# ЗМодуль 3.ТЕМА 6УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ

## 3.6.1.Роль людського фактора в управлінні туристським підприємством.

***3.6.2Критерії добору працівників підприємств туріндустрії.***

## 3.6.3.Ефективна кадрова політика: принципи побудування, цілі та завдання.

***3.6.4.Система управління трудовими ресурсами.***

## 3.6.5.Управління плануванням, найманням та звільненням персоналу.

***3.6.6.Розвиток кадрового потенціалу.***

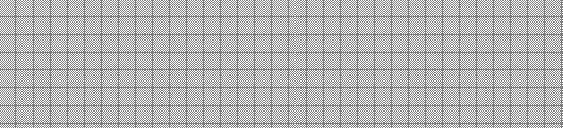
***3.6.7.Ефективність управління персоналом.***

# 3.6.1.Роль людського фактора в управлінні туристським підприємством

Окрім специфічних характеристик (рис. 10.1), важливою особливістю турпослуг, що відрізняє їх, насамперед, від інших послуг промисловості, де в значній мірі використовують машини й автомати, виступає широка участь людей у виробничому процесі. Залучення людського фактора впливає на неоднорідність, мінливість якості й пов’язаний з ними недолік стандартизації – одну з найважливіших проблем у сфері розвитку туріндустрії.

**Невідчутність**

**Мінливість якості виконання послуг**



**Нерозривність виробництва й споживання**

**ПОСЛУГИ**

**Нездатність до зберігання**

Рис. 10.1 – Основні характеристики послуги

Наприклад, для вирішення зазначеної вище проблеми на багатьох готельних підприємствах вводять стандарти обслуговування – комплекс обов’язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, які покликані

гарантувати встановлений рівень якості всіх вироблених операцій. До таких критеріїв у більшості випадків відносять наступні:

* час відповіді на дзвінок щодо одержання інформації або бронювання (15, 20, 30 секунд);
* час оформлення в службі розміщення. Незалежно від масовості заїзду клієнти не зобов’язані стояти в черзі більше встановленого на конкретному готельному підприємстві часу (5,10,15 хвилин);
* час, затрачуваний на надання конкретної послуги (наприклад, багаж доставляють в номер не пізніше 3 хвилин після заселення клієнта, прання й чищення особистих речей проживаючих укладаються в добу й т.д.);
* зовнішній вигляд і наявність уніформи;
* знання іноземних мов персоналом обслуговування і т.д.

Праця в сфері готельно-ресторанного господарства має низку особливостей, серед яких можна відзначити наступні:

* в готельно-ресторанному підприємстві під одним дахом працюють фахівці різних спеціальностей (від 5 до 9 спеціальностей). При цьому практично будь-яка послуга, яку надають клієнту, вимагає кооперації декількох служб і, отже, координації дій працівників різних спеціальностей, що зумовлює важливість ефективної координації різних служб й фахівців, які мають взаємодіяти таким чином, щоб усі виникаючі в клієнта проблеми вирішувалися оперативно та без втручання вищого керівництва готелю. Без налагодженої взаємодії різних служб будь-яку проблему, що може виникнути у гостя готелю, швидко вирішити неможливо;
* більшість масових професій в готелі не вимагає високої кваліфікації від працівників. Саме тому серед персоналу закордонних готелів спостерігається велика кількість іммігрантів з країн, що розвиваються, в Україні – регіональна міграція трудових ресурсів;
* робота персоналу контактних служб готелю вимагає вміння й бажання знаходити спільну мову з різними людьми, оскільки постояльці готелю – особи різних соціальних прошарків населення відповідного рівня доходів, політичних уподобань, психотипу особистості тощо;
* роботу готелю можна назвати безперервним виробництвом: готель працює 24 години на добу, 365 днів на рік. Робочий день менеджерів готелю ненормований і практично складає більше 8 годин на день (до 70 годин на тиждень). При цьому робота менеджерів вищого рівня відрізняється високою часткою розмовних контактів (безпосередньо й по телефону) й відносно невеликим часом, що витрачається на роботу з

листами й документами. Робота менеджерів відрізняється високими нервовими навантаженнями, що вимагає наявності вміння приймати швидкі рішення й постійної готовності до будь-яких несподіванок (наприклад, одночасного приїзду двох поважних осіб, що претендують на один номер категорії «люкс»).

Отже, обслуговуючий персонал, який зайнятий у сфері готельно- ресторанного бізнесу, відіграє першочергову роль. Від того, як персонал вирішує проблеми обслуговування, буде залежати, чи буде клієнт задоволений запропонованими послугами. Для персоналу готельно- ресторанного підприємства головним завданням має виступати орієнтація на клієнта, а звідси – робити все для того, щоб створювати й підтримувати розуміння клієнта як вищої цінності, яку необхідно задовольнити. Існує думка, що «рівень сервісу знижується тоді, коли службовці думають лише про те, щоб догодити своєму безпосередньому начальнику, а не гостю. Це, звичайно, закінчується тим, що персонал все більше й більше відгороджується від клієнта». Сьогодні клієнт – господар становища. Задоволення його потреб – першочергова мета будь-якого бізнесу.

Людський фактор у готельному підприємстві незамінний. Правильному професійному підбору й розміщенню кадрів має приділятися значна увага. Взаємини між працівником і споживачем під час обслуговування є визначальними. Професор *Ренахан*, один з організаторів індустрії гостинності США, вірно зазначив, що рівень взаємин між споживачем і персоналом й їх характер у своїй сукупності становлять, поряд з іншими елементами зазначених відносин, сутність того феномена, що називають «обслуговуванням». Так, одним з найважливіших показників ефективності ведення бізнесу виступає рейтинг готелю. Якщо відпочинок у готелі сподобався одному гостеві, його позитивний відгук може залучити кілька інших гостей.

Людський фактор у ресторанному бізнесі також відіграє визначальну роль. Працівники ресторану можуть зробити відвідування закладу приємним для клієнта, і тоді він обов’язково відвідає його ще раз, або неприємним. Незадоволений клієнт – удар по репутації ресторану. У певній мірі персонал є невід’ємною частиною продукту підприємства. Відповідно, персонал готельно-ресторанних підприємств, рівень та якість надаваного їм сервісу формує цілісний позитивний імідж та репутацію, виступає вагомою складовою комплексної системи конкурентних переваг підприємства сфери послуг на ринку.

Управління персоналом виступає невід’ємною складовою частиною менеджменту підприємств готельно-ресторанного господарства.

Менеджмент персоналу передбачає свідоме регулювання діяльності трудового колективу: форм його організації, характеру взаємовідносин між членами трудового колективу, кадрове планування, розробку системи заробітної плати й пільг, розробку системи мотивації, формування психологічного клімату, управління конфліктами, підготовку резерву, управління розвитком тощо. При цьому слід зазначити, що ефективна робота персоналу підприємства є детермінантою його прибутковості.

# 3.6.2.Критерії добору працівників підприємств туріндустрії

Дієвість програми добору персоналу підприємства вимагає чіткого формулювання якостей працівника, що необхідні для відповідного виду діяльності. При цьому «еталонні» рівні вимог з кожного критерію розробляють на основі характеристик уже працюючих у структурі підприємства працівників, які виконують свої обов’язки на гідному рівні. Більшість роботодавців намагаються добирати працівників, спираючись на їх освіту. Проте доцільно враховувати також і вимоги виконуваної роботи.

Формулювання критеріїв добору персоналу передбачає комплексну характеристику працівника (освіта, досвід, медичні та особисті характеристики тощо).

*Кваліфікація.* Обслуговуючий персонал й керівники мають пройти професійну підготовку відповідно до специфіки послуг, які вони надають. Наприклад, для готельного бізнесу категорії п’яти зірок персонал має вільно володіти хоча б трьома мовами міжнародного спілкування чи тими, що найчастіше вживають клієнти в даному регіоні.

*Досвід.* Роботодавці часто ототожнюють досвід з можливостями працівника і з його ставленням до роботи, вважаючи, що людина, яка вже займалася подібною діяльністю і яка бажає виконати таку ж роботу, любить її і виконуватиме її сумлінно. Оскільки лояльність відносно роботи в туризмі високо цінується, більшість роботодавців віддають перевагу працівникам з досвідом. Один зі способів вимірювання досвіду роботи – визначення рейтингу трудового стажу, що відображає час, протягом якого людина працювала на певному підприємстві.

*Фізичні (медичні) характеристики.* Існує велика кількість видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей, які зводять до витривалості й сили (легко піддаються тестуванню). З цією метою підприємству доцільно виявляти фізичні та медичні характеристики

сумлінних працівників на даний момент, використовувати ці дані як критерії (за умови, якщо всі або більшість працівників відповідають цим даним). Персонал готельної структури всіх категорій має періодично проходити санітарно-медичний огляд з метою отримання відповідного сертифікату.

*Персональні характеристики й типи особи.* Соціальний статус (стан)

* одна з найважливіших персональних характеристик працівника. Одні роботодавці вважають, що при доборі персоналу перевагу слід надавати одруженим працівникам (сприяє зниженню плинності та кращій якості роботи). Інші – запрошують неодружених або розлучених працівників, які, на їх думку, мобільніші, частіше погоджуються змінити місце і вид роботи, роботу у вихідні дні та понаднормову. Другою важливою персональною характеристикою претендента є його вік.

*Поведінка.* Персонал усіх категорій мусить уміти створювати атмосферу гостинності, доброзичливо виконувати прохання проживаючих, проявляти терпіння і стриманість до них.

Роботодавці можуть віддавати перевагу певним типам особистостей для виконання різних робіт, наприклад, товариським людям чи замкнутим. Особливі риси можуть бути необхідні для працівників, які спілкуються з відвідувачами готелю, для інших робочих місць такі риси необов’язкові. При цьому тип темпераменту працівника відіграє значну роль (табл. 12.1).

Успішність роботи кадрової служби підприємства залежить від того, наскільки чітко працівники уявляють собі конкретну мету роботи з добору кадрів. Наприклад, коли є завдання залучити нові кадри для роботи в готельній організації, застосовуються одні методи. При цьому кадрова служба керується критеріями, що в організації розробляють керівники, які й приймають рішення. Кадрова служба для добору й підбору кадрів на певну й специфічну посаду використовує аналітичне оцінювання кандидатів., при якому на ту або іншу посаду беруть до уваги, передусім, основні показники поведінки, що значно полегшує процес прийняття рішень.

*Загальні вимоги до обслуговуючого персоналу*

Кухарів, офіціантів, метрдотелів та інший обслуговуючий персонал необхідно приймати на конкурсній основі за результатами кваліфікаційних випробувань і тестування. Рекомендоване знання іноземної мови.

Також доцільно враховувати наступне:

1. Регулярно (не рідше ніж раз на п’ять років) проводити переатестацію виробничого, обслуговуючого, адміністративно-управлін- ського й технічного персоналу для підтвердження чи підвищення

кваліфікаційного розряду. Наприклад, професійна перепідготовка обслуговуючого персоналу готелю має проводитися кожні три роки на курсах підвищення кваліфікації за спеціальною програмою.

Таблиця 10.1 – Типи темпераменту

|  |  |
| --- | --- |
| **Назва типу**  **темпераменту** | **Загальна характеристика** |
| ***Сангвінік*** | спокійний, урівноважений, рухливий в поведінці, самооцінка відповідає реальним можливостям. Відрізняється високою працездатністю. Слабкість – невміння швидко змінюватися  відповідно до ситуації. Тип мислення – наочнодієвий |
| ***Флегматик*** | емоційно стійкий тип мислення, переважно конкретно-образний, темп мислення уповільнений, рівень роботи нижчий за реальні можливості, схильний працювати в умовах монотонності, при входженні в нове середовище потрібен період адаптації 6-7 місяців, настрій переважно доброзичливий, вираз обличчя – застиглий |
| ***Холерик*** | емоційно нестійкий, запальний, міміка надзвичайно рухлива, темп мислення – швидкий, абстрактно-логічний, дуже висока комунікабельність, надмірна активність швидко змінюється. Психологічні процеси (увага, сприйняття, пам'ять, уява) надзвичайно рухомі. Рівень роботи вищий за реальні можливості |
| ***Меланхолік*** | емоційно-чутливий, схильний до хвилювань, висока внутрішня стривоженість, стресостійкий при ритмічній роботі. Швидко адаптується до соціальних ситуацій, добре відчуває партнерів у спілкуванні, створюючи умови підвищеного емоційного комфорту. Рівень домагань, як правило, нижчий за реальні можливості, за винятком осіб з демонстративною акцентуацією характеру, в яких рівень домагань вищий за реальні можливості. Мислення уповільнене, переважно конкретно-образне |

1. Усі працівники підприємства мають бути одягнені у спеціальний або санітарний одяг та взуття встановленого для даного підприємства стандарту.
2. На форменому одязі обов’язковий особистий значок з емблемою підприємства, посадою, прізвищем та ім’ям (бедж) як елемент уніформи.
3. Формений одяг метрдотеля повинен відрізнятися офіційністю, включати фрак або смокінг.
4. Працівники, які обслуговують гостей, мають бути ввічливими, уважними з відвідувачами. За умов виникнення конфліктних ситуацій для його вирішення працівник має запросити чергового адміністратора, метрдотеля або директора служби.
5. Працівники кухні, технічних служб і допоміжний персонал (прибиральники) не мусять з’являтися в приміщеннях для відвідувачів в санітарному та спеціальному одязі, якщо це не пов’язано з виконанням ними прямих обов’язків (термінових ремонтних робіт).
6. З метою підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства постійно має підвищуватися рівень якості надаваних персоналом підприємства послуг.

*Критерії добору управлінського персоналу*

Особливої уваги при доборі персоналу кадровій службі слід приділяти менеджерській ланці.

*За критерієм ставлення до роботи,* менеджерів поділяють на такі

типи:

1. *пасивні* (дотримуються принципів діяльності, вироблених

іншими, замикаються переважно на своїх підлеглих, намагаючись контролювати їх; у повсякденній роботі обмежуються вирішенням дрібних питань, з рутинних позицій);

1. *активні* (не сидить на місці, прагне новацій, повністю віддає себе роботі; має чіткі життєві настанови, вимогливий до себе й оточуючих, прагне досконалості; постійно діє в жвавому темпі, безперервно виробляє і переглядає відповідно до умов принципи діяльності для себе й інших, прагне конструктивно використовувати будь-які, навіть конфліктні ситуації, не лякаючись ризику й відповідальності; шукає і налагоджує термінові контакти з оточуючими, заохочує їх самостійність, дає можливість просуватись службовим щаблем; має всі необхідні дані для того, щоб стати лідером колективу, який поєднує в собі офіційне визнання керівництва і неофіційне підлеглих).

Також виділяють такі *психотипи лідерів*:

1. «*гравці*» (зовні виглядають ефектними, надійними, гнучкими; швидко змінюють позиції, дбаючи виключно про свої інтереси; не вміють працювати з повною віддачею і погано вирішують проблеми);
2. «*відкриті*» (послідовні: беруться за будь-які найважчі справи, прагнуть сумлінно все зрозуміти, чим надовго завойовують довіру і пошану; гнучкі, діють відповідно до обставин, але живуть не сьогоднішнім днем, а спрямовані в майбутнє; справжні лідери, які мають незаперечний авторитет серед підлеглих).

*За критерієм контактності* можна виділити наступні типи керівників:

* + особи, які 2/3 робочого часу витрачають на своїх підлеглих і

тільки 1 /3 на здійснення зовнішніх зв’язків;

* + особи, які порівну розподіляють час між цими складовими;
  + особи, які здійснюють тільки вертикальні контакти з керівництвом і підлеглими, проте не бажають знатися з колегами свого рівня;
  + особи, які уникають взагалі будь-яких контактів.

Перший і другий типи керівників придатні для оперативного менеджменту, четвертий – для стратегічного, третій тип керівника не відповідає взагалі вимогам, що висувають до сучасних керівників.

Психологи виділяють *основні моделі,* за якими оточуючі сприймають лідера в колективі :

* «один з нас»;
* «кращий з нас – зразок для наслідування»;
* «втілення чеснот»;
* «виправдання всіх очікувань».

Таке сприйняття формує ставлення до лідера, дозволяючи йому поширювати свій вплив на колектив і кожного працівника зокрема.

Отже, *якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників:*

1. *особисті* – риси, що характеризують конкретну особистість (патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо);
2. *комунікативні* – навички, що характеризують ставлення особистості до людей, які її оточують (уміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство);
3. *пізнавальні* – загальні навички й знання про навколишній світ

(загальний науковий і культурний світогляд особистості);

1. *професійні* – навички із виконання професійних обов’язків

(специфічні знання та навички, виробничий досвід).

Раціоналізація та дотримання загальних вимог добору персоналу –

умови побудування ефективної кадрової політики на підприємстві.

# 3.6.3.Ефективна кадрова політика: принципи побудування, цілі та завдання

Система кадрового менеджменту забезпечує безупинне удосконалювання методів роботи з кадрами й використання досягнень вітчизняної й закордонної науки і найкращого виробничого досвіду.

Сутність кадрового менеджменту, включаючи найманих робітників, роботодавців й інших власників організації полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб’єкта й об’єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведінка й діяльність працівників з метою їх максимального використання.

Управління персоналом займає ведуче місце в системі управління організації. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмітні характеристики й показники діяльності, спеціальні процедури і методи – атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їх рівнем освіти, досвіду й майстерності. У теорії менеджменту використовують значну кількість термінів відносно людей, що зайняті у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал.

Термін «трудові ресурси» було введено в науку в 20-ті роки ХХ століття академіком С. Струмиліним. В сучасному розумінні ***трудові ресурси*** трактують як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров’я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

***Кадри*** – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюють лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві.

***Управління кадрами*** – багатогранний та виключно складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Знання їх необхідне керівникам та спеціалістам сучасного виробництва, працівникам кадрових служб та соціального розвитку для постійного забезпечення підвищення ефективності, якості робіт та продуктивності праці.

Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за найом і характеризується певними ознаками:

* трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляють трудовими договорами;
* володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, ***персонал*** – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначають характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп’ютеризації.

Під ***управлінням персоналом*** розуміють способи впливу на співробітників компанії для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань при використанні адміністративних, економічних і соціально- психологічних методів.

В умовах переходу до ринкової економіки управління персоналом має набути системність та завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, просування нових та покращення уже існуючих форм та методів кадрової роботи.

Предметом управління кадрами на підприємстві виступає вивчення відносин робітників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основним **завданням** управління кадрами в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників та стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня. Завдання зводяться до:

* забезпечення підприємства в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу;
* задоволення розумних потреб персоналу;
* створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
* максимальної можливості виконання різних операцій на робочому

місці.

Необхідною умовою побудови високоефективної компанії є

правильне управління персоналом. Сьогодні в турбізнесі спостерігається дисбаланс між використанням міжнародного досвіду в сфері індустрії гостинності та пострадянською системою управління персоналом.

З метою формулювання основних принципів ефективної політики управління трудовими ресурсами *Іванов В. В.* та *Волов О. Б.* розглядають принципові відмінності з ключових питань управління персоналом в

малоефективній й високоефективній системах управління готельними корпораціями (готелями).

Отже, до **основних цілей** управління персоналом і його мотивацією можна віднести реалізацію заходів, що припускають:

* підвищення конкурентоспроможності турбізнесу;
* своєчасне й повне забезпечення матеріальною й нематеріальною винагородою відповідно до результатів праці, досягненням цільових показників, оцінкою якості роботи, виконанням вимог кваліфікації;
* своєчасне залучення високопрофесійних фахівців і їх розміщення відповідно до вимог компетенції, наступною ротацією, підвищенням кваліфікації й звільненням;
* формування сприятливої корпоративної культури в колективі, культивування командного духу;
* зниження ризику втрати висококваліфікованих кадрів і створення програм їх утримання в компанії;
* формування корпоративної ідеології, спрямованої на підвищення відповідальності виконуваних завдань, що заохочує й стимулює ініціативність та креативність персоналу, розуміння персональної значимості співробітника в реалізації місії турпідприємства;
* своєчасне й адекватне формування програм мотивації персоналу;
* постійне вдосконалювання знань, навичок і вмінь фахівців компанії за допомогою проведення тренінгів постійного залучення їх до процесів розробки й прийняття рішень, створення робочих груп, ротації кадрів;
* проведення консультацій і тренінгів за участю більш досвідчених працівників, передачу накопиченого досвіду й знань;
* заохочення горизонтальних (між працівниками різних відділів) і вертикальних (між працівниками й менеджментом відділів) форм співробітництва всередині організаційної структури готелю;
* своєчасний контроль і аналіз відповідності фактичних результатів діяльності готелю запланованим;
* розробку й впровадження ефективних методів зворотного зв’язку з персоналом за підсумками проведення кадрової політики – аналіз і облік думок персоналу;
* підвищення ефективності, продуктивності та якості обслуговування з метою максимізації прибутку і т.д.

Загальна стратегія управління персоналом передбачає узгодження зі стратегію бізнесу та охоплює основні функції менеджменту. При цьому

виділяють наступні **функції** управління персоналом:

* прогнозування ситуації на ринку праці у власному колективі для вжиття попереджувальних заходів;
* аналіз наявного кадрового потенціалу й планування його розвитку з урахуванням перспективи;
* мотивація персоналу, оцінювання й навчання кадрів, сприяння адаптації працівників до нововведень, створення сприятливих соціально- психологічних умов у робочому колективі, вирішення приватних питань психологічної сумісності співробітників, управління конфліктами на підприємстві тощо. Отже, в теорії управління персоналом виділяють основні функції: планування потреби в персоналі; добір й найм; розвиток і орієнтація; просування по службі; оцінювання й винагорода. Зазначені функції взаємопов’язані й в сукупності утворюють повну систему роботи з персоналом. Внесення змін до кожної із функцій зумовлюють коригування всіх інших функціональних завдань і обов’язків.

Управління персоналом – складний компонент управління організацією. Необхідно розрізняти принципи управління персоналом та принципи будови системи управління персоналом.

***Принципи управління персоналом*** – правила, основні положення та норми, які мусять виконувати керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом. Відображають вимоги об’єктивно діючих економічних законів, тому і самі є об’єктивними.

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

* + науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
  + поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
  + контроль за виконанням рішень.

Управління персоналом здійснюють за допомогою науково- розроблених методів.

***Методи управління*** – сукупність прийомів і процедур підготування і прийняття, організації і контролю виконання управлінських рішень.

В управлінні використовують різноманітні методи, адекватні характеру розв’язуваних фахових задач. Так, із позиції системного аналізу управлінської діяльності можна виділити наступні **групи методів** відповідно до етапів управлінського процесу: метод підготування; метод прийняття; метод організації; метод контролю за виконанням управлінських рішень

За характером впливу на виконавців розрізняють основні типи

методів управління: економічні; організаційно-розпорядницькі; правові; соціально-психологічні.

***Концепція управління персоналом*** – система теоретико- методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, утримання, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Включає:

* розробку методології управління персоналом;
* формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Отже, успішна реалізація стратегії турпідприємства передбачає комплексний підхід до управління людськими ресурсами та їх мотивацією, який спрямований на загальне залучення працівників компанії до управління, персональну зацікавленість як обслуговування й фінансові показники діяльності. Загальна ефективність управління персоналом, повна реалізація поставлених цілей залежать від вибору варіанту побудови системи управління персоналом турпідприємства, знання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій й методів роботи з трудовими ресурсами підприємства.

Менеджмент персоналу має бути інтегрований в загальну систему менеджменту й стратегічного планування підприємства, що в певній мірі передбачає аналіз основних етапів управління персоналом, побудову й критерії ефективності організаційної структури, методи добору й відбору кадрів, підходи до мотивації й стимулювання праці й інші аспекти кадрового менеджменту тощо.

# 3.6.4.Система управління трудовими ресурсами

Систему управління трудовими ресурсами турпідприємства розглянемо на прикладі готельного підприємства.

У людськими ресурсами готелю умовно можна розділити на сім основних підсистем (рис. 10.2), покликаних забезпечити планування (підсистема 1), організацію (підсистеми 2, 6), мотивацію (підсистеми 3-6), контроль і облік кадрової роботи (підсистема 7).

В середині кожної підсистеми необхідно виділити й проробити елементи стратегічного, тактичного й оперативного кадрового управління.





Крок 3

Розробка загальної програми організаційного й кадрового розвитку (у тому числі саморозвитку)

Система оцінки потенціалу кадрів прогнозування необхідних змін у роботі. відстеження появи необхідних перспективних спеціальностей у ВНЗ

Крок 5

розвитку

Конкретні програми тренінгів підвищення кваліфікації, навчання, особисті плани професійного

**Підсистема 5. *Навчання й розвиток персоналу***

Розробка конкретної системи оплати праці й преміювання

Крок 4

Оцінка працівників, розробка середньострокового плану оплати працівників, системи пільг і преміювання

Визначення методів оплати й нематеріальних стимулів праці на глядовий період з обліком очікуваних зовнішніх умов

**Підсистема 4. *Визначення системи мотивації***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Довгостроковий період** | **Середньостроковий період** | **Короткостроковий період** |
| **Підсистема 1. *Планування потреби в трудових ресурсах*** | | |
| Визначення оргструктури, прогноз зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, перелік характеристик  працівників, що вимагаються на тривалу перспективу | Розробка плану дій щодо задоволення прогнозованих потреб у кадрах | Розробка й ведення штатного  розкладу  Крок 1 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Підсистема 2. *Підбор і відбір персоналу*** | | |
| Джерела й методи відбору кадрів, система вирощування гідних лідерів, в тому числі робота з ВНЗ | Розробка процедури відбору (співбесіда, тестування, анкетування)і критеріїв відбору кадрів, визначення тривалості випробного  терміну | План добору персоналу  Крок 2 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Підсистема** | **3. *Оцінка результативності праці*** | |
| Визначення видів діяльності. | Розробка систем оцінки | Створення системи |
| які мають потребу в оцінці на | виконання річних програм, | поточного контролю |
| тривалу перспективу | доведення критеріїв до | результативності, |
| основних принципів системи | персоналу готелю | виконавської дисципліни, |
| мотивації |  | виконання оперативних |
|  |  | планів |

Рис. 10.2 – Система управління персоналом готелю

Планування найближчих кадрових переміщень, ведення резерву кадрів

Крок 6

Ув'язування індивідуальних устремлінь працівників з осередками організації, підготовка схем просування працівників

Розробка довгострокової системи, що забезпечує сполучення гнучкості й стабільності професійного зростання працівників за певними критеріями

**Підсистема 6. *Просування й ротація кадрів***

Зовнішнє середовище (урядове регулювання, законодавство, профспілки, економічні умови, місце розташування готелю)

Внутрішні фактори(життєвий цикл готелю, організаційна культура, стиль керування, національна приналежність менеджменту готелю)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Підсистема 7. *Облік і оцінка ефективності кадрової роботи*** | | |
| Оцінка ефективності кадрової політики із крапки зорі досягнення стратегічних цілей організації, розробка  системи атестації кадрів | Розрахунок і аналіз різних показників, у тому числі плинності кадрів | Ведення кадрової документації |

Конкретне наповнення кожної з підсистем залежить від зовнішніх

факторів (законодавчих умов і обмежень), що впливають на організаційну структуру готелю, регулюють умови праці його співробітників, вимагають забезпечення рівних можливостей прийому на роботу, виключення дискримінації за статевою й віковою ознаками, національною приналежністю. На кадрову політику підприємства впливають як економічне середовище (визначає реальний й відносний рівень заробітної плати, гостроту конкуренції на ринку праці, місце розташування готельної компанії або готелю, структурний склад і кваліфікацію наявних трудових ресурсів, якість існуючої зовнішньої системи підготовки кадрів) та параметри внутрішнього середовища.

Довгострокова кадрова політика – один з важливих напрямків реалізації виробленої стратегії – задає характеристики, що запропоновані до персоналу (новатори, ініціативні, контактні, готові до ризику, що не бояться відповідальності, що вміють працювати в тісному співробітництві, різнобічні або вузькоспеціалізовані фахівці), практичний вибір за кожним блоком управління персоналом. Залежно від **життєвого циклу** готелю необхідно визначити основні акценти роботи з персоналом як на індивідуальному рівні, так і на рівні готелю в цілому:

1. *стадія зародження* готельного проекту – управління персоналом ще неформальне, розмите, всі справи ведуть вручну;
2. *стадія розвитку* – відбувається більш чітка спеціалізація, формалізація процесів, формуються технології й методи прийняття рішень, новації й зміни, деякі операції автоматизують (розрахунок премій, зарплати, ведення реєстру кадрів і та ін.). Завдання управління персоналом

* пошук потрібних кадрів для підтримки росту, тренінг для співробітників, що контактують із гістьми й займають ключові посади, створення оптимальної структури управління; формується корпоративна культура, але для прихильності до неї всій команді готелю потрібен тривалий час;

1. *стадія зрілості* – відбуваються децентралізація, розширення виконуваних функцій; оргструктура стає більш плоскою, горизонтальною; застосовуються бюджетне, проектне й матричне управління; підсилюється конкуренція; велика увага приділяється інтеграції різних функцій, контролю, інформаційні технології широко застосовують у плануванні, аналізі й оцінці персоналу. Кадрове управління на цій стадії орієнтовано більшою мірою на результативність та довгострокове планування;
2. *стадія сатурації* – характеризується завмиранням інноваційної активності, падінням престижу й довіри до підприємства. За цих умов або виникає завдання реорганізації, ліквідації, або розробляється стратегія висновку компанії на новий цикл розвитку. Управління персоналом тут

концентрується на підборі кадрів (критерієм прийому може бути наявність нових підходів та ідей), оцінці результативності, управлінському консалтингу.

# 3.6.5.Управління плануванням, найманням та звільненням персоналу

Фундаментальними **завданнями** в системі управління персоналом турпідприємства є:

* + управління плануванням, найманням і звільненням працівників;
  + управління атестацією персоналу;
  + управління навчанням і розвитком (керування знаннями) персоналу;
  + управління мотивацією кадрів;
  + управління організаційного клімату в компанії.

Одним з найважливіших аспектів кадрового менеджменту є **планування персоналу** в туристському бізнесі. Відсутність планування спричиняє високі витрати кадрового менеджменту з наймання співробітників, їх навчання, а також збитків від низької продуктивності, що позначиться на якості обслуговування гостей. Практика показує, що без розробки стратегічного плану управління персоналом у менеджменту готелю виникає ризик не тільки наймання некваліфікованого персоналу, але й невідповідності кількості працівників потребам готелю в трудових ресурсах. Планування трудових ресурсів включає визначення потреб готелю в співробітниках і підбор кваліфікованого персоналу для задоволення цих потреб, містить у собі аналіз попиту, тобто числа і якості наявних вакансій, і пропозиції, тобто числа потенційних співробітників готелю на ринку праці.

Планування наймання працівників починається з визначення:

* вакансій та їх кількості на підприємстві;
* змісту кожної роботи – функції, обов’язку і т.п.;
* розмежування робіт – не перетинання функцій різних робіт на підприємстві для запобігання їх дублювання й подвійного підпорядкування;
* навичок і знань, якими має володіти претендент на вакансію;
* змісту тренінгу, який має пройти співробітник;
* оцінки персоналу на кожній позиції;
* компенсаційного пакету для кожної позиції.

***Посадова інструкція* –** основний інструмент, який використовують для планування наповнення конкретних вакансій – містить опис обов’язків, положення в оргструктурі готелю, умов роботи й конкретних робіт, що необхідні для заняття певної вакансії. Крім цього, посадова інструкція служить інструментом для рекрутингу, допомагаючи менеджменту визначити критерії відбору кандидатів, а працівнику – швидше адаптуватися до вимог вакансії. Інструкція допомагає менеджеру з персоналу зрозуміти, який саме додатковий тренінг потрібний кандидату та виступає основою для розробки критеріїв оцінки продуктивності працівника. **Структура посадової інструкції** містить наступну інформацію:

* + 1. *Загальна інформація про роботу:* назва посади, приналежність до відділу в готелі, назва посади безпосереднього керівника і т.д. Наприклад, для посади менеджера з продажів у готелі це мало наступний вигляд:

*Назва посади:* Менеджер з продажів

*Пряме підпорядкування:* Директор з продажів і маркетингу

*Відділ:* Продажів і маркетингу

* + 1. *Опис роботи* – стисле визначення основних функцій і завдань (наприклад, для менеджера з продажів – управління базою корпоративних клієнтів, сприяння максимізації доходів шляхом оптимізації існуючого й залучення нового бізнесу в готель.)
    2. *Обов’язки працівника* – перерахування функцій і обов’язків у даній позиції із вказівкою передбачуваного розподілу часу, наприклад:
       1. Проведення переговорів з компаніями щодо співробітництва шляхом особистих зустрічей й інших комунікаційних каналів (40%);
       2. Розробка й управління стратегією продажів, планування бази даних своїх клієнтів (20%);
       3. Залучення нових компаній до співробітництва (20%);
       4. Аналіз ринку й конкуренції (10%);
       5. Адміністрування робіт (робота з документами і т.п.) (10%).
    3. *Специфікація роботи* – ключові вимоги до професіоналізму працівника; критерії оцінки його роботи; права працівника, передбачувані основні контакти всередині й поза готелем, наприклад:

*Основні вимоги:*

1. Мінімум два роки досвіду з продажу.
2. Навички проведення презентацій, проведення переговорів.
3. Навички проактивних продажів, націленість на результат і досягнення запланованих показників.
4. Навички переконання, здатність впливати в процесі переговорів.

*Основні критерії оцінки:*

1. Досягнення запланованих фінансових показників.
2. Досягнення запланованого числа зустрічей (обсягу робіт).
3. Розробка й виконання стратегічного плану для кожного клієнта.

*Основні контакти всередині готелю:*

* + Директор з продажу.
  + Менеджер з доходів.
  + Співробітники служби розміщення.
  + Відділ бронювання.

*Основні контакти поза готелем:*

* + Адміністративні директори компаній.
  + Секретарі департаментів.
  + Агенти з бронювання.
  + Організатори конференцій.

**Прогнозування потреби в персоналі.** На готельний бізнес в значній мірі впливає фактор сезонності. Так, в періоди високого сезону потреба в персоналі зростає, а низького – зменшується. У готельному бізнесі ключовим фактором є *завантаження номерного фонду готелю*. З цим показником зв’язана інтенсивність роботи служби готельного господарства, служби прийому й розміщення, дирекції з харчування та напоїв тощо.

Процес планування потреби в персоналі наведено на рис. 10.3.

Крок 1

Аналіз історичних дані завантаження номерного фонду

Крок 2

Прогнозування завантаження готелю на необхідні дати

Крок 3

Розрахунок середньої величини продуктивності праці

Крок 4

Розрахунок необхідного числа співробітників на конкретний період

Крок 5

Корегування кількості працівників

Рис. 10.3 – Процес планування потреби в персоналі

*Аналіз історичних даних завантаження номерного фонду* готелю

передбачає аналіз аналогічного періоду минулих років і кількості зайнятих у цей період співробітників.

*Прогнозування завантаження готелю* відбувається через аналіз трендів, наявних бронювань, щорічних заходів.

*Розрахунок середньої величини продуктивності праці* – розрахунок кількості співробітників готелю на проданий готельний номер у різні періоди існування готелю. Наприклад, якщо в середньому за рік щодня в готелі зайнято 70 номерів зі 100-а при середній кількості працівників в готелі 110, то продуктивність праці буде дорівнювати: 110 співро- бітників/70 зайнятих номерів = приблизно 1,5 співробітника на номер.

*Розрахунок необхідного числа співробітників на конкретний період –* зіставлення прогнозного завантаження готелю із середньостатистичною продуктивністю. Так, наприклад, якщо готель (100 номерів) очікує завантаження на конкретну дату 90%, тобто 90 проданих номерів, то при середній продуктивності 1,5 чоловік на номер для обслуговування гостей йому необхідно мати 90 номерів х 1,5 = 135 співробітників.

*Коректування числа співробітників:* для визначення більш достовірного числа співробітників, що вимагає готель на певну дату, необхідно передбачити фактори, які можуть не враховуватися статистичними даними готелю за минулі роки, - заходи в місті, що проходять не щороку, нові виставки або конференції, що не проходила в готелі торік тощо.

При визначенні кількості виробничого персоналу закладу готельно- ресторанного господарства розрізняють наступні методи визначення необхідної кількості працівників: за нормами виробітку, нормами часу; робочими місцями на підставі норм обслуговування

Чисельність працівників закладів ресторанного господарства безпосередньо залежить від обсягу товарообігу, випуску продукції, форм обслуговування, ступеня механізації виробничих процесів. При цьому спостерігається тенденція: чим більші товарообіг та випуск продукції власного виробництва, тим більша чисельність працівників.

Всіх працівників закладів ресторанного господарства можна розділити на наступні групи: виробничу, торгову, адміністративну та працівників торгового залу.

Для визначення чисельності працівників у закладі, де встановлені норми виробітку, запланований обсяг випуску продукції / товарообігу ділять на встановлену для одного працівника денну норму виробітку в гривнях товарообігу або умовних стравах і кількість днів, які має відпрацювати співробітник у планований період.

**Базу даних кадрового менеджменту** створює відділ кадрів готелю (дирекція з персоналу) й призначена для збору, обробки, систематизації, зберігання, аналізу й складання звітної інформації про колишніх, нинішні і потенційних співробітників готелю. Рекомендовано для управління інформацією щодо кадрів найбільш ефективний спосіб (табл. 10.2).

Таблиця 10.2 – База даних кадрового менеджменту

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Особиста інформація | Інформація  щодо наймання | Досвід роботи | Компенсаційний  пакет / оцінка роботи | Соціальне заохочення | Інформація  щодо звільнення |
| ПІБ, дата | Дата надход- | Попередні | Історія зар- | Пенсійні | Дата звіль- |
| народжен- | ження на ро- | роботодав | платних виплат, | відрахуван- | нення, при- |
| ня, сімей- | боту, хто про- | -ці, навич- | дата наступ- | ня, план | чина звіль- |
| ний стан, | водив інтерв'ю, | ки в робо- | ного перегляду | щорічних | нення або |
| батьки, | джерело най- | ті, отрима- | зарплати, | відпусток, | переведення, |
| діти, | мання, посада, | ні тренін- | результати | участь у | назва й |
| адреса, | у випадку | ги, диски- | атестації, дата | програмі | адреса |
| телефон і | відмови – її | плінарні | наступної | заохочення | нового |
| т.д. | причини | стягнення | атестації | готелю | роботодавця |

**Рекрутинг (підбор персоналу).** Більша частина кадрової роботи полягає в підборі персоналу. Незважаючи на витратність підбору кадрів, цей процес менш витратний, ніж постійні підбор і звільнення некваліфікованого персоналу. Заміщення вакантних посад може відбуватися за рахунок зовнішніх і внутрішніх джерел.

Деякі готельні компанії наймають зі сторони людей тільки на стартові позиції (офіціанти, покоївки, швейцари) і намагаються підготувати власні кадри для супервайзерських й менеджерських позицій (вертикальне (в рамках одного відділу) й горизонтальне (між відділами) переміщення). Сьогодні часто на стартові позиції підприємства готельно- ресторанного бізнесу приймають студентів ВНЗ денної форми навчання в межах технологічної та виробничої практики. У таблиці 12.3 наведені переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел у підборі персоналу.

До основних зовнішніх джерел заміщення вакансій віднесені: біржі праці, центри працевлаштування; навчальні заклади в рамках постійного співробітництва або разової взаємодії, наприклад під час «днів кар’єри», захисту навчальних робіт, дипломних і магістерських проектів; частки кадрового агентства; суміжні сфери (контрактація); ярмарок вакансій; власні дії (оголошення, особисті контакти).

Таблиця 10.3 – Переваги та недоліки використання внутрішніх та зовнішніх джерел у підборі персоналу тур підприємств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підбор кадрів | Переваги | Недоліки |
| *внутрішній* | * посилення лояльності співробітників, які одержали підвищення за посадою; * зростання рівнів мотивації інших співробітників; * менш витратний ніж підбор із залученням зовнішніх джерел; * скорочує витрати на тренінг у результаті гарного знання претендентом специфіки * підприємства колективу, наяв- ності ділових контактів і малого періоду адаптації до роботи; * високий ступінь управління трудовими ресурсами; * зниження плинності кадрів | * відсутність припливу в компанію свіжих ідей; * викликає конфлікти зі співко- бітниками, які розраховували одержати підвищення; * у деяких компаніях підвищен- ня одержують у першу чергу співробітники, що перебувають у дружніх відносинах з керівництвом;   - не набавляє від необхідності залучення зовнішніх джерел наймання при переведенні співробітника з однієї посади на іншу |
| *зовнішній* | * привносить свіжі ідеї й погляд на операційні процеси й управління в готелі; * надають менеджменту під- приємства цінну інформацію про конкурентів – минулих роботодав- ців нового співробітника; * дешевший за навчання та підвищення кваліфікації співробітників готелю; * дозволяє уникнути багато чисельних конфліктів між співко- бітниками підприємства у випадку підвищення будь-кого з них; * за умов розміщення об’яви щодо наймання на роботу виступає певною додатковою   рекламою послуг підприємства | * труднощі, що виникають з інтеграцією нового співробітника в корпоративній культурі й порядках підприємства; * може спричинити конфліктні ситуації співробітників, які розраховували на підвищення й де мотивувати їх; * період адаптації нового співробітника займає значно більшого часу на адаптацію , якого підвищили; * новий співробітник може бути не прийнятий колективом, якщо інші зрозуміють, що здатні виконувати роботи краще за нього |

До основних **методів** відбору персоналу відносять:

1. *анкетування;*
2. *особиста співбесіда з претендентом,* що може проходити на задану тему в сполученні з наступними основними пунктами:

* поведінкові характеристики (прогули або запізнення на попередній роботі, причини цього, стиль життя, відношення до спорту);
* освіта й досвід (освіта й тренінги, переваги й недоліки попереднього місця роботи, нинішній і очікуваний рівень зарплати,

займані посади, положення в ієрархії компанії, кількість підлеглих, причина пошуку нового місця роботи);

* рівень інтелекту (найбільш улюблені предмети в інституті, сфера інтересів, бажання продовжувати навчатися, улюблена література, рішення, що вплинули на формування особистості, самі значимі події останнього часу і т.п.);
* диспозиція (лідерство, товариськість, відповідальність) – уміння приймати й відповідати за рішення; комунікативність, здатність створення й участі в команді однодумців, відносини в колективі й т.п.;
* особисті обставини (відношення родини претендента до роботи, далекість місця проживання від місця роботи, родинний стан і т.п.). Крім того, для одержання повної інформації про претендента на конкретну посаду інтерв’юер може задавати додаткові питання, у тому числі провокаційні;

1. *відбірні тести* – формуються для кожної конкретної посади виходячи з вимог, що запропоновані до неї;
2. *метод асесмент-центру* (конкурсний відбір вищих керівників, при якому претенденти беруть участь у вирішенні конкретної ситуації – кейса).

Особливу роль в управлінні персоналом відіграє його атестація.

## Атестація персоналу

Для визначення ефективності виконуваних функцій персоналом турпідприємства використовують певні критерії й показники.

Інтегральний критерій ефективності діяльності персоналу – ступінь реального досягнення поставлених цілей. При цьому акцент в управлінні може наголошуватися як на поставлених цілях планового періоду, так і на досягнутих результатах або відхиленнях від намічених показників. Звичайно, планова атестація проходить один раз на півроку або рік.

До основних цілей оцінки персоналу підприємства віднесені: підведення підсумків роботи співробітника за певний період; визначення винагороди, вибір інших методів мотивації; визначення перспективи роботи, підвищення або зниження в посаді; напрямок на тренінг, підвищення кваліфікації; визначення плану роботи співробітника на наступний період до атестації, постановка цілей і критеріїв наступної атестації; складання відгуку (в особисту справу співробітника).

*Критерії атестації, ключові оціночні показники (Key Performance Objectіves, КРО)*

Оцінку персоналу мусять проводити відповідно до кількісних і якісних критеріїв; при цьому базою для проведення атестації є вимірювані,

тобто кількісні, показники, у той час як якісні критерії в основному використовують для складання більш повної оцінки.

Сукупність критеріїв, за якими оцінюють того або іншого співробітника, називають **ключовими оціночними показниками** (КРО). Що виступає наскрізним інструментом застосування методів мотивації, при цьому кожному співробітникові, як правило, рекомендовано визначати не більше п’яти КРО.

Кількісну оцінку проводять за такими аспектами: абсолютні показники, показники в порівнянні з іншими співробітниками й відділами, динаміка показників у часі; якісну оцінку визначають відповідністю рівня кваліфікації виконанню посадових обов’язків, стажем роботи, наявністю вченого ступеню, спеціальних знань, особистими якостями.

Якщо на етапі відбору кадрів проводять експертну оцінку або спеціальне тестування, то при поточній оцінці персоналу аналізують реальні якості, що виявилися, і характеристику людини в процесі роботи. Тестування може також використовуватися для оцінки й розвитку потенціалу працівника; експертна оцінка співробітників характерна для демократичного стилю управління, коли може застосовуватися система

«кожний оцінює кожного». Крім того, атестацію, як правило, проводять в режимі діалогу між начальником і підлеглим. Для цього оцінюваний заздалегідь проводить самоатестацію за певним запропонованим набором критеріїв, виставляючи оцінки, яких, на його думку, він найбільше всього заслуговує. Аналогічну роботу проводить оцінюючий, після чого виробляє звірення позицій учасників оцінки з використанням добору аргументів, результатом якої має з’явитися збіг думок про оцінку, про постановку нових цілей і завдань і перспективах роботи співробітника в компанії.

Структуру атестаційного аркуша (добору критеріїв), кожного з яких оцінюють за п’ятибальною шкалою наступної загальної структури оцінок наведено на рис. 10.4.

Атестація складається з виставляння зазначених вище оцінок певним якостям й характеристикам співробітника, що проявились під час роботи на підприємстві, які поєднуються в наступні основні групи:

1. технічні навички;
2. професійна ефективність;
3. здатність приймати рішення;
4. міжособистісна й комунікативна компетентність;
5. навчання й професійний розвиток;
6. лідерство;
7. організаційні навички й планування;
8. делегування;
9. інші критерії оцінки, що відповідають специфіці роботи.

Оцінка 5

Не перевищує рівень, що необхідний для виконання роботи, прагнення впровадити нові ідеї / перевиконання завдань / інноваційність / стратегічне ведення ситуації / командний дух, яскраво виражений тип лідера / рівень виконання роботи дуже високий

Оцінка 4

Навички повністю відповідають посаді, досягнення поставлених цілей / прийняття гарно продуманих рішень / розумне делегування завдань / рівень ефективності роботи високий

Оцінка 3

Навички майже завжди відповідають посаді / співробітник в основному виконує поставлені завдання / демонструє гарні навички, крім стресових ситуацій / у цілому відповідає стандартам посади / адекватний рівень ефективності роботи

Оцінка 2

Недолік навичок у ряді випадків / випробовує утруднення при виконанні поставлених цілей і залученні наявних ресурсів / іноді приймає необдумані рішення / рівень ефективності не завжди відповідає вимогам

Оцінка 1

Недолік навичок у більшості випадків / нездатний досягати мети й управляти ресурсами / являє поганий приклад / не здатний забезпечити належний рівень ефективності

Рис. 10.4 – Структура оцінок при проведенні атестації

## Аналіз досягнення цілей за минулий період і постановка цілей на майбутній рік

Для завдання вектора розвитку співробітника, його ділових навичок, визначення критеріїв оцінки й мотивації, необхідні постановка цілей і аналіз їх досягнення. На підставі проведеного аналізу й діалогу між оцінюючим і оцінюваним, останньому виставляють сукупну оцінку й приймають рішення про подальші перспективи роботи співробітника в компанії.

Загальна оцінка може бути наступною: 1) виняткова якість роботи (перевищує очікування); 2) дуже добре (виконує всі стандарти, якість роботи часто перевищує очікування; потрібен мінімум керівництва); 3) якість роботи відповідає стандартам (їх можливості розвити потенціал, іноді потрібні підтримка й контроль); 4) задовільно (виконує свої функції тільки під регулярним керівництвом, демонструє здатність до розвитку/поліпшенню); 5) погано ( виконує функції нижче прийнятих стандартів навіть під регулярним керівництвом; оцінка припускає

переведення на посаду, що передбачає виконання більше простих завдань). Після виставляння загальної оцінки, визначають спектр навчальних заходів, що необхідні для професійного й особистісного розвитку

співробітника.

## Планування кар’єри співробітника

Завершальним етапом атестації є визначення конкретних дій для розвитку кар’єри співробітника на найближчий період, які мають бути погоджені між учасниками атестації й прийняті. За результатами атестації можуть бути прийняті наступні дії: ніяких змін у кар’єрі співробітника найближчим часом не передбачається; переведення на іншу посаду у своєму відділі; при цьому потрібно визначити, чи є у відділі відповідна вакансія або чи передбачається її введення в найближчому майбутньому; переведення в інший відділ – для цього необхідно визначити заміну співробітникові у відділі, де він працював, і погодити переклад з начальником нового відділу співробітника; розглянути переклад в один з готелів компанії (у випадку мережної готельної компанії).

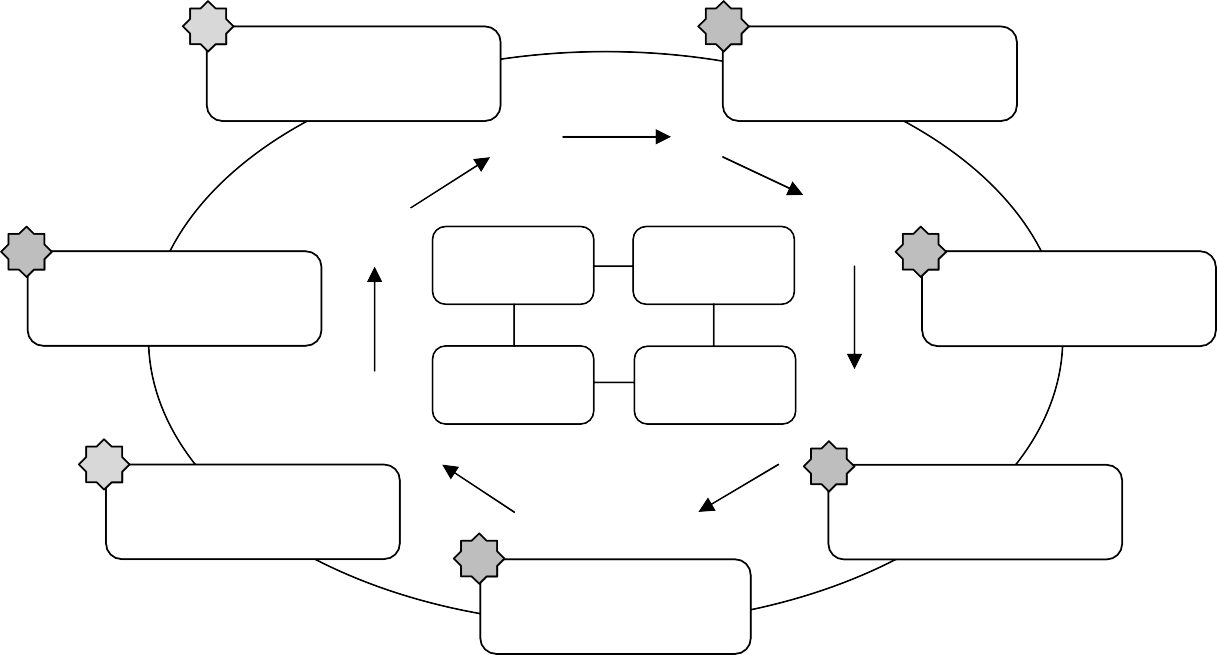
У сучасному турбізнесі міняються самі форми атестації персоналу. Багато підприємств переходять від традиційного індивідуального методу оцінки, коли начальник оцінює підлеглого, до колективних методів, коли кожного співробітника оцінюють представники певного добору груп, з якими йому доводиться взаємодіяти в процесі своєї роботи. Для проведення подібної атестації збирають інформацію щодо задоволеності гостей і/або партнерів готелю, з якими працює співробітник, про відношення з іншими працівниками, як рівними за посадою, так і підлегли- ми й керівниками, як власного відділу, так і інших відділів (підрозділів компанії). Таким чином, в оцінці керівництва готелю можуть брати участь не тільки вище керівництво, але й самі підлеглі й колеги, тим самим сприяючи підвищенню об’єктивності оцінок. Отже, колективний метод атестації є інструментом підвищення ефективності роботи персоналу.

# 3.6.6.Розвиток кадрового потенціалу

Як уже було зазначено раніше, туристський бізнес, де персонал виступає частиною продукту, висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу. Стрімке зростання технології обслуговування гостей і управління підприємствами сфери послуг вимагає постійного вдосконалювання професійних знань і навичок їх співробітників. Перш за все це зумовлено тим, що навчання персоналу є найважливішим засобом

досягнення стратегічних цілей компанії, засобом підвищення цінності людських ресурсів готелю і як наслідок – їх мотивації, сприяє одержанню важливої інформації про готель, прищеплюванню стандартів обслугову- вання гостей і підвищенню ступеня лояльності персоналу тощо.

Процес навчання персоналу слід розглядати як процес безперервний та циклічний (рис. 10.5).



2 3

Постановка цілей Визначення критеріїв навчання персоналу навчання

1

Персонал

Тренери

4

Визначення потреби Вибір учнів та їхнє

в навчанні тестування

Ресурси

Програми

7 5

Оцінка ефективності Вибір методів

навчання навчання

6

Проведення навчання

Рис. 10.5 – Структура процесу навчання персоналу

Поетапно **процес навчання персоналу** виглядає наступним чином:

1. Потребу в навчанні визначають трьома основними складовими: стратегією розвитку, політикою й інтересами самого готелю; вимогами й завданнями конкретної роботи/вакансії; індивідуальними характеристи- ками працівників.
2. Основні цілі навчання враховують: одержання реакції тих, хто навчається; здобуття співробітниками початкових або додаткових знань; зміну поведінки співробітника в роботі; досягнення більш високого результату в роботі.
3. Будь-який тренінг передбачає визначення критеріїв, які дозволять судити про успішність проведеного навчання.
4. При виборі тих, хто навчається керівництво підприємства має розуміти, який поточний рівень знань співробітників, які навчаються, що дасть можливість оцінити ефективність тренінгу; для цього рекомендовано проводити попереднє тестування. Результати навчання (тестування до й

після проходження тренінгу) можна порівнювати з результатами аналогічного тестування співробітників, що не пройшли навчання, - це допоможе краще оцінити користь програми.

1. Сучасні методи навчання відрізняються розмаїтістю, їх застосування залежить від мети й специфіки програми навчання:

а) методи навчання з відривом від роботи (лекції; моделювання бізнес-ситуацій; комп’ютерні програми; вивчення й рішення кейсів; рольові ігри; моделювання поводження; індивідуальні обговорення між викладачем і що вивчають;

б) методи навчання без відриву від роботи (приписання інструкцій у діях що навчаються; ротація кадрів для обміну досвідом як усередині відділу, так і між відділами підприємства).

1. Відповідність проведення тренінгу й програми цілям навчання.
2. Зміст оцінки ефективності навчальних програм полягає в тому, щоб визначити, чи є дана форма навчання ефективною і яку користь від навчання працівників одержує готель. Основними причинами, за якими організації прагнуть оцінювати ефективність навчальних програм, – це необхідність з’ясування того, чи була досягнута мета навчання та необхідність переконатися в тому, що зміна робочих показників співробітників, які навчаються, відбулися саме в результаті навчання.

Оцінка ефективності навчання може проводитися з використанням тестів, опитувачів, екзаменів тощо. Оцінку ефективності навчання можуть здійснювати як співробітники, які навчаються, так і викладачі, експерти або спеціально створені комісії. При цьому критеріями оцінки ефективності можуть бути самі цілі навчання – реакція співробітників, які навчаються, засвоєння навчального матеріалу, зміна поведінки (в якому ступені в процесі виконання роботи використовують знання й навички, які отримані в ході навчання), робочі результати (реальна вигода, яку одержало підприємство в результаті проведеного навчання).

# 3.6.7.Ефективність управління персоналом

Наявність жорсткої конкуренції на ринку послуг вимагає від керівництва турпідприємств пошук внутрішньої ефективності підприємства. Ефективне управління персоналом при цьому скероване на підвищення якісного і кількісного рівнів виконання робіт керівником і спеціалістом, що в результаті забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

У реалізації кадрової політики кожне підприємство туристської індустрії може мати власний погляд на управління персоналом, що залежить від впливу комплексу факторів (загального стилю управління, національної приналежності менеджменту, форми власності готелю, його параметрів (розміру, класності і т.п.). Проте головне для оцінки ефективності кадрової політики – результати її проведення. Оцінка ефективності кадрової роботи – один із найбільш серйозних показників, що зумовлено важливістю людської праці в туристському бізнесі. Лише за допомогою такого аналізу можна виявити недосконалості кадрової політики й вчасно почати необхідні коригувальні кроки (рис. 10.6).



**Результати проведення ефективної кадрової політики**

Підвищення продуктивності праці на підприємстві

Поліпшення якості обслуговування клієнтів

Поліпшення умов життя та

праці трудівників

Зниження витрат на обслуговування

Скорочення плинності кадрів та кількості прогулів

Зниження рівня конфліктності

Стимулювання новаторства

Рис. 10.6 **–** Головні результати проведення ефективної кадрової політики на підприємстві туріндустрії

Серед необхідних умов реалізації ефективної кадрової політики на турпідприємстві можна виділити:

* дотримання кадрового законодавства;
* ефективність системи мотивації;
* дотримання трудової дисципліни, мінімізацію запізнень й прогулів;
* рентабельність кадрової політики.

Значна проблема в управлінні персоналом підприємства туріндустрії пов’язана з плинністю кадрів. Тому завдання кадрового управління –

відстежувати динаміку плинності кадрів, аналізувати причини її росту й максимально знижувати цей показник.

Для оцінки руху кадрів використовують наступні показники:

## Плинність кадрів:

*Тк*

де Зв. – звільнені за певний період;

 *Зв*. 100

*C*

, (10.1)

С – середньооблікова чисельність (розраховують як середньоарифметичну загальної чисельності за весь аналізований період).

## Коефіцієнт інтенсивності прийому:

*Кінт* 

*Прийн*.

*C*

, (10.2)

де Прийн. – число прийнятих за період працівників.

## Коефіцієнт вибуття кадрів:

*Квиб*

 *Виб*.

*C*

, (10.3)

де Виб. – число вибулих за період працівників.

## Коефіцієнт заміщення:

*К зам* 

*Прийн*.  *Виб*.

*C*

, (10.4)

## Коефіцієнт сталості кадрів:

*К*  *Const*

*пост* *C*

*к* , (10.5)

де Const – число працівників, які пропрацювали весь період; Ск – число працівників до кінця періоду.

Також в якості показників, що використовують для оцінки положення підприємства на ринку праці, можуть бути використані наступні:

## Середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного працівника:

*Вв*

*С* 

*витр*

*K*

*к*

де Свитр – середні витрати на відбір кандидата;

, (10.6)

Вв – витрати на відбір персоналу;

Кк – кількість відібраних кандидатів,

а також:

*Цн*

*С* 

*навч*

*К*

*н*

, (10.7)

де Снавч – середні витрати на навчання одного працівника; Цн – загальна вартість навчання;

Кн – кількість людей, які пройшли навчання.

## Рівень укомплектованості кадрами:

*P*  *Чф к* *Ч*

*ф*

де Рк – рівень укомплектованості кадрами; Чф – чисельність фактична;

Чш – чисельність за штатним розкладом.

, (10.8)

Розгляд даного показника в динаміці дозволяє визначити не тільки популярність підприємства на ринку праці, але й ступінь розвитку кадрової політики в ньому – зокрема, ефективність процедур добору персоналу.

## Інтенсивність праці:

*I*  *Вп*

*п*

*P*

*ч* , (10.9)

де Іп – інтенсивність праці;

Вп – кількість витраченої праці; Рч – робочий час.

Цей показник показує величину трудових витрат, що витрачають на виробництво й реалізацію турпродукту за одиницю робочого часу. Інтен- сивність праці пов’язана з його продуктивністю, тому що підвищення продуктивності праці означає зменшення трудових витрат на одиницю продукції.

***Середня заробітна плата*** (величину показника розглядають в динаміці). Порівнюють темпи росту середньої зарплати на підприємстві з темпами росту середньої заробітної плати в регіоні. Заробітна плата як один з факторів задоволеності працівника фірмою виділяється особливо як у зв’язку з її стимулюючою роллю, так і в зв’язку з інфляцією, наростання якої не може не позначитися на орієнтаціях працівників.

***Якість трудових ресурсів підприємства.*** Оцінка даного параметра ведеться укрупнено – виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу. У цьому випадку розраховують трудомісткість робіт з функції управління:

*k*

*Tн*   *HТ*  *Pi*

*i*1 , (10.10)

де Тн – трудомісткість робіт з функції керування персоналом;

Н – нормативна трудомісткість рішення управлінського завдання; Рі - повторюваність (обсяг) рішення *і-ї* завдання;

К – кількість (склад) управлінських завдань.

Особливої уваги ефективності управління персоналом слід приділяти *оцінці ефективності методів добору персоналу*, що в своїй діяльності використовують туристські підприємства.

Так, економічну ефективність оцінюють за допомогою порівняння витрат і результатів. Ефективність системи добору може характеризувати її економічність, тобто досягнення певного результату з мінімальними. Тому мінімізацію витрат як критерій ефективності системи добору мають розглядати до досягнення конкретних кількісних і якісних параметрів трудового потенціалу, до використання тих або інших методів добору за умови досягнення поставлених перед ними цілей.

*Етапи оцінки економічної ефективності методів добору*

1. *Визначення прямих і непрямих витрат на добір персоналу при використанні методів*

До *прямих витрат* варто віднести витрати на рекламні оголошення й публікації, оплату послуг консультаційних фірм, спеціальних рекрутерсь- ких й інших агентств з працевлаштування (включаючи центри зайнятості й біржі праці), плату за користування Інтернетом і т.д. До *непрямих витрат* відносять: витрати на процедури підбору й відбору, проведення тестування, включаючи оплату роботи фахівців, запрошених ззовні, також можна включити витрати на первинну адаптацію працівників, підготовку їх до участі у виробничому процесі, навчання в період випробного терміну й оформлення на роботу, на зміст служби, до функцій якої входить організація добору персоналу (включаючи заробітну плату співробітників служби). Непрямі витрати розподіляють пропорційно кількості працівників, які проходять процедури відбору за певним методом.

1. *Визначення якості добору*

Дані для розрахунку показника якості добору можуть бути отримані

при проведенні атестації працівників, яку проводять безпосередньо при прийманні на роботу, наприкінці випробного терміну або протягом наступного періоду роботи співробітників.

Добір оцінюваних показників може бути різним і залежить від кадрової політики підприємства та умов його функціонування, а також від характеристики професійної групи працівників. При цьому, якщо оцінка (атестація) заробляють при прийманні на роботу, то добір оцінюваних показників може вирізнятися від показників, які будуть оцінювані в наступних періодах. Тобто, у першому випадку виробляють оцінку якостей працівника (кваліфікація, особисті якості, утворення, професійні навички, сумісність із оточенням і т.п. ), у другому – оцінку результатів його роботи протягом певного періоду діяльності (якість роботи, продуктивність, дисципліна).

При оцінці якості добору можуть використовувати найбільш прийнятний для підприємства підхід. Так, якщо при виборі методу добору керівництво орієнтується, насамперед, на співробітництво зі спеціалізова- ними кадровими агентствами, більш раціональне використання оцінки результатів роботи, оскільки більшу частину роботи з попереднього відбору (у тому числі – оцінка потенціалу працівника) здійснює безпосередньо агентство.

Якість добору персоналу визначають за допомогою використання наступних показників:

## - коефіцієнт якості добору (Кк):

*К*  (K1 + К 2

*к* *Ч*

+ К3 )

***,*** (10.11)

де К1 – коефіцієнт якості виконуваної роботи набраними працівниками (за результатами атестації);

К2 – коефіцієнт нових працівників, які просунулися по службі протягом одного

року;

К3 – коефіцієнт нових працівників, які залишилися працювати по закінченні

одного року;

Ч – загальне число показників, що враховані при розрахунку.

- ***коефіцієнт*** ***якості*** ***виконуваної*** ***роботи*** ***набраними працівниками*** розраховують за формулою:

*n n*

*К*1  *Oці* /*Oц*max

*i*1

*i*1

***,*** (10.12)

де Оці – середня оцінка за всіма показниками групи працівників, які набрані за допомогою і-го методу, бал;

Оцмах – максимальна з можливих оцінок, бал.

1. *Розрахунок витрат, вироблених на одиницю праці (Вод.пр):*

## В = (Вн.пр. + Вн.непр) / (Чприйн × Кк), (10.13)

де Вн.пр. та Вн.непр. – прямі й непрямі витрати на добір персоналу, грн.; Чприйн – чисельність працівників, прийнятих на роботу, чол.

Отже, стратегія кадрової політики має бути інтегрована зі стратегією розвитку самого підприємства; вона мусить передбачати зміни на ринку праці й уміти їх використовувати на благо компанії, захищати інтереси працівників. Лише добре налагоджена система кадрової роботи може сприяти забезпеченню лідерства підприємств туріндустрії на ринку послуг.