виконує свою роботу, та досягаючи певної мети, хоче найкращої винагороди за свою роботу

Оплата праці в готельному комплексі «Мускат» є досить гнучкою, та володіє недостатнім заохочуванням та мотивуванням персоналу до роботи.

В теперішніх угодах для підвищення ефективності та продуктивності роботи потрібно змінювати не саму систему оплати, а й підхід до кожного, психологічні установи, оцінки і тому інше. Потрібні сучасні підходи до формування трудового персоналу фірми.

3.2 Характеристика персоналом організації внутрішнього мікроклімату

Мікроклімат в колективі залежить від дуже багатьох чинників: від того, як підібрані співробітники в відділ (доповнюють вони одне одного або кожен веде свою індивідуальну лінію, не звертаючи уваги на товаришів по службі), як будується процес мотивації персоналу, наскільки особисті цілі співробітників узгоджуються з цілями організації, яку увагу приділяється кар'єрному росту співробітників всередині компанії і т. д. Все це можна назвати профілактичними заходами, що дозволяють не допустити дестабілізації в колективі і створити атмосферу довіри і взаємодопомоги навіть в складних ситуаціях.

Канал неформальних комунікацій в розглянутій організації можна назвати каналом поширення чуток. Оскільки по каналах чуток інформація передається багато швидше, ніж по каналам формального повідомлення, керівники користуються першими для запланованої витоків і поширення певної інформації або відомостей типу «тільки між нами».

Приписувана чуток репутація неточної інформації зберігається і до сьогоднішнього дня. Проте, дослідження показують, що інформація, передана каналами неформального повідомлення, тобто чутки, частіше виявляється точною, а не перекрученою.

Керівництво абсолютно чітко усвідомлює, що для того щоб всіляко підтримати позитивні емоції, і в той же час компенсувати можливі негативні, воно повинно прагнути підвищити ту соціальну роль, яку відіграє робота в життя її працівників. Наприклад, зам. Директора по персоналу регулярно у відповідні дні посилає співробітникам привітання з днем народження, регулярно організовується святкування різних урочистостей, практикується випуск листка регулярних новин. Створена спортивна команда з міні-футболу. Все це допомагає створювати нову корпоративну культуру і адаптувати нових працівників до особливостей готельного бізнесу, та й просто покращує внутрішній обмін інформацією на фірмі.

У розглянутій організації стиль керівництва орієнтований в однаковій мірі і на поставлену задачу, і на людські відносини. При цьому стилі управління виконавці мають середнім рівнем зрілості і керівник вбирає поведінку орієнтоване на завдання, дає конкретні рекомендації щодо її вирішення. У той же час керівник підтримує бажання підлеглих виконувати завдання під свою відповідальність.

В цілому, можна говорити про ліберальному стилі управління, але з деякими елементами авторитарності. Керівник не втручається в роботу підлеглих, яким дається свобода у визначенні своїх цілей і контролі над своєю роботою, але в той же час сам визначає цілі та завдання роботи і рекомендує підлеглим потрібний напрямок діяльності.

З метою вивчення внутрішнього мікроклімату організації була розроблена анкета, яка дозволяє отримати первинну інформацію про рівень задоволеності працівників з позицій довготривалості їх відносин з даним роботодавцем, можливостей їх розвитку і стану соціальної

політики організації. Дані, отримані від анкетування, дозволяють визначити:

- Мотиваційно-психологічні установки персоналу;
- Політику винагороди за працю;
- Можливість кар'єрного росту для працівників організації;
- Зміст, інтенсивність та умови праці;
- Довгостроковість відносин працівників і роботодавця.

Результати опитування 30 працівників дали наступні результати:

80% робітників товариства цим часом не готуються відректися її. Все-таки якби прийшлося змінити роботу, то 55% опитаних пішли б з даної організації через відсутність кар'єрного росту та можливості підвищення кваліфікації.

Робота в даній організації подобається, але 32% опитаних не задовольняє рівень заробітку, а отримання гідної заробітної плати є визначальним фактором для 85% працівників.

Однак не тільки фактор високої заробітної плати визначає вибір місця роботи. Другим і третім за значимістю фактором були названі «можливість довготривалих відносин з роботодавцем» (40%) і «можливість отримання соціальних благ» (40%).

Трохи більше половини (53,2%) опитаних працюють в позаурочний час, при цьому вони не виявляють негативних емоцій з цього приводу (46,2% ставиться позитивно до понаднормової роботи). Це серйозний привід задуматися про перегляд систем стимулювання праці.

Щодо можливостей кар'єрного росту співробітників анкетування дозволило виявити, що поняття кар'єри працівники в першу чергу пов'язують із зростанням добробуту (найбільша кількість відповідей), зі службовим зростанням і відчуттям впевненості і стабільності (друге і третє місця за кількістю відповідей). Однак можливість кар'єрного росту

в рамках даної організації у працівників невелика: 70% опитаних не бачать такої можливості, а 20% - не змогли відповісти.

При цьому переважна більшість працівників відзначають, що прагнення до кар'єрного росту керівництво або заохочує не в повній мірі, або не заохочує взагалі. Відомо, що кар'єрний ріст неможливий без додаткового навчання.

Таким чином, загальні результати показують, що на підприємстві більшу частину складають охочі піти або на компроміс, або зовсім уникнути конфлікту. Це показує, що у співробітників відсутнє прагнення до кооперації, а також немає тенденції до досягнення власних цілей, що негативно може позначитися на ефективності роботи досліджуваного підприємства. Такий стан може призвести до внутрішньо особистісний конфлікт, який пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, малою певністю в собі і організації, а також зі стресом.

Далі слід визначити, чи існує взаємозв'язок між рівнем конфліктності персоналу і рівнем його задоволеності роботою в готелі. Для цього досліджуємо рівень кореляції середньозваженої конфліктності працівників у відділах розрахованої за методикою К. Томаса з рівнем задоволеності роботою в даному колективі (Додаток 8).

В результаті розраховане значення коефіцієнта кореляції $r_{xy} = 0,775$, дозволяє зробити висновок, про сильну лінійної залежності між розглянутими змінними, рівнем задоволеності і рівнем конфліктності. Розрахований коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,60$ з чого випливає, що рівень конфліктності колективу на 60% визначає рівень задоволеності роботою і 40% припадає на інші фактори.

Розрахований рівень значимості показника детермінації за критерієм Фішера показав, що він значущий, і побудоване рівняння має хороший рівень якості.

Отже, для підвищення рівня задоволеності співробітників готелю, необхідно знижувати рівень конфліктності персоналу. Для цього керівництву готелю необхідно, проаналізувати стратегії поведінки керівників відділів в ході конфліктів їх вміння вирішувати конфліктні ситуації. При необхідності слід організувати тренінги для навчання технологіям запобігання та вирішення соціальних конфліктів.

3.3 Вироблення порядку заходів для покращення процесу керування персоналом

Для забезпечення в спілку вдалого керування кар'єрним процесом в цілому та особистою кар'єрою кожного співробітника треба повне розроблення ідеї керування кар'єрним ходом, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід. Тільки за угоди такої ідеї дозволено в абсолютному розмірі реалізувати мету керування кар'єрою - досягнення злагодженості серед зацікавленнями товариства та вимогами особи.

Пропозиція підприємством можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися з простих програм у вигляді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг щодо вдосконалення подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні зробити істотний мотивуюча дія.

Створювана програма інформації за можливостями просувань в бізнес - готелі «Мускат» зобов'язана включати в себе наступні послуги:

- 1) надавати повну інформацію про місця вакантні, та кваліфікацію яка потрібна для цього.
- 3) приділяти сприяння робітникам у встановленні мети кар'єри;
- 4) стимулювати осмислений діалог між робітниками та їх директорами про мету цієї кар'єри.

Платформи піднесення кар'єри для забезпечення неухильного мотивуючого впливу зобов'язані фігурувати прилюдними для всіх робітників; видозмінювати, якщо їх погляд позначає потрібні відміни.

Спільною ціллю платформ піднесення кар'єри є поєднання вимог і мети робітника з проточними чи наступними перспективами просування, присутніми на фірмі.

Для надання консультаційних обслуговувань службовцям фірм з розросту кар'єри можуть використовуватися як формальні, так і неформальні консультації. Головний засіб має на увазі притягнення спеціалістів, або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві.

Незмінною домовленістю плідотворної функції і стимулюючого впливу систематичності керівництва кар'єрою є формування щонайліпшої комунікаційної систематичності на фірмі. У готельно – ресторанному комплексі «Мускай» може бути застосовано привселюдне безперервне повідомлення про вакансії на підприємстві. Продуктивна навичка подібного походження потребує більшого, ніж просте повідомлення на стенді оповіщень. При будові повідомлення про вакансії зобов'язані задовольнятися отакі домовленості;

- повідомлення дається не менше ніж за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;
- правила відбирання відкриті і обов'язкові для всіх;
- стандарти відбору та інструкції формулюються чітко і ясно;
- кожен має можливість спробувати свої сили;
- робітники, які домагалися, але не одержали посади, в письмовій конфігурації повідомляють про причини відмовлення.

Запропоновані заходи спроможні створити підніжжя діяльності порядку керування кар'єрою на фірмі. Далі ж на підставі досліджування вимог та інтересів робітників реалізувати наступний розріст кар'єрних системи фірми і використовуваних методів мотивування . В цілому

потрібно сказати, що система кар'єрного консультування спроможна присвятити немалу опору керуванню фірми в частині розуміння системи мотивування своїх службовців і виконання коректування використовуваних методів і систем мотивування.

Далі слід привернути увагу управління готелю на поведінку вчення в товаристві, а скоріше на її неприсутність, і як результат цього нечисленний список задоволеності колективу таким чинником виробничої становища як підняття фаху.

Неприсутність сформульованої поведінки навчання зумовлює до того, що будь-який підручний захід керуванню потрібно аналізувати осторонь. Здійснення поведінки навчання має відбуватися напрямом формулювання реальної мети навчання і чітко сформульованих завдань. Вчення, що проводиться з невідомими або нечітко сформульованими завданнями, не призводить вигоду фірмі, може принести до негативних результатів, аж до знищення ефективності діяльності готельного комплексу. Тому були створенні рекомендації щодо вдосконалення процесу управління персоналом готелю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо вдосконалення процесу управління персоналом готелю

Рекомендації	Необхідні заходи	Можливі результати
1. Відпрацювати процедуру адаптації нових співробітників	1. Розробити план адаптації 2. Проводити заходи які допоможуть швидше увійти до колективу	1. Поліпшення внутрішнього мікроклімату. 2. Зниження плинності 3. Зменшення витрат, пов'язаних з часом досягнення новими співробітниками необхідних показників

		роботи 4.Закріплення новоприйнятих працівників в готелі, підвищення їх мотивації
2. Ввести систему планування кар'єри	1. Складання графіка обліку керівників і фахівців 2. Розробка положення про просування по службі 3. Виявлення резерву посад	1.Поліпшення психологічного комфорту 2.Зростання задовільності працею 3.Зростання продуктивності праці 4.Сніження плинності
3. Розробка політики навчання	1. Постановка мети і формулювання завдань навчання 2. Складання плану навчання 3.Затвердження Положення з навчання та підвищення кваліфікації 4. Проведення конкурсів серед персоналу	1.Поліпшення психологічного клімату 2. Зниження кількості конфліктів 3. Зростання якості надання послуг 4. Скорочення термінів виконання робіт 5.Зростання задовільності працею
5. Введення елементів демократизації управління	1.Передача повноважень, перерозподіл обов'язків. 2. Перехід до контролю за відхиленнями	1.Підвищення зацікавленості 2. Зміна форм відповідальності 3.Звільнення часу керівника для вирішення стратегічних завдань
6. Підвищення рівня	.Розробити план	1. Відновлення сил

соціальної захищеності	змісту дітей у дитячих дошкільних установах 2. Затвердити план організації відпочинку	працівників 2. Зростання задоволеності працею 3. Підвищення рівня мотивації співробітників 4. Зростання якості надання послуг
7. Зниження рівня конфліктності працівників	1. Аналіз причин високого рівня конфліктності в ресторанному комплексі та службі прийому і розміщення 2. Навчання керівників підрозділів технологій запобігання та вирішення соціальних конфліктів 3. Використовувати посередництво, як ефективний спосіб вирішення гострих розбіжностей і ділових суперечок	1. Підвищення рівня задоволеності працею 2. Удосконалення організаційної культури підприємства 3. Поліпшення внутрішнього мікроклімату в організації

Отже, директорам потрібно чітко розуміти, що стратегія діяльності з колективом зобов'язана збільшитися з поведінки функціональної послуги виробництва на конкретно стратегічний ступінь, коли керівництво колективом аналізується як хід, який поглинає товариство від входу до виходу, взаємодіючи з усіма новими організаційними ходами. В межах такого підходу функція з колективом набирає власну специфіку, головна риса якої - коректування не часткових кадрових процедур, а всієї стратегії керування асоціацією в повному обсязі. Неefективним прийомом буде спроба перетворити стратегію, впливаючи тільки на функцію підсистем та суспільства.

ВИСНОВКИ

В теперішній час готельний бізнес є галуззю з високою конкуренцією. Сучасні концепції формуються з метою максимально абсолютного утіхи вимог певних груп споживачів. Виробництва появляються, а через якийсь час частина з них не переносить суперництва тому виходить з цього бізнесу. У готельному господарстві слово "сервіс" значить систему заходів, що убезпечують високий ступінь комфорту, що задовольняють різноманітні побутові, господарські та культурні запити візитерів. І з кожним роком ці запити та вимоги до послуг підвищуються. Отже, можна сказати що якість обслуговування гостей дуже сильно залежить від персоналу, адже від цього буде залежати прибутковість готелю та його процвітання.

Цінною та відповідальною задачею для готельних комплексів є виготовлення іміджу фірми панівної якості надання послуг. Висока якість послуги візитерів забезпечується спільними зусиллями робітників усіх служб готелю, стабільним і плідотворним контролюванням зі сторони адміністрації, проведенням функціонування з поліпшення форм та методів обслуговування, вивченню та введенню прогресивного досвіду, нової техніки і технології, розширення асортименту та удосконалення доброякісності сервісів, що надаються.

В умовах сьогочасного суперництва підприємства індустрії гостинності, якщо вони хочуть вижити, то не можуть більше опиратися на звичні неефективні рутинні методи керування колективом.

Базуючись на результатах проведеного розбору в дипломній роботі сформульовано основоположні недоліки процесу керування колективом:

- непрясутність налагодженого процесу пристосування співробітників, результатом чого є велика кількість звільнень в перші 3

місяці роботи та низький рівень задоволеності працівників відносинами з новими співробітниками;

- Не проводяться спеціальні тренінги психологічного характеру для поліпшення стану в колективі, тому це є великим демотиватором в зробити роботу нецікавою та в якій співробітник не захоче проявляти ініціативу;

- викрито незадоволеність співробітників ступенем громадської захищеності;

- одним із факторів, що понурюють ступінь задоволеності колективу, є відсутність програми розвою кар'єри. Так при досліджуванні нутряного мікроклімату товариства 55% опитаних службовців, відгукнулися, що подалися б з даної організації через неприсутність кар'єрного росту та шанси підняття фаху.

У ході дослідження сформульовано мотиви перерахованих прогалин та рекомендовані подальші різновиди їх усунення:

1. Підприємству при наборі персоналу потрібно більше надавати значення про інформацію самої організації: різноманітні логотипи, атрибутика, відомість про організацію, стабільність роботи[41, с. 55].

2. На етапі відбору кандидата у персонал потрібно більше проговорювати про вмотивування персоналу компанії, корпоративи, традиції самого колективу. Робочу атмосферу, можливості застосовувати набуті знання і навички, рости разом з ростом компанії.

3. Варто розглянути процедуру пристосуванню новітніх співробітників, метою якої є забезпечення більш стрімкого входження в посаду (професію) прийнятого працівника, зменшення кількості припустимих провин, пов'язаних з включенням в роботу, формування похвального образу організації, скорочення дискомфорту перших днів роботи.

4. Також головним є створити поведінку навчання персоналу, тому що відсутність сформульованої політики навчання призводить разючого зниження ступеня мотивування працівників в цій спілці

5. Потрібно слідкувати за тим щоб не було «ілюзії заробітної плати», це стосується того щоб заробітня плата була справедливою. У тривалому задумі згадана систематичність допустить виготовити базу для надавання обслуговувань більше височенної якості зіставленною з конкурентами, що, збільшить ступінь наповнюваності готелю та фінансові показники роботи «Мускат»

У даній роботі представленні окремі дані, що можуть стати корисними для безпосереднього керівництва, порядку залучення, мотивування та підвищення рівня привітності колективу. Проведення детальних досліджень зсередини компанії спроможне конкретно сформулювати перешкоди, що перешкоджають отриманню комплексної віддачі від персоналу, що визивають плинність штатів, що стимулюють виникнення конфліктних ситуацій.

Наведені в дипломній роботі наслідки і рекомендації з аналізу процесу керування колективом застосовні в будь-якому готелі України, що обумовлює її практичну цінність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агамірова Є.В. Управління персоналом в туризмі і готельно-ресторанному бізнесі. - М .: Дашков і К, 2016. -368с.
2. Альохіна О.Е. Стимулювання розвитку працівників організації. // Управління персоналом. - 2014. - № 1. - С. 50-52.
3. Базарова Т.Ю., Єр'оміна Б.Л. Управління персоналом: Підручник для вузів - 2-е изд., Пер. і доп. - М .: ЮНИТИ, 2017. - 560 с.
4. Бачурін А. Підвищення ролі економічних методів управління. // Економіст. 2015. № 4. С. 28-31.
5. Белкін В., Белкіна Н. Мотиви і стимули праці // Соціальний захист.- 2015.- № 7. - Додаток .: С. 44-47
6. Бизюкова І.В. Кадри управління: підбір і оцінка / - К .: Изд. Економіка, 2018 – 579 с.
7. Блінов А. Мотивація персоналу корпоративних структур // Маркетинг.- 2016.- № 1. - С. 88-101.
8. Богданов Ю. Н., Зорін Ю. В., Шмонін Д. А., Яригін В. Т. Мотивація персоналу // Методи менеджменту качества.- 2018.- № 11. - С. 14-19.
9. Браймер Р.А. Основи управління в індустрії гостинності / Пер. з англ. - М .: Аспект-Пресс, 2017. - 254 с.
10. Бурмістров А., Газенко Н. Які методи підвищення мотивації персоналу є найбільш дієвими? // Управління персоналом 2018.- № 7. - С. 48-49.
11. Верхоглазенко В. Система мотивації персоналу // Консультант директора. - 2017. - №4. - С. 23-34
12. Веснін В.Р. Практичний менеджмент персоналу. - К .: Изд. МАУП, 2015 - 496с.
13. Виханский О.С. Стратегічне управління. - К .: Гардарики, 2017. - 296с.

14. Волгін Н. ВІЛАР: Мотиваційна основа ефективної праці // Людина і праця. - 2018. - №4. - С. 75-79.
15. Волгін А.П., Матірко В.І. та ін. Управління персоналом в умовах ринкової економіки: досвід ФРН. - К.: Изд. Справа, 2015 - 543с.
16. Джон Р.Уокер Введення в гостинність. Переклад з англійської. - М.: Юніті, 2017. - 163 с.
17. Егоршин А.П. Управління персоналом. - Н. Новгород: НІМБ, 2017.- 412 с.
18. Журавльов П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технологія управлінні персоналом. Настільна книга менеджера. - К.: Іспит, 2015. -254с.
19. Ільїна Е.Н. Туроперейтинг: організація діяльності: Підручник. - М: Фінанси і статистика, 2015. - 256 с.
20. Кабушкин Н.І., Бондаренко Г.А. Менеджмент готелів і ресторанів. - Мінськ: Нове знання, 2017. - 196 с.
21. Каверзін Н. Метод батоба і пряника: Чи завжди він виправдовує себе і в яких умовах ефективний? // Служба кадрів.- 2017.- № 8. - С. 32-37.
22. Квартальнов В.А. Туризм як об'єкт управління. - У.: Фінанси і статистика, 2018. - 242с.
23. Кирилов Л. Як змусити співробітників "горіти" на роботі // Управління персоналом 2017.- № 6. - С. 26-31.
24. Комаров Є. Організаційні та дезорганізаційні методи управління як складові організаційної та дезорганізаційної культури підприємства // Управління персоналом. - 2017. - №11. - С. 28-33.
25. Комаров Є. Фірмовий патріотизм чи відданість у трудових відносинах // Управління персоналом 2019.- № 5. - С. 63-66.
26. Коханов Е. Ф. Відбір персоналу і введення в посаду - К.: Вид. ЕКСМО-Прес, 2014 - 684с.

27. Крейчман Ф. С. Гнучка система оплати праці // ЕКО. - 2015. - №3. - С. 69.
28. Кудімова М.В. Повага до клієнта починається з поваги до себе // 5 зірок. - 2017. - №6. - С. 19-22.
29. Мішурова І.В. Управління мотивацією персоналу: Навчально-практичний посібник. - М. : березень, 2016. - 224 с.
30. Моргунов Є., Сергаєв С. Метод суб'єктивного оцінювання кваліфікаційних вимог до посади // Управління персоналом. - 2016. - №8. - С.44-49.
31. Нагімова З.А. Управління персоналом на підприємствах готельного бізнесу. - СПб. : , 2016. - 198с.
32. Овчинникова Т., Щолокова С. Гнучка система оплати праці в організаціях // Управління персоналом. - 2017. - №8. - С. 83-85.
33. Організація і управління готельним бізнесом / Под ред. А.Л. Лісника, А.В. Чернишова - М. : Видавничий дім «Альпіна», 2019. - 212 с.
34. Папирян Г.А. Менеджмент в індустрії гостинності. - К. : Економіка, 2015. - 245 с.
35. Пугачов В. П. Керівництво персоналом організації. К. : Аспект-Пресс, 2011 278 с.
36. Полднєв К. Формування і розвиток кар'єри // Служба кадрів.- 2013.- №4. - С.13-16.
37. Співак В.А. Управління персоналом: Практикум по курсу - СПб. : ІВЕСЕП, «Знання», 2014. – 146с.
38. Управління персоналом організації: Підручник для студ. вуз. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 296 с.
39. Управління організацією: Підручник / За ред. А.Г. Поршнева. - 2-е вид. - К. : ИНФРА - К, 2014. - 153с.
40. Шкатулла В.І. Настільна книга менеджера з кадрів. - М. : Изд. гр. ИНФРА-М, 2017. - 293 с.

41. Щевельов А.І. Мотивація - успішний ключ до управління персоналом // Управління персоналом. - 2018. - №1. - С. 54-57.

42. Ганов К.В. Експрес - адаптація працівників на підприємстві // Бізнес без проблем. Персонал - 2016.-№11. - С.53-58.

43. Гутгарц Р.Д. Еволюція підходів до проблеми управління кадрами підприємства. // Менеджмент за кордоном. - 2014. - №5.- С.13-19

44. Гущина І. Трудова мотивація як фактор підвищення ефективності праці // Суспільство і економіка 2015.- № 1. - С. 169-174.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані для факторного аналізу

Показник	Значення Показника		Зміни	
	План	факт	абс	Відн. %
Виконання тис.грн. робіт в планових цінах,	470	1504	+516	52,2
Середня чисельність обслуговуючого персоналу у звітному періоді	38	47	+9	+23,68
У тому числі робітників	913	25	+6	+31,6
Частка робітників у загальній чисельності працівників(Ч)	28	53,19	+3,19	+6,38
Дні, які відпрацював один робітник за звітний період(Д)	125	131e	+6	+4,8
Години,які відпрацювали всі робітники	16625	25414	+8789	+52,9
Середня тривалість робочого дня, год	7	7,76	+0,76	+10,86
Середній виробіток одного працівника, тис.грн. (за звітний період)	26	32	+6	+23,08
Виробіток робітника, (тис.грн.): за звітний період (РВР); середньоденний (ДВ); середньогодинний, грн.(ГВ)	52 0,416 59,43	60,16 0,459 59,15	+8,16 +0,043 -0,28	+15,69 +10,34 -0,47
Непродуктивні витрати часу (ФРЧн), людино-год.	-	-	-	-
Надпланова економія часу за рахунок інноваційних заходів	-	-	-	-

Посадова інструкція адміністратора готелю

1. Загальні положення
 - 1.1 Дана посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність адміністратора готелю
 - 1.2 Адміністратор готелю відноситься до категорії фахівців.
 - 1.3 Адміністратор готелю призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора готелю.
 - 1.4 Посадове підпорядкування:
 - 1.4.1 Пряме підпорядкування директору готелю
 - 1.4.2. Додаткове підпорядкування ---
 - 1.4.3 Віддає розпорядження ---
 - 1.4.4 Працівника заміщає особа, призначена у встановленому порядку
 - 1.4.5 Працівник заміщає ---
 1. Кваліфікаційні вимоги до адміністратора готелю:
 - 2.1. Освіта* вища професійна
 - 2.2. Досвід роботи не менш 5 років
 - 2.3. Знання Постанови, розпорядження, накази, інші керівні і нормативні документи вищестоящих і інших органів з питань готельного обслуговування.
- Правила надання готельних послуг в Україні.
- Правила і методи організації процесу обслуговування клієнтів.
- Порядок утримання житлових і інших приміщень готелю.
- Основи естетики, етики, психології й обслуговування відвідувачів.

Основи економіки, організації праці і керування.

Структуру керування готелем, права й обов'язки працівників готелю.

Законодавство про працю. Правила внутрішнього розпорядку.

Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і протипожежного захисту.

2.4. Навички роботи по спеціальності

2.5. Додаткові вимоги -

1. Документи, які регламентують діяльність адміністратора готелю

3.1 Зовнішні документи:

Законодавчі і нормативні акти стосовно роботи, що виконується.

3.2 Внутрішні документи:

Статут підприємства, Накази і розпорядження директора готелю;

Положення про готель, Посадова інструкція адміністратора готелю,

Правила внутрішнього трудового розпорядку.

1. Посадові обов'язки адміністратора готелю

Адміністратор готелю:

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

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

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

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

4.5. Приймає й оформляє необхідні документи.

4.6. Здійснює контроль за виконанням працівниками вказівок керівництва організації.

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

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

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

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

1. Права адміністратора готелю

Адміністратор готелю має право:

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

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

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

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

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

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

1. Відповідальність адміністратора готелю

Адміністратор готелю несе відповідальність:

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

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

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

1. Умови роботи адміністратора готелю

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

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

9 Кінцеві положення

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

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

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

Додаток В

Приблизний план адаптації співробітників

Заходи	Виконавець	Форма	Термін
Складання характеристики за результатами співбесіди	Менеджер по персоналу	Письмова характеристика	До надходження на роботу
Оформлення документів (заява, трудова книжка, договір)	секретар	Письмово	Протягом 5 днів
Ознайомлення новачка з політикою компанії (місією, цілями, внутрішньокорпоративною культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати і т.д.)	Керівник	Бесіда	На попередній співбесіді
Пояснення основних завдань діяльності і безпосередніх обов'язків	керівник	Бесіда	На попередній співбесіді
Ритуал входження: - уявлення колегам по роботі; - приміщення інформації про співробітника на стенд; - присутність на нараді; - спільне чаювання	Управляючий	Засідання	1-й день роботи
призначення наставника	управляючий	усно	1 тиждень роботи
Ознайомлення з видами звітності (бланки, форми, порядок ведення); відповіді на питання	Наставник	Пакет документів, бесіда	1 тиждень роботи
Правила роботи з оргтехнікою	секретар	Практична демонстрація	1 тиждень роботи
Знайомство з комп'ютерною базою	Секретар	Практична демонстрація	1 тиждень роботи

даних			
Введення в робочу групу, привлечення в участі в проєктах	керівник	На засіданні	По мірі необхідності
Періодичний контроль якості і ефективності діяльності	наставник	На засіданні	По мірі необхідності
Проведення проміжного співбесіди з питань адаптації, виявлення виникаючих труднощів	наставник	Особистий контакт	Через 1-1,5 місяця
Проведення предатістаційної бесіди (планування кар'єри)	Керівник та менеджер по персоналу	Особистий контакт	Через пів року
Складання плану-звіту до атестації	Новий співробітник (за допомогою наставника)	письмово	
проведення атестації	керівництво		Через рік