**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**магістра**

на тему: «Управління професійним розвитком персоналу підприємства індустрії гостинності»

«Management of Professional Development of the Hospitality Enterprise Personnel»

|  |
| --- |
| Виконала: студентка 2 курсу,  групи 8.2421-утг-з  спеціальності 242 туризм  освітньої програми туризмознавство і гостинність  Спиця Яна Олександрівна |
| Керівник: к.п.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  Сидорук А.В.  Рецензент: к.п.н., доцент кафедри ТМФВіС Омельяненко Г.А. |

Запоріжжя – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

освітній рівень магістр

спеціальність 242 туризм

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувач кафедри туризму**

**та готельно-ресторанної справи**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. В. Маковецька

(підпис)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2022 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Спиці Яни Олександрівни \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(прізвище, ім’я, по-батькові)

1.Тема роботи (проєкту) «Управління професійним розвитком персоналу підприємства індустрії гостинності», керівник роботи (проєкту) Сидорук А.В., затверджена наказом ЗНУ від «23» червня 2022 року № 1070-с.

2. Строк подання студентом роботи (проєкту) «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_ 2022 року.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи). В ході дослідження нами виявлено, що, управління персоналом є однією з найважливіших сфер діяльності організації, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого підприємства. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити):

1. Схарактеризувати особливості управління персоналом підприємств індустрії гостинності.

2. Проаналізувати процес управління персоналом в готелі «Reikartz Запоріжжя».

3. Дослідити ефективність програм професійного розвитку та стимулювання персоналу в готелі «Reikartz Запоріжжя».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): 11 таблиць, 4 малюнки, 75 літературних посилань, 3 додатки.

6. Консультанти роботи (проєкту)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Консультант | Підпис, дата | |
|  |  | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Розділ 1 | Сидорук А.В. | 10.11.2022 | 10.11.2022 |
| Розділ 2 | Сидорук А.В. | 24.11.2022 | 24.11.2022 |
| Розділ 3 | Сидорук А.В. | 04.12.2022 | 04.12.2022 |

7. Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2022 року.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №  з/п | Назва етапів дипломного проєкту (роботи) | Строк виконання етапів проєкту (роботи) | Примітка |
| 1. | Вступ. Вивчення проблеми, опрацювання джерел та публікацій. | Жовтень 2022 р. | виконано |
| 2. | Написання першого розділу | Листопад 2022 р. | виконано |
| 3. | Написання другого розділу | Листопад 2022 р. | виконано |
| 4. | Написання третього розділу | Грудень 2022 р. | виконано |
| 5. | Написання висновків, комп’ютерний набір роботи | Грудень 2022 р. | виконано |
| 6. | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі | Грудень 2022 р. | виконано |

**Студент**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Я.А. Спиця

(підпис)

**Керівник роботи (проєкту)** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.В. Сидорук

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

**Нормоконтролер**  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Е.А. Криволапов

(підпис)

**РЕФЕРАТ**

Кваліфікаційна робота – 73 сторінок, 3 додатків, 75 літературних джерел.

**Метою роботи** є аналіз процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства індустрії гостинності.

**Об’єктом дослідження** є процес управління персоналом підприємств індустрії гостинності.

**Предметом** **дослідження** є методи управління та професійний розвиток персоналу в готелі «Reikartz Запоріжжя».

**Методи дослідження.** В роботі були використані: теоретичний аналіз і синтез літературних та фахових наукових джерел, метод анкетування; був проведен аналіз внутрішнього середовища; проведено SWOT – аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства.

Зміст кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні розвитку персоналу в індустрії гостинності, особливостях та методах управління їм на прикладі готелю «Reikartz Запоріжжя». Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей підприємства, що дає можливість скорегувати його поведінку.

СФЕРА ОБСЛУГОВУВАННЯ, ГОТЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ, ЗАСОБИ СТИМУЛЮВАННЯ

**ABSTRACT**

Thesis is 73 pages, 75 references, 3 applications.

The purpose of the work is to analyze the process of managing the professional development of the staff of the hospitality industry.

The object of research is the process of personnel management in the hospitality industry.

The subject of research is the methods of management and professional development of staff in the hotel "Reikartz Zaporizhzhia".

Methods of the research. The theoretical analysis and synthesis of literary and professional scientific sources, the method of questioning were used in the work; the internal environment was analyzed; SWOT analysis was conducted to determine the strengths and weaknesses of the enterprise.

The content of the qualification work is to study the development of personnel in the hospitality industry, features and methods of managing it on the example of the hotel "Reikartz Zaporizhzhia". Personnel management is a complex system, the elements of which are the directions, stages, principles, types and forms of personnel work. The main directions are recruitment and retention of personnel, their professional training and development, evaluation of each employee in terms of achieving the goals of the enterprise, which makes it possible to adjust their behavior.

SERVICE SECTOR, HOTEL ENTERPRISE, PERSONNEL MANAGEMENT, MANAGEMENT METHODS, INCENTIVES

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, ОДИНИЦЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

М – місто;

Р – рік;

% – відсоток;

Т.і. – та інше;

Таб. – таблиця;

Рис. – рисунок;

Див. – дивитись;

IЗ – індекс задоволеності;

RЗ – Reikartz Запоріжжя

**ЗМІСТ**

ВСТУП………………………………………………………………….…………..8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ………………………………….11

1.1 Особливості управління персоналом в індустрії гостинності……………...11

1.2 Принципи і методи управління персоналом готельно-ресторанних підприємств…………………………………………………………………...........19

1.3 Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери……………………………………….…………………...........25

РОЗДІЛ 2 ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ…….29

2.1 Мета та завдання дослідження....………………..….……………...................29

## 2.2 Методи дослідження.......……………..……….................................................29

2.3 Організація дослідження…………………...……………….………………...30

2.3.1 Історія готельної мережі «Reikartz Hotel Group»...…………………….….30

2.3.2 Характеристика діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя»..…………...….40

2.3.3 Аналіз роботи персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя…………………..49

РОЗДІЛ 3 РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ………………………………………58

3.1 Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління

готелю «Reikartz Запоріжжя»………………………………………………………58

3.2 Системи стимулювання та професійного розвитку персоналу у готелі «Reikartz Запоріжжя.……………………………………………………..………...60

ВИСНОВКИ…………………………………………….………….........................67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……………………………….………...68

ДОДАТКИ………………………………………………………………..………...76

**ВСТУП**

Сьогодні швидке старіння теоретичних знань і практичних навичок спонукає організації постійно заохочувати розвиток своїх співробітників, що є одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Персонал є основним ресурсом у будь якій компанії чи підприємстві, тому інвестиції в розвиток співробітників сьогодні надзвичайно популярні та успішні. Успіх підприємства безпосередньо залежить від злагодженості та співпраці команди. Для організацій готельно-ресторанного бізнесу питання розвитку співробітників відіграють першочергову роль, оскільки працівники є обличчям закладу, тими, хто приймає та супроводжує гостей, дає поради тощо. З огляду на це сьогодні важливо розвивати та підтримувати високий рівень професіоналізму у своїй команді.

Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на розв’язання поточних і стратегічних завдань. Розвиток персоналу становить собою багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв’язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем [21]. Головною метою розвитку персоналу є підвищення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом. Також це формування та максимальне використання кадрового потенціалу для забезпечення здатності працівників ефективно вирішувати складні завдання, зумовлені швидкими змінами факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Дослідження проблем управління персоналом у готелях проводяться з початку XX ст. і пов'язані з активізацією господарського життя капіталістичних країн, і, як наслідок, підвищенням попиту на товари і послуги. Передові готельні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до «корпоративної родини», залучаючи його, таким чином, до системи загальних цінностей компанії в межах її організаційної культури, основна функція якої полягає в «мобілізації свідомості людини на досягнення визначених цілей».

Зарубіжні компанії витрачають на професійне навчання і підготовку кадрів на виробництві великі кошти – від 2 до 10% фонду оплати праці. Так, у Великобританії витрати на проведення професійного навчання становлять 3,6% ВВП, у Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня кваліфікації працівників становлять 3% фонду заробітної плати і продовжують зростати. Періодичність професійного навчання працівників у розвинених країнах становить не більше ніж 3 роки (в Японії 1–1,5 року) [19]. Так, за статистичними даними 85% опитаних японських менеджерів на перше місце у своїх завданнях поставили розвиток людських ресурсів, тоді як упровадження нових технологій зайняло 45 %, а просування продукції на нові ринки – 20% [14].

В Україні витрати на професійне навчання кадрів дорівнюють менше ніж 1% від фонду заробітної плати, охоплено трохи більше ніж 8% працівників, тоді як у країнах Європейського Союзу – не менше ніж 20%. Періодичність підвищення кваліфікації працівників в Україні становить у середньому 12 років замість нормативних 5 років.

Сучасні методи управління розвитком персоналу сприяють ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграють важливу роль у підготовці працівників до структурно-технологічної перебудови галузей економіки. Співробітники отримують більше можливостей за для планування своєї кар’єри на підприємстві та за його межами, отримуючи нові знання, компетенції та навички для підвищення свого кваліфікаційного рівня або для опанування нової професії.

**Об’єктом дослідження** є процес управління персоналом підприємств індустрії гостинності.

**Предметом** **дослідження** є методи управління та професійний розвиток персоналу в готелі «Reikartz Запоріжжя».

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПАКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

* 1. Особливості управління персоналом в індустрії туризму

У наш час для збереження конкурентоспроможності, розвитку та одержання прибутку, керівництво підприємства сфери гостинності повинно оптимізувати окупність будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Турбота про людей у компанії, загальна філософія, клімат і настрій обов’язково відбивається на результатах.

Управління персоналом – це діяльність організації, що спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

Тобто можна сказати, що це певний принцип, метод і система механізмів оптимізації розподілу персоналу, розробки стимулів, раціонального використання персоналу.

Концепція управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств. В основі концепції управління персоналом компанії лежить постійно зростаюча роль особистості співробітника, знання його мотиваційних установок і вміння формувати і направляти їх відповідно до завдань, що стоять перед підприємством [4].

Система управління персоналом складається з наступних підсистем: обліку, аналізу та планування чисельності; набору, найму та комплектування персоналу; оцінки персоналу; організаційного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу; атестації та ротації персоналу; управління заохоченнями та винагородами; соціального розвитку та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення управління персоналом, створення належних умов праці, безпека персоналу.

Особливості системного підходу до управління персоналом полягають в тому, що систему управління персоналом компанії неможливо відокремити від системи управління організацією в цілому, бо перша включає в себе не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, а й усіх лінійних керівників – від директора до виконавця, а також керівників структурних підрозділів, що виконують функції технічного, виробничого, економічного керівництва, управління зовнішніми господарськими зв’язками і т.і. Тобто, система управління персоналом є основою системи управління організацією.

Однак, при формуванні підходів до управління персоналом туристичних компаній слід враховувати, що туристичний бізнес як складова економічного комплексу країни характеризується певними властивостями і функціями, а саме:

* має свою індустрію виробництва і надання послуг туристам;
* створює туристичні послуги, формує туристичний продукт і здійснює їх реалізацію;
* формує ринок туристичних послуг різного рівня комплексності;
* виступає мультиплікатором росту національного доходу, валового внутрішнього (національного) продукту, зайнятості населення, розвитку місцевої інфраструктури і підвищення рівня життя населення;
* є сферою, в якій дешево створюються робочі місця і забезпечується високий рівень ефективності (йдеться про швидку окупність інвестицій);
* виступає ефективним засобом охорони навколишнього середовища та історико-культурної спадщини людства, що є матеріальною основою ресурсного потенціалу туризму, який утворює специфічну сферу діяльності;
* сумісність практично з усіма сферами, галузями і видами діяльності людини;
* має переваги в інтеграційних і глобалізаційних процесах, що відбуваються у світовому просторі [10].

Управління персоналом за змістом набагато ширше, ніж просте вирішення кадрових проблем. Воно орієнтується на визначення майбутніх потреб і розвитку потенціалу працівника, а також на усвідомлення кожним працівником важливості покладених на нього завдань, створення сприятливого соціальнопсихологічного клімату в колективі, що забезпечувало б у подальшому належний рівень мотивації до ефективної праці й досягнення поставлених цілей організації.

Мета управління персоналом в індустрії туризму полягає в тому, щоб мотивувати працівників на надання клієнтам якісного обслуговування. Якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від уміння персоналу: розпізнати і оцінити вимоги кожного клієнта до замовлення обслуговування; оцінити сприйняття кожним клієнтом наданого йому обслуговування; оперативно коригувати процес обслуговування, домагаючись задоволеності кожного клієнта. А це неможливо без відповідної координації дій персоналу, мотивації і формування корпоративної культури, що підвищує лояльність споживачів до туристичної організації. Тому, для кваліфікованої роботи в індустрії туризму, крім технологічної підготовки і знань, також необхідна відповідна психологічна підготовка, володіння питаннями міжособистісного спілкування [5].

Як вже було зазначено вище, персонал підприємства є ключовим фактором розвитку, тому що результати турботи підприємства про своїх співробітників обов’язково позначаються на його діяльності. Саме тому використання методів та принципів управління персоналом значним чином впливає на ефективність діяльності виробничого підприємства. Отже, вирішення соціальних, економічних, організаційних та інших проблем залежить від удосконалювання якостей людей і мотивації. Виграє в остаточному підсумку завжди той, у кого більш вдосконалені методи мотивації. І первинне завдання кожного менеджера, підприємця, бізнесмена - забезпечити таку мотивацію [22].

Визнання того, що люди є ключовим фактором успіху підприємств сфери гостинності, передбачає необхідність належного управління ресурсами робочої сили, що пов’язано з необхідністю вирішення питань, пов’язаних із: пошуком, утриманням і розвитком працівників, мотивацією, створенням відповідних умов праці, оцінкою ефективність використання людей тощо. Варто також зазначити, що людський фактор не тільки забезпечує правильний перебіг сервісної діяльності туристичних підприємств, а й є джерелом витрат.

За організованим колективом завжди стоїть менеджер, який здатний визначати і ставити чіткі завдання, справедливо і розумно розподіляти обов’язки між працівниками туристичної фірми, визначати час,який потрібний для реалізації цих завдань, забезпечувати інформацією і відповідними технічними засобами персонал, відокремлювати послідовність виконання завдань, в залежності від їх важливості і строку виконання [16].

Проте підприємства туризму та індустрії гостинності в більшості країн світу у свої діяльності мають низку проблем, пов’язаних з управлінням персоналом у своїй діяльності:

* заробітна плата досить низька, не вистачає кваліфікованої робочої сили;
* використання періодичної сезонної зайнятості, що підвищує рівень бідності та унеможливлює планування кар’єри;
* надмірна залежність від неформальних методів вербування персоналу;
* практично відсутні профспілки;
* високий рівень плинності робочої сили;
* труднощі з набором та утриманням персоналу.

Проте за останні роки сучасний менеджмент створив передумови для вирішення всіх найважливіших проблем. Серед можливостей: покращення професійної підготовки працівників, підвищення заробітної плати, більш дбайливе ставлення до кваліфікованих працівників у серйозних компаніях і т.і.

Основною метою менеджера індустрії гостинності є чітко визначати для кожного підлеглого кінцеві цілі його праці. При цьому важливо докладно охарактеризувати механізм і етапи їх досягнення. В такому разі більше проявляється самостійність працівника. Менеджер зобов’язаний забезпечити розробку і застосування чітких інструкцій, вказівок, використання яких дозволяє діяти без додаткових роз’яснень і дуже ініціативно. Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом явно повинні переважати над адміністративними. Керівництво спрямовується на здійснення співробітництва персоналу і адміністрації в цілях досягнення поставлених перед фірмою цілей. Все частіше застосовується принцип колегіальності в управлінні, коли менеджери працюють в тісному контакті один з одним, пов’язані узами співробітництва, взаємозалежності і взаємодопомоги.

Заохочення працівників розвивати свої здібності для більш інтенсивної та продуктивної роботи є ключовою рисою управління бізнесом. Керівники повинні не наказувати своїм підлеглим, а направляти їх на вирішення проблем, що постають перед компанією, розподіляти роботу за пріоритетністю, направляти зусилля, допомагати демонструвати здібності людей, концентруватися на найважливішому, формувати навколо себе групу однодумців. Останнє в даний час має особливе значення.

У сучасній ринковій економіці поширені такі поняття, як людські ресурси, трудові ресурси, персонал, управління персоналом, управління працею, управління персоналом.

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток фірми, вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють фірмі жити і виживати. Поточні зміни у оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо.

Всі ресурси оцінюються у грошовому вираженні, а людська праця потребує додаткових критеріїв оцінювання. Необхідна така оцінка людських ресурсів, яка б поєднала цінність грошей і людські активи підприємства.

Без необхідних спеціалістів жодне підприємства (організація, фірма) не зможе досягти своїх цілей і вижити. Тому люди на підприємстві мають величезну вартість [7].

Значний зсув у кадровій роботі відбувся завдяки впровадженню нових методів управління, заснованих на системному підході до вирішення управлінських завдань. Нова методика управління персоналом отримала назву «Управління людськими ресурсами», яка згодом стала частиною системи стратегічного управління, а функція управління персоналом стала контролюватися вищими посадовими особами організації. Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показано у таб. 1.1

Таблиця 1.1 Ознаки управління персоналом і управління людськими ресурсами

|  |  |
| --- | --- |
| Управління персоналом | Управління людськими ресурсами |
| Зорієнтовано на потреби персоналу | Зорієнтовано на потреби самої  організації в робочій силі |
| Розглядає діючий кадровий потенціал  організації | Розглядає персонал з точки зору  наявних робочих місць в  організації |
| Пасивна стратегічна кадрова політика  заснована на традиційних моделях  управління персоналом | Активна стратегічна політика  управління людськими ресурсами |
| Кадрову політику організації  здійснює служба управління  персоналом | Кадрову політику здійснює служба  персоналу і лінійні менеджери  організації. Створюється  інтегрована система кадрового  менеджменту для ефективної  реалізації кадрової політики |
| Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності  організації | Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну  роботу з персоналом |
| Продовження табл.1.1 | |
| Економія витрат на відтворення  робочої сили. Незацікавленість у  довгострокових інвестиціях у  людський капітал | Спрямована на довгострокові  інвестиції у людський капітал, що  забезпечує постійний професійний  ріст кадрів, покращення умов праці |
| Увага кадрового менеджменту  зосереджена на рядових працівниках | Увага кадрового менеджменту  зосереджується на управлінському  апараті, компетентності менеджерів  та спеціалістів |
| Передбачає бюрократичну та  соціальну організаційну культуру з  переважно індивідуальною  відповідальністю працівників за  виконану роботу | Передбачає сильну адаптивну  організаційну культуру,  стимулюючу атмосферу взаємної  відповідальності найманого  працівника і роботодавця |

Управління людськими ресурсами є ефективним, якщо організація відповідає наступним критеріям:

* планування особистої кар'єри, навчання та перепідготовка персоналу для підвищення кваліфікації та ротація кадрів;
* використовувати гнучку систему організації роботи, автономна робоча група;
* використовується високий рівень залучення співробітників, і робочі групи для формування та прийняття управлінських рішень;
* здійснення децентралізації.

Персонал підприємства - сукупність постійних працівників, що, отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [3].

Окрім постійних працівників у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на підставі тимчасового трудового контракту. З огляду на те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників поділяють на дві групи:

1. Персонал основної діяльності;

2. Персонал неосновної діяльності.

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

Саме тому, управління персоналом є одним із найважливіших напрямів організаційної діяльності, який здатний у багато разів підвищити ефективність будь-якого виробництва (підприємства, організації тощо).

* 1. Принципи і методи управління персоналом готельно-ресторанних підприємств

Управління персоналом здійснюється з використанням наукових методів. Методи управління – це засоби впливу на окремих працівників і трудові колективи в цілому, які необхідні для досягнення цілей фірми (підприємства, організації). У теорії та практиці менеджменту використовуються три групи методів: адміністративні, економічні та соціально психологічні.

Поділяють такі групи методів управління персоналом:

Організаційні методи – створюють необхідні умови для роботи персоналу. Організаційні методи управління базуються на мотивах примусового характеру, їхнє існування й практичне застосування зумовлене заінтересованістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління – це комплекс способів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі.

Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень І відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну (оперативну) організаційну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників підприємств (організацій). Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми (підприємства, організації) [15].

Професійно вміле застосування економічних, соціально-психологічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечує достатньо ефективне господарювання.

Адміністративні методи – це управління й регулювання діяльності персоналу на основі наказів, розпоряджень, конкретних завдань виконавцям. Способи адміністративного впливу:

* Організаційні впливи.
* Розпорядчі впливи.
* Матеріальна відповідальність і стягнення.
* Дисциплінарна відповідальність і стягнення.
* Адміністративна відповідальність і стягнення [2].

Економічні методи. Виконавцям установлюються цілі, обмеження й загальна лінія поведінки. Своєчасність і якість виконання завдань заохочується матеріальними винагородами за рахунок одержуваної: економії або додаткового прибутку. Розмір винагороди прямо повинен залежати від досягнутого результату.

Перший аспект характеризує процес управління, зорієнтований на використання створеного на загальнодержавному рівні економічного сегмента зовнішнього середовища. Суть цього аспекту:

* формування системи оподаткування суб'єктів господарювання;
* визначення дійової амортизаційної політики, яка сприяла б оновленню (відтворенню) матеріальних і нематеріальних активів підприємства;
* встановлення державою мінімального рівня заробітної плати та пенсій.

Другий аспект економічних методів управління зв'язано з управлінським процесом, орієнтованим на використання різноманітних економічних важелів, таких як фінансування, кредитування, ціноутворення, штрафні санкції тощо [6].

Соціально-психологічні методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини. Адже рівень сучасного виробництва, зростання загальноосвітнього і професійно-кваліфікаційного рівня працівників зумовлюють суттєві зміни в системі ціннісних орієнтацій та структурі мотивації трудової діяльності людей. Традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій пріоритетний стимулюючий вплив.

Усе більшого значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки працівника є необхідною умовою ефективного управління виробництвом чи будь-яким іншим видом діяльності.

Практична реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо [26].

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таб. 1.2.

Таблиця 1.2 Методи управління персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Завдання управління  персоналом | Що потрібно  визначити | Методи дослідження |
| Формування  структур і штатів | 1. Психологічно  обґрунтовані норми  керованості і оптималь-  ний розмір виробничих  колективів  2. Професійно-  кваліфікаційні вимоги до  працівників | Аналіз змісту трудової  діяльності, відповідності  професійним вимогам  робочого місця.  Моделювання, експертні  оцінки |
| Підбір кадрів | 1. Рівень розвитку  загальних і спеціальних  здібностей особисто  2. Індивідуально-  психологічні особливості  людини, її  спрямованість | Спостереження, бесіда,  вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні  тести, тести спеціальних  здібностей, експеримент |
| Розвиток  персоналу | 1. Рівень професійних  знань, умінь, навиків і  бажань працівника.  2. Найбільш ефективні  форми професійного  навчання | Опитування, експертні  оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг |
| Оцінка і  розстановка  кадрів | 1. Відповідність  працівника його робочому  місцю.  2. Можливість  подальшого  співробітництва  3. Результати трудової діяльності | Опитування (анкетування,  інтерв'ю), групова оцінка  особистості, експертна  оцінка, спостереження |
| Раціональне використання персоналу | 1. Причини порушення  дисципліни  2. Стан соціально-  психологічного клімату в колективі  3. Ефективність кадрової політики | Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, аналіз  результатів роботи, бесіда |

Управління персоналом – це складна система, елементами якої є напрям, етап, принцип, вид і форма кадрової роботи. Основними напрямками є набір і утримання персоналу, його професійна підготовка і розвиток, оцінка діяльності кожного співробітника з точки зору досягнення організаційних цілей з тим, що дає можливість скорегувати його поведінку. Роль кадрового менеджменту в сучасних умовах набуває все більш визначний характер для досягнення успіху в бізнесі. Усі принципи, методи, способи, які використовує менеджмент, аби спонукати працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей фірми, і складають зміст діяльності, яку називають управлінням персоналом чи управлінням трудовими ресурсами. Багато всесвітньо відомих компаній дотримуються принципів, які не порушувалися десятиліттями. Їхній головний принцип – кожен заслуговує на повагу. Цей принцип був сформульований на початку минулого століття і неухильно дотримується управлінськими підрозділами всіх рівнів.

Досвід багатьох компаній показує, що однією з головних умов ефективної діяльності є сприятливий етичний клімат у колективі. Передумовою цього є взаємна довіра між керівниками та працівниками, дружні стосунки між людьми. Від менеджера в цьому плані багато залежить. Що ж є для нього головною турботою? За всяку ціну забезпечити виконання виробничого плану чи зосередитися на колективі? Така постановка питання може бути некоректною. Мистецтво менеджменту полягає в тому, щоб поєднати дві вихідні точки: зосередженість на виробництві та зосередженість на команді. Це забезпечує ефективну реалізацію поставлених цілей.

Керівник, який повністю зосереджений на виконанні плану будь-якою ціною, найчастіше втілює тип менеджера, відомий як переслідувач. Він дійсно може перетворити життя своїх підлеглих на безрадісне існування. Адже працівники проводять на роботі третину, а то і більше свого часу. Ми всі знаємо, що виконання обов’язків під постійним тиском не приносить людям радості. Кожна людина - заслуговує на повагу. Якщо людина не отримує задоволення від своєї роботи, її робота не стане справою всього її життя. Важливо давати людям завдання в межах їхніх можливостей і дозволяти їм реалізувати свій творчий потенціал. Позитивних результатів неможливо досягти, якщо вимоги занадто високі, а поставлені завдання не відповідають здібностям і можливостям працівників.

Одним із найважливіших принципів управління персоналом є надання людям у межах їхньої компетенції самостійності та відповідальності в досягненні намічених цілей. Ніхто не знає справу краще за тих, хто її виконує,— ця аксіома пояснює сьогоденну політику делегування повноважень персоналу. Але самостійність йде пліч-о-пліч з відповідальністю. Свобода в прийнятті рішень допускає жорсткий контроль за результатами, сурову звітність нижчих ланок перед вищими.

Людський чинник може реалізуватися тоді, коли здійснюється ефективна система матеріального і морального стимулювання персоналу. Мотивація на рівні фірми – головний чинник, що обумовлює внутрішнє бажання людей трудитися з повною віддачею. Стимулюватися мають не витрати, а результати. Важливі й форми стимулювання. Іноді вони важать більше, ніж розмір винагороди. Якщо премію вручають «на ходу», так, що робітник не знає, за що саме, вона не матиме стимуляційного ефекту. Найгірше, коли винагорода сприймається як подачка.

Важливий принцип управління персоналом – професійне зростання працівників фірми, система просування кадрів по горизонталі і вертикалі, турбота про фізичний та психологічний стан підлеглих [22].

* 1. Сучасні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанної сфери

Аналізуючи сучасні підходи до управління персоналом, можна виділити два підходи – технократичний і гуманістичний.

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані насамперед виробничим інтересам. Визначити чисельність і склад працівників відповідно до наявної техніки і технології, розподілу та координації праці, ритмічності виробничого процесу тощо. Тобто завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництвом, який зводиться до відбору певної кількості персоналу з певними кваліфікаційними характеристиками.

Гуманістичний або соціально-психологічний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов і змісту праці, які забезпечують зниження ступеня відчуженості працівників від своєї праці та інших працівників. Згідно з цією концепцією, ефективність організації залежить не стільки від того, чи відповідає кількісний і якісний склад працівників потребам технології виробництва, а і від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявлення про місце роботи у системі життєвих цілей [9].

Застосування цих методів управління передбачає перегляд ролі людини на сучасному етапі науково-технічного розвитку, коли вона з механічного виконавця роботи перетворюється у важливий фактор діяльності підприємства, його капітал, а витрати на оплату праці, створення сприятливих умов діяльності, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників - як особливий вид інвестицій.

До основних принципів сучасного управління персоналом в готельному підприємстві можна віднести такі:

* орієнтація на вимоги законодавства про працю;
* врахування поточних і перспективних потреб готельного підприємства в персоналі, виходячи з його сучасного стану та стратегії розвитку, кон‘юнктури на ринках праці та готельних послуг, тенденцій руху трудових ресурсів;
* забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації плинності кадрів;
* притягнення до співробітництва всіх зацікавлених сторін, у тому числі профспілок, з питань формування та реалізації кадрової політики в загальній стратегії управління якістю на підприємстві готельного господарства;
* максимальне піклування про кожного співробітника готелю, створення умов для розвитку його творчих здібностей, забезпечення поваги до його прав, свободи, думок.

Отже, саме за умови реалізації положень концепції управління персоналом можна найбільш ефективно використовувати здібності працівників відповідно до цілей підприємства та суспільства.

Удосконалення механізму управління персоналом вітчизняних готелів має бути спрямоване на усунення бюрократичних перешкод у управлінні, стимулювання творчості, організованості, професіоналізму, інтелекту та людського потенціалу працівників, підвищення їх почуття відповідальності за кінцевий результат.

Керівник повинен вміти мотивувати свій персонал, бо для ефективної роботи співробітника в команді необхідно, щоб він був зацікавлений у ній морально і матеріально. До матеріальної мотивації відносяться:

* стимулюючі надбавки і доплати, компенсаційні доплати (з урахуванням інфляції та росту якості життя), доплати за умови праці (доплати за роботу в нічний час, за роботу у вихідні та святкові дні, за роботу понад нормативний час). До моральної мотивації відноситься:
* розробка системи заходів, що дозволять включити працівників в процес планування діяльності підприємства, постановки цілей і задач, прийняття рішень;
* систему грошових винагород доповнити непрямими заходами заохочення співробітника, а саме надавати більше самостійності, приділення співробітникам уваги від керівництва у вигляді оголошення особистої подяки, видання наказів про заохочення та ін.;
* у випадку виникнення конфліктів на підприємстві з’ясування їх причини, їх розв’язання, при цьому необхідно приділяти увагу точкам зору обох його сторін [11].

Таким чином, в основі концепції сучасної системи управління персоналом готельного підприємства лежить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок і вміння формувати і направляти їх відповідно до завдань, що стоять перед підприємством. Сучасні процеси управління персоналом включають складні інноваційні механізми, організовані навколо взаємодії співробітників, творчої та організаційної активізації людей, інтеграції їх зусиль для досягнення визначених цілей. Він використовує традиційні глобальні підходи до управління людськими ресурсами, розширює існуючі рамки та виводить процеси управління на потенційно новий рівень.

**РОЗДІЛ 2**

**ЗАВДАННЯ, МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ**

2.1 Мета та завдання дослідження

Метою дослідження є аналіз процесу управління професійним розвитком персоналу підприємства індустрії гостинності.

Завдання дослідження

1. Схарактеризувати особливості управління персоналом підприємств індустрії гостинності.

2. Проаналізувати процес управління персоналом у готелі «Reikartz Запоріжжя».

3. Дослідити програми професійного розвитку та стимулювання персоналу у готелі «Reikartz Запоріжжя».

## 2.2 Методи дослідження

В роботі були використані:

* теоретичний аналіз і синтез літературних та фахових наукових джерел;
* метод анкетування;
* був проведен аналіз внутрішнього середовища;
* проведено SWOT – аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства.

2.3 Організація дослідження

2.3.1 Історія та загальна характеристика готельної мережі «Reikartz Hotel Group»

Національна готельна мережа Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів в Україні та за кордоном (Казахстан, Швеція, Німеччина). Reikartz Hotels & Resorts об'єднує 3-зіркові та 4-зіркові готелі у великих містах і на курортах України. Кожен готель цієї готельної мережі вирізняється високим рівнем комфорту та сервісу, суворим дотриманням європейських стандартів обслуговування, теплим та уважним обслуговуванням гостей.

Історія компанії Reikartz почалася в Україні в 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Ryckaerts) придбала старовинний особняк в центрі Львова на Друкарській вулиці. Партнери відзначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і з’явився сміливий проект створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts . Франсуа Рейкарц залучив для роботи в проекті групу інвесторів і увійшов до ради директорів компанії Reikartz Hotel Management як головний архітектор проекту (див. табл. 2.1) [17].

Першим під ім’ям «Reikartz Карпати» в грудні 2008 року відкрився курортний готель у Жденієво, Закарпаття. Він був обраний в якості «дебюту» мережі Reikartz Hotels & Resorts завдяки розташуванню в одному з найбільш мальовничих регіонів країни [28].

У серпні 2009 року, один з кращих бізнес-готелів Кіровограда, перейшов під управління Reikartz Hotel Management і отримав назву «Reikartz Кіровоград». Другим представником бізнес-готелів цієї мережі є «Reikartz Дворжець Львів», розташований в історичному центрі столиці Західної України – вишуканий готель, відкритий 1 грудня 2009 року.

На початку 2010 року, у курортно-кліматичному курорті Закарпаття, також відомому своею лікувальною мінеральною водою «Поляна Квасова», відкрився другий курорт мережі готелів «Reikartz Поляна». Пізніше на базі готелю з'явився сучасний СПА та оздоровчий центр, що спеціалізується не тільки на бальнеотерапії, а й на грязелікуванні, надаючи гостям готелю унікальну можливість отримати комплексні процедури та оздоровлення організму під час комфортного відпочинку [20].

Таблиця 2.1 Мережа готелів Reikartz Hotel Group в Україні

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Назва готелю | Зірковість | Номерний фонд |
| Optima Вінниця | 3 | 85 |
| Reikartz Collection Дніпро | 3 | 23 |
| Reikartz Дніпро | 4 | 89 |
| Reikartz Житомир | 4 | 62 |
| Alliance City Готель "Гайки" | 3 | 30 |
| Alliance Resorts Оздоровчий комплекс «Гайки» | 3 | 54 |
| Reikartz Кременчук | 4 | 56 |
| Reikartz Поляна | 4 | 50 |
| Reikartz Карпати | 4 | 56 |
| Reikartz Запоріжжя | 3 | 69 |
| Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ | 3 | 78 |
| Reikartz Кам’янець-Подільський | 4 | 38 |
| Reikartz Аташе Київ | 4 | 20 |
| Alliance City Апарт Отель BeRest Inn  Київ | - | 48 |
| VitaPark Борисфен | 3 | 63 |
| Alliance City Готель Турист Київ | 3 | 334 |
| Alliance City Дружба | 3 | 90 |
| Raziotel Київ (вул. Ямська) | 3 | 78 |
| Raziotel Київ (м. Бориспільська) | 2 | 108 |
| Alliance City Парк-Готель Голосієво | 4 | 54 |
| Reikartz Кременчук | 3 | 30 |
| Reikartz Кропивницький | 62 | 3 |
| Reikartz Аврора Кривий Ріг | 3 | 70 |
| Optima Делюкс Кривий Ріг | 3 | 65 |
| Raziotel Кривий Ріг | 3 | 47 |
| Світязь Луцьк | - | 83 |
| Reikartz Дворжец Львів | 3 | 52 |
| Reikartz Медіваль Львів | 4 | 67 |
| Reikartz Мурал Львів | 3 | 36 |
| Reikartz Маріуполь | 3 | 60 |
| Продовження табл. 2.1 | | |
| Reikartz Рівер Миколаїв | 3 | 98 |
| Alliance City Готель "Олександрівський" | 3 | 24 |
| Alliance City Бутік Готель Каліфорнія | 5 | 44 |
| Raziotel Маренеро Одеса | 3 | 61 |
| Reikartz Галерея Полтава | 4 | 45 |
| Alliance City Турист Полтава | - | 80 |
| Reikartz Почаїв | 3 | 68 |
| Reikartz Бергшлосс Рівне | 4 | 37 |
| Reikartz Бергшлосс Рівне | 4 | 37 |
| Optima Рівне | 3 | 51 |
| Alliance City Турист Рівне | - | 37 |
| Alliance City Славутич | 3 | 39 |
| Воскресенський by Alliance City | 3 | 32 |
| Reikartz Суми | 3 | 86 |
| Alliance City Авалон Пелес | 3 | 60 |
| Alliance City Камелот | 3 | 32 |
| Alliance Resorts Старий Дуб | - | 84 |
| Alliance Resorts Етно-Велнес комплекс «Унгварьскій» | 4 | 44 |
| Alliance City Прага | 4 | 76 |
| Alliance City Турист Харків | 3 | 38 |
| Reikartz Харків | 3 | 76 |
| Raziotel Рішельєвський Херсон | - | 50 |
| Optima Херсон (тимчасова зупинив роботу) | 3 | 60 |
| VitaPark Сонячний Прованс | - | 99 |
| Reikartz Хмельницький | 3 | 79 |
| Optima Черкаси | 3 | 79 |
| Reikartz Аквадар | 3 | 121 |
| Alliance City Турист Чернівці | 3 | 68 |
| Reikartz Чернігів | 4 | 66 |
| Reikartz Мірамар Чорноморськ | - | 30 |

Навесні 2010 року компанія повідомила своїм гостям і партнерам про выдкритя ще одного бізнес-готелю «Reikartz River Миколаїв», розташованого на мальовничому березі річки в центрі міста. Наприкінці 2010 року мережа Reikartz Hotels & Resorts відкрила ще два готелі – «Reikartz Почаїв» у Тернопільській області, поруч із Свято-Успенською Почаївською лаврою, та другий готель мережі «Reikartz Медівал» в історичному місті Львові.

У лютому 2011 року компанія Reikartz Hotel Management підписала договір про управління бізнес-готелем «Аврора», Кривий Ріг. Готель увійшов в мережу Reikartz Hotels & Resorts і тепер носить назву «Reikartz Аврора Кривий Ріг». У травні 2011 року відбулося відкриття бізнес-готелю «Reikartz Дніпропетровськ». Завдяки великому номерному фонду, двом сучасним конференц-залам і зручному розташуванню в самому центрі міста готель представляє безперечний інтерес для ділового співтовариства України.

У липні 2011 року компанія оголосила про завершення першого етапу реконструкції готелю «Атлантика» в Севастополі (зараз це тим часово окупована територія). Було проведено поділ корпусу готелю на два окремих готельних об’єкта − з цього моменту тут представлений готель рівня «3 зірки» «Reikartz Севастополь» і готель «Атлантика» рівня «2 зірки».

У 2012 р. Reikartz Hotel Management починає з підписання договору на управління новим готелем мережі − «Reikartz Кам’янець-Подільський». Готель розташований в одному з основних туристичних міст Західної України і є єдиним готелем рівня «4 зірки» в місті. «Reikartz Кам’янець- Подільський» знаходиться в історичному центрі на вулиці Старобульварна, поблизу основних туристичних визначних пам’яток і пропонує гостям 38 номерів різних категорій, ресторан, лаунж-бар і сучасний SPA-центр.

Тоді ж у січні 2012 року портфоліо Reikartz Hotel Management поповнилося 2 новими бізнес-готелями − «Reikartz Харків» і «Reikartz Запоріжжя». А місяцем пізніше, у лютому 2012 р., компанія повідомляє про вступ у мережу нового готелю категорії бізнес-клас − «Reikartz Суми» [25].

Також у лютому 2012 року керуюча компанія оголосила про намір розпочати розвиток нової двозіркової мережі готелів «Раціотель» в Україні. Ще в березні Reikartz Hotel Management підписала договір на управління першим готелем нового бренду в Києві, який прийняв перших гостей напередодні Євро-2012.

Чотиризірковий апарт-готель у Києві – «Reikartz Аташе Київ» став шістнадцятим об'єктом управління компанії.

Третій готельний бренд під управлінням Reikartz Hotel Management – ​​курортна мережа «Vita Park», яка об’єднає санаторії та оздоровчі центри в найкрасивіших та екологічно найчистіших місцях України. Першим об’єктом нової мережі став санаторій «Віта Парк Аквадар» у селі Маньківка Черкаської області. У цьому ж місяці в мережу увійшов еко-готель «Ізки» (Закарпатська область). З цього моменту курорт носить торгову назву «Віта Парк Ізки».

У зв’язку з розширенням числа готелів різних сегментів під управлінням готельного оператора, було прийнято рішення про об’єднання трьох готельних мереж під управлінням Reikartz Hotel Management − «Раціотель», «Віта Парк» і Reikartz Hotels & Resorts − під брендом Reikartz Hotel Group.

У травні 2012 року керуюча компанія оголосила про завершення будівництва найяскравішого готелю готельної мережі – «Reikartz Маріуполь». У цьому році (осінь 2012) також планується відкриття готелю «Reikartz Житомир». Готель «Reikartz Одеса» відкрився в 2013 році. Ще одним свідченням динамічного розвитку бренду стало відкриття 2 нових готелів у червні. На початку червня до мережі Reikartz Hotels & Resorts приєднався готель в Івано-Франківську. Відтепер готель називатиметься «Reikartz Парк Готель Івано-Франківськ» [21].

Стратегія розвитку компанії REIKARTZ HOTEL MANAGEMENT:

* Керуюча компанія мережі готелів, об'єднаних під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group - готелі рівня 3, 4 зірки.
* Стандарти бренду та корпоративної культури.
* Стандарти обслуговування та операційної діяльності.
* Центральний відділ продажів і маркетингу.
* Будівельний підрозділ, служба архітектури та дизайну.
* Централізована система закупівель.
* Єдина система адаптації, навчання та розвитку співробітників.

Напрямки діяльності керуючої компанії:

1. Будівництво. Технічний супровід стадії будівництва (реконструкції) ‒ як у формі необхідних консультацій, так і комплексне управління цим етапом.

2. Комплектація. Повний супровід стадії комплектації. Отримання ексклюзивних умов від генеральних постачальників ‒ мінімізація витрат.

3. Операційне управління.

A. Адаптація під готель та впровадження прогресивних технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у наступних сферах: служба прийому і розміщення, хаускіпінг, управління номерним фондом, управління ресторанами і барами, служба безпеки готелю, інженерна служба, закупівлі та постачання тощо.

B. Постійний контроль за дотриманням стандартів у формі аудиту від КК. Упровадження системи Servio HMS та ефективного програмного забезпечення типу PMS (Property Management System) для комплексної автоматизації всіх робочих процесів усередині мережі – бронювання, розміщення та розрахунки, управління персоналом і статистикою тощо.

4. Продажі та бронювання.

A. База постійних корпоративних клієнтів мережі, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz.

B. Постійний пошук нових клієнтів ‒ організація корпоративних та групових заїздів, орієнтація на бізнес-тренінги, семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеве співтовариство.

C. Автоматичне внесення даних у глобальні дистриб'юторські системи GDS (Global Distribution System) – вихід на турагентства і туристів у всьому світі. Он-лайн бронювання готелів мережі на сайтах брендів.

D. Консолідоване і проактивне управління тарифами ‒ привабливі спецпропозиції, конкурентні розцінки на всі послуги готелю. Орієнтація на максимально можливий прибуток від продажів (yield management). Програма лояльності для постійних гостей ‒ Reikartz Club.

5. PR і реклама.

A. Пізнаваний в Україні бренд і приваблива для українського ринку філософія позиціонування мережі готелів європейського рівня 3 ‒ 4 зірки.

B. Інтернет-сайти [www.reikartz.com](http://www.reikartz.com).

C. Реклама всієї мережі в національному масштабі.

6. Бари та ресторани (F&B).

A. Мінімізація витрат на закупівлі при закупівлях для всієї мережі.

B. Єдині стандарти служби ресторанного сервісу.

C. Навчання співробітників і постійне підвищення кваліфікації персоналу.

D. Єдина інформаційна система обліку і регулярна інвентаризація як з боку органів управління готелем, так і з боку КРУ.

7. Служба прийому та розміщення і Хаускіпінг.

A. Єдина стандартизація процесів обслуговування гостей, єдина система автоматизації.

B. Мінімізація цін на закупівлю витратних матеріалів та комплектацію.

C. Регулярне навчання персоналу служби, стажування в кращих готелях мережі.

D. Контроль роботи портьє службою безпеки та КРУ.

8. Кадровий менеджмент (HR).

A. Підбір і навчання обслуговуючого персоналу і менеджерського складу готелю.

B. Стажування в інших готелях мережі і тренінги, спрямовані на впровадження стандартів бренда, покращення якості обслуговування у всіх службах готелю, підвищення ефективності управління номерним фондом, розвиток хаускіпінгу тощо.

C. Власна програма мотивації персоналу.

9. IT-служба.

10. Фінанси та бухгалтерія.

11. Безпека (безпека об’єктів та інформаційна безпека).

12. Контрольно-ревізійне управління [12].

Бренди мережі:

* Reikartz Collection Hotel – бренд, що поєднує готелі рівня 4+ «зірок», розташовані у великих містах та курортах України. Це особливі готелі з підвищеним рівнем комфорту та суворою відповідністю європейським стандартам сервісу;
* Reikartz Hotels & Resorts поєднує готелі рівня 3+ та 4 «зірки», розташовані у великих містах та привабливих курортах України. Кожен готель мережі відрізняється високим рівнем комфорту та сервісу, відповідністю європейським стандартам обслуговування, а також теплим та уважним ставленням до гостей;
* Optima Hotel – оптимальний готель для кожного мандрівника. Готелі під брендом Optima Hotel пропонують гостям з різним бюджетом найбільш оптимальний варіант за співвідношенням ціна/якість.
* VitaPark – це мережа велнес-курортів, розташованих у найкрасивіших та найекологічніших куточках України. Готелі пропонують активний відпочинок для всієї родини та оздоровчі процедури на основі найкращих природних матеріалів.
* Raziotel – мережа економ-готелів «3 зірки» для бізнес-аудиторії. Слоган нової мережі – «Раціональний готель від Reikartz» – максимально точно відображає її концепцію, оскільки кожен гість Raziotel керується принципом: «Я плачу тільки за те, що мені справді потрібно».

Партнер мережі Reikartz Hotel Group – маркетингова мережа «UA Hotel Alliance», що об'єднує немережеві готелі які представлені двома брендами Alliance City – міські готелі що знаходяться в центральних частинах міста, та Alliance Resorts готелі – для спокійного відпочинку на морі, в горах або за містом.

Проаналізувавши вищезазначені бренди, можна зробити висновок, що мережа орієнтована на різні сегменти споживачів гостинних послуг, що відображено в категорії готелів. Крім того, мережа здатна задовольнити найвибагливіших гостей, оскільки тут представлені бренди для сімейного відпочинку, корпоративного, міського, сільського, курортного та ін.

Аналізуючи діяльність мережі під час пандемії, слід зазначити, що мережа Reikartz Hotel Group отримала підтримку та зміцнила позиції серед партнерів як один із лідерів готельної індустрії України.

В 2020 році представники національних готельних операторів, та компаній у сфері розвитку й управління готелями та курортами за підтримки всеукраїнської громадської спілки VISIT Ukraine об’єдналися в Асоціацію готелів та курортів України (Ukrainian Hotel & Resort Association, UHRA). До об’єднання UHRA увійшли наступні керуючі компанії: Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts, Ribas Hotels Group, Vertex Hotel Group, DEOL Partners, Edem Resort Medical & Spa, ArtBuild Hotel Group, Burford [1].

2.3.2 Характеристика діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя»

Готель «Reikartz Запоріжжя» відкрився 1 січня 2012 року. Він знаходиться в центрі міста на березі Дніпра, поруч із центральним пляжем і островом Хортиця. Відповідно до європейської класифікації HOTREC, готель «Reikartz Запоріжжя» відповідає рівню «3 зірки Superior».

«Reikartz Запоріжжя» пропонує 69 комфортабельний номер різних категорій, конференц-зал місткістю до 80 осіб, ресторан європейської та української кухні, бар та безліч розваг та послуг [27].

Основні види діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя»:

− Організація роботи готелю: створення і зміцнення матеріально-технічної бази готелю; укомплектованість і штатний розклад персоналу готелю відповідно до трудового договору (контракту); контроль за діяльністю всіх служб готелю;

* укладання договорів з підприємствами з компаніями, які допомагають організувати заходи в готелі;
* організація послуг з розміщення та харчування;
* продаж готових продуктів харчування, а також напоїв у ресторанах з розважальною програмою та без неї;
* залучення фінансового капіталу від інвесторів;
* розподіл реклами про діяльність готелю;
* оренда рекламних площ;
* надання інформаційних, технологічних та додаткових послуг у сфері корпоративного управління та управління персоналом шляхом організації навчальних заходів, дослідження ринку готельних послуг;
* оренда у тимчасове користування приміщень готелю для проведення семінарів, конференцій, тренінгів, виставок, ярмарків.

Види діяльності готелю:

* надання послуг з розміщення та харчування;
* організація дозвілля відпочиваючих;
* надання додаткових послуг.

Загальна кількість номерів – 69:

* номер «Класик Single» − 2;
* номер «Класик Double» − 2;
* номер «Стандарт Double» − 14;
* номер «Стандарт Twin» − 14;
* номер «Суперіор» − 4;
* номер «Суперіор» для людей з обмеженими властивостями – 1;
* номер «Студія» − 2;
* номер «Люкс» − 2.

Надамо заповнюваність номерного фонду готелю «RЗ» у 2021 році на рис. 2.1.

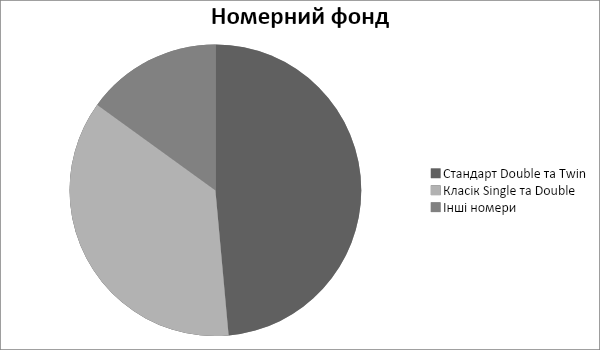


Рисунок 2.1 Заповнюваність номерного фонду готелю «Reikartz Запоріжжя» у 2019 році

З рисунку видно, що найбільшим попитом користуються номери «Стандарт Double» та «Стандарт Twin» та номери з категорії «Класік Single» та «Класік Double». Номери з інших категорій користуються меньшим попитом.

У кожного з номерів є своя цінова політика. Вона залежить від рівня комфорту номера, від його оснащення та призначення. Надамо ціні за номер у гривнях в таб. 2.2, сніданок включено до вартості.

У вартість номера входить: проживання, сніданок «шведський стіл», Wi-Fi, басейн (в літній період), парковка, податки (крім туристичного збору). З 4 лютого 2019 р. рішенням місцевої ради встановлено ставку туристичного збору, в залежності від вартості проживання, у розмірі 0,05%, 0,25% чи 0,5% - для резидентів (внутрішній туризм) та 0,5% чи 1,5 % - для нерезидентів (в'їзний туризм) від розміру мінімальної заробітної плати, встановленої законом на 1 січня звітного року для однієї особи за кожну добу тимчасового розміщення в готелі. Діти до 5 років включно розміщуються безкоштовно в одному номері з батьками без надання додаткового місця. Вартість розміщення дітей старше 5 років і дорослих на додатковому місці в номері – 350 грн, включаючи сніданок.

Таблиця 2.2 Ціна за номер за добу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категорії номерного фонду | Кількість номерів | Ціна, грн. |
| «Класік Single» | 7 | Від 1391 |
| «Класік Double» | 6 | Від 1196 |
| «Стандарт Double» | 14 | Від 1800 |
| «Стандарт Twin» | 31 | Від 1539 |
| «Суперіор» | 4 | Від 1850 |
| «Суперіор Single» | 2 | Від 1985 |
| «Студія Double» | 2 | Від 2500 |
| «Студія Twin» | 1 | Від 2245 |
| «Люкс Double» | 1 | Від 2404 |
| «Люкс Single» | 1 | Від 2132 |

Кожен номер обладнаний всім необхідним для комфорту: телебаченням, електронним замком, телефоном, міні-баром, електронною системою безпеки, автономним індивідуальним опаленням і кондиціонуванням повітря, цифровим сейфом, ванною кімнатою з феном для сушіння волосся і набором міні-парфумерії.

Готель надає багато різноманітних послуг, які поділяються на основні та додаткові. Додаткових послуг небагато, але є перспектива їх подальшого розвитку та оновлення їх переліку.

Послуги, що надаються в готелі «RЗ» поділяються на основні та додаткові.

До основних належать: цілодобова подача холодної та гарячої води, система кондиціонування, щоденне прибирання номера, міні-сейф в номері, холодильник в номері, міжміський зв’язок, кабельне телебачення, конференц-зал (на 50 місць), бізнес-центр, термінал для обслуговування карток, охорона, ресторан (на 80 місць), замовлення квитків на культурні заходи, камера зберігання, прання і прасування, щоденна зміна білизни, піднос багажу, за викликом: лікар, приставна дитяче ліжечко для немовлят, літній басейн.

До додаткових належать: трансферні перевезення в аеропорт, залізничний вокзал, оренда автотранспорту з водієм, послуги дитячої кімнати, міні-бар, послуги з прання і прасування одягу гостей, виклик лікаря-фахівця.

Готель «Reikartz Запоріжжя» орієнтований на споживачів вище середнього рівня доходу. У даному готелі відпочивають люди, для яких важливе значення має умови проживання, обслуговування і, звичайно, відповідність ціни і якості. Вивчення споживачів готельних послуг «Reikartz Запоріжжя» проводилося за допомогою спеціально розробленої анкети (Додаток 1). Анкетне опитування здійснювалось кілька разів у рік в ході вибіркового обстеження. Обсяг вибірки - 100 осіб. Дані анкетного опитування оброблені за допомогою комп'ютерних технологій та зведені у таб. 2.3.

Таблиця 2.3 Вивчення клієнтів готелю готелю «RЗ» на 2019 рік

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики клієнтів | Чисельність від загального обсягу вибірки,% |
| 1. Стать: | чоловічий 84%  жіночий 16% |
| 2. Вік: | менше 30 років 22%  30 - 50 років 67%  старше 50 років 11% |
| 3. Рід діяльності: | Службовець 53%  Бізнесмен 34%  Студент 13% |
| 4. Рівень освіти: | Средня 6%  Средня спеціальна 37%  Вища 47%  Інша 10% |
| Продовження табл. 2.3 | |
| 4. Мета поїздки: | туризм 16%  спортивний відпочинок 23%  бізнес 17%  відрядження 44% |
| 5. Рівень доходу:: | мінімальний розмір заробітної плати 18%  від 2 до 5 мінімальних розмірів зарплати 62%  інше 20% |

На підставі даних, зібраних за допомогою анкетування, можна зробити висновок, що більшість клієнтів, які зупиняються в готелі «Reikartz Запоріжжя», це чоловіки у віці від 30 до 50 років. За видами діяльності більшість клієнтів – високоосвічені працівники. Рівень доходу клієнта можна назвати середнім. Метою поїздки, як правило, є відрядження.

Графічно можна представити в такий спосіб. (рис. 2.2)

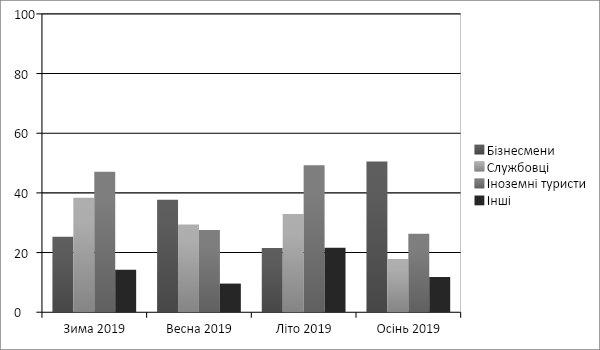


Рисунок 2.2 Попит на послуги готелю «RЗ» різних категорій споживачів на 2019 рік.

З рисунка 2.2 можна побачити, що попит на готельні послуги різними категоріями споживачів коливається в залежності від сезону їх відвідування. Так, споживачами готелю «Reikartz Запоріжжя» восени та навесні переважно виступают бізнесмени, взимку та влітку відвідують готель переважно іноземні туристи, категорія службовців..

Для вивченя сильних і слабких сторін готелю «Reikartz Запоріжжя» створимо SWOT-аналіз.(таб. 2.4) SWOT - аналіз - це аналіз сильних і слабких сторін організації, можливостей і загроз, результати якого можуть використовуватися при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед організацією.

Таблиця 2.4 SWOT-аналіз готелю «RЗ»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| 1.Відносно невеликий штат організації.  2.Імідж на ринку  3.Фокусування на споживачі  4.Молодий і перспективний колектив.  5. Гнучка політика керівництва.  7. Хороша репутація у клієнтів.  8.Висока якість і рівень надання послуг  9.Широкий асортимент послуг. 10.Різноманітність меню ресторану і бару.  11.Можливість безкоштовного бронювання(отримання знижок на номери). | 1.Маркетингові можливості.  2.Недостатня кількість. працівників в деяких відділах.  3. «Завищена» ціна на номери 4.Швидкість обслуговування..  5.Невелика площа готелю. |
| Можливості | Загрози |
| 1.Відношення споживачів до послуг.  2.Сприятливе місце розташування.  3.Розширення асортименту  4.Можливість обслуговування дод. груп клієнтів.  5.Різноманітні презентації на виставках. | 1. Поява нових конкурентів.  2. Збільшення цін на матеріали.  3. Несприятливі демографічні зміни.  4. Зниження репутації.  5. Банкрутство.  6. Зростання забруднення середовища. |

Аналіз показав, що основними конкурентними перевагами даного готелю є: зручне розташування готелю, надання додаткових послуг, індивідуальний підхід до клієнтів, наявність номерів різних цінових категорій. Також необхідно враховувати, що конкурентоспроможність готелю залежить не тільки набору послуг, але і від їхньої якості. Готель «Reikartz Запоріжжя» займає гідне місце на на локальному ринку серед інших готелів. Він пропонує широкий спектр послуг і може похвалитися високим рівнем сервісу, корпоративною культурою, кваліфікованим персоналом і індивідуальною увагою до кожного гостя. Однак, враховуючи швидкий розвиток, як технологічний, так і у сфері надання послуг, наприклад поява нових концепцій з надання якісного та швидкого обслуговування, або різноманітні маркетингові стратегії, які змінюються чи не кожен день та сприяють залученню все більше клієнтів, керівникам досліджуваного підприємства необхідно проводити організаційні зміни, щоб займати гідну позицію на локальному ринку.

2.3.3 Аналіз роботи персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя»

Організаційна структура управління уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

До персоналу належать усі працівники, які виконують виробничі та управлінські операції. Загальну класифікацію персоналу підприємства можна подати так (рис. 2.3) [24].



Персонал

Робітники

Управлінський персонал



Допоміжного виробництва

Основного виробництва

Фахівці

Керівники

Технічні виконавці (службовці)

Рис. 2.3 Загальна класифікація персоналу підприємства

Організаційна структура готельного підприємства «Reikartz Запоріжжя» є лінійно-функціональною, оскільки в готелі такий поділ управлінської праці, при якому лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні − консультувати, допомагати в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів.

Переваги структури:

* звільнення лінійних керівників від вирішення багатьох питань щодо планування фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення та ін.;
* побудова відносин «керівник-підлеглий», за яких кожен працівник звітує лише перед одним керівником.

Недоліки структури:

* кожна ланка зацікавлена ​​в досягненні своєї вузької мети, а не загальної мети компанії;
* відсутність тісних зв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими підрозділами;
* надмірно розвинена система вертикальних взаємодій.

На малюнку 2.4 представлені підрозділи готелю «RЗ».



Генеральний директор

Генеральний менеджер

Інженерно-технічна служба

Відділ продажу

Служба безпеки

Фінансовий відділ

Служба прийому

і розміщення

Служба харчування (food & beverages)

Відділ організації бенкетів

Відділ кадрів

Служба обслуговуючого персоналу

Відділ трудових ресурсів

Служба номерного фонду

Рис. 2.4 Схема підрозділів готелю «RЗ»

В організаційній структурі готелю «Reikartz Запоріжжя» відсутня служба маркетингу, але дані обов’язки розподілені в службі прийому і розміщення.

Функції апарату управління: організовує роботу та забезпечує економічну ефективність підприємства; здійснює контроль за якістю обслуговування клієнтів відповідно до класу готелю; керує роботою персоналу та служб готелю з метою забезпечення, збереження та утримання номерів і майна відповідно до правил і стандартів експлуатації; забезпечує економічне управління готелем, своєчасне та якісне надання комплексу послуг мешканцям.

Бухгалтерія несе відповідальність за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; відповідальність за дотримання фінансово-договірної дисципліни, а саме: аналіз фінансово-господарської діяльності; організація складання бізнес-планів; складання фінансово-господарських планів і кошторисів відповідно до встановлених форми; зобов'язання і рахунки, прибутки і збитки; облік матеріальних цінностей, введення в експлуатацію і списання.

Основним завданням служби безпеки готельного комплексу є забезпечення його безпеки, що передбачає вживання превентивних, організаційних і ліквідаційних заходів щодо запобігання фізичним, фінансовим та інформаційним небезпекам і загрозам постояльцям, персоналу, будівлі та майну готельного господарства.

У функції інженерно-технічної служби входить регулярне, відповідно до затвердженого графіка, проведення обстеження санітарного і технічного стану готелю, території, що прилягає до готелю, об'єктів комунального призначення і зовнішнього благоустрою, що обслуговуються інженерно-технічною службою, оцінка якості виконання проведених службою робіт і надання послуг, складання за результатами обстеження і перевірок актів.

Від служби прийому та розміщення залежить перше враження, яке отримує гість від готельного комплексу. Адміністратори в процесі спілкування з гостем повинні обговорити такі питання, як ціна за номер, терміни розміщення, порядок оплати. Служба прийому і розміщення повинна забезпечувати максимальне завантаження готелю, запобігаючи простоям. При реєстрації й оформленні виїзду працівники служби здійснюють розрахунок за проживання в готелі і додаткові послуги. Основними функціями служби прийому вважаються: бронювання місць у готелі; реєстрація і розміщення туристів; оформлення розрахунків при виїзді гостя, надання різної інформації.

Служба готельного господарства несе відповідальність за роботу персоналу з підтримки чистоти і порядку в житлових і в службових приміщеннях готелю, здійснює прибирання і провітрювання номерів, незалежно від того, зайняті вони або вільні [24]. Постійно утримує в чистоті житлові номери, санвузли та інші приміщення, замінює постільну білизну та рушники. Обслуговування здійснює в суворій відповідності з технологією прибирання, дотримуючись інструкцій і встановленого порядку заміни білизни. В обов’язки прибиральниці входить утримання в належному санітарному стані коридорів, сходових площадок, санвузлів, ванн і душових загального користування, вестибюлів і холів, а також інших приміщень загального користування, що знаходяться на закріпленій ділянці. Підрозділи включають в себе ресторани, кафе, бари, підрозділ з обслуговування бенкетів і конференцій, а також кухню. Вони забезпечують гостей послугами харчування.

Керівник служби громадського харчування складає меню, забезпечує необхідну вихідну подачу продуктів, розподіляє обслуговуючий персонал по ділянках, контролює якість готової продукції та послуг, дотримуючись при цьому раціональної економічної моделі. Ресторан як заклад харчування обслуговує гостей за меню, яке є основою концепції будь-якого ресторану.

Буфетне або барне обслуговування полягає в основному в забезпеченні клієнтів спиртними напоями. Кухня є виробничим центром. Замовлення на виробництво конкретної продукції надходять з ресторану від офіціантів (на основі складеного і пропонованого клієнтам меню), а також з банкетного залу, що працює за попереднім замовленням. Кухарі готують необхідні страви і основний обов'язок керівництва цього відділу - просто контролювати ціну і якість кінцевого продукту. При цьому головною особою, яка відповідає за виробництво їжі в готелях, зазвичай є шеф-кухар.

За допомогою розробленої анкети (додаток Б) оцінемо рівень задоволеності працівників основними факторами виробничого процесу.

Для оцінки показників будуть служили наступні якісні характеристики:

* Абсолютно задоволений ( +1,0 );
* Задоволений (+0,5 );
* Важко відповісти (0,0);
* Не задоволений (-0,5 );
* Абсолютно не задоволений (-1,0 ).

Сумарний показник задоволеності - індекс задоволеності (IЗ) по кожному з факторів розраховувався за формулою:

де a1, a2, a3, a4 - відповідне число респондентів (всередині підрозділу або професійної групи), об'єднаних по одному з чотирьох можливих варіантів відповідей за шкалою задоволеності.

Відповіді респондентів, які не зуміли оцінити фактор (характеристика за шкалою задоволеності “важко відповісти”), не враховувалися. Скориставшись таб. 2.5, залежно від отриманого значення IЗ можна оцінити ступінь задоволеності персоналу тим чи іншим чинником мотивації праці всередині підрозділу або професійної групи.

Таблиця 2.5 Тлумачення числових значень (IЗ)

|  |  |
| --- | --- |
| Числове значення | Тлумачення |
| от +1,0 до +0,6 | Високий рівень задоволеності |
| от 0,59 до +0,2 | Середній рівень задоволеності |
| Менше 0,19 | Низький рівень задоволеності |

Далі сумарні показники задоволеності, отримані по окремих підрозділах і професійним групам співробітників, вносяться в зведену табл. 2.6 індексу задоволеності, де назви підрозділів та професійних груп означені літерами латинського алфавіту, розшифровка яких буде надана нижче.

A – Ресторанний комплекс;

B – СПіР (служба прийому і розміщення);

C – Служба обслуговування номерного фонду;

D – Служба безпеки;

E – Інженерно технічна служба;

F – Бухгалтерия і економічний відділ;

G – Інші служби;

H – Адміністрація;

I – Середній індекс по фактору.

Таблиця 2.6 Показники індексу задоволеності персоналу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор виробничого процесу | | Відділ | | | | | | | | |
| A | B | C | D | E | F | G | H | I |
| 1 | Зміст праці | 0,77 | 0,68 | 0,61 | 0,69 | 0,65 | 0,80 | 0,43 | 0,81 | 0,68 |
| 2 | Займана посада | 0,66 | 0,52 | 0,47 | 0,54 | 0,61 | 0,74 | 0,61 | 0,26 | 0,56 |
| 3 | Оплата праці | 0,69 | 0,75 | 0,69 | 0,76 | 0,62 | 0,71 | 0,65 | 0,89 | 0,7 |
| 4 | Перспективи службової кар'єри | 0,31 | 0,37 | 0,41 | 0,24 | 0,52 | 0,36 | 0,46 | 0,52 | 0,39 |
| 5 | Умови праці | 0,87 | 0,71 | 0,54 | 0,43 | 0,24 | 0,86 | 0,57 | 0,92 | 0,66 |
| 6 | Організація праці | 0,75 | 0,86 | 0,58 | 0,84 | 0,56 | 0,84 | 0,75 | 0,67 | 0,71 |
| 7 | Рівень соціальної захищеності | 0,52 | 0,23 | 0,54 | 0,24 | 0,42 | 0,41 | 0,47 | 0,46 | 0,42 |
| 8 | Зміст інформації на дошці оголошень | 0,78 | 0,84 | 0,26 | 0,24 | 0,74 | 0,76 | 0,54 | 0,42 | 0,53 |
| 9 | Організація та утримання корпоративних свят | 0,64 | 0,78 | 0,74 | 0,78 | 0,55 | 0,58 | 0,76 | 0,82 | 0,69 |
| 10 | Підвищення кваліфікації | 0,22 | 0,14 | 0,15 | 0,64 | 0,34 | 0,74 | 0,24 | 0,85 | 0,41 |
| 11 | Програма "Здоров'я" | 0,57 | 0,45 | 0,68 | 0,84 | 0,64 | 0,57 | 0,67 | 0,50 | 0,6 |
| Продовження табл.2.6 | | | | | | | | | | |
| 12 | Відносини з безпосереднім керівником | 0,64 | 0,24 | 0,32 | 0,84 | 0,38 | 0,27 | 0,43 | 0,85 | 0,52 |
| 13 | Відносини з колегами | 0,54 | 0,68 | 0,78 | 0,62 | 0,54 | 0,67 | 0,64 | 0,68 | 0,66 |
| 14 | Ставлення з новачками | 0,42 | 0,45 | 0,32 | 0,2 | 0,24 | 0,14 | 0,35 | 0,25 | 0,29 |
| 15 | Середній індекс по відділу | 0,59 | 0,55 | 0,42 | 0,56 | 0,50 | 0,60 | 0,54 | 0,63 | 0,55 |

Загальний індекс задоволеності персоналу дорівнює 0,55, що говорить про середній рівень задоволеності роботою.

Згідно з результатами, занесеним в табл. 2.6, можна оцінити не тільки середній ІЗ по конкретному фактору, а й загальний ІЗ виробничим процесом в конкретному відділі або групі співробітників.

Якщо розглянути таблицю 2.6 за відповідними стовпцями, можна зробити висновки про причини незадоволеності персоналу цих служб. У ресторанному комплексі причинами невдоволення є відсутність перспектив підвищення кваліфікації.

Що ж до служби прийому та розміщення, то тут причини незадовололеності такі: низький рівнь соціальної захищеності і можливості підвищення кваліфікації. Також слід звернути увагу на відносини з безпосереднім керівником, в цьому пункті невеликий бал.

Причини невдоволення господарської та інженерно - технічних служб можна пояснити тими ж причинами, але також слід зазначити незадовільні, в порівнянні з іншими відділами, умови праці в інженерно - технічній службі.

**РОЗДІЛ 3**

**РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

3.1 Удосконалення кадрової політики, як основа успішного управління готелю «Reikartz Запоріжжя»

У сучасних економічних умовах основою успішної роботи будь-якої організації є висококваліфіковані кадри. Тому більшість підприємств зацікавлені в ефективному управлінні людьми, їх професійному розвитку та мотивації. Проте форми і методи управління, якими користуються менеджери, не завжди сприяють досягненню поставлених цілей. Основною причиною цього є відсутність чіткої, структурованої та деталізованої кадрової політики в компанії. Адже саме кадрова політика має на меті сформувати високопродуктивну, відповідальну та лояльну команду на підприємстві та створити таку систему управління, яка б базувалась не тільки на економічній вигоді, але і на соціальному ефекті, що на сьогодні є дуже важливо. Саме тому в нашому досліджені особлива увага приділяється кадровій політиці, її формуванню та удосконаленню.

До основних інструментів кадрової політики належать наступні [18]:

* щоденна робота з кадрами;
* складання тактичних та стратегічних планів стосовно персоналу;
* керівництво співробітниками та комунікація з ними;
* розробка і проведення заходів, спрямованих на розвиток спів-робітників;
* розробка заходів, спрямованих на вирішення соціальних проблем;
* визначення системи винагород співробітників;
* розробка мотиваційного механізму.

Завдяки правильному використанню цих інструментів підвищується продуктивність праці співробітників, змінюється поведінка та ставлення людей до підприємства, тобто зміцнюється корпоративна культура компанії та покращується мікроклімат колективу. На мій погляд, при формуванні сучасної кадрової політики керівництво має застосовувати інноваційний підхід до управління, який орієнтується не на матеріальне стимулювання, а на нематеріальне (саморозвиток і кар’єрний розвиток, умови праці, кар’єрний розвиток, гнучкий графік роботи).

Для вітчизняних підприємств інноваційне управління персоналом є абсолютно необхідно, без інновацій складніше зберігати конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку. У той же час без інноваційної діяльності самих різних категорій персоналу інновації будуть неможливі, а підприємствам необхідна відповідна система управління. Створення інноваційної системи передбачає використання, зокрема, таких методів, як інноваційні технології управління персоналом (тренінг, консалтинг, впровадження, інжиніринг, трансферт тощо) [29].

Таким чином, сучасна кадрова політика має бути спрямована не лише на отримання економічної вигоди, а й враховувати інтереси працівників і максимально використовувати потенціал весь кадровий потенціал. Основними напрямками кадрової політики сьогодні є: розвиток гнучкої системи стимулювання та заохочення, моніторинг ринку праці, застосування сучасних систем розвитку та оцінки персоналу. Щоб ефективно реалізувати кадрову політику керівники повинні застосовувати інноваційні методи та технології в управлінні персоналом.

3.2 Системи стимулювання та професійного розвитку персоналу у готелі «Reikartz Запоріжжя»

Стимулювання персоналу – це використання зовнішніх чинників, що змушують працівника працювати ефективно й підвищувати свою результативність.

Стимулювання трудової діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя» основана на наступних принципах:

* мотиви, що рухають людиною, завжди особисті;
* мотивація не вичерпується одним фактором. Мотиви - це завжди комплекс. У сучасному менеджменті прийнято визначати не менше трьох-чотирьох основних мотивуючих факторів.
* мотиви, потреби, цінності можуть змінитися. Зміни можуть відбуватися як у процесі розвитку особистості, так і під впливом зовнішніх умов.

Безумовно, дана система стимулів характеризує систему менеджменту організації. як усталену, з високим рівенем розвитку. При цьому необхідно враховувати, що при інтеграції діяльності готелю «Reikartz Запоріжжя» буде потрібно суттєвий перегляд деяких внутрішніх нормативно-методичних документів.

Історія впровадження в практику готелю «Reikartz Запоріжжя» елементів системи стимулювання свідчить про планомірну та постійну роботу. Процес розвитку цієї системи та підвищення мотивованості персоналу представлена в табл. 3.1.

З даних табл. 3.1 можно побачити, що елементи стимулювання працівників були введенні у систему управління готелем «RЗ», ще з відкриття у 2012 році, та мали активний розвиток і підтримку на протязі наступних років.

Таблиця 3.1 Історія впровадження елементів системи стимулювання в готелі «Reikartz Запоріжжя»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Елемент стимулювання | 2012 | 2019 |
| Загальні умови праці:  Гарантії відповідно до ТК України (лікарняний, відпустка 28 днів через 6 міс., Посібники, фонди) всім співробітникам;  Безпека, охорона праці і здоров'я (медичний кабінет, прикріплення до лікарні);  Організація харчування, створення умов для відпочинку;  Привітання та подарунки від компанії. | +  +  +  \_ | +  +  +  + |
| Інформування працівників:  Регулярне інформування співробітників про справи, прийняті рішення в компанії, про свої можливості і права. | + | + |
| Системи стимулювання і матеріальні заохочення, бонуси, доплати, компенсації.. | \_ | + |
| Оцінка праці працівників, атестації та облік отриманих результатів при управлінні кар'єрою співробітників | – | + |
| Розвиток кадрів:   * адаптація; * навчання співробітників; * підвищення кваліфікації. | +  +  \_ | +  +  + |
| Організація робочого місця: розміщення, і оснащення робочого місця | + | + |
| Систематичний контроль задоволеності персоналу роботою. | \_ | + |

Також, в основу стимулювання працівників готелю «RЗ», керівництвом були покладені цінові стимули, тобто заробітна плата. Про це свідчить динаміка заробітної плати співробітників, яка надана у табл. 3.2. Дані взяті за період з 2017 р. по кінець 2020 р..

Таблиця 3.2 Динаміка заробітної плати співробітників готелю «Reikartz Запоріжжя»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категорія працівників | Період 2017 р. | Період 2020 р. |
| Керівники, грн. | 18200 | 22400 |
| Фахівці, грн. | 12000 | 16600 |
| Робітники, грн. | 8800 | 11500 |

Важливість матеріальних потреб в основному пов'язана з віковою структурою працівників. Відомо, що у віці від 18 до 36 років провідним стимулом до трудової діяльності є саме заробітна плата, тому стабільне та поступове її підвищення служить гарною мотивацією працівників.

Серед інших економічних методів стимулювання в готелі «RЗ» практикується надання знижок при відвідуванні ресторану готелю у розмірі 30% від суми замовлення, а також співробітники готелю можуть проживати в готелях мережі «RЗ» за спеціальним тарифом, який нижче відкритої ціни.

Окрім методів цінового стимулювання, готель «Reikartz Запоріжжя» особливу увагу приділяє соціально-психологічним методам. Компанія проводить заходи, спрямовані на формування корпоративного духу та зміцнення взаємовідносин у працівників.

Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації співробітників. Визначається концепція підготовки персоналу і регламентуються різні форми навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації.

Метою введення різноманітних форм підготовки персоналу готелю «Reikartz Запоріжжя» є:

- підвищення кваліфікації персоналу;

- створення кадрового резерву;

- забезпечення максимальної зайнятості персоналу;

- підвищення якості та загальної конкурентоспроможності послуг.

Відповідальність за ефективне планування системи навчання персоналу покладено на спеціаліста по кадрах. Відповідальність за безпосередню реалізацію даних планових рішень закріплена за менеджером з тренінгів, які приймають безпосередню участь у розробці даного рішення.

Продовжуючи аналіз системи стимулювання праці в готелі «Reikartz Запоріжжя» мною була зроблена оцінка задоволеності співробітників існуючою системою стимулювання. За п'ятибальною шкалою були оцінені 9 ключових параметрів, що вказують на рівень задоволеності. Оцінки були диференційовані за групами: «керівники» і «фахівці і робітники». Підсумкові результати опитування представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 Оцінка задоволеності співробітників існуючою системою стимулювання

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Елемент стимулювання | Середнє значення оцінки за п'ятибальною шкалою керівників | Середнє значення оцінки за п'ятибальною шкалою фахівці і робітники |
| Вирішення соціальних проблем: забезпечення всіх форм соціальних пільг (лікарняний, відпустка, пенсія тощо) незалежно від посади; забезпечення належного рівня безпеки праці, охорони здоров'я, харчування, надання допомоги | 4,5 | 4,5 |
| Зміст праці (інтенсивність дня, результативність, відповідність обов'язків посади, задоволення) | 4,5 | 3,5 |
| Об'єктивність оцінки праці вашим керівником, взаєморозуміння з ним | 4,0 | 4,0 |
| Продовження табл. 3.3 | | |
| Заробітна плата, матеріальні заохочення | 4,0 | 2,5 |
| Перспективи розвитку кар’єри (просування по службі, підвищення кваліфікації, навчання) | 3,5 | 2,5 |
| Умови праці (розташування підприємства, організація робочого місця) | 4,5 | 4,0 |
| Стиль і методи роботи керівництва (культура, розуміння цілей організації, ставлення з колективом) | 4,5 | 3,5 |
| Інформованість працівників (про справи підприємства, про співробітників, про свої перспективи) | 4,5 | 3,0 |

Згідно з проаналізованими даними, більшість елементів системи стимулювання були оцінені працівниками та керівниками вище середнього. Однак система має низку недоліків, які вимагають прийняття рішень:

* перспективи кар’єрного зросту, керівниками і рядовими співробітниками оцінюються, як низькі;
* оцінка змісту праці фахівцями та робітниками низька;
* низька оцінка рівня оплати праці спеціалістами та робітниками;;
* фахівці та працівники низько оцінили стиль управління та методи роботи..

Спираючись на ці дані можемо зробити висновок, що керівництво готелю «Reikartz Запоріжжя» має звернути увагу та допрацювати окремі елементи стимулювання працівників, за для їх кращої мотивованності.

**ВИСНОВКИ**

1. Підводячи результати дослідження можемо сказати, що для того щоб розвиватися та досягати успіху у висококонкурентному середовищі, а також для забезпечення успішного розвитку підприємств гостинності, необхідно оптимізувати не лише віддачу від капіталовкладень фізичних і фінансових ресурсів, а й віддачу від інвестицій у людський капітал. Тобто створення комфортних умов праці, вміння аналізувати та впроваджувати поточні методи роботи, мотивувати та підтримувати мотивацію працівників, навчати та розвивати їхні навички.

2. Представлене дослідження проводилося на прикладі готелю «Reikartz Запоріжжя». В ході роботи було проаналізовано процес управління персоналом у готелі «Reikartz Запоріжжя», шо пропанує своїм споживачам є 69 комфортабельних номерів різного типу. Підприємство орієнтовано на споживачів із рівнем доходу вище середнього. Організаційна структура готельного підприємства «Reikartz Запоріжжя» є лінійно-функціональною, тому що в готелі існує такий розподіл управлінської праці, в якому лінійна ланка управління називається командною, а функціональна ланка – консультаційною, що допомагає розробити конкретні проблеми та відповідні рішення, програми, підготовка плану.

3. Для ефективнішого процесу управління персоналом, мною рекомендовані наступні поради: створити професійні, кваліфікаційні і соціально-психологічних вимоги до посади, за для удосконалення персоналу, що вже працює та для покращення набору нових кадрів; створити структуру наставництва для нових працівників, щоб новий співробітник після виходу на роботу не був «кинутим». Наставником може виступити або сам керівник, або досвідчений співробітник готелю, який позитивно зарекомендував себе.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Агамірова Е.В. Управління персоналом з туризму та готельного та ресторанного бізнесу. М., 2006.

2. Андрушків, Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : навч. посібник. Львів. Світ, 2005. 296 с.

3. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. Київ: МАУП, 2004. 340с.

# 4. Баканов М.І. Теорія аналізу господарської діяльності: Підручник. / М.І. Баканов, А.Д. Шеремет. **-** М: Фінанси і статистика, 2016. 284 с.

5. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Учеб.пособ. Москва: Финансы и статистика, 1996. 215 с.

6. Бєляєв Ю.А. Энциклопедия начинающего предпринимателя. Москва: Изд-во. РУНД, 1992. 318с.

7. Бігдан М.Г. Пряма залежність якості туристичних послуг від ефективного управління персоналом / М.Г. Бігдан, Ю.Ю. Карлик // Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2 (8).

# 8. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Учеб. Курс / В.А. Бланк. К: Ніка **-**Центр: Ельга, 2016. 198 с.

9. Бунтова Н.В. Кадрове забезпечення готельного господарства України: проблеми та шляхи їх вирішення: дис… канд. екон. наук: Київ. 2018.

# 10. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. посіб. / З.С. Варналій. К: Т-во «Знання», КОО, 2016. 298 с.

11. Виноградський М.Д., Бєляєв С.В., Виноградська А.М., Шканов О.М. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.

# 12. Виханский О.С. Менеджмент: Підручник / О.С. Виханский, О.В. Наумов. М: Гардарики, 2016. 528 с.

13. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.

14. Гончагенко Л.С. Нормативне забезпечення підприємницької діяльності: нав.посіб. ∕ Гончагенко Л.С., О.М.Білоусов, О.В.Солободенюк; Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: МУБіП, 2009.174с.

15. Гордин В. Е., Сушинська М. Д. Менеджмент сфери послуг. СПб.: Бізнес-преса, 2007. 271 с.

# 16. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисципліни. / І.В. Гордієнко. К: КНЕУ, 2017. 43 с.

17. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали Всеукр. стід. конф., 23 лютого 2018 р. Київ. 251с.

18. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия: Учебник. Москва: Финпресс, 2002. 236 с.

19. Дейнека А.В. Управління персоналом: підручник / А.В. Дейнека. - М .: Дашкова і К,2016. 290 с

20. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко. К. : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.

21. Егоршин А.П. Управление персоналом. 4-е изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.

22. Іванова Т. Ю., Пріходько В. И., Теорія організації.М.: КНОРУС, 2007. 384 с.

23. Журавльова С.М., Фесак Д.О. Професійне навчання як один із чинників мотивації персоналу. Матеріали щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2021», НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 143‒144.

24. Керуюча компанія – Reikartz. URL: https://reikartz.com/uk/management-company/ (дата звернення 25.11.2022).

25. Кияниця А. Стратегія і тактика управління підприємствами готельного господарства та туризму в Україні. Вісник Української Академії державного управління при Президентові України. 1999. No 3. 149 с.

26. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: монографія. К.: КНЕУ, 2003. 230 с.

27. Корбут, О. О., Федоряк, Р. М. (2018). Формування кадрової політики. Ефективна економіка, (1).

28. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управління персоналом фірми. К.: ЦУЛ, 2003. 256 с.

29. Красношапка В. В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій / Красношапка В. В. Київ, 2004.

30. Кредісов А.І. та ін. Менеджмент для керівників. К. : Знання, 2000. 556 с.

31. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-е вид., перероб. й доп. К. : Кондор, 2005. 304 с.

32. Лукічева Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник / Л.І. Лукічева. М.: Омега-Л, 2012. 363 с.

33. Ляпіна І. Я. Організація та технологія готельного обслуговування: навчання. надбавки. М., 2001.

34. Маслоу А.Г. "Мотивація і особистість" 3-е видання/переклад А.M. Татлібаєва, Петра, 2007 - 352 с.

35. Махема В.М. Основи економічного аналізу : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 128 с.

36. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. В.М. Данюк, В.М Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха; Міністерство освіти і науки України, КНЕУ. К. : КНЕУ, 2005. 398 с.

37. Мескон М. X, Алберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.

38. Морозов О.Ф. Ціна думки - інтелектуальний капітал: монографiя. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. 352 с.

39. Мошек, Г.Є. Менеджмент підприємства: підручник. К. : КНТУ, 2010. 371с.

40. Нечаюк Л. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : Навчальний посібник для студ. вузів. Центр навчальної літ., М-во освіти і науки України, Київський нац. ун-т культури і мистецтв. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 346 с.

41. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

42. Нєчева Н.В. Забезпечення ефективного управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: Дис... к.е.н.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса: ОНЕУ, 2016. 239 с.

43. Організація й керування готельним бізнесом : Підручник. Під ред. А.Л. Лешко, А.В. Чернишова. К. : Видавничий Будинок «Альтіна», 2001. 213 с.

44. Організація й керування готельним бізнесом : Підручник. Під ред. А.Л. Лісника, І.П. Мацицкого, А.В. Чернишова. К. : Інтел універсал, 2000. 420 с.

45. Погребняк, А. Ю., Ліннік, І.М. (2017). Інноваційні методи вдоскoналення кадрової політики на підприємстві. Сучасні проблеми економіки і підприємництво, (20), 108-116.

46. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. / П.Р. Пуцентайло. К. : Центр навч л-ри, 2007. 344 с.

47. Рекомендації щодо організації та проведення професійного навчання працівників підприємств. Проект TACIS "Розвиток системи професійного навчання на робочому місці". Київ : Державне підприємство "Український науково-методичний центр професійного розвитку", 2007.

48. Рольові ігри в професійному навчанні. URL: http://www.trn.ua/ articles/10245/ (дата звернення 25.11.2022).

49. Саак А. Е. Менеджмент в індустрії гостинності (готелі та ресторани): навчання. А.Є. Саак, М.В. Якименко. Санкт-Петербург, 2007.

50. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. А. Савченко. К. : КНЕУ, 2002. 351 с.

51. Сегеда І.В. Підходи до вдосконалення управління розвитком готельного господарства регіону. Бізнес Інформ. 2018. No 4. С. 445-454.

52. Семенов В.Ф., Нєчева Н.В. Ефективність мотивації праці трудових ресурсів підприємств санаторно-курортного комплексу // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. №2(9). С.127-133.

53. Скібіцька Л.І. Менеджмент : Навчальний посібник для вищих навч. закладів. Міністерство освіти і науки України. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 415 с.

54. Сучасний менеджмент: теорія і практика . / під. Ред. Г. В. Щокіна. Київ: МЗУУП, 2003. 344с.

55. Cтратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія. за заг. ред. проф. В.М. Зайцевої. Запоріжжя. ЗНТУ, 2018. 120 с.

56. Технології роботи організаційних психологов : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів інститутів післядиплом. освіти. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.

57. Травін В.В. Управління персоналом компанії: навчальний посібник / В.В. Травін, В.А. Дятлов. М.: Справа, 2012. 272 с.

58. Ткаченко Т.І., Гаврилюк С.П. Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб. Київ. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 179 с.

59. Томаля, Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу: Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. с 271-274.

60. Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: Навч.посіб. Київ: МАУП, 2004. 196с.

61. Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посібник для студ. вузів. К. : Вища школа, 2001. 236 с.

62. Управління сучасним готельним комплексом: навчальний посібник. Г. Мунін, А. Змійов, Г. Зінов’єв та ін.; за ред. С.І. Дорогунцова; НАНУ, Рада по вивченню продуктивних сил України, Укр. гуманіт. ін-т. К. : Ліра-К, 2005. 514 с.

63. Уокер Джон. Управление гостеприимством. Москва : Юнити Дана, 2012. 880 с.

64. Федоров Р.Г., Кошелева Е.А. Про розвиток готельного сервісу в регіонах з низькою туристичною привабливістю / російське підприємництво. 2013. No6 (228). С.127-132.

65. Хміль Ф.Г. Менеджмент персоналу : Підр. для студ. вузів. К. : Академвидав, 2006. 344 с.

66. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство : учебник / А.Д. Чудновский. 2-е изд. М. : ЮРКНИГА, 2005. 448 с.

67. Шапкин А. С., Шапкин В. А. Теорія ризику і моделювання ризикових ситуацій. - М: Дашков і Кє, 2007. 880 з.

68. Шегда А. Менеджмент : Учебник. К. : Знання , 2006. 645с.

69. Шубенкова Е.В. Навчання персоналу / Е.В. Шубенкова // Управління персоналом, 2004. № 4, с. 36-39.

70. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії. за ред. проф. І.М. Школи. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.

71. Школа Рейкарц. URL: http://reikartzhospitality.com/about (дата звернення 23.11.2022).

72. Щокін, Г.В. Теорія і практика управління персоналом : метод. посібник. К.: МАУП, 2008. 256с.

73. Information materials of the State Statistics Committee of Ukraine. URL: www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 22.11.2022).

74. Pettigrew A.M. The Politics of Organizational Decision Making. - London. 1973

75. Blancero D., Boroski J., Dyer L. Kiev competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study // Human resource management. N. Y., 2000. Vol. 35. № 3. P. 383–403.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет фізичного виховання, здоров’я та туризму

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**Додатки**

на тему: «Управління професійним розвитком персоналу підприємства індустрії гостинності»

«Management of Professional Development of the Hospitality Enterprise Personnel»

|  |
| --- |
| Виконала: студентка 2 курсу,  групи 8.2421-утг-з  спеціальності 242 туризм  освітньої програми туризмознавство і гостинність  Спиця Яна Олександрівна |
| Керівник: к.п.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  Сидорук А.В.  Рецензент: к.п.н., доцент кафедри ТМФВіС Омельяненко Г.А. |

Запоріжжя – 2022

Додаток А

Анкета соціологічного дослідження споживачів готельних послуг.

1. До якого типу людини Ви себе відносите?

1) домосід (виїздите з дому лише в крайніх випадках);

2) і службова, і приватна мандрівка для мене - це життя;

3) важко зорієнтуватися.

2. За останній рік Ви користувалися послугами готелів:

1) один раз;

2) 2 - 3 рази;

3)4-6 разів;

4) 7 -12 разів;

5) ще частіше;

6) не користувалися взагалі.

3. Ви користуєтесь послугами готелю:

1) лише в чужих містах;

2) і в чужих і в своєму місті.

4. Ви надаєте перевагу (за умови приблизно однакової ціни):

1) готелю;

2) приватній квартирі.

5. В одному і тому ж місті Ви користуєтесь:

1) завжди одним і тим самим готелем;

2) різними готелями;

3) не надаю значення.

6. Ви надаєте перевагу готелям:

1) невеликим у тихому місці;

2) невеликим у центрі міста;

3) великим поза центром міста;

4) великим у центрі міста;

5) будь-яким, якомога ближче до потрібного Вам місця;

6) іншим (вкажіть самі) ..........

7. Що з переліченого є для Вас найважливішим при виборі готелю (підкресліть не більше трьох позицій):

1) чистота білизни;

2) охайність приміщення;

3) безпека проживання;

4) ввічливість персоналу;

5) широкий вибір пропозицій щодо проведення вільного часу;

6) престиж готелю;

7) вартість проживання;

8) місце розташування готелю.

8. Чи замовляєте Ви наперед (бронюєте) номер перед приїздом у готель?

1) так, завжди;

2) часто;

3) іноді;

4) ніколи.

9. Чи користувались Ви послугами готелів зарубіжних країн (крім СНД) ?

1)так;

2) ні.

10. Якщо так, то порівняйте, будь ласка, якість обслуговування (підкресліть оцінку в балах):

1) в Україні- 1, 2, 3, 4, 5;

2) за кордоном (крім СНД) - 1, 2, 3, 4, 5.

11. Ваше ставлення до "чайових"?

1) переважно даю;

2) переважно не даю;

3) категорично не даю;

4) не можу пригадати.

**Наступні запитання анкети стосуються готелю, в якому Ви проживаєте:**

12. Ви зупинили свій вибір на цьому готелі:

1) за чиєюсь рекомендацією;

2) завдяки рекламі;

3) випадково;

4) інше (впишіть, будь ласка)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Ви опинилися в цьому готелі у зв'язку з:

1) необхідністю ночівлі при переїздах;

2) відрядженням;

3) продовженням власного бізнесу;

4) вирішенням особистих питань;

5) відпочинком, лікуванням;

6) туризмом;

7) іншими причинами (вкажіть, якими)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Чи виникали у Вас непорозуміння у стосунках з персоналом готелю?

1) так, виникали;

2) виникали, але незначні;

3) не виникали;

4) уникаю непорозумінь.

**На закінчення анкети - декілька питань про себе:**

15. Ви приїхали з:

1) України;

2) країн СНД;

3) країн далекого зарубіжжя.

16. Ваше місце проживання:

1) столиця, обласний центр;

2) місто обласного підпорядкування;

3) райцентр, невелике місто;

4) селище міського типу;

5) село.

17. Ваше місце праці:

1) державне підприємство';

2) приватне підприємство;

3) спільне підприємство;

4) кооперативне підприємство;

5) акціонерне підприємство;

6) інше (впишіть)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

18. Ваш рівень освіти:

1)Средня

2)Средня спеціальна

3)Вища

4)Інша

19. Ваше хобі:

1) спорт;

2) колекціонування (марки, значки, монети);

3) музика;

4) подорожі, туризм;

5) читання книг;

6) інше (впишіть)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
  
19. Чи сильно Ви обмежені в грошах у розумінні можливості доплатити за поліпшені умови проживання?

1) дуже обмежений;

2) в розумних межах можу доплатити за необхідне;

3) завжди можу доплатити за поліпшені умови проживання.

20. Ваш вік (років):

1) до 20;

2)21-30;

3)31-40;

4)41-50;

5)51-60;

6) більше 60.

21. Ваша стать:

1) чоловік;

2) жінка.

Додаток Б

Рівень задоволеності працівників основними факторами виробничого процесу.

Для оцінки показників використовуйте наступні якісні характеристики: абсолютно задоволений ( +1,0 ); задоволений (+0,5 ); важко відповісти (0,0); не задоволений (-0,5 ); абсолютно не задоволений (-1,0 ).

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор виробничого процесу | Ваша оцінка |
| Зміст праці |  |
| Займана посада |  |
| Оплата праці |  |
| Перспективи службової кар'єри |  |
| Умови праці |  |
| Організація праці |  |
| Рівень соціальної захищеності |  |
| Організація та утримання корпоративних свят |  |
| Зміст інформації на дошці оголошень |  |
| Підвищення кваліфікації |  |
| Програма "Здоров'я" |  |
| Відносини з безпосереднім керівником |  |
| Відносини з колегами |  |
| Ставлення з новачками |  |
| Середній індекс по відділу |  |

Додаток В

Оцінка задоволеності співробітників існуючою системою стимулювання

За п'ятибальною шкалою оцініть 8 ключових параметрів, що вказують на рівень вашої задоволеності, де 5 – це максимальна оцінка задоволеності, а 1 – це мінімальна оцінка задоволеності системою стимулювання.

1) Вирішення соціальних проблем, таких як: забезпечення всіх форм соціальних пільг (лікарняний, відпустка, пенсія тощо) незалежно від посади; забезпечення належного рівня безпеки праці, охорони здоров'я, харчування.

* 1
* 2
* 3
* 4
* 5

2) Зміст праці (інтенсивність дня, результативність, відповідність обов'язків посади, задоволення).

* 1
* 2
* 3
* 4
* 5

3) Об'єктивність оцінки праці вашим керівником, взаєморозуміння з ним.

* 1
* 2
* 3
* 4
* 5

4) Заробітна плата, матеріальні заохочення.

* 1
* 2
* 3
* 4
* 5

5) Перспективи розвитку кар’єри (просування по службі, підвищення кваліфікації, навчання)

* 1
* 2
* 3
* 4
* 5

6) Умови праці (розташування підприємства,організація робочого місця).

* 1
* 2
* 3
* 4
* 5

7) Стиль і методи роботи керівництва (культура, розуміння цілей організації, ставлення з колективом).

* 1
* 2
* 3
* 4
* 5

8) Інформованість працівників (про справи підприємства, про співробітників, про свої перспективи).

* 1
* 2
* 3
* 4
* 5