

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин
імені Б.Д.Гаврилишина

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

Яновський Орест Ярославович

Управління персоналом на підприємстві готельного бізнесу

Спеціальність 073 – Менеджмент

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

Студента групи МАУБм-21

Яновського О.Я.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Охота В.І.

До захисту допущено:
завідувач кафедри міжнародного
бізнесу і туризму
к.е.н., доцент Тибінь А.М.

Тернопіль – 2017 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	7
1.1. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємства	7
1.2. Методичні підходи до формування системи управління персоналом підприємства.....	18
1.3. Критерії та показники оцінки ефективності та результативності системи управління персоналом підприємства.....	28
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2. Аналіз структури персоналу підприємства	56
2.3 Дослідження особливостей функціонування системи управління персоналом підприємства.....	71
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	81
3.1. Розробка програми заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	81
3.2. Ресурсне забезпечення реалізації програми удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	88
3.3. Ефективність та результативність реалізації заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	101
Висновки до розділу 3	109
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	112
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	118
ДОДАТКИ.....	125

ВСТУП

Актуальність. На теперішній час економіка України зазнає постійних струсів від локальних соціально-економічних потрясінь, світових економічних криз, відсутності належним чином сформованої стратегії системи управління персоналом. Система управління персоналом на мезорівні – у межах окремого підприємства є проблемою, що набуває особливої актуальності у зв'язку з посиленням соціальної напруги, відсутністю продуманих заходів з реалізації творчого, особистісного здібностей працівника. В таких умовах підприємства потребують для вирішення поточних завдань підвищення конкурентоспроможності, забезпечення економічної безпеки нових засобів покращення управління персоналом.

Нинішні умови ринкової економіки обумовлюють потребу в розробці принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що фундаментальною можливістю підприємства є персонал, а за його межами - споживачі продукції, товарів, робіт та послуг, якість і конкурентоспроможність якої забезпечують працівники. Правила, на котрих ґрунтується система управління персоналом, вимагають неодмінного оновлення та уточнення, адже ринкове оточення діяльності національних підприємств повсякчасно змінюється. З ціллю побудування високоефективної системи управління персоналом варто розробити сутність та важливість домінант формування відповідної системи в сучасних умовах ринку.

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих галузей існування підприємства, придатної багаторазово збільшити її ефективність, а саме дефініція «управління персоналом» аналізується в досить чималому спектрі: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Система управління персоналом забезпечує постійне вдосконалювання методів роботи з персоналом й використанням здобутків вітчизняної й іноземної науки.

Сутність управління персоналом, включаючи персонал, роботодавців полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових взаємозв'язків об'єкта й суб'єкта управління. В основі цих зв'язків лежать положення, методи й конфігурації впливу на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою найбільшого використання їх.

Аналіз останніх досягнень і публікацій. Над проблематикою вдосконалення системи управління персоналом підприємств працювали вітчизняні і зарубіжні вчені А. Сміт, Дж. Мілль, Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегор, Е. Демінг, М. Хаммер та Дж. Чампі, Кузнєцова Т. В., Жильченкова В. В., Рабиніна Ю. Б., Побережна Г. Р., Антоненко К. В., Осадца З. І., Петрушенко М. М. й інші. Проте на сьогоднішній день не дано критичної оцінки актуального стану наукової думки в частині формування єдиної концепції вдосконалення системи управління персоналом підприємств сфери послуг.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендації щодо формування системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- визначено концептуальні підходи до управління персоналом підприємства;
- обґруновано критерії та показники оцінки ефективності та результативності системи управління персоналом підприємства ;
- досліджено методичні підходи до формування системи управління персоналом підприємства;
- проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»;

- проаналізовано структуру персоналу підприємства;
- досліджено особливості функціонування системи управління персоналом ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»;
- визначено основні напрямки вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»;
- розроблено програму заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- визначено ресурсне забезпечення реалізації програми удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»;
- досліджено ефективність та результативність реалізації заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві готельної сфери.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні підходи до управління персоналом підприємств готельного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретичним і методичним підґрунтям роботи є класичні положення економічної теорії, фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних учених і практиків з питань управління персоналом. У процесі дослідження використовувались методи системного підходу, аналізу та синтезу; принципи діалектики як загального методу пізнання; метод логічного узагальнення; метод експертних оцінок; метод множинного кореляційно-регресійного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів і висновків:

- розроблено програму заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-законодавчі акти Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, нормативні акти Держстандарту України, матеріали Держкомстату України, дані статистичної звітності підприємства, результати наукових досліджень, проведених автором.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження опубліковано в збірці наукових статей студентів «Менеджмент і адміністрування».

Обсяг і структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи – 113 сторінок. Робота містить 24 таблиці, 19 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел включає 54 найменувань та розміщений на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємства

Досліджуючи теоретичне підґрунтя, слід визначити суть економічної категорії «персонал». Досліджений матеріал було систематизовано автором на базі першопочаткових джерел (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Систематизація сутності категорії «персонал»

І. І. Бажан [1, с. 56]	Сукупність усіх людських ресурсів, які має організація
А. Г. Гольдфарба [12, с. 14]	Сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності
О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [47]	Основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників
Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [8, с. 112]	Сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем

Наведені вище дефініції відрізняються тільки авторським судженням того, яких саме працівників доцільно віднести до категорії «персонал». На нашу думку, найбільш вдалим є визначення Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, позаяк також припускаємо раціональним відносити до категорії «персонал» будь-якого працівника, котрий є частиною підприємства як функціонуючої системи незалежно від конфігурації його взаємодії з нею.

У свою чергу класифікуємо дефініцію «управління персоналом», позаяк саме ця категорія постає в фокусі дослідження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизація сутності категорії «управління персоналом»

Меньшикова М.О. [36, с. 87, 88]	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу підприємства, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямів та видів діяльності
В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалуєк [15, с. 14]	Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму підприємства
Т. Г. Александрова [1].	Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань
Геєць В. М., Сардак О.В. [11; 43]	Процес реалізації функцій менеджменту

Кожне з наведених формулювань гідне уваги, хоч дуже не часто автори зазначають, що головною ціллю управління персоналом є досягнення цілей діяльності підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому.

Протягом 21 століття науковці, розглядаючи проблему управління персоналом, віддають увагу здебільшого на шляхи маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом.

Необхідно сформулювати кілька підходів до оцінки вказаної економічної категорії: як процес, як роль, як функція управління, як сукупність заходів та підхід, який сприйняв інакші дефініції, що не можна зарахувати до визначених підходів [47].

Управління персоналом має базуватися на таких принципах [17**Error! Reference source not found.**, с. 14]:

- Людина - фонд корпоративної культури. Успішні підприємства надають великого значення персоналу; Коли люди поміщають зверху змін, вони - рушійна сила цих змін;

- Управління всіма. Управління здійснюється на трьох рівнях: вище керівництво, середня ланка керівництва ("команда") і більш низька зв'язок ("співробітники");

- Ефективність як критерій успіху, який повинен досягти мети оптимального використання ресурсів і максимізації прибутку;
- Відносини як критерій успіху;
- Якість виконавчого критерію. Це повинно працювати з п'ятьма взаємопов'язаними підсистемами як: особиста якість; якісна команда; якість продукту; якість обслуговування і якість підприємства;
- Команда як критерій успіху. Всі команди і окремі співробітники, які знаходяться в команді, сприяйте і успіху і невдач в підприємства;
- Освіта - ключ до розвитку і змінної деталі і невід'ємної частини життєвого процесу просування.

Зокрема варто сказати про задачі управління персоналом. На підприємстві такими задачами є пізнання законів і чинників діяльності колективу та їх використання у досягненні мети підприємства із врахуванням суб'єктивних і колективних справ колективу. В ідеалі – це створення підприємства, що працює на правилі співпраці, в котрій оптимально поєднується рух до колективних та приватних цілей.

На досягнення такого ідеалу впливає низка факторів [29]:

1. Організаційно-економічні фактори, пов'язані з поділом та організацією праці, організаційно-правовою формою підприємства, його організаційною структурою, системою комунікацій, напрямками використання прибутку, підходами до винагороди працівників тощо.
2. Адміністративно-управлінські фактори, пов'язані з адміністративними методами управління, з особливостями реалізації функцій управління, вибором принципів і методів управління, з комплексом нормативних і директивних актів, що визначають розміщення працівників, закріплюють їх обов'язки, права, відповідальність, відносини влади і підпорядкування.
3. Правові фактори полягають у застосуванні сучасного законодавства в галузі трудових відносин, регулюванні умов праці.

У процесі дослідження передумов формування теоретичного підґрунтя щодо трактувань персоналу підприємств необхідно розглянути, що являє собою система управління персоналом. Вона повинна охоплювати всі сфери кадрової діяльності підприємства на основі взаємопов'язаної політики та стратегії роботи з персоналом. Система управління персоналом є запорукою ефективного використання персоналу. З-поміж найбільш обґрунтованих досліджень структури системи управління персоналом варто згадати Д. О. Корсакова [23], який виокремлює певний набір елементів підсистеми системи управління персоналом підприємства (рис. 1.1).

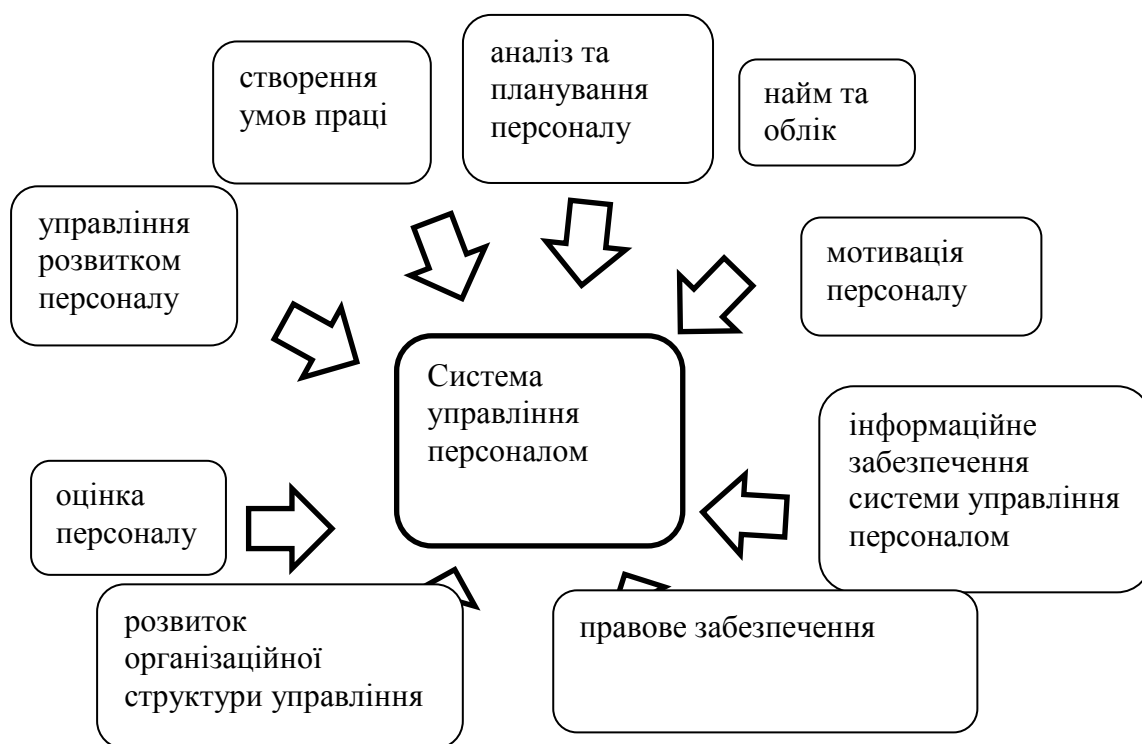


Рис. 1.1. Набір елементів системи управління персоналом підприємства [23]

Л. Б. Пошелюжна [40, с. 127] вважає, що система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах, включає підсистеми, зображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Набір елементів системи управління персоналом підприємства [40]

Інші автори [43] зауважують, що доцільно брати за основу подальших теоретичних досліджень у сфері управління персоналом наступні елементи структури системи управління персоналом (рис. 1.3).

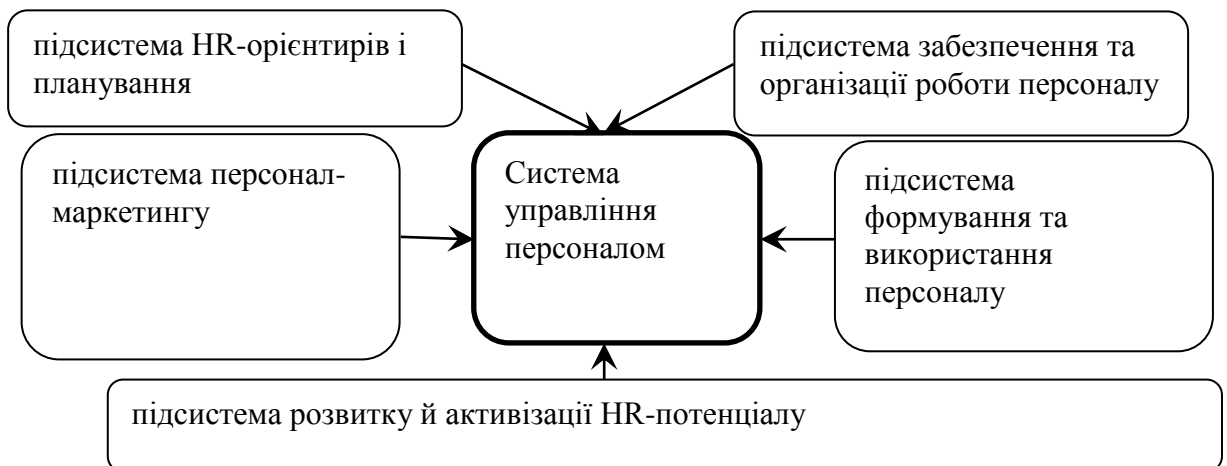


Рис. 1.3. Набір елементів системи управління персоналом підприємства [43]

На нашу думку, має місце одночасне використання як функціонального, так і компонентного підходу до визначення складу системи управління персоналом.

Проаналізувавши методологічні погляди різних науковців, можна зробити висновок, що управління персоналом — це діяльність із забезпечення підприємства необхідною кількістю співробітників відповідної кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та використання з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі, а система управління персоналом — це шлях формування стійкої конкурентної позиції підприємства.

Складові категорії «персонал» у процесі прогресу людства представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Складові поняття «персонал»*

Особистісний фактор:	
людина, яка має робочу силу (її носій, власник), що характеризується структурною єдністю психофізичного, кваліфікаційного, морального, освітнього, комунікаційного та творчого потенціалів	
Робоча сила:	
сукупність фізичних і духовних здібностей, що їх має людина (особистісний фактор) і які використовує, коли виробляє споживчі вартості. Категорія не має кількісних та демографічних виражень	
Трудові ресурси: якісно відповідають терміну «робоча сила», але мають конкретні показники загальної професійної працездатності, а також кількісні та демографічні характеристики, якими володіють підприємство, місто, область, регіон і держава в цілому	Економічно активне населення: термін, що використовується в країнах із розвинутою економікою. Це сукупність осіб, молодших 16 років, тих, що працюють або зареєстровані безробітними, крім тих, які знаходяться в психіатричних лікарнях і виправних установах. У зарубіжній практиці: а) немає обмеження працездатного віку зверху; б) зі складу виключено недієздатних осіб, тоді коли у вітчизняній методиці обмежено працездатних інвалідів 1 і 2 груп
Трудовий потенціал:	
інтегральна сукупність можливостей та здібностей населення до трудової, підприємницької, інноваційної діяльності в масштабах країни, регіону або підприємства	
Персонал:	
сукупність усіх задіяних у виробничо-господарській діяльності підприємства осіб як спільність індивідуальностей, які взаємодіють, власників трудового потенціалу, що значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства	

*Джерело: [50]

У зв'язку із вище викладеним матеріалом можна констатувати, що на сьогодні ще не вироблено єдиного підходу щодо управління персоналом.

Розробка й впровадження системи управління персоналом на підприємстві припускає існування сформульованої місії підприємства, на підставі якої зафіксовані його цілі й цінності. Також необхідний єдиний корпоративний стандарт робочої поведінки персоналу (кодекс корпоративної поведінки), завдяки якому будуть досягатися поставлені цілі з одночасним прямуванням цінностям, або, іншими словами, необхідна філософія управління кадрами, яка інтегрована у філософію підприємства.

Під філософією підприємства слід розуміти сукупність внутрішньоорганізаційних принципів, моральних та адміністративних норм та правил взаємовідносин персоналу, систему цінностей та переконань, яку сприймають весь персонал, та яка підпорядкована глобальній меті підприємства.

Філософія управління персоналом є невід'ємною частиною філософії підприємства, її основою. Сутність філософії управління персоналом полягає в тому, що працівники мають можливість задовольнити свої особисті потреби, працюючи на даному підприємстві. Філософія управління персоналом розглядає процес управління персоналом з логічної, психологічної, соціологічної, економічної, організаційної й етичної точок зору. Завданням системи управління персоналом в філософському змісті є задоволення потреб у комплектуванні персоналом підприємства та в найбільш повному задоволенні потреб працівників. Система управління персоналом будується на ряді принципів (рис. 1.4).

Принцип відповідності управління персоналом цілями підприємства полягає в тому, що функції управління персоналом формуються і змінюються, і відповідно до потреб і цілей підприємства. Принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій диктує необхідність просування в орієнтації HR функцій для розвитку підприємства

в порівнянні з функціями забезпечення функціонування підприємства.



Рис. 1.4. Принципи системи управління персоналом підприємства*

*Джерело: [28]

Принцип економії пропонує найбільш ефективне і економічне організації системи управління персоналом, зниження частки системи управління витратами в загальній собівартості одиниці реалізованої продукції (товарів, робіт або послуг), підвищення ефективності роботи підприємства. Принцип прогресивності означає, що система управління персоналом кращі зарубіжні і вітчизняні аналоги. Принцип перспективності означає, що формування системи управління персоналом повинна включати перспективи розвитку підприємства. Принцип ефективності вимагає своєчасного прийняття рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом, запобігання та вирішення відхилень. Принцип оптимальності визначає вибір оптимальних альтернативних пропозицій щодо розроблення

системи управління персоналом. Науковий принцип вимагає розробки заходів щодо формування системи управління персоналом ґрунтується на досягненнях науки в галузі управління і взяли до уваги вплив законів суспільного виробництва в ринкових умовах. Принцип узгодженості передбачає взаємодію між ланками ієрархії і між частинами системи управління персоналом по горизонталі на основі угоди між ними в досягненні основних корпоративних цілей. Принцип стійкості вимагає сталого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних регуляторів, які при відхиленні від заданої цілі підприємства заохочує співробітників для регулювання системи управління персоналом. Принцип прозорості вимагає, щоб система управління персоналом вимагає концептуального єдності, а також діяльність всіх відділів і менеджерів були проведені на тих же принципах, етапи та функції. Принцип комфорту показує, що система управління персоналом повинна забезпечити кращі умови для творчої роботи співробітників, усуваючи непотрібну роботу під час виконання конкретних функцій.

Для свого функціонування система управління персоналом підприємства потребує організаційного забезпечення, інформаційного та технічного забезпечення, нормативно-методичного та правового забезпечення [32, с. 83].

Під організаційним забезпеченням розуміють сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом й посадових осіб.

Під інформаційним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність реалізованих рішень по розміру, розстановці та конфігураціям будови повідомлення, що циркулює в системі управління при її діяльності. Інформаційне забезпечення, в свою чергу, включає результативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (стандартні та особливі). При проектуванні та розроблюванні інформаційного

забезпечення системи управління серйозним є встановлення складу й структури інформації, потрібної для прийнятої технології управління.

Під технічним забезпеченням системи управління персоналом підприємства розуміють комплекс технічних засобів - сукупність взаємопов'язаних єдиним керуванням та (або) автономних технічних способів збору, реєстрації, акумуляції, передачі, обробки, виводу й подання повідомлення, і засобів організаційної техніки. Комплект технічних способів допускає розв'язувати завдання управління з найменшими трудовими й вартісними витратами, із заданою точністю й вірогідністю у задані терміни. Він зобов'язаний володіти інформаційною, програмною та технічною сполучністю вхідних способів; адаптуванням до умов діяльності служби управління персоналом; перспективою розширення з ціллю підключення новітніх приладів.

Під нормативно-методичним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові продукти, що установлюють норми, правила, вимоги, рекомендації, методи та новітні дані, що використовуються при вирішенні завдань організації роботи та управління персоналом та котрі затверджено в правому порядку компетентним відповідним органом або правлінням підприємства. Нормативно-методичне забезпечення продукує домовленості для результативного процесу підготовки, прийняття й здійснення рішень стосовно питань управління персоналом.

Правове забезпечення системи управління персоналом складається з використання способів та конфігурацій правничого впливу на органи та об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності підприємства. Основним завданням правового забезпечення системи управління персоналом є правове регулювання трудових відносин між

роботодавцем та найманими робітниками, захист прав та законних інтересів працівників, що впливають з трудових відносин [35, с. 201].

Основними напрямками діяльності системи управління персоналом є [54, с. 11]:

- стратегічне управління персоналом та кадровою політикою; управління плануванням персоналу; управління наймом, підбором та залученням персоналу;
- управління трудовими відносинами; управління умовами праці; управління розвитком персоналу; управління мотивацією персоналу;
- управління соціальним розвитком; управління розвитком організаційних структур управління; управління правовим, інформаційним забезпеченням системи управління персоналом.

Система управління персоналом дозволяє підприємству чітко реагувати на події у зовнішньому середовищі, обирати такі варіанти поведінки, які б узгоджували його економічні процеси з вимогами господарського механізму країни. Від злагодженої роботи системи управління персоналом з іншими функціональними підсистемами, грамотної реалізації кадрової політики та процесу кадрового забезпечення залежить успішна діяльність підприємства.

Отже, на етапі дослідження концептуальних підходів до управління персоналом підприємства автором було встановлено, що для стабільного функціонування підприємств необхідно дедалі більше уваги приділяти механізму управління персоналом, оскільки в ринковій економіці саме персонал підприємства є головним фактором успішної підприємницької діяльності, який потребує значних інвестицій. У зв'язку із цим ключовим питанням підвищення конкурентоспроможності підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу стають ефективне управління підприємством і персоналом, а також пошук нових форм і методів його організації.

1.2. Методичні підходи до формування системи управління персоналом підприємства

Сучасні служби управління персоналом приділяють увагу широкому спектру питань і виконують чимало професійних завдань у системі менеджменту персоналу. Саме на працівників служби покладаються обов'язки пошуку та підбору персоналу, створення умов для постійного зростання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, розроблення ефективних систем стимулювання та мотивації праці, контроль за дотриманням трудового законодавства, допомога керівництву у вирішенні трудових конфліктів у колективі, формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату тощо.

Основні завдання функціонування системи управління персоналом на підприємстві [38, с. 137]:

- надаючи комплексні рішення з якістю освіти та ефективного використання людських ресурсів підприємства;
- участь в стратегії розвитку персоналу, прогнозування майбутніх потреб працівників, визначення способів поновлення персоналу. аналітична і організаційна робота по управлінню персоналом. координація всіх служб і підрозділів підприємства для створення ефективної системи управління персоналом;
- вдосконалення системи оцінки персоналу на основі систематичного та всебічного вивчення професійної кваліфікації, ділових і особистісних якостей працівників, створення умов для їх кар'єрного зростання і самореалізації;
- перехід від практики паперу управління на дослідження - на основі процедур відбору і розподілу персоналу, який вимагає фахівців знань і навичок, психологічне тестування, тематичні дослідження і інші сучасні технології роботи з персоналом;
- робота з удосконалення організаційної та управлінської структури і оптимізації управлінських кадрів, створення ефективного механізму

регулювання та адаптації організаційної структури до змін у зовнішньому середовищі;

- широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, як на сучасному етапі актуальною є проблема підвищення кваліфікації фахівців і робітників для розробки нових технологій;
- організація систематичної роботи з старших співробітників, які повинні бути засновані на таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, ротаційної лідерів руху, навчальні курси, стажування в провідних вітчизняних та зарубіжних підприємств і компаній; впровадження прогресивних систем стимулювання і мотивації, забезпечуючи максимальну зв'язок між продуктивністю праці працівників і рівня їх винагороди;
- контроль за дотриманням належних умов праці та відпочинку працівників. розробка заходів щодо поліпшення психофізіологічних, ергономічних і естетичних умов праці і добробуту на робочому місці; моніторинг рівня дотримання правил трудової дисципліни, техніки безпеки і праці на робочих місцях, визначення причин порушень і розробка пропозицій щодо їх усунення.

Реалізація перелічених завдань та напрямів роботи служби управління персоналом має базуватися на належному нормативно-правовому, науково-методичному, матеріально-технічному та інформаційному забезпеченні. Адміністрація та керівник служби мають проводити роботу щодо підвищення професійно-кваліфікаційного рівня та авторитету фахівців служби, створювати умови для належного виконання доручених професійних обов'язків.

Елементами механізму забезпечення ефективності функціонування системи управління персоналом є [51, с. 15]:

- Завдання роботи підприємства,
- Система планування підприємства;

- Справи найвищих управлінських кадрів;
- Організаційна структура служб управління персоналом;
- Аспекти продуктивності системи управління персоналом;
- Доступність, повнота і обґрунтованість застосовуваної інформації;
- Зв'язок із зовнішнім середовищем.

Ключовою умовою передового становлення вважається не просто зведення механізму управління персоналом такого на будь-якому підприємстві, а й його застосування на підприємствах запропонованих напрямків, які мають всі шанси гарантувати дійсну соціально-економічну віддачу. У зв'язку з цим в рамках вивчення актуальним вважається питання про формування дієвого механізму забезпечення продуктивності управління персоналом і прогнозування значень продуктивності роботи промислових підприємств на базі розробленої та запропонованої способу. Узагальнюючи розглянуті положення, можливо вважати, власне що пристрій забезпечення продуктивності управління персоналом - це ансамбль довготривалих способів, форм і технологій управління людяним станом для досягнення стратегічних цілей фірми і отримання конкурентних переваги в умовах жвавої зовнішнього середовища.

Перш за все необхідно вивчити методичні підходи до фінансового змісту думки «механізм забезпечення продуктивності роботи управлінського персоналу підприємств», видатні якості яких можуть бути базою для визначення індивідуальностей зведення механізму формування та застосування управлінського персоналу.

Найбільш методологічно чітким можна вважати визначення механізму управління персоналом підприємств, запропоноване В. С. Пономаренком: [15, с. 14] «це сукупність форм, структур, методів і систем управління, що поєднуються спільністю мети (доцільна сукупність), за допомогою яких здійснюються узгодження суспільних, групових і особистих інтересів, забезпечуються функціонування та розвиток підприємства як соціально-

економічної системи». Перевагою такого трактування є чіткий перелік інструментів, за допомогою яких функціонує система.

Необхідною умовою для підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства є розробка такого управлінського інструментарію, який зможе забезпечити реальну соціально-економічну віддачу.

У зв'язку із цим у рамках дослідження найбільш актуальним є питання щодо формування ефективного механізму забезпечення ефективності управління персоналом та прогнозування рівнів ефективності діяльності підприємств на основі науково-методичного підходу до вдосконалення процесів його формування.

Формування ефективного механізму управління персоналом — це ключова ланка підвищення конкурентоспроможності підприємства, що вимагає вирішення таких завдань [18, с. 88]:

- забезпечення потреби підприємства в персоналі необхідних кількості та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- створення умов для високопродуктивної праці та високого рівня її організованості, мотивованості й самодисципліни;
- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності засобів, що витрачаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- гарантування реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту та умов праці, можливостей професійно-кваліфікаційного й посадового просування;
- узгодження виробничих і соціальних завдань (збалансованість інтересів підприємства й працівників, економічна й соціальна ефективність).

Методи управління персоналом - це засоби впливу на колективи і окремих працівників в цілях здійснення координації їх діяльності в процесі

виробництва для досягнення конкретного результату. Всі методи поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Методи управління персоналом підприємства*

*Джерело:[34, с. 116]

Правові методи діяльності служби управління персоналом повинні забезпечити, щоб всі дії фахівців з обслуговування найняти, переклад, звільнення працівників, реєстрація відпустку, оформлення пенсії, оформлення особових справ, заповнення трудових книжок та інші документи повинні відбуватися в суворій дотримання чинного трудового законодавства України. Жоден працівник не може бути звільнений з причин, не передбачених Кодексом законів про працю України. Такі питання, як прийом на роботу, переведення і звільнення працівників, тривалість і періодичність відпустки, яка надається розвитку форм і систем оплати праці, охорони праці, оформлення пенсійних, пільг і компенсацій працівникам, які регулюються

чинним законодавством України та повинні бути вирішене в суворій відповідності з їх положеннями.

Адміністративно-нормативні методи передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на основі комплексу нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів. Ці документи включають Статут компанії, внутрішнього трудового розпорядку, положення про структурні підрозділи, посадових інструкцій і наказів, інструкцій, постанов, розпоряджень адміністрації, які розробляються на основі чинного в законодавстві України і регулюють загальні питання діяльності підприємство і її фахівців.

Адміністративно-регуляторні методи використовуються на всіх рівнях управління, вони орієнтовані на такі мотиви поведінки працівників, як усвідомлення необхідності чіткого розподілу повноважень і обов'язків, регулювання робочого часу і умов праці, організація відпочинку, дотримання трудової дисципліни тощо. Застосування на практиці організаційно-розпорядчої документації дозволяє чітко організувати роботу управління персоналом, щоб визначити необхідну кількість працівників, щоб розподілити між професійними обов'язками і завданнями, щоб уникнути дублювання повноважень і втрат робочого часу [36].

Соціально-економічні методи, спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не тільки адміністративно-нормативні та економічні аспекти мотивації персоналу до високопродуктивних діяльності. Вони засновані на розробці і використанні прогресивних систем стимулювання і мотивації, участі працівників у розподілі прибутку, механізм формування кар'єрного просування, навчання та професійного розвитку соціального партнерства. Застосування економічних методів включає в себе визначення рівня доходів і робочих місць статус співробітників відповідно до особистого вкладу кожного в загальний результат діяльності підприємства. Фахівці управління персоналом беруть безпосередню участь в розробці

положень, що стосуються оплати праці працівників, формування кадрового резерву, оцінки персоналу.

Служба управління персоналом повинна постійно працювати з моніторингом трудового потенціалу підприємства, яка включає в себе пошук молодих перспективних співробітників до кадрового резерву на керівні посади в номінації професіоналів, які зарекомендували себе на керівних посадах, аналіз професійної і рівень кваліфікації з метою розробки пропозицій щодо навчання та розвитку персоналу.

Істотним стимулом для підвищення продуктивності є турбота керівництва про вирішення соціальних проблем працівників. Фахівці управління персоналом повинні бути безпосередньо залучені в розробку планів соціально-економічного розвитку робочої сили. Досвід провідних українських підприємств та організацій показує, що соціальні гарантії починають приділяти більше уваги. Житло, бази відпочинку, корпоративне медичне страхування для співробітників і членів їх сімей, навчання за рахунок організацій є прикладами управління догляду з особового складу соціального розвитку і створення умов для виконання професійної діяльності [38, с. 137].

Психологічні методи в діяльності служби управління персоналом являють собою комплекс заходів, спрямованих на формування і розвиток професійних і особистісних якостей співробітників. Ці заходи включають в себе:

- Розробка вимог до впровадження корпоративної культури, формування корпоративних традицій в підприємства;
- Розробка механізму соціальної і професійної адаптації нових співробітників;
- Організація психологічних послуг або консультування для надання допомоги співробітникам у вирішенні роботи і особистих проблем;

- Розробка і проведення різних форм психологічного тестування для виявлення перспективних і здібних працівників з точки зору кар'єрного зростання;

- Розробка систем розпізнавання співробітників (вручення дипломів, грамот, дипломів, свята, дати, ювілеї).

Застосування психологічних методів управління персоналом найкраще здійснюється шляхом створення соціально-психологічної служби або посади психолога в організаційній структурі кадрових служб. Звичайно, формування служби пов'язано з масштабами діяльності, кадрових і фінансових можливостей підприємства. Однак не останню роль відіграє інтерес, проявлений з боку адміністрації та розуміння важливості психологічних послуг для створення сприятливих умов і встановлення комфортних відносин між співробітниками.

Важливим фактором у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі є особистий приклад керівників. Лідери повинні бути прикладом у відношенні виконання власної роботи, що ідентифікує такі риси, як чесність, повага, доброта, чесність, відповідальність, відданість справі. Керівники на всіх рівнях управління повинні продемонструвати свою стурбованість з приводу співробітників, намагаються допомогти співробітникам вирішити обидві роботи і особисті проблеми.

Всі види методів управління персоналом нерозривно пов'язані між собою.

Методичний підхід щодо реалізації процесу управління персоналом на підприємствах, заснована на ієрархічній моделі функціонування системи управління персоналом з використанням методів експертної кваліметрії (рис. 1.6).

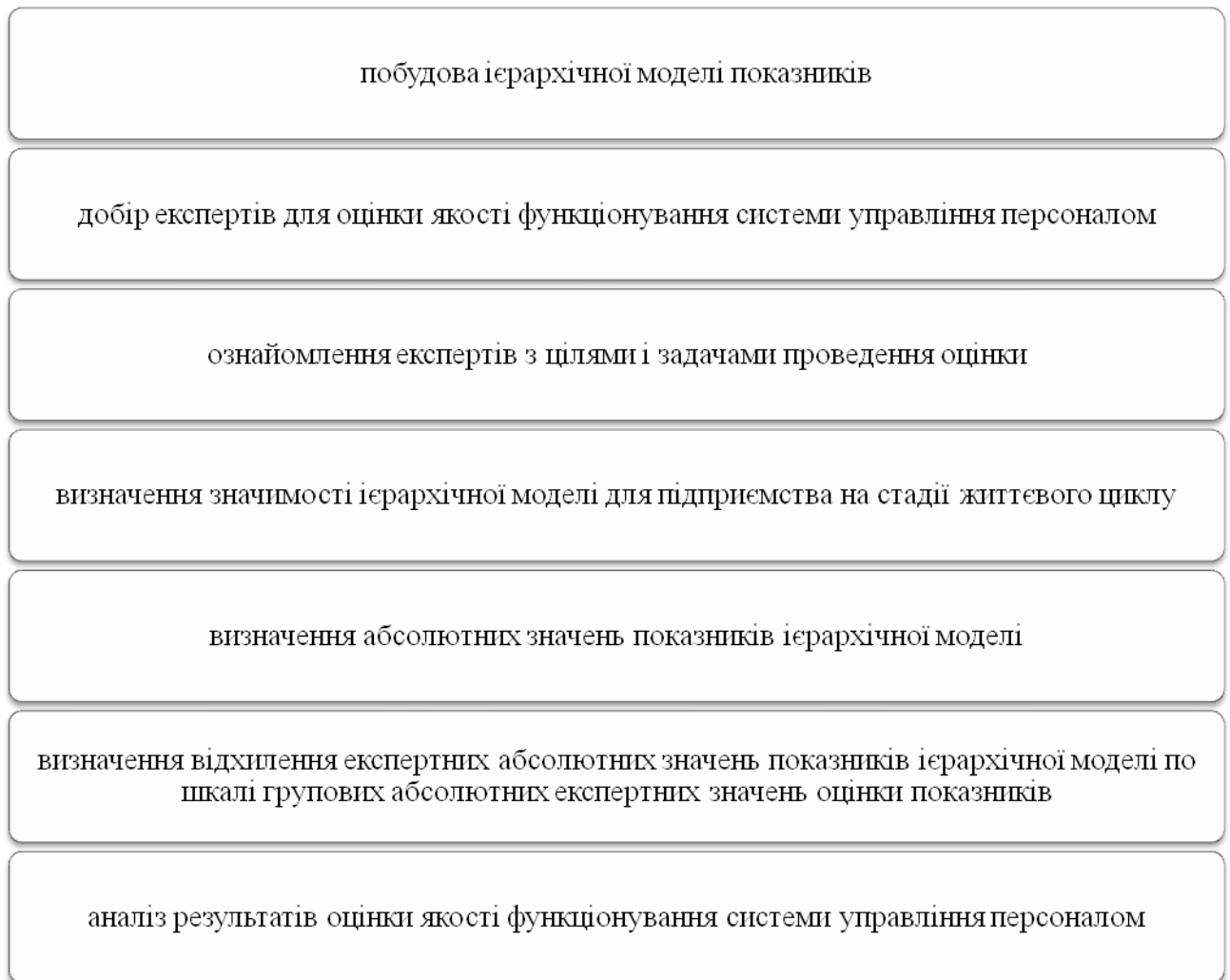


Рис. 1.6. Методичний підхід щодо реалізації процесу управління персоналом на підприємствах*

*Джерело: [39, с. 47]

Методичний підхід щодо реалізації процесу управління персоналом на підприємствах наведено в табл. 1.3

Таблиця 1.3

Методичний підхід щодо реалізації процесу управління персоналом на підприємствах*

Етапи	Назва етапу
1	Організація
2	Місія
3	Організаційна структура управління(ОСУ)
4	Вдосконалення ОСУ
5	Кадрова політика і кадрова стратегія
6	Визначення потреби у персоналі і плануванні

Продовження табл. 1.3

7	Залучення і відбір
8	Вчення і розвиток
9	Оцінка персоналу
10	Мотивація і стимулювання праці
11	Технологія ефективної діяльності
12	Поточна праця службовців управління персоналом

* Джерело: [65]

Під якістю функціонування системи управління персоналом на підприємствах нами розуміється співвідношення сукупності якостей складових системи управління персоналом домаганням, що обумовлюють їх придатність для досягнення цілей системи управління персоналом.

На першому рубежі розробляється конструкція ієрархічної моделі функціонування системи управління персоналом, містить 4 ієрархічних значення: нульовий, 1-ий, 2 і 3-ий. На нульовому рівні нами виділено комплексний показник, слідом за тим характеристики по об'єкту оцінки (перший рівень), які поділяються на характеристики по групах (другий рівень), і, далі, на вибіркові характеристики (третій рівень), за визначенням яких настає оцінка якості функціонування системи управління персоналом.

На другому рубежі ведеться відбір професіоналів для оцінки якості функціонування системи управління персоналом.

Цим чином, складання системи управління персоналом передбачає поєднання і ефективного використання перерахованих способів роботи служби управління персоналом з метою досягнення максимальної продуктивності праці, створення умов для становлення та проф підйому персоналу, забезпечення прибутковості і конкурентоспроможності фірми на ринку, в наслідок цього потрібно вивчати і охарактеризувати аспекти і характеристики оцінки продуктивності і результативності системи управління персоналом фірми.

1.3. Критерії та показники оцінки ефективності та результативності системи управління персоналом підприємства

Необхідне багатство фірми є забезпечення співробітниками, які мають необхідні знання та здібності, раціональне використання їх, піднесений ступінь продуктивності праці мають величезне значення для нарощування обсягів продукції і збільшення продуктивності виготовлення. Зокрема, від спроможності фірми персоналом і продуктивності застосування його знаходяться в залежності розмір і своєчасність виконання всіх справ, рівень застосування оснащення, машин, механізмів і як підсумок - обсяг виробництва продукції, її собівартість, вигода і інші фінансові характеристики.

Провідними завданнями аналізу вважаються [42, с. 14].:

- Дослідження і оцінка спроможності фірми і його структурних підрозділів управління персоналом в цілому, а ще за категоріями і професіями;

- Визначення і дослідження характеристик плинності кадрів;

- Виявлення резервів персоналу досконалого і дієвого застосування.

Джерелами інформації для аналізу вважаються:

- проект роботи,

- статистична звітність конфігурація № 1-ПВ "Звіт з праці",

- конфігурація № 3-ПВ "Звіт про використання робочого часу",

- конфігурація № 6-ПВ "Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та вміле навчання",

- конфігурація № 3-ПН "Звіт про наявність вільних робочих просторів (вакантних посад) на потребу в працівниках",

- конфігурація № 1-ПВ (умови праці) "Доповідь про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу із шкідливими умовами праці",

– конфігурація № 1-ПВ (заборгованість) "Доповідь про стан заборгованості з виплати заробітної плати", дані табельного обліку і відділу співробітників.

Абстрактні вивчення і практичний навик дають можливість визнати, власне що пристрій продуктивності управління персоналом гарантує зв'язок з поточними і стратегічними цілями і спільної концепцією становлення фірми в цілому.

Функціонально-структурна схема забезпечення продуктивності управління персоналом представлена на рис. 1.5.

Багатство фірми персоналом визначають зіставленням фактичної кількості співробітників за категоріями і професіями з плановою потребою. Особливе турбота приділяється аналізу спроможності фірми кадрами найважливіших професій. Потрібно розбирати і якісний склад персоналу за рівнем кваліфікації.

Для оцінки співвідношення кваліфікації виробничого персоналу труднощі вироблених справ асоціюють середні тарифні розряди справ і трудящих. У разі якщо фактичний середній тарифний розряд робітників нижче планового і нижче середнього тарифного розряду справ, то це може призвести до випуску менш якісної продукції. У разі якщо середній розряд робітників вищий середнього тарифного розряду справ, то трудящим треба втілити в життя доплату за використання їх на менш кваліфікованих роботах. Значить, це зіставлення виділяє ймовірність кваліфікувати, як вірно підібрано і розставлено виробничий персонал по ділянках, а ще вірно намір його заробітну плату.

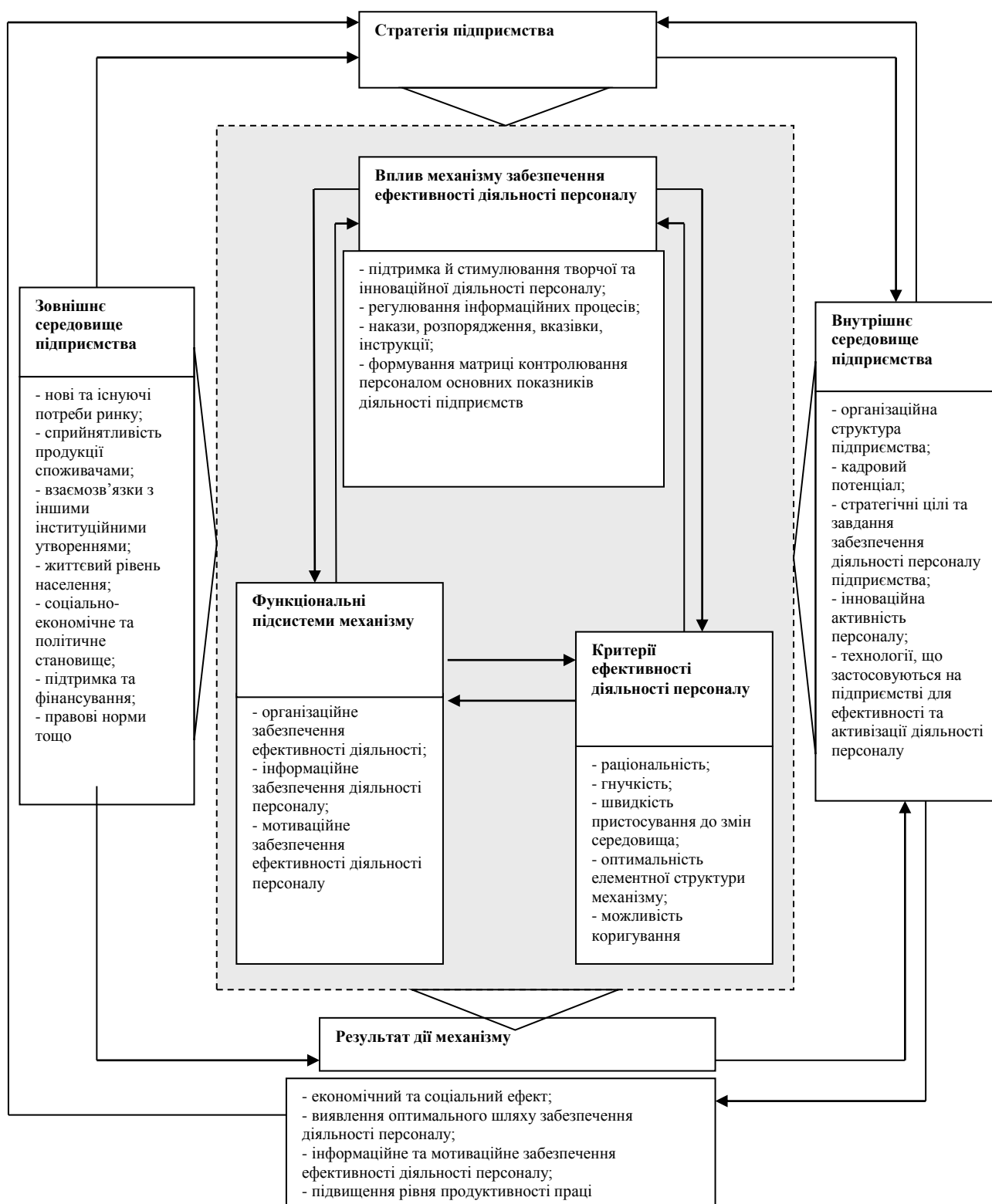


Рис. 1.5. Функціонально-структурна схема забезпечення ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства*

*Джерело: [46, с. 232]

Адміністративно-управлінський персонал потрібно з'ясувати на співвідношення фактичного значення освіти всякого співробітника займаної

посади, яку він займає, і вивчити питання, пов'язані з підбором співробітників, підготовкою їх і збільшенням кваліфікації.

Кваліфікаційний ступінь співробітників багато в чому залежить від їх віку, стажу роботи, освіти і т. Д В наслідок цього в процесі аналізу досліджують зміни в складі трудящих за даними симптомів. Тому що вони відбуваються в результаті переміщення робочої сили, то цього питання в аналізі приділяють величезну увагу.

Переміщення персоналу фірми:

Коефіцієнт обороту співробітників за способом - відношення числа прийнятих працівників до компанії за конкретний етап до середньооблікової кількості працівників за етап [47].

$$Kn = \frac{Чn}{Чсер} \quad (1.1)$$

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення - відношення кількості звільнених працівників з підприємства за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [48, с. 11].

$$Kз = \frac{Чз}{Чсер} \quad (1.2)$$

Коефіцієнт загального обороту кадрів - відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$Kз.о. = \frac{(Чn + Чз)}{Чсер} \quad (1.3)$$

Або

$$Kз.о. = Kn + Kз \quad (1.4)$$

Коефіцієнт плинності кадрів - відношення кількості працівників, що звільнилися з підприємства протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$Kn.k = \frac{Чз - Чн.з.}{Чсер} \quad (1.5)$$

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників - відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період.

$$Кс.п.з = \frac{Kn}{Kз} \quad (1.6)$$

Коефіцієнт стабільності кадрів - відношення чисельності працівників зі стажем роботи в підприємства більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період [50, с. 214].

$$Кс = \frac{Ч1}{Чсер} \quad (1.7)$$

Окрім коефіцієнтів обороту кадрів з прийняття, зі звільнення та коефіцієнта плинності кадрів виділяють наступні:

Коефіцієнт постійності кадрового складу - співвідношення чисельності працівників, що були в списках підприємства протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$Kn.k.c. = \frac{Чз}{Чсер} \quad (1.8)$$

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів - співвідношення частки працівників і-й групи в чисельності вибулих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників.

$$Кі.п.к. = \frac{Чстйг}{Чстйгвч} \quad (1.9)$$

Коефіцієнт закріпленості - співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$K_{з.к.} = \frac{Ч_{нс}}{Ч_{сер}} \quad (1.10)$$

Коефіцієнт дисципліни співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період.

$$K_{\partial} = \frac{K_{н}}{Ч_{влг}} \quad (1.11)$$

На нашу думку, говорячи про коефіцієнт дисципліни доцільніше співставляти, наприклад, кількість порушень дисципліни до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. А даний показник відображає кількість простоїв, тобто людино-годин не вироблених по відношенню до загальної кількості людино-годин. Та з рухом персоналу пов'язаний опосередковано, а не безпосередньому [13, с. 197].

Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт - співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт.

$$K_{кв} = \frac{Ст_{ртр}}{Ст_{рвр}} \quad (1.12)$$

Коефіцієнт структури персоналу підприємства - співвідношення частки кожної зі складової груп персоналу підприємства до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$K_{с.п.о.} = \frac{Ч_{сг}}{Ч_{сер}} \quad (1.13)$$

На наш погляд відносити коефіцієнти відповідності кваліфікації та коефіцієнт структури персоналу підприємства до показників руху персоналу не доцільно. Оскільки, вони відображають ефективність, правильність планування потреби в персоналі та комплектації штату, являючись загальними показниками оцінки управління персоналом, та опосередковано впливають на рух персоналу. Перший коефіцієнт варто використовувати при аудиті персоналу, відповідності рівня виконуваних завдань рівню

кваліфікації персоналу підприємства, а другий для оцінки та аналізу структури персоналу.

Коефіцієнт загальної трудової мобільності - співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$K_{з.т.м.} = \frac{Ч_{в.з.} + Ч_{ст.} + Ч_{в.п}}{Ч_{сер}} \quad (1.14)$$

Коефіцієнт адаптації - різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період.

$$K_{ад} = Ч_{п} - Ч_{з} \quad (1.15)$$

Розраховуючи коефіцієнт адаптації, вважаю, що використовувати при розрахунках показник чисельності всіх звільнених за відповідний період не коректно, у співвідношенні до прийнятих за відповідний період. Оскільки, поміж числа звільнених є не тільки ті працівники, що були прийняті за відповідний період, а і працівники які звільнені з різних причин, та термін їх роботи в підприємства різний. Розраховуючи коефіцієнт адаптації, вважаю більш правильним є використання співвідношення чисельності звільнених працівників з прийнятих за відповідний період, тоді буде змога побачити кількість/відсоток, працівників, що не пройшли адаптацію, або були звільнені наприклад в перший рік роботи. При цьому говорячи про показник адаптації, для більш наглядного аналізу, на мою думку краще його оцінювати декількома показниками, оскільки, процес адаптації (до посади, колективу, підприємства, керівника) в середньому триває до 2 років. Які будуть повністю охоплювати процес адаптації персоналу підприємства. Дані показники пропонуються автором в пропозиціях по доповненню існуючих.

Коефіцієнт внутрішньої мобільності - співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині підприємства до середньооблікової кількості працівників за відповідний період.

$$K_{в.м.} = \frac{Ч_{зрм}}{С_{тз}} \quad (1.16)$$

Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності - співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період [49, с. 63].

$$K_{м.р.м} = \frac{Ч_{мрм}}{Ч_{зрм}} \quad (1.17)$$

Вважаємо, більш доцільно оцінювати мобільність відносно посад, а не робочих місць. Оскільки, наприклад на сьогоднішній день все більшої популярності набуває мобільне робоче місце/домашній офіс, коли працівник може працювати в будь-якому місці планети, використовуючи для роботи портативний комп'ютер який підключений до Інтернету, в режимі реального часу отримувати, пересилати необхідну інформацію чи документи, використовуючи онлайн-конференції для проведення зустрічей, переговорів. Зрідка відвідувати організацію в якій працює, тільки при необхідності, при цьому взагалі не маючи робочого місця в даній підприємства.

Як економічна категорія продуктивність праці характеризує ефективність використання робочої сили і в загальному випадку відображає кількість споживчої вартості, створеної за одиницю часу (виробіток) або витрати робочого часу на виробництво одиниці споживчої вартості (трудомісткість).

Виробіток як показник продуктивності праці визначається за формулою:

$$B = \frac{T}{K} \quad (1.18)$$

де B – продуктивність праці (середній виробіток);

K – обсяг виготовленої продукції;

T – витрати часу на виробництво продукції.

Оберненою характеристикою середнього виробітку є трудомісткість:

$$m = \frac{T}{K} \quad (1.19)$$

де t – трудомісткість продукції – витрати робочого часу на виготовлення одиниці продукції.

На практиці продуктивність праці визначається як виробництво продукції у розрахунку на одного працівника основної діяльності:

$$B = \frac{K}{H} \quad (1.20)$$

де H – середня чисельність працівників основної діяльності [19, с. 147].

Продуктивність праці можна подати у більш розширеному складі показників:

$$B_{од} = T_{рп} * T_{рд} * B_{г} * d \quad (1.21)$$

де $B_{од}$ – виробіток продукції на одного працівника основної діяльності;

$T_{рп}$ – тривалість робочого періоду;

$T_{рд}$ – тривалість робочого дня;

$B_{г}$ – середньогодинний виробіток;

d – частка робітників в загальній чисельності основного персоналу.

Із формули (1.20) випливає

$$K = B * H \quad (1.22)$$

Наведене рівняння може бути використане для проведення факторного аналізу зміни обсягу продукції.

Водночас факторну модель для обсягу продукції можна подати і у більш широкому складі:

$$K = T_{рп} * H * T_{рд} * B_{г} \quad (1.23)$$

де H – середньооблікова чисельність робітників.

В процесі проведення аналізу фонду оплати праці суттєвого значення набуває оцінка середньої заробітної плати, яка визначається діленням фонду оплати праці на чисельність працівників. Доцільно проводити оцінювання середньої заробітної плати по окремих категоріях працівників. В додаток до середньої річної (місячної) заробітної плати слід оцінити середньоденну і середньогодинну заробітну плату для робітників.

Середньорічна заробітна плата одного працівника розраховується за формулою:

$$Xp = \frac{\Phi}{H} \quad (1.24)$$

де Xp – середньорічна заробітна плата;

Φ – річний фонд заробітної плати;

H – середньооблікова чисельність працівників [51, с.].

З формули 1.24 випливає

$$\Phi = Xp * H \quad (1.25)$$

Критерії та показники оцінки ефективності та результативності системи управління персоналом підприємства наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Показники оцінки ефективності та результативності системи управління персоналом підприємства

№	Показники
1	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття
2	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення
3	Коефіцієнт загального обороту кадрів
4	Коефіцієнт плинності кадрів
5	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників
6	Коефіцієнт стабільності кадрів
7	Коефіцієнт постійності кадрового складу
8	Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів
9	Коефіцієнт закріпленості
10	Коефіцієнт дисципліни
11	Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт
12	Коефіцієнт структури персоналу підприємства
13	Коефіцієнт загальної трудової мобільності
14	Коефіцієнт адаптації
15	Коефіцієнт внутрішньої мобільності
16	Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності
17	Виробіток
18	Трудомісткість
19	Продуктивність праці
20	Середньорічна заробітна плата одного працівника

Таким чином, в практиці господарської діяльності для планування, обліку, аналізу ефективності та ефективності управління персоналом

використовують систему показників, яка дозволяє визначити продуктивність в масштабі окремого працівника, виробничої дільниці, компанії, підприємства, промисловості та суспільства в цілому. Показники продуктивності повинні бути прозорими, підвищені, порівняно, мають високу ступінь узагальнення, бути універсальними у застосуванні. Продуктивність вимірюється ставленням обсягу виробництва до вартості робочої сили (середня чисельність персоналу). Залежно від прямих або зворотних відносин, є два індикатори: вихід і трудомісткості. Виробіток - кількість виробленої продукції в одиницю часу або кількість продукції на одного працівника одного працівника за рік, квартал, місяць. Трудомісткість є мірою, яка характеризує витрати часу на одиницю продукції (тобто зворотній показник).

Висновки до розділу 1

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури, управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців в процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Всі методи формування системи управління персоналом підприємства поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Правові методи діяльності служби управління персоналом повинні забезпечити, щоб всі дії фахівців з обслуговування найняти, переклад, звільнення працівників, реєстрація відпустку, оформлення пенсії, оформлення особових справ, заповнення трудових книжок та інші документи повинні відбуватися в суворій дотримання чинного трудового законодавства України. Адміністративно-нормативні методи передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на основі комплексу нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів. Соціально-економічні методи, спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не тільки адміністративно-нормативні та економічні аспекти мотивації персоналу до високопродуктивних діяльності.

У практиці господарської діяльності для планування, обліку, аналізу ефективності та ефективності управління персоналом використовує систему показників, яка дозволяє визначити продуктивність в масштабі окремого працівника, виробничої дільниці, компанії, підприємства, галузі й суспільства в загальні положення. Показники продуктивності повинні бути прозорими, підвищені, порівняно, мають високу ступінь узагальнення, бути універсальними у застосуванні.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» працює на ринку готельного господарства.

Видами діяльності є: Код КВЕД 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками; Код КВЕД 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (основний); Код КВЕД 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; Код КВЕД 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; Код КВЕД 68.32 Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту.

Детальна інформація про юридичну особу наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно – правові характеристики ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Повне найменування юридичної особи та скорочене у разі його наявності	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ" (ТОВ"ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ")
Ідентифікаційний код юридичної особи	36413399
Місцезнаходження юридичної особи	01025, м.Київ, ВУЛИЦЯ ВЕЛИКА ЖИТОМИРСЬКА, будинок 2А
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу) та про дату закінчення його формування	Розмір (грн.): 43970600.00 Дата закінчення формування: 01.04.2010
Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи – у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена після набрання чинності Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців"	Дата запису: 25.03.2009 Номер запису: 1 074 102 0000 033184

Продовження табл. 2.1

Місцезнаходження реєстраційної справи	Шевченківська районна в місті Києві державна адміністрація
Дані органів статистики про основний вид економічної діяльності юридичної особи, визначений на підставі даних державних статистичних спостережень відповідно до статистичної методології за підсумками діяльності за рік	Код КВЕД 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Інформація про здійснення зв'язку з юридичною особою	Телефон 1: +380442573200 Телефон 2: +380442573220

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» розташований в унікальному місці, яке поєднує в собі бізнес і історичний центр столиці, ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» дає Вам прекрасну можливість насолодитися чудовим видом, бездоганний сервіс і умови для проведення конференцій в одному з найрозкішніших готелів Києва. Готель розташований в самому серці старого Києва, в "кільце" з відомих православних храмів - Софійський собор, Михайлівський Золотоверхий монастир та Андріївська церква.

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» пропонує 272 зручні і елегантні номери, в тому числі розкішні апартаменти.

Готель є ідеальним місцем для проведення будь-якого заходу: від невеликих зустрічей до конференцій, ексклюзивних вечірок і банкетів. Наші просторі і комфортабельні номери, обладнані конференц за останнім словом техніки і професійної команди з індивідуальним підходом до організації, переконайтеся, що кожна зустріч проводиться на найвищому рівні. До послуг гостей безкоштовний бездротовий високошвидкісний доступ в Інтернет, який надається на всій території готелю.

Ресторани і бари ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» пропонують тільки кращі страви європейської, французької, азіатської та української кухні. Не пропустіть можливість насолодитися захоплюючою панорамою історичного центру міста з тераси лаунж-барі В-чагарника.

SPA ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» створені всі умови для комфортного і динамічного відпочинку. Наш салон краси, фітнес-центр з

басейном і саунами допоможуть Вам розслабитися і відпочити після довгого робочого дня.

У готелі ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» 272 зручні і елегантні номери, включаючи посольство, Королівський і президентські апартаменти з додатковими послугами. Проте, великі спальні і чудова панорама історичної частини Києва - доступні кожному нашому гостю варіанти. Знайти і забронювати номер в кращому готелі Києва допоможе вам наш уважний і кваліфікованих менеджерів.

Номери в ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»: готель пропонує комфортабельні номери зі стильною меблями в світло-блакитних, золотих і бургундських тонів. Для того, щоб запропонувати нашим гостям фільмотека, док-станцією для iPod, чай і кава, ванна кімната з душовою кабіною і ванною, кондиціонер, сейф, безкоштовний Wi-Fi і міні-бар.

Номери в ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»: класичний, Делюкс, клуб Делюкс, клуб Acsec UTV.

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»квартири: апартаменти класу люкс задовольнить навіть найвибагливіший смак. Посольство, Королівський і президентські апартаменти повністю відповідають всім звичайним вимогам VIP-гостей в.

Квартири в ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»: посол люкс, апартаменти губернатора, королівські апартаменти, президентські апартаменти.

Бари та ресторани ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»:

– У ресторані Olivera в в будь-який час року, в ресторані Olivera зустріне вас з теплою атмосферою Італії. Ви будете любити, відмінний сніданок шведський стіл, відкрита кухня і навіть справжній оливкове дерево біля входу на другий поверх. Olivera є ідеальним місцем для сім'ї або дружньої зустрічі.

– Ресторан комільфо в ресторані комільфо подають страви французької та української кухні. Відчувши традиційну атмосферу Франції посилює

вишуканий декор, який може конкурувати з кращими ресторанами Парижа. Насолоджуйтеся смаком Ви можете, затишно розташувавшись на літній терасі.

– Lobby Lounge Bar є ідеальним місцем для зустрічей з друзями або колегами над ранкову каву з випічкою або ідальні чай. Ви також оцінять відмінний вибір кращих сортів віскі. У складній елегантною атмосферою і розкішним інтер'єром ви зможете відпочити, а в окремі дні ще й насолодитися чудовою живою музикою.

– В-Hush. У лаундж-барі В-Hush, де вікна 11-го поверху відкривається унікальний панорамний вид старого Києва, ви будете почувати себе на вершині світу. Це місце для відпочинку і релаксації. Регулярно в В-Hush є одними з найбільших партій столиці, де часто можна зустріти дуже відомих гостей.

Оцінка основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства необхідно для того, щоб отримати певну кількість основних, найбільш інформативних параметрів, що дають об'єктивну і точну картину фінансового і економічного стану підприємства.

З метою виявлення тенденцій в розвитку підприємства аналіз основних фінансових показників за формою № 1 і № 2, протягом останніх двох періодів (років). Оцінка і аналіз основних параметрів, необхідних для виконання методу горизонтального аналізу, суть якого полягає в зіставленні кожної звітності позиція з відповідного періоду за попередні періоди і визначення значення метрики відхилення для поточного періоду від відповідних значень попередніх періодів.

Результати горизонтального аналізу ресурсів ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках, тис. грн.

Показники	Станом на 31.12					абсолютне відхилення до попереднього року		відносне відхилення до попереднього року	
	2012	2013	2014	2015	2016*	2015	2016	2015	2016
Нематеріальні активи	3173	3833	3513	3494	4407	-19	913	-0,54	26,13
первісна вартість	22339	13733	21916	26133	34023	4 217	7 890	19,24	30,19
накопичена амортизація	19166	9900	18403	22639	29616	4 236	6 977	23,02	30,82
Незавершені капітальні інвестиції	291414	538106	392214	747866	931387	355 652	183 521	90,68	24,54
Основні засоби	2698210	2984993	3544812	4002128	4515151	457 316	513 023	12,90	12,82
первісна вартість	5560032	3029196	3864460	4598095	5439447	733 635	841 352	18,98	18,30
знос	2861822	44203	319648	595967	924296	276 319	328 329	86,44	55,09
Інвестиційна нерухомість	1401					0	0	x	x
інші фінансові інвестиції	16614	14801	11054	10281	6574	-773	-3 707	-6,99	-36,06
Довгострокова дебіторська заборгованість	141	99	72		5442	-72	5 442	-100,00	x
Відстрочені податкові активи	82539	151622	180363	380846	0	200 483	-380 846	111,16	-100,00
Усього за необоротні активи	3093492	3693454	4132028	5144615	5462961	1 012 587	318 346	24,51	6,19
Запаси	139035	198576	206500	216087	211268	9 587	-4 819	4,64	-2,23
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	900605	1513387	1857502	2386662	2917416	529 160	530 754	28,49	22,24
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
за виданими авансами	136595	15408	7331	6186	5435	-1 145	-751	-15,62	-12,14
з бюджетом	45451	15565	104195	285959	289710	181 764	3 751	174,45	1,31
Інша поточна дебіторська заборгованість	44287	17196	16345	357710	31766	341 365	-325 944	2 088,50	-91,12
Гроші та їх еквіваленти	525767	437807	487198	360956	285624	-126 242	-75 332	-25,91	-20,87
Витрати майбутніх періодів	9752	10629	12251	8649	14304	-3 602	5 655	-29,40	65,38
Інші оборотні активи	206590	128220	199484	1995583	22871	1 796 099	-1 972 712	900,37	-98,85
Усього оборотні активи	2008082	2336788	2890806	5617792	3778394	2 726 986	-1 839 398	94,33	-32,74
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	837	0				0	0	x	x
Баланс	5102411	6030242	7022834	10762407	9241355	3 739 573	-1 521 052	53,25	-14,13

*очікуваний

Отже, за даними табл. 2.2, можна дійти висновку, що вартість необоротних активів у 2015 році порівняно з 2014 роком зросла на 1012587 тис. грн. або на 24,51%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 318346 тис. грн. або на 6,19% за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів.

Вартість оборотних активів у 2015 році порівняно з 2014 роком зросла на 2726986 тис. грн. або на 94,33%, за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 1839398 тис. грн. або на 32,74% за рахунок зменшення інших оборотних активів.

Результати горизонтального аналізу джерел утворення ресурсів у 2012 - 2016 роках представлено в табл. 2.3.

Отже, за даними табл. 2.3, можна дійти висновку, що сума власного капіталу зросла у 2015 році порівняно з 2014 роком на 494885 тис. грн. або на 12,49%, за рахунок збільшення додаткового капіталу та нерозподіленого прибутку, у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 37910 тис. грн. або на 0,85% за рахунок збільшення додаткового капіталу.

Величина довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2015 році порівняно з 2014 роком збільшилася на 839021 тис. грн. або на 235,09%, за рахунок збільшення відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань та довгострокові забезпечень. Величина довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 831034 тис. грн. або на 69,49%, за рахунок зменшення відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань.

Величина поточних зобов'язань та забезпечень у 2015 році порівняно з 2014 роком зросла на зросла на 3739573 тис. грн. або на 53,25%, за рахунок збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 727928 тис. грн. або на 14,24% за рахунок зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз власного капіталу та зобов'язань ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках, тис.
грн.

Показники	Станом на 31.12					абсолютне відхилення до попереднього року		відносне відхилення до попереднього року	
	2012	2013	2014	2015	2016*	2015	2016	2015	2016
Зареєстрований капітал	27091	27091	27091	27091	27091	0,00	0,00	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	2297350	3084237	3192335	1889427	1866880	-1 302 908	-22 547	-40,81	-1,19
Додатковий капітал			0	1450614	1712953	1 450 614	262 339	x	18,08
Резервний капітал	64576		0	0	0	0	0	x	x
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-835225	-1643629	741270	1088469	886567	347 199	-201 902	46,84	-18,55
Вилучений капітал				-20		-20	20	x	-100,00
Усього власний капітал	1553792	1467699	3960696	4455581	4493491	494 885	37 910	12,49	0,85
Відстрочені податкові зобов'язання				500267	15586	500 267	-484 681	x	-96,88
Довгострокові кредити банків	675700	589683				0	0	x	x
Інші довгострокові зобов'язання		170373	355389	625931	277880	270 542	-348 051	76,13	-55,61
Довгострокові забезпечення	26680	108236		68211	69909	68 211	1 698	x	2,49
Цільове фінансування	1000	1000	1501	1502	1502	1	0	0,07	0,00
Усього довгострокові зобов'язання	703380	869292	356890	1195911	364877	839 021	-831 034	235,09	-69,49
Короткострокові кредити банків		90434	2479	0	0	-2 479	0	-100,00	x
Поточна кредиторська заборгованість за:									
довгостроковими зобов'язаннями	83034	21797	15636	114136	614286	98 500	500 150	629,96	438,21
товари, роботи, послуги	1577926	2344738	1544986	3540708	1982280	1 995 722	-1 558 428	129,17	-44,01
розрахунками з бюджетом	38071	273877	97185	10803	14900	-86 382	4 097	-88,88	37,92
розрахунками зі страхування	11953	12971	15249	14734	13721	-515	-1 013	-3,38	-6,88
розрахунками з оплати праці	23566	27474	33135	32464	36666	-671	4 202	-2,03	12,94
Поточні забезпечення	63568	7574	136268	63612	63564	-72 656	-48	-53,32	-0,08
Доходи майбутніх періодів	325599	10	7	65	84	58	19	828,57	29,23
Інші поточні зобов'язання	721516	914376	860303	1334393	1657486	474 090	323 093	55,11	24,21
Усього поточні зобов'язання	2845233	3693251	2705248	5110915	4382987	2 405 667	-727 928	88,93	-14,24
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	6					0	0	x	x
Баланс	5102411	6030242	7022834	10762407	9241355	3 739 573	-1 521 052	53,25	-14,13

* очікуваний

Динаміка доходів, витрат та фінансового результату ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 – 2016 роках наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів, витрат та фінансового результату ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 – 2016 роках

Показник	За рік					абсолютне відхилення до попереднього року	
	2012	2013	2014	2015	2016*	2015	2016
Чистий дохід від реалізації продукції	8446139	11499650	16410598	13514322	13639338	-17,65	0,93
Собівартість реалізованої продукції	9362739	11923045	14011737	12964328	13108530	-7,48	1,11
Валовий прибуток	-916600	-423395	2398861	549994	530808	-77,07	-3,49
Інші операційні доходи	2221295	118599	707552	975351	159051	37,85	-83,69
Адміністративні витрати	73738	97629	150923	181503	136982	20,26	-24,53
Інші операційні витрати	1086099	393028	190462	95913	148377	-49,64	54,70
Фінансовий результат від операційної діяльності	144858	-795453	2765028	1247929	404500	-54,87	-67,59
Інші фінансові доходи	15	89574	253734	111691	151530	-55,98	35,67
Інші доходи	121386	82759	19583	3416	38253	-82,56	1019,82
Фінансові витрати	18624	47098	194170	55819	310532	-71,25	456,32
Втрати від участі в капіталі	458	0	0	0	0	x	x
Інші витрати	12257	644519	14241	8013	211950	-43,73	2545,08
Фінансовий результат до оподаткування	234920	-1314737	2829934	1299204	71801	-54,09	-94,47
Витрати (дохід) з податку на прибуток	75895	-118514	454659	294871	-11985	-35,14	-104,06
Чистий фінансовий результат	159025	-1196223	2375275	1004333	83786	-57,72	-91,66

* очікуваний

Отже, виходячи із табл. 2.4, можна дійти висновку, що чистий прибуток у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 57,72% за рахунок:

- зменшення чистого від реалізації послуг на 17,65%,
- збільшення адміністративних витрат на 20,26%,
- зменшення інших фінансових доходів на 55,98%,
- зменшення інших доходів на 82,56%.

Чистий прибуток у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 91,66% за рахунок:

- збільшення собівартості реалізованих послуг на 1,11%,
- зменшення інших операційних доходів на 83,69%,
- збільшення інших операційних витрат на 54,70%,
- збільшення фінансових витрат на 456,32%,
- збільшення інших витрат на 2545,08%.

Результати аналізу рентабельності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках узагальнено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників оцінки рентабельності ТОВ «ГОТЕЛЬ
МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках

Показники	Формула	Роки					абсолютне відхилення	
		2012	2013	2014	2015	2016	2015	2016
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / Середньорічні активи	x	- 0,21	0,36	0,11	0,01	-0,25	-0,10
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічний власний капітал	x	- 0,79	0,88	0,24	0,02	-0,64	-0,22
Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток / Чистий дохід	0,02	- 0,10	0,14	0,07	0,01	-0,07	-0,07
Коефіцієнт рентабельності продукції	(Фін. рез. від опер. діяльності + Інші опер. витрати - Інші опер. доходи) / (Собівартість + Адміністративні витрати + Витрати на збут)	- 0,10	- 0,04	0,17	0,04	0,04	-0,13	- 0,002

За даними табл. 2.5, рентабельність активів протягом 2014 – 2016 рр. зменшилась у 2015 році порівняно з 2014 роком на 25%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 10%, за рахунок зменшення чистого прибутку на 91,66%.

Рентабельність власного капіталу протягом 2014 – 2016 рр. зменшилась у 2015 році порівняно з 2014 роком на 64%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 22%, за рахунок збільшення власного капіталу на 0,85%.

Рентабельність діяльності протягом 2014 – 2016 рр. зменшилась у 2015 році порівняно з 2014 роком на 7%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 7%, , за рахунок зменшення чистого прибутку на 91,66%.

Рентабельність продукції протягом 2014 – 2016 рр. зменшилась у 2015 році порівняно з 2014 роком на 13%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 0,2%, за рахунок зменшення фінансового результату від операційної діяльності та збільшення собівартості реалізації товарів, робіт та послуг, за рахунок зменшення фінансового результату від операційної діяльності на 67,59%.

Розрахунок показників ділової активності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках зведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ділової активності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»
у 2012 - 2016 роках

Показники	Формула	Роки					абсолютне відхилення	
		2012	2013	2014	2015	2016	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фондовіддача	ЧДр / Середньорічна вартість основних засобів (СВоз)	1,52	3,80	4,25	2,94	2,51	-1,31	-0,43

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	ЧДр / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості (СВДз)	7,81	7,44	8,72	4,91	4,62	-3,81	-0,30
Період оборотності дебіторської заборгованості (Пдз)	Кількість днів у періоді (Кдп) / Кдз	46,74	49,07	41,84	74,29	79,07	32,45	4,78
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Ккз)	Середньорічна собівартість реалізації продукції (СРр) / Середньорічна кредиторська заборгованість (СРКз)	3,29	3,23	5,18	2,54	2,99	-2,64	0,45
Період оборотності кредиторської заборгованості (Пкз)	Кдп / Ккз	110,92	113,06	70,47	143,89	122,04	73,42	-21,85
Коефіцієнт оборотності запасів (Кз)	СРр / Середньорічна вартість запасів (СВз)	67,34	60,04	67,85	60,00	62,05	-7,86	2,05
Період оборотності запасів (Пз)	Кдп / Кз	5,42	6,08	5,38	6,08	5,88	0,70	-0,20
Коефіцієнт оборотності активів (Ка)	ЧДр / Б	1,66	1,91	2,34	1,26	1,48	-1,08	0,22
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	СВДз / ЧДр	0,13	0,14	0,12	0,22	0,24	0,10	0,01
Оборотність власного капіталу	ЧДр / Середньорічний розмір власного капіталу (ВК)	5,44	7,84	4,14	3,03	3,04	-1,11	0,002

За результатами розрахунків показників ділової активності можна зробити наступні висновки:

- фондівдача в 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 1,31 тис. грн. / тис. грн., в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 0,43 грн. / грн., за рахунок збільшення первісної вартості основних засобів на 18,30%;
- коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 3,81 рази, в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 0,30 рази, за рахунок збільшення дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 22,24%;
- період оборотності дебіторської заборгованості в 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 32 дні, в 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 5 днів;
- коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився в 2015 році порівняно з 2014 роком на 2,64 рази, в 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 0,45 рази, за рахунок зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 44,01%;
- період оборотності кредиторської заборгованості мав тенденцію до зростання в 2015 році порівняно з 2014 роком на 73 дні, в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 22 дні;
- оборотність запасів зменшилась в 2015 році порівняно з 2014 роком на 7,86 рази, в 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 2,05 рази, за рахунок зменшення запасів на 2,23%;
- період оборотності запасів в 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 1 день, в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 1 день;
- оборотність активів в 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 1,08 рази, в 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 0,22 рази, за рахунок зменшення активів на 14,13%;
- оборотність власного капіталу в 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 1,11 рази, в 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 0,002 рази, за рахунок зростання власного капіталу на 0,85%.

Результати розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ГОТЕЛЬ
МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках

Показники	Формула	Роки					абсолютне відхилення	
		2012	2013	2014	2015	2016	2015	2016
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Власний капітал / Капітал	0,30	0,24	0,56	0,41	0,49	-0,15	0,07
Коефіцієнт фінансування	Позиковий капітал / Власний капітал	2,28	3,11	0,77	1,42	1,06	0,64	-0,36
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Оборотні активи	- 0,42	- 0,58	0,06	0,09	- 0,16	0,03	-0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Власний капітал	- 0,54	- 0,92	0,05	0,11	- 0,13	0,07	-0,25

Фінансова автономія у 2014 році становила 56%, у 2015 році 41%, у 2016 році 49%, що свідчить про фінансування діяльності підприємства за рахунок власних коштів відбувалося на рівні 40 - 60%, що є позитивним в діяльності підприємства, зростання коефіцієнта платоспроможності у 2016 році порівняно з 2015 роком відбулося за рахунок зростання суми власного капіталу на 0,85% та зменшення капіталу на 14,13%.

Результати розрахунку показників ліквідності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ГОТЕЛЬ
МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках

Показники	Формула	Станом на 31.12					ланцюгові темпи зростання, %	
		2012	2013	2014	2015	2016	2015	2016
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0,71	0,63	1,07	1,10	0,86	2,86	-21,57

Продовження табл. 2.8

Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Виробничі запаси - Поточні біологічні активи - Незавершене виробництво - Готова продукція - Товари) / Поточні зобов'язання	0,66	0,58	0,99	1,06	0,81	6,51	-23,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Поточні фінансові інвестиції + Грошові кошти та їх еквіваленти) / Поточні зобов'язання	0,18	0,12	0,18	0,07	0,07	-60,78	-7,73

Отже, за допомогою своїх оборотних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 63-110%, за допомогою своїх швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 58 – 106%, за допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 7 – 18%.

Отже, виходячи із загальної характеристики ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» можна дійти наступних висновків:

- ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» працює на ринку готельного господарства у місті Києві з 2010 року.
- рентабельність діяльності протягом 2014 – 2016 рр. зменшилась у 2015 році порівняно з 2014 роком на 7%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 7%, , за рахунок зменшення чистого прибутку на 91,66%.
- період оборотності дебіторської заборгованості в 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 32 дні, в 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 5 днів. Період оборотності кредиторської заборгованості мав тенденцію до зростання в 2015 році порівняно з 2014 роком на 73 дні, в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 22 дні;

- фінансова автономія у 2014 році становила 56%, у 2015 році 41%, у 2016 році 49%, що свідчить про фінансування діяльності підприємства за рахунок власних коштів відбувалося на рівні 40 - 60%, що є позитивним в діяльності підприємства, зростання коефіцієнта платоспроможності у 2016 році порівняно з 2015 роком відбулося за рахунок зростання суми власного капіталу на 0,85% та зменшення капіталу на 14,13%.
- за допомогою своїх оборотних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 63-110%, за допомогою свої швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 58 – 106%, за допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 7 – 18%.

2.2. Аналіз структури персоналу підприємства

Ефективне використання кадрових ресурсів виражається в зміні продуктивності, яка відображає позитивні аспекти і недоліки. Аналіз ефективності персоналу з метою виявлення можливостей для подальшого підвищення продуктивності праці на основі оптимального використання кількісного, якісного складу і розстановки кадрів, їх ставлення до роботи, характер відносин у команді. Для аналізу продуктивності використовувалися дані з руху персоналу, їх кваліфікації, робочого часу, виробничих і трудових послуг.

Основні показники продуктивності праці вихід товарної продукції (обсяг послуг) у порівнянних цінах на середньооблікового працівника і його зворотного показника - трудомісткість.

Організаційна структура управління ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» наведена на рис. 2.1.

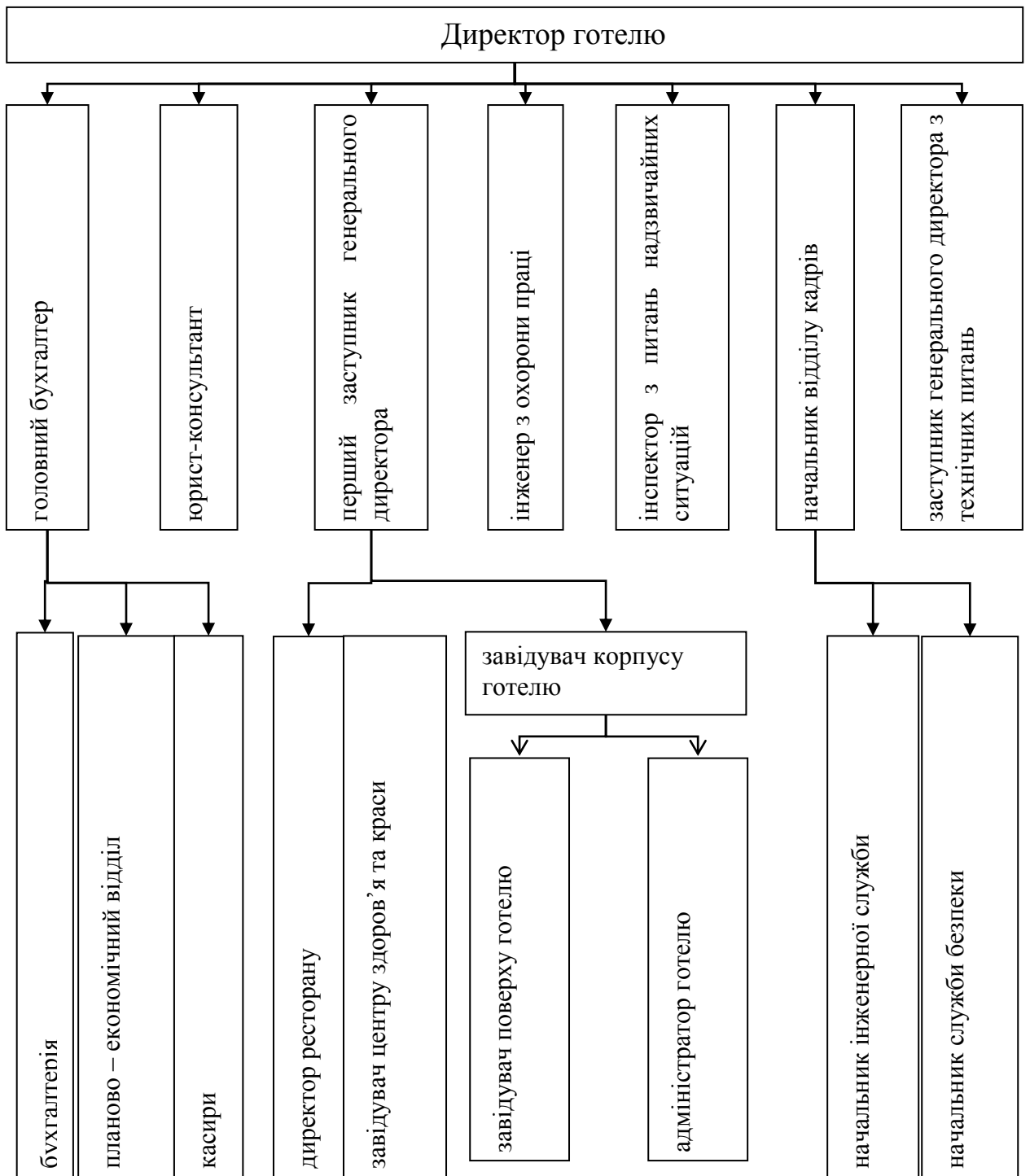


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Зведені показники праці і заробітної плати ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Зведені показники по праці і заробітній платі ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 – 2016 роках

Найменування показників	Формула	Роки					відносне відхилення до попереднього року, %		
		2012	2013	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Середня облікова чисельність, (чол.)	-	5100	5122	6112	5950	5602	19,33	-2,65	-5,85
Обсяг реалізованих послуг, (тис. грн.)	-	8446139	11499650	16410598	13514322	13639338	42,71	-17,65	0,93
Продуктивність, (тис. грн.)	Обсяг реалізованої продукції / Чисельність працівників	1656,11	2245,15	2684,98	2271,31	2434,73	19,59	-15,41	7,19
Трудомісткість (тис. грн.)	Чисельність працівників / Обсяг реалізованої продукції	0,00060	0,00045	0,00037	0,00044	0,00041	-16,38	18,21	-6,71

Середньооблікова чисельність у 2014 році порівняно з 2013 роком зросла 19,33%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 2,65%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 5,85%, отже середньооблікова чисельність працівників у 2016 році порівняно з 2013 роком зросла на 502 чол. або на 9,84%.

Обсяг реалізованої продукції за аналізований період зріс на 5193199 тис. грн. або на 61,49%. Отже збільшення чисельності працівників відбувається меншими темпами аніж збільшення обсягу реалізації, що свідчить про необхідність даного збільшення.

Продуктивність праці на протязі аналізованого періоду на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2014 році порівняно з 2013 роком зросла на 19,59%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 15,41%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 0,93%.

Оцінка складу і структури персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2012 - 2016 роки наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка складу і структури персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»
за 2012 - 2016 роки

Категорія персоналу	Середньоспискова чисельність									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Загальна кількість працюючих, з них:	5100	100,00	5122	100,00	6112	100,00	5950	100,00	5602	100,00
- управлінський персонал	918	18,00	871	17,00	1070	17,50	1059	17,80	986	17,60
- службовці	1530	30,00	1598	31,20	2048	33,50	1874	31,50	1877	33,50
- основні робітники	1683	33,00	1844	36,00	2323	38,00	1904	32,00	1737	31,00
- допоміжні робітники	969	19,00	809	15,80	672	11,00	1113	18,70	1003	17,90

Отже, найбільшу питому вагу у 2012 році займали основні робітники – 33%, у 2013 році – 36%, у 2014 році – 38%, у 2015 році – 32%, у 2016 році займали службовці – 33,50%, основні робітники лише 31%.

Для наочності наведемо дані структури персоналу таблиці 2.10 на рисунку 2.2.

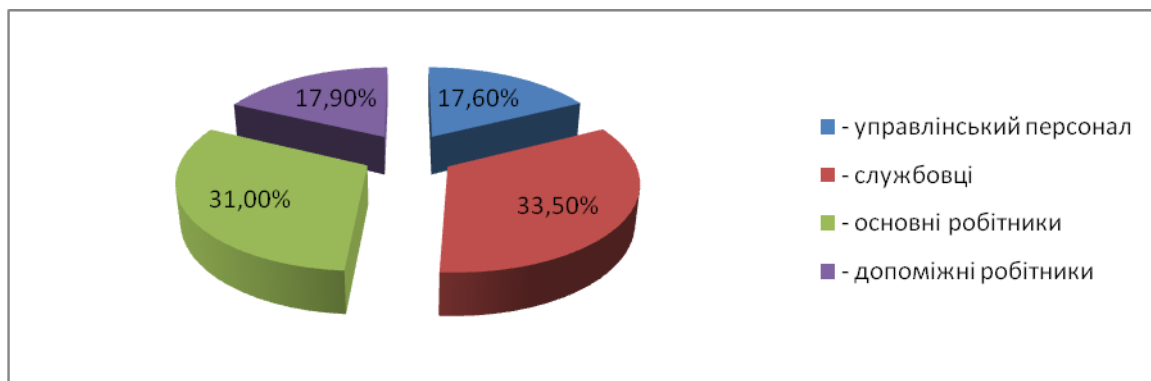


Рис. 2.2. Склад і структура персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2016 р.

Отже, найбільшу питому вагу у 2016 році становлять службовці – 33,50%, основні робітники – 31%, допоміжні робітники – 17,9%, управлінський персонал – 17,6%.

Аналіз показників статевої складової структури персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2012 – 2016 роки наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз показників статевої складової структури персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2012 – 2016 роки

Категорія персоналу	Середньоспискова чисельність									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Загальна кількість працюючих, з них:	5100	100,00	5122	100,00	6112	100,00	5950	100,00	5602	100,00
- жінки	2703	53,00	2740	53,50	3459	56,60	3439	57,80	3294	58,80
- чоловіки	2397	47,00	2382	46,50	2653	43,40	2511	42,20	2308	41,20

Отже, найбільшу питому вагу за статевою складовою у 2012 – 2016 роках на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» займали жінки в межах 53 – 58,8%.

Оцінка структури персоналу за освітнім рівнем ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2012 – 2016 роки наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка структури персоналу за освітнім рівнем ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2012 – 2016 роки

Освіта	Середньоспискова чисельність									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Загальна кількість працюючих, з них:	5100	100,00	5122	100,00	6112	100,00	5950	100,00	5602	100,00
- з вищою освітою	1326	26,00	1229	24,00	1528	25,00	1607	27,00	1625	29,00
- з середньо-спеціальною освітою	1428	28,00	1383	27,00	1772	29,00	1845	31,00	1653	29,50
- з середньою освітою	2244	44,00	2151	42,00	2628	43,00	2380	40,00	2241	40,00
- з неповною середньою	102	2,00	359	7,00	183	3,00	119	2,00	84	1,50

Найбільшу частку працівників у 2012 році є працівники із середньою освітою – 44%, з вищою освітою лише 26%. Найбільшу частку працівників у 2013 році є працівники із середньою освітою – 42%, з вищою освітою лише 24%. Найбільшу частку працівників у 2014 році є працівники із середньою освітою – 43%, з вищою освітою лише 25%. Найбільшу частку працівників у 2015 році є працівники із середньою освітою – 40% з вищою освітою лише 27%. Найбільшу частку працівників у 2016 році є працівники із середньою освітою – 40%, з вищою освітою лише 29%.

Проте, хоча рівень освіти і має тенденцію до підвищення, на даний час він є не високим. Тому при введенні в готелі нових технологій та устаткування, необхідно підвищувати кваліфікацію працівників, проводити

їх перепідготовку та навчати новим професіям, тобто займатися професійним навчанням персоналу. Це вигідно як готелю, так і самому працівнику.

Основними факторами, які мотивують працівників брати участь у професійному навчанні, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; зацікавленість в збільшенні зарплати; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади; інтерес до процесу освоєння нових завдань і навиків.

Проаналізуємо розвиток персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2012 – 2016 роки наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз показників розвитку персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ
МЕНЕДЖМЕНТ» за 2012 – 2016 роки

Показники	Роки					відносно відхилення до попереднього року, %	
	2012	2013	2014	2015	2016	2015	-2016
Загальна кількість працівників, які навчались, в т.ч.	300	359	446	454	448	1,77	-1,37
- новим спеціальностям	33	36	50	53	53	5,41	1,19
- підвищення кваліфікації	129	161	190	199	201	4,89	1,11
- перепідготовка працівників	138	161	207	203	194	-1,96	-4,46
% до загальної чисельності персоналу	5,88	7,00	7,30	7,64	8,00	4,55	4,76

У 2016 році порівняно з 2012 роком кількість працівників, що навчалася зросла на 148 чол., у відсоток працівників, що навчалися до загальної кількості працівників зріс на 2,12%.

Оцінка вікової структури персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2012 – 2016 роки наведена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка вікової структури персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»
за 2012 – 2016 роки

Віковий рівень працівників	Середньоспиксова чисельність									
	2012		2013		2014		2015		2016	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Загальна кількість працюючих, з них:	5100	100,00	5122	100,00	6112	100,00	5950	100,00	5602	100,00
- 18 - 29 років	2091	41,00	2177	42,50	2659	43,50	2410	40,50	2347	41,90
- 29 - 49 років	1632	32,00	1613	31,50	1864	30,50	1892	31,80	1776	31,70
- 50 - 59 років	1173	23,00	1152	22,50	1314	21,50	1238	20,80	1199	21,40
- старших за 60 років	204	4,00	179	3,50	275	4,50	411	6,90	280	5,00

Найбільшу питому вагу у структурі персоналу займали працівники з 18 років до 29 років в межах 40,50 – 43,50%. Найменшу питому вагу займали працівники старші за 60 років в межах 3,50 – 6,90%.

Аналіз руху робочої сили ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2012 – 2016 роки наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз руху робочої сили ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» за 2012 –
2016 роки

Найменування показників	2012	2013	2014	2015	2016	відносно відхилення до попереднього року, %		
						2014	2015	2016
Кількість працівників на початок періоду	5450	4750	5494	6730	5170	15,66	22,50	-23,18
Кількість прийнятих працівників за період	150	825	1502	233	956	82,06	-84,49	310,30
Кількість звільнених працівників за період	850	81	266	1793	92	228,40	574,06	-94,87
Кількість працівників на кінець періоду	4750	5494	6730	5170	6034	22,50	-23,18	16,71
Середньоспиксова чисельність працівників	5100	5122	6112	5950	5602	19,33	-2,65	-5,85

Протягом 2012 року було прийнято 150 чол., звільнених – 850 чол. Протягом 2013 року було прийнято 825 чол., звільнених – 81 чол. Протягом 2014 року було прийнято 1502 чол., звільнених – 266 чол. Протягом 2015 року було прийнято 233 чол., звільнених – 1793 чол. Протягом 2016 року було прийнято 956 чол., звільнених – 92 чол.

Оцінка стабільності кадрів на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 - 2016 роках наведена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка стабільності кадрів на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012-2016 роках

Найменування показників	2012	2013	2014	2015	2016	відносно відхилення до попереднього року, %		
						2014	2015	2016
коефіцієнт обороту кадрів по прийому	0,03	0,16	0,25	0,04	0,17	52,57	-84,06	335,79
коефіцієнт обороту кадрів по звільненню	0,17	0,02	0,04	0,30	0,02	175,20	592,41	-94,55
коефіцієнт плинності кадрів	0,20	0,18	0,29	0,34	0,19	63,53	17,71	-45,06
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,18	10,19	5,65	0,13	10,39	-44,56	-97,70	7896,40
Коефіцієнт адаптації	-700,00	744,00	1236,00	-1560,00	864,00	66,13	-226,21	-155,38

Коефіцієнт обороту кадрів по прийому = Кількість прийн. / середньорічна кількість;

Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню = Кількість звільн. / середньорічна кількість;

Коефіцієнт плинності кадрів = (Кількість прийн.+ Кількість звільн.) / середньорічна кількість;

Коефіцієнт співвідношення прийн. і звільн. прац. = Кількість прийн. / кількість звільн.;

Коефіцієнт адаптації = Кількість прийн. - кількість звільн.

Отже, виходячи із табл. 2.16, можна дійти наступних висновків, що коефіцієнт обороту кадрів із прийому на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 52,57%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 84,06%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 335,79%.

Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 175,20%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 592,41%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 94,55%.

Коефіцієнт плинності кадрів у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 63,53%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 17,71%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 45,06%.

Коефіцієнт прийнятих та звільнених працівників у 2014 році порівняно з 2013 роком зменшився на 44,56%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 97,7%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 7896%.

Коефіцієнт адаптації у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 66,13%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 226,21%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 155,38%.

Баланс робочого часу на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ», годин наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Баланс робочого часу на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 – 2016 рр.,
год.

Найменування показників	2012	2013	2014	2015	2016	відносне відхилення до попереднього року, %		
						2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фонд робочого часу	1020000 0	10244000	1227289 6	11947600	11248816	19,81	-2,65	-5,85
Відпрацьовано всього	9173538	9199261	1102681 7	10734052	10105961	19,87	-2,66	-5,85
З них надурочно	550412	551955	882145	966064	808476	59,82	9,51	-16,31
Невідпрацьовано	1026462	1044738	1246078	1213548	1142854	19,27	-2,61	-5,83
- щорічні відпустки	856800	860496	1026816	999600	941136	19,33	-2,65	-5,85
- тимчасова непрацездатність	105264	110635	132019	128520	121003	19,33	-2,65	-5,85

- навчальні відпустки	59976	68839	82145	79968	75290	19,33	-2,65	-5,85
--------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Продовження табл. 2.17

- неявки у зв'язку переводом на інше підприємство	1456	1612	1624	1613	1618	0,74	-0,68	0,31
- неявки з дозволу адміністрації	588	815	822	958	944	0,86	16,55	-1,46
- відпустки за ініціативою адміністрації	196	192	384	504	336	100,00	31,25	-33,33
- неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий тиждень	658	633	655	699	814	3,48	6,72	16,45
- прогули	1524	1516	1613	1686	1712	6,40	4,53	1,54

Як видно з таблиці 2.17 фактичний фонд робочого часу у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 19,87%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 2,66%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 5,85%.

Надурочно відпрацьовані години у 2014 році порівняно з 2013 роком зросли на 59,82%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зросли на 9,51%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилися на 16,31%.

Гранична стабільність персоналу є зниження поїздок через хворобу, прогули. Спостережувані, зокрема, відсутність викликаних травмами, хворобами, за умови відсутності з дозволу адміністрації з причин, які залежать від роботи дитячих садків, поліклінік, компанії, ремонт квартир і майна, органів місцевого самоврядування тощо Невихід можуть бути класифіковані за причини і окремих виробничих одиниць. Аналіз цих показників дозволяє отримати більш повне уявлення про фактичний розподіл робочого часу, розміру збитків та їх причин.

Динаміка невідпрацьованого робочого часу на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2013 - 2016 роках наведена на рис. 2.3.

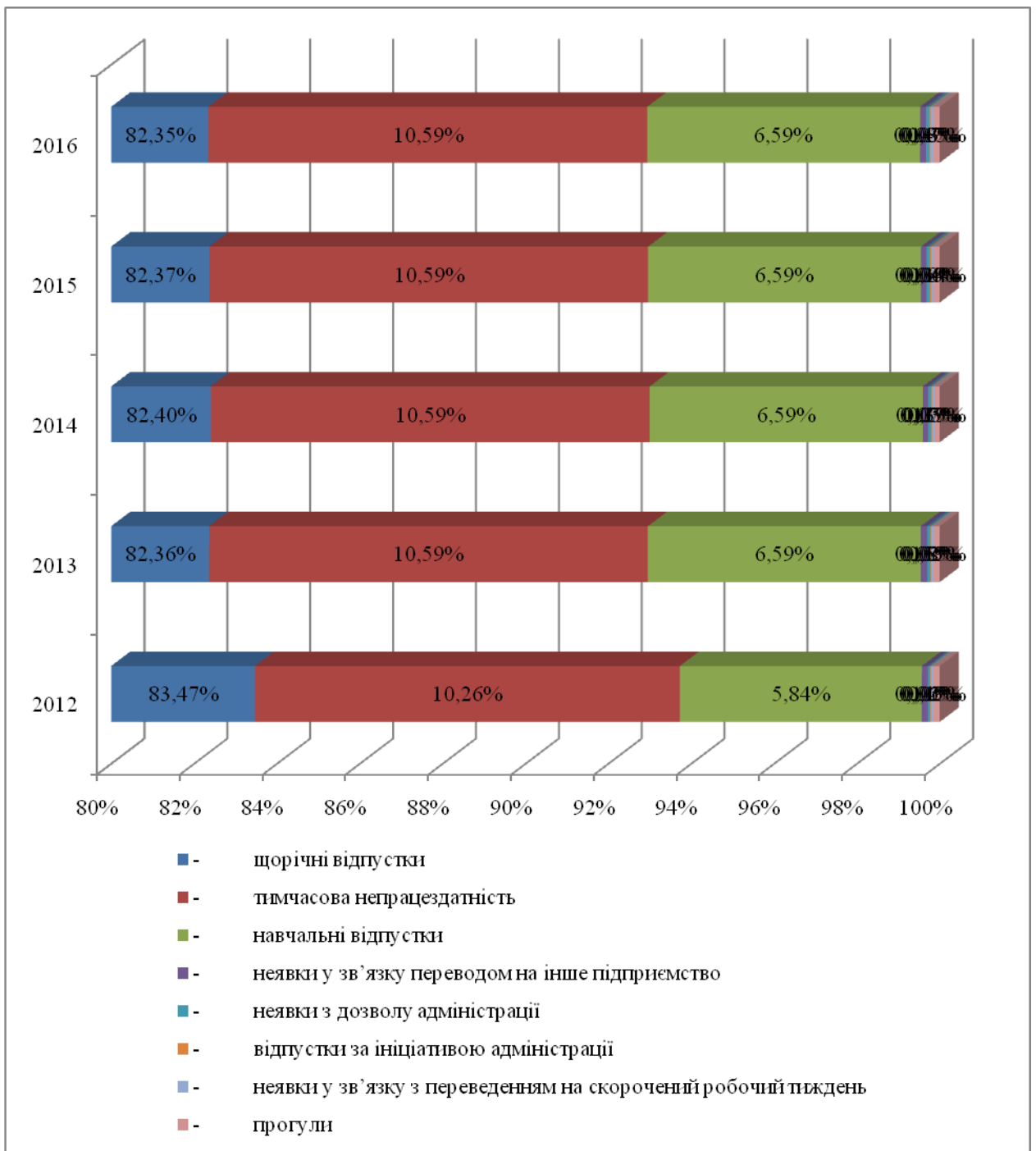


Рис. 2.3. Динаміка невідпрацьованого робочого часу на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2012 – 2016 рр.

Отже, виходячи із рис. 2.3, можна дійти висновку, що найбільший обсяг невідпрацьованого робочого часу спостерігається за рахунок: щорічних відпусток – у 2013 році 82,36%, у 2014 році 82,40%, у 2015 році 82,37%, у

2016 році – 82,35% та тимчасової непрацездатності – у 2013 - 2016 рр. – 10,59%.

Таким чином, виходячи із усього вище викладеного можна дійти наступних висновків:

– продуктивність праці на протязі аналізованого періоду на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2014 році порівняно з 2013 роком зросла на 19,59%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 15,41%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 0,93%.

– середньооблікова чисельність у 2014 році порівняно з 2013 роком зросла 19,33%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 2,65%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 5,85%, отже середньооблікова чисельність працівників у 2016 році порівняно з 2013 роком зросла на 502 чол. або на 9,84%.

– коефіцієнт обороту кадрів із прийому на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 52,57%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 84,06%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 335,79%.

– коефіцієнт обороту кадрів по звільненню у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 175,20%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 592,41%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 94,55%.

– фактичний фонд робочого часу у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 19,87%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 2,66%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 5,85%.

– надурочно відпрацьовані години у 2014 році порівняно з 2013 роком зросли на 59,82%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зросли на 9,51%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилися на 16,31%.

– найбільший обсяг невідпрацьованого робочого часу спостерігається за рахунок: щорічних відпусток – у 2013 році 82,36%, у 2014 році 82,40%, у 2015 році 82,37%, у 2016 році – 82,35% та тимчасової непрацездатності – у 2013 - 2016 рр. – 10,59%.

2.3 Дослідження особливостей функціонування системи управління персоналом підприємства

Дієве управління має на увазі дуже максимально абсолютне впровадження такого широкого комплексу ресурсів, які присутні в постанові ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».

Вся робота з управління персоналом ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» сконцентрована в руках кадрового відділу під керуванням боса відділу. Бос відділу при виконанні власних конкретних зобов'язань повною мірою підконтрольний і підзвітний Генеральному директору фірми і його першому заступнику. Стан боса кадрової служби у внутрішній ієрархії суспільства відображає його двояку роль в управлінні ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».

З одного боку, він вважається керуючим відповідного активного відділу, з іншого боку, - членом найвищого управління фірми. Як конкретний начальника відділу в прями обов'язки боса кадрової служби заходить дієве забезпечення організації, функціонування системи управління персоналом - планування, комплект, вивчення, становлення, оцінка персоналу; управління працівниками відділу по роботі з персоналом товариства. Як уповноважений найвищого управління фірми бос відділу співробітників розподіляє і несе спільно з іншими керівниками обов'язок за управління всією організацією, бере участь в обговоренні найважливіших для фірми питань становлення, визначення намірів роботи товариства на перспективу. Природно, при обговоренні питань становлення фірми, бос відділу виступає, перш за все, як професіонал у галузі управління персоналом, в якості консультанта для інших глав. Втім, беручи до уваги компетентності у власній професійній сфері, він ще має приймати спільні закони становлення організації, аристократія базар, провідних суперників, володіти інформацією по провідній продукції товариства.

У конкретному керівництві відділу по роботі з персоналом розташовується відділ співробітників, тобто всі функції по забезпеченню

втілення дієвої системи управління персоналом розподілені між начальником і його підлеглими. На відділ співробітників належить велика кількість функцій, які вимагають раціонального їх виконання з боку службовців відділу, а саме:

- 1) забезпечення дотримання основ підбору персоналу на підприємстві;
- 2) забезпечення і здійснення контролю за дотриманням трудового законодавства, наказів, вказівок і висновків вищестоящих організацій за завданнями роботи з кадрами;
- 3) дослідження практичної роботи глав і знавців, забезпечення на цій основі вірного розміщення кадрів;
- 4) організація роботи по збільшенню діловитий кваліфікації глав і співробітників, організація виробничо-економічного вивчення з усіма співробітниками підприємства;
- 5) створення адекватної системи мотивації;
- 6) створення лояльного персоналу;
- 7) вивчення психічного клімату зсередини фірми і що аналогічне.

З метою визначення головних завдань управління персоналом на досліджуваному підприємстві було проведено вибіркве опитування між службовців (Додаток А).

На початку вивчений рівень задоволеності співробітників роботою в фірми (рис. 2.4).

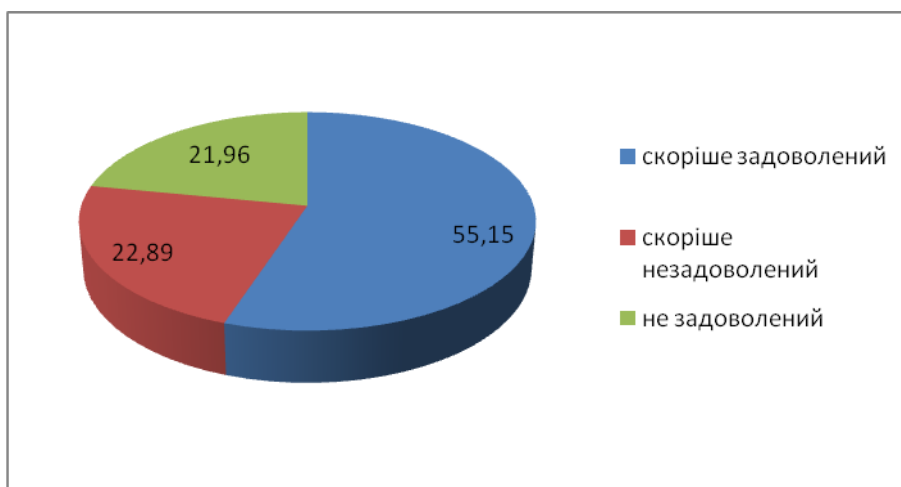


Рис. 2.4. Рівень задоволеності працівників роботою ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Отже, з аналізу бачимо, що більшість працівників скоріше задоволені умовами роботи на підприємстві (55,15%), 22,89% - скоріше не задоволені і 21,96% - не задоволені.

Засоби мотивації праці, на думку респондентів, мають бути такими (рис. 2.5).

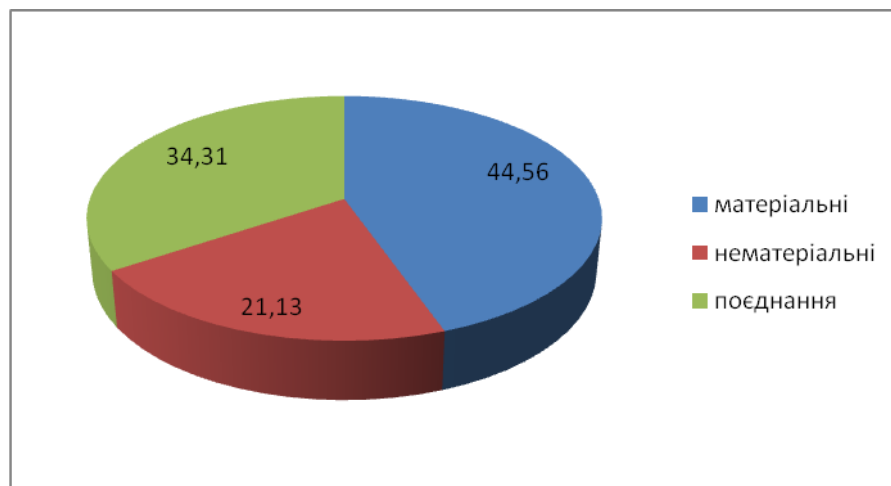


Рис. 2.5. Засоби мотивації праці ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Більшість працівників відмітили важливими матеріальні засоби мотивації – 44,56%, нематеріальні відмітило лише 21,13%, а поєднання всіх засобів вважає за доцільне 34,31% опитаних.

З приводу формування заробітної плати на підприємства працівники відповіли таким чином (рис. 2.6).

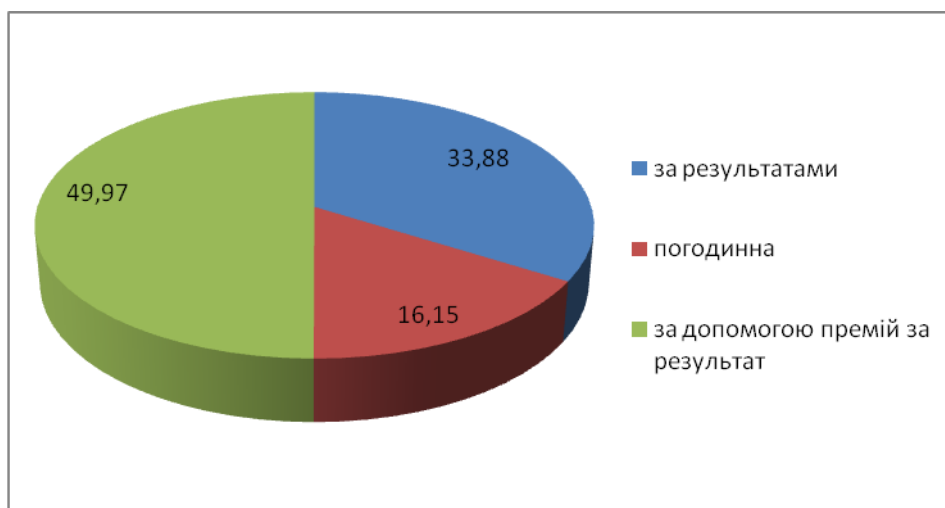


Рис. 2.6. Формування заробітної плати ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Таким чином, бачимо, що більшість співробітників вважають, що найкраще формувати заробітну плату за результатами роботи у вигляді премій – 49,97%, або просто за результатами роботи – 33,88%, тобто працівники націлені працювати на результат.

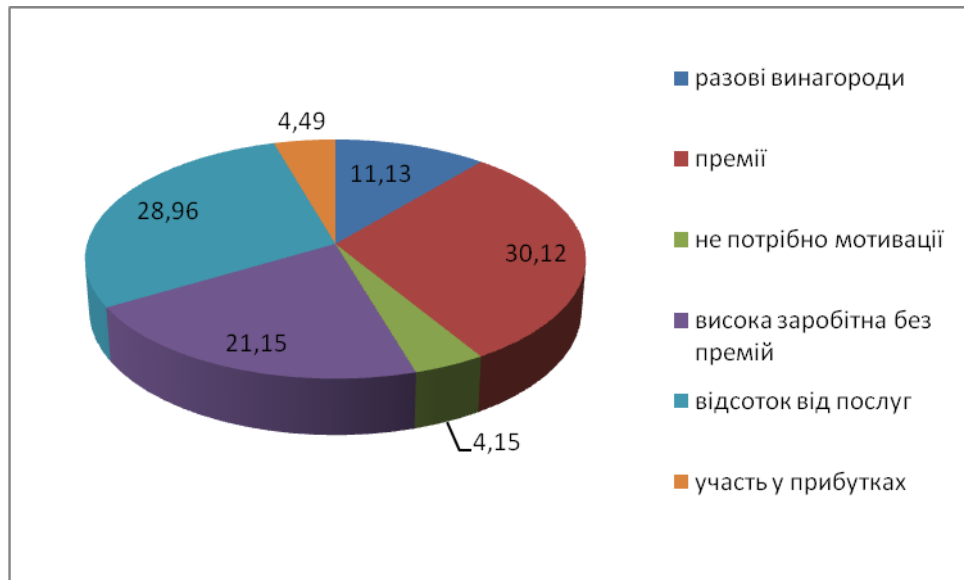


Рис. 2.7. Засоби матеріальної мотивації ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Більшість опитаних вважає, що в якості мотивації варто застосовувати премії (30,12%) та відсоток від послуг (28,96%).

Щодо засобів нематеріальної мотивації, то думки опитаних розділились таким чином (рис. 2.8).

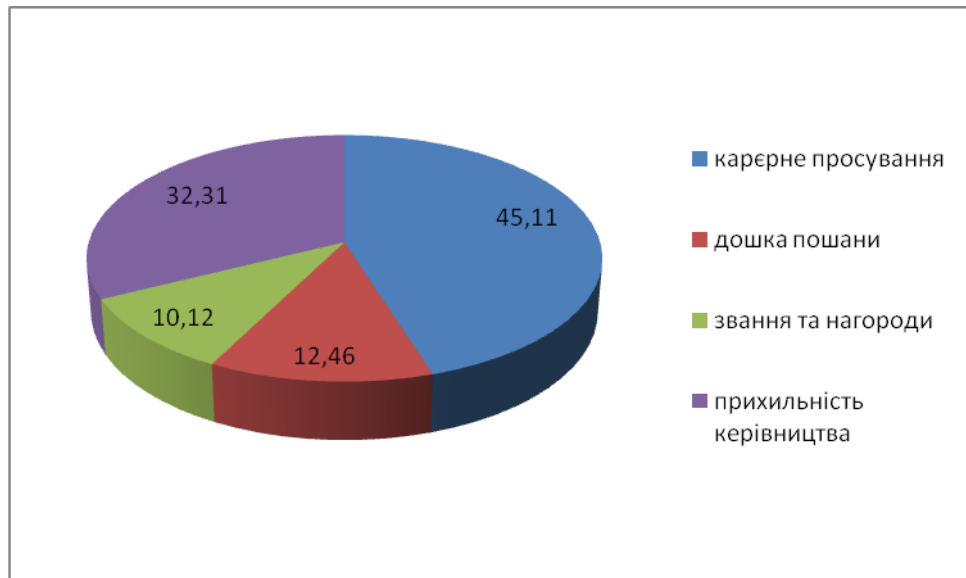


Рис. 2.8. Засоби нематеріальної мотивації ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Більшість опитаних із засобів нематеріальної мотивації виділяє кар'єрне просування (45,11%) та прихильність керівництва (32,31%).

Більшість респондентів оцінило систему мотивації праці персоналу на оцінку «4» за п'ятибальною шкалою – 51,31%, на оцінку «5» - 20,9% (рис. 2.9).

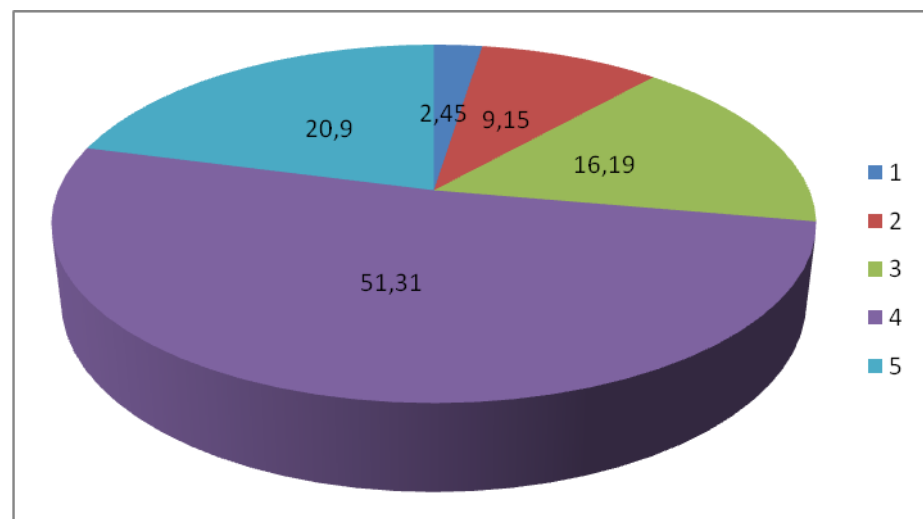


Рис. 2.9. Оцінка системи мотивації праці ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

На питання, чи потрібна система мотивації праці на підприємстві лише 5,12% відповіли, що не потрібна, решта опитаних з різних причин вважає мотивацію потрібною (рис. 2.10).

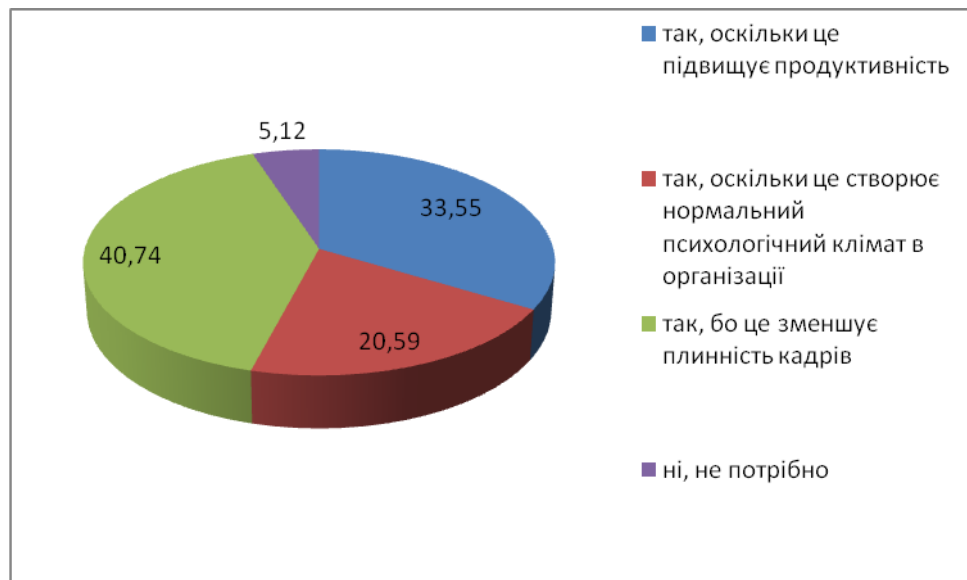


Рис. 2.10. Потреба в мотивації персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Серед пропозицій щодо матеріальної мотивації більшість опитаних підтримали відсотки від продаж – 27,12%, премії – 22,14%, бонуси – 25,13% та інше – 25,61% (рис. 2.11).

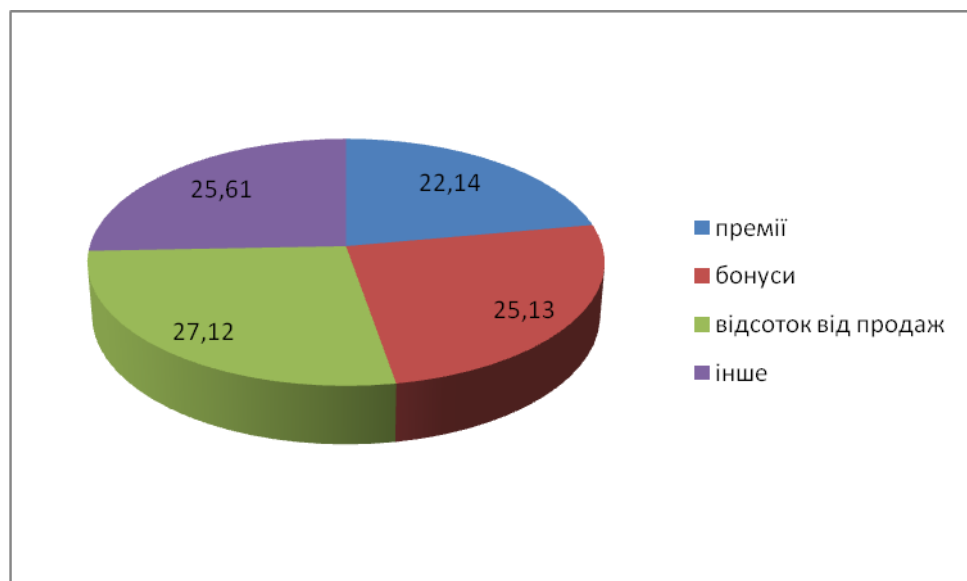


Рис. 2.11. Пропозиції щодо матеріальної мотивації ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Серед проблем опитані співробітники бачать такі (рис. 2.12). Проблеми працівники оцінили досить рівномірно, і вони пов'язані з плинністю кадрів, низькою заробітною платою, низькою мотивацією, наявністю конфліктів та

іншими факторами, які негативно впливають на управління персоналом підприємства.

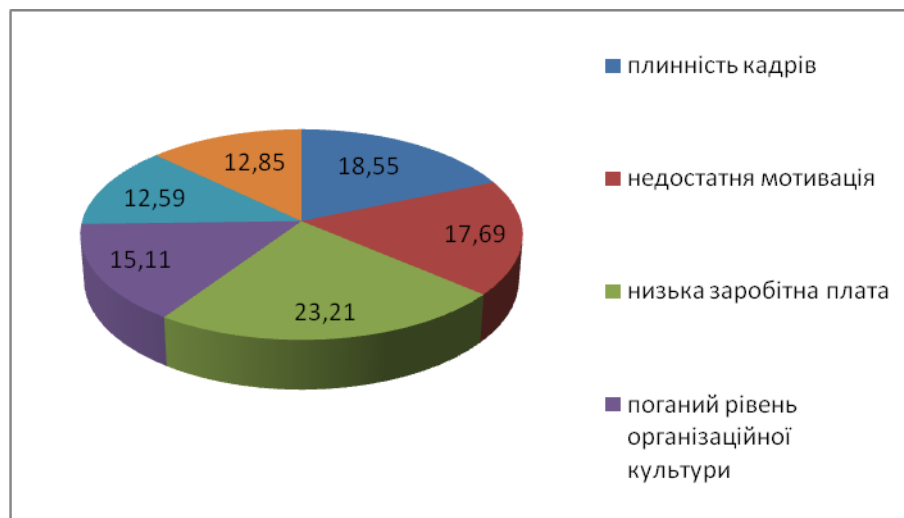


Рис. 2.12. Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Отже, основною проблемою мотивації персоналу досліджуваного підприємства готельного господарства є не досконала система мотивації робітників і службовців, а також відсутність іноді адекватної заробітної плати для цих категорій працівників, також важливою проблемою є плинність кадрів та низька заробітна плата.

Висновки до розділу 2

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» працює на ринку готельного господарства у місті Києві з 2010 року. Вартість необоротних активів у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 318346 тис. грн. або на 6,19% за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів. Вартість оборотних активів у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 1839398 тис. грн. або на 32,74% за рахунок зменшення інших оборотних активів. Сума власного капіталу зросла у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 37910 тис. грн. або на 0,85% за рахунок збільшення додаткового капіталу. Величина довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 831034 тис. грн. або на 69,49%, за рахунок зменшення відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань. Величина поточних зобов'язань та забезпечень у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 727928 тис. грн. або на 14,24% за рахунок зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Чистий прибуток у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 91,66% за рахунок: збільшення собівартості реалізованих послуг на 1,11%, зменшення інших операційних доходів на 83,69%, збільшення інших операційних витрат на 54,70%, збільшення фінансових витрат на 456,32%, збільшення інших витрат на 2545,08%. Рентабельність діяльності протягом 2014 – 2016 рр. зменшилась у 2015 році порівняно з 2014 роком на 7%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 7%, за рахунок зменшення чистого прибутку на 91,66%. Період оборотності дебіторської заборгованості в 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 32 дні, в 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 5 днів. Період оборотності кредиторської заборгованості мав тенденцію до зростання в 2015 році порівняно з 2014 роком на 73 дні, в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 22 дні. Фінансова автономія у 2014 році становила 56%, у 2015

році 41%, у 2016 році 49%, що свідчить про фінансування діяльності підприємства за рахунок власних коштів відбувалося на рівні 40 - 60%, що є позитивним в діяльності підприємства, зростання коефіцієнта платоспроможності у 2016 році порівняно з 2015 роком відбулося за рахунок зростання суми власного капіталу на 0,85% та зменшення капіталу на 14,13%. За допомогою своїх оборотних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 63-110%, за допомогою своїх швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 58 – 106%, за допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 7 – 18%.

Продуктивність праці на протязі аналізованого періоду на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2014 році порівняно з 2013 роком зросла на 19,59%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 15,41%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 0,93%. Середньооблікова чисельність у 2014 році порівняно з 2013 роком зросла 19,33%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 2,65%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 5,85%, отже середньооблікова чисельність працівників у 2016 році порівняно з 2013 роком зросла на 502 чол. або на 9,84%. Коефіцієнт обороту кадрів із прийому на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 52,57%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 84,06%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 335,79%. Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 175,20%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 592,41%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 94,55%. Фактичний фонд робочого часу у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 19,87%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 2,66%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 5,85%. Надурочно відпрацьовані години у 2014 році порівняно з 2013 роком зросли на 59,82%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зросли на 9,51%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилися на 16,31%.

Найбільший обсяг невідпрацьованого робочого часу спостерігається за рахунок: щорічних відпусток – у 2013 році 82,36%, у 2014 році 82,40%, у 2015 році 82,37%, у 2016 році – 82,35% та тимчасової непрацездатності – у 2013 - 2016 рр. – 10,59%.

Основною проблемою мотивації персоналу досліджуваного підприємства готельного господарства є не досконала система мотивації робітників і службовців, а також відсутність іноді адекватної заробітної плати для цих категорій працівників, також важливою проблемою є плинність кадрів та низька заробітна плата.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка програми заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства

У передових умовах науково-технічної революції, становлення економіки головним конкурентоспроможним плюсом фірми на ринку робиться виховання і кваліфікація співробітників фірми, що мають можливість підтримати техніко-технологічний і інноваційний потенціал фірми. Дієвим методикою підтримувати важливий освітній ступінь, втілити в життя інвестування в людський капітал фірми, вважається партисипативне управління - поширення власності на способи виготовлення і управління на співробітників фірми.

Форми участі службовців в управлінні ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» мають всі шанси володіти різну глибину, але, як правило, розрізняють 3 ступеня участі: висування пропозицій; вироблення альтернатив; вибір остаточний діагноз.

В цілому функціонування партисипативного механізму на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» гарантувати згодом впровадження:

– полегшення обміну внутрішньофірмової інформації - члени взаємодії отримують більше широку і неупереджену інформацію про роботи ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»;

– дієвий робота і закріплення командного духу - приватна роль співробітників в процесі управління сприяє перетворенню намірів фірми в особистісні наміри працюють, роль в досягненні цілей ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» призводить до задоволенню особистих потреб працівників;

– купівля управління фірми додаткових ресурсів для укладення власних майбутніх завдань - у співробітників з'являються нові можливості, нові знання, розширюється горизонт їх власних ймовірностей.

Партисипативне управління стане націлене на поліпшення застосування всього людського потенціалу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».

Впровадження партисипативного управління персоналом на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Впровадження партисипативного управління персоналом на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Партисипативне розклад в керівництві передбачати, власне що глави вірити підлеглим в трудящих питаннях, щоразу слухати і конструктивно застосувати їх думку, організовувати розмашистий і всебічний заміни інформацією, залучати підлеглих до постановки цілей і контролю за їх досягненням, широко застосувати всілякі способи стимулювання. Важливими посиленнями для впровадження партисипативного управління на

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» вважаються: інформованість співробітників про фінансове становище ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»; вивчення персоналу, яке поглиблює пізнання службовців і дозволяє їм брати на себе більше дієві ув'язнення і заносити більше животрепетні пропозиції; делегування повноважень і прийняття висновків співробітниками, роль має можливість обмежуватися лише тільки внесенням послуг, а має можливість прийняттям остаточного рішення; винагороду, яке належить бути не лише тільки за виконання власних конкретних зобов'язань, але і за внесення послуг і висунення думках. Чим більше відблиск в житті ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» відшукувати ці складові, що сильніше співробітники залучені в управління.

Партисипативне управління при реалізації функції планування на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» стане проявлятися в тому що, співробітники можуть залучатися до прийняття висновків. Перевага залучення співробітників до прийняття управлінських висновків стане полягати в належному: в найкращому розумінні суті завдань і шляхів їх вирішення; в більше швидкому втіленні прийнятих висновків в практичну роботу (самі знайшли - найбільш виконувати) в дієвому сприянні, у встановленні атмосфери співпраці; в підйомі самосвідомості, в самоствердженні членів колективу; в здатності нормально об'єднати цілі індивіда, групи і фірми в цілому.

Всі вироблення службовців ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» повинні будуть розглядатися управлінням, важливим стане зворотний зв'язок з

приводу якоїсь ідеї. Всі ідеї, які виявили заохочення повинні будуть впроваджуватися, а начальник зобов'язаний сприяти впровадженню. У разі якщо працівники бачать, власне що їх ідеї елементарно складаються в харчування, то азарт швидко гаснуть, в наслідок цього всілякі заслуги персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» зобов'язані відмічатися, а персонал зобов'язаний аристократія, які з їх напрацювань виявилися цінними.

Форми участі службовців в управлінні ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» на рубежі планування можуть володіти різні значення.

На рубежі впровадження пропонується для ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ», наприклад іменованих, 1-ий ступінь - висування послуг як персонально, наприклад і в ході масового обговорення. Це метод ролі службовців в управлінні, які не вимагає буквально практично ніяких додаткових зусиль, не рахуючи відпрацювання регламенту висунення послуг. Чим будь-якого іншого всього, коли процес поставлений на регулярну основу, наприклад, методом проведення вибіркового опитування в фірми. Ще очікується практика регламентованого збору думках і послуг службовців по більш необхідним завданням роботи фірми. Це можливо втілити в життя з підтримкою вибіркового опитування персоналу або ж проведення проблемних семінарів.

У 2017 році пропонується перехід до 2 форми участі службовців в управлінні, а саме - розробка альтернатив - вимагає вже виникнення в ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» особливих структур, які могли б дієво залагоджувати це завдання. Це виражається в розробці постійних комітетів, яким доручається виконувати цю роботу.

У 2018 році пропонується перехід до третьої форми участі співробітників в управлінні ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» - вибір кандидатури - має на увазі, власне що роль в управлінні виконується у формі роботи особливих рекомендацій науково-технічного, техніко-економічного та управлінського характеру. Дані рекомендації не лише тільки обумовлюють труднощі і відшуковують шляхи її укладення, а й мають можливості автономно

брати на себе ув'язнення. За суті, це вже не просто роль в управлінні, це вже втілення управління, коли працівникам передається частка керівних можливостей.

Партисипативне управління в організаційних питаннях ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» проявляється в тому, власне що співробітники отримують право самостійних висновків в цих якостях роботи: вибір засобів втілення трудового процесу, режим роботи і розваг, впровадження нових методів роботи.

Провідними формами його прояву на низовому та середньому рівні управління стане: проведення проблемних семінарів, створення самоврядних трудящих груп (бригад), міжфункціональних комісій, гуртків контролю якості та ін.

Партисипативне управління дасть співробітникам ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» право на складання складу трудящих груп з членів організації і на визначення, з ким вони стануть кооперуватися в процесі масовий роботи. Співробітники стануть залучатися до різних креативних груп, органів управління на низовому рівні і рівні організації, робити презентабельні органи найманих працівників, які стануть працювати на паритетних з наймачем базі і брати на себе особисту участь в укладанні різноманітних задач соціально-трудового характеру.

Провідними рисами працівників на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» вважається суміщення професій і ротація службовців на трудящих просторах. Це призводить до того, власне що вони виявляються компетентними в ряді професій, важливих як для виготовлення страв, наприклад і для управління.

Члени бригади самі замовляють оснащення, дивляться за якістю технологічного процесу, розробляють і дивляться за виконанням правил договірної етики, здійснюючи обопільний контроль.

Ще одним механізмом реалізації партисипативного управління вважається практика створення міжфункціональних комісій. Сутність цих комісій полягає в тому, власне що знавці різних відділів обумовлюють

конкретну важливу проблему організації і будь-який заносить особистий внесок у артільний підсумок групи.

Партисипативне управління робить значний вплив на мотивацію персоналу фірми. Для початку, є, власне що партисипативне управління, розкриваючи працівнику доступ до прийняття висновку з приводу питань, пов'язаних з його функціонуванням в організації, мотивує людину до кращого виконання своєї роботи. По-2-х, партисипативне управління не тільки лише сприяє що, власне що співробітник ніж будь-якого іншого справляється зі своєю роботою, але і призводить до більшої віддачі, більшою внеску окремого співробітника в житті фірми, тобто трапляється більше абсолютне використання потенціалу людських ресурсів фірми.

Партисипативне управління базується на значущості збільшення командної взаємодії і, як наслідок, до бази мотивації як правило закладаються не тільки лише особисті заслуги, а й більшою мірою артільний підсумок роботи ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ». Відповідно до цього будь-який працівник зацікавлений в участі в управлінні і в отриманні фірмою більшої вигоди. Крім такого, подібний манера керування орієнтований на активізацію творчої енергійності співробітника, наприклад як будь-яка людина має можливість виразити себе і свої знання, висуваючи ті чи ж інші пропозиції для укладення конкретного завдання. Начальник при партисипативне розкладі управління вважається координатором масового процесу, забезпечуючи всебічний розгляд більш вагомих завдань. Він не намагається всучити своє міркування і жадає до конструктивного діалогу з групою.

Індивідуальність і характер мотивації, які виділяє партисипативне управління в значній мірі залежить від форм в яких воно виконується:

– в доходах - це програма мотивування щодо скорочення витрат фірми за встановленими критеріями: зниження витрат на плату праці і витрат робочого часу на одиницю страви, поліпшення якості страви на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» і т.д. Ця програма сприяє посиленню трудової

активності, орієнтує працівників на координацію діяльності та взаємодію, долає недоліки спеціалізації.

– у прибутках і власності представляє програму їх мотивування шляхом розподілу деякої частини прибутку ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» між ними або за підсумками роботи у формі обумовлених виплат (премій), або після закінчення певного терміну у відповідності з угодами на тему довірче управління належними працівникам акціями. Для ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» ця конфігурація дає додатковий ефект, що дозволяє змінювати розміри заробітної плати в ході пристосування до кон'юнктури ринку. Якщо прибуток фірми знижується, то це дозволяє їй обґрунтовано знижувати виплати працівникам і навпаки.

– в управлінні - це програма мотивування їх шляхом надання можливості брати участь в обговоренні та прийнятті рішень по діяльності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ». Схеми такої участі, здійснюються на різних організаційних рівнях: на рівні робочих груп (участь в управлінні здійснюється за допомогою обговорення та вироблення рішень членами цих груп у рамках представлених повноважень); на інших організаційних рівнях (виробничих підрозділів та управління фірми в цілому).

При застосуванні партисипативного управління працівникам надається право контролю за якістю та кількістю здійснюваної ними праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий итог.

Нерідко наймані працівники та їхні представницькі органи контролюють дії роботодавця (представника роботодавця) без безпосереднього залучення до управління ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ». У цьому разі працівникам і їхнім представницьким органам надається право накладати вето на рішення з певного кола питань, якщо такі рішення були прийняті роботодавцем (представником роботодавця) без погодження з представницькими органами персоналу.

Контроль у партисипативному управлінні передбачає залучення до цього процесу всіх виробничо-управлінських ланок, усіх працівників ТОВ

«ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ». Судьба співробітників організацій у процедурі контролю - ефективний засіб поліпшення результатів діяльності на всіх рівнях. Необхідно, по можливості, забезпечити судьба підлеглих у розробці стандартів, хоча це звичайно є прерогативою менеджера. Враховуючи вище сказане, застосування партисипативного управління на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» сприятиме підвищенню ефективності виробничого менеджменту та мотиваційних настанов працюючих, становленню досконалих, соціально орієнтованих відносин у сфері праці та створюють передумови для стабільного соціально-економічного розвитку.

Отже, впровадження партисипативного управління на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» дозволить істотно розширити погляд на діяльність підприємства, оскільки якщо 1 людина зосереджена на вирішенні поточної проблеми і не в змозі побачити нові можливості її вирішення, то у групі кваліфікованих фахівців більше шансів охопити цілий діапазон можливих рішень та можливостей. Кооперація і почуття спільності інтересів адміністрації і працівників життєво необхідні для збереження конкурентних позицій ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» в умовах інноваційних технологій і вимог ринку. Отже, в сучасних умовах розвитку ринкових відносин партисипативне управління є надзвичайно важливим способом управління діяльністю ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ», оскільки залучення працівників до участі у процесі планування, організації, мотивації та контролю є обов'язковим нюансом ефективної діяльності підприємства.

3.2. Ресурсне забезпечення реалізації програми удосконалення системи управління персоналом підприємства

Формування стратегії управління персоналом ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» повинен бути розроблений на основі мотиваційних потреб персоналу. Стратегія мотивації досліджуваних підприємств формується за рахунок створення відповідної адаптованої мотиваційної моделі. Формування мотиваційної моделі ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» як

комплексної цільової системи забезпечує поєднання інтересів компанії та її співробітників. Воно не повинно бути постійним, але повинні змінюватися. Саме тому процес його становлення і розвитку є безперервним і повинен швидко реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Фонд мотиваційних моделей ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» безпосередньо відображає процес реалізації процесу мотивації персоналу на об'єкті із зазначенням особи, відповідальної за його виконання особами, їх статус і функціональні можливості в організаційній структурі управління, а також фінансова сторона реалізації положень стратегії мотивації. Неможливо розробити шаблон підхід до мотивації співробітників. Саме тому теоретики і практики управління зосереджені не так на розробці типової моделі мотивації, яка буде придатна для реалізації на будь-якому підприємстві, а також розробка і реалізація конкретних критеріїв, принципів, правил організації мотиваційного процесу, який буде бути в змозі управляти менеджерами в напрямку найбільш сприятливих для підприємства, і за умови гармонізації відносин власника-службовця в напрямку задоволення інтересів останнього.

Вихідні передумови для розробки моделі кадрового мотивації ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» є наступний перелік етапів розробки і реалізації. Перед початком розробки цієї моделі мотивації персоналу, ви повинні розуміти, які стратегічні цілі компанія хоче досягти з нею. Основою мотиваційної моделі є стратегічний план і бізнес-план компанії на певний період, частина якого стратегія HR є інструментом, за допомогою якого менеджер по персоналу допомагає власникові досягти своєї мети.

У той же час, стратегічне завдання менеджера з персоналу в розробці мотиваційної моделі ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» є забезпечення конкурентних переваг підприємства, тобто організації системи заохочень і стимулів для персоналу повинні бути розроблені і уточнені відповідно до

цілей, які керівництво викладено в бізнес-плані, з урахуванням віддаленої перспективи розвитку підприємства.

Після визначення цілей розробки і реалізації цієї моделі необхідно дослідити особливості та умови функціонування існуючих моделей інших вітчизняних і зарубіжних підприємств.

Результатом цього етапу має бути оцінка і наукове обґрунтування доцільності практики адаптації в розробці моделей стимулювання в інших підприємств, що вимагає вивчення мікро- і макро функціонування підприємства, яка залежить від можливості навчання з минулого досвіду.

Наступний етап включає в себе вивчення та аналіз основних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств, що впливають на процес управління персоналом і мотивації співробітників, виявити можливі перешкоди на шляху впровадження інновацій, а також потенціал управління, щоб поліпшити проектну модель мотивація.

Розробка та впровадження мотиваційних моделей вимагають оптимізації організаційної структури управління підприємством, в тому числі служби управління персоналом.

Відповідно до сучасних концепцій управління підприємства, HR-менеджер грає роль управління стратегічного партнера, що надає йому велику автономію і рівність при дотриманні інтересів співробітників служб управління у взаємодії з вищим керівництвом і іншими підрозділами компанії і, відповідно, підвищує ефективність в реалізації основних положень кадрової політики.

На жаль, як і раніше існує негативне ставлення більшості менеджерів в офіс самого управління персоналом, який має низьку і незначну організаційний статус, є слабким професійно. Це впливає на можливість розробки та впровадження новітніх ефективної моделі мотивації.

Крім того, необхідно визначити технологію мотивації, здійснювати вибір відповідних методів та інструментів впливу на персонал, а їх розумної повної комбінації, щоб встановити основні компоненти компенсації пакета

ставлення працівників матеріальних і нематеріальних компонентів з метою отримання максимального результату від експлуатації цієї моделі. Для цього вивчення і моніторингу мінливих потреб співробітників за допомогою обстежень або запитальників.

На основі вивчення положень мотиваційної політики компанії ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ», керівник повинен оцінювати наявність достатньої кількості фінансових ресурсів для здійснення робочих кадрових та мотиваційних стратегій, а також до бюджету витрати на управління персоналом.

Заключне завдання менеджера з персоналу відповідає за визначення реалізації моделі мотивації персоналу осіб, ознайомлення їх з характером його роботи і обов'язків, встановлення термінів його реалізації та розробки діагностичних критеріїв ефективності функціонування цього модель. Запропонований алгоритм дозволяє побудувати адекватну конкретного підприємства організаційно-економічна модель мотивації персоналу у вигляді набору елементів, призначених для вирішення складних організаційних, економічних, соціальних і технічних мотивації управління завданнями персоналу.

Мотиваційна модель ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» повинні бути розроблені з урахуванням характеристик персоналу, що працює на підприємстві, а саме, потреби, інтереси, відносини і цінності співробітників. Ви повинні також розглянути існуючу структуру управління персоналом, факторів, що впливають на організацію всередині і зовні, а також фінансовий стан і переважаючих в корпоративні традиції.

Проте, впровадження інноваційних моделей мотивації була б неповною без відповідного поліпшення прикладена на підприємстві форм матеріального і морального стимулювання, які безпосередньо впливають на ступінь активності управлінського персоналу і витрат, пов'язаних з реалізацією мотиваційних стратегій.

Незважаючи на всю складність і безперервність реалізації мотиваційних моделей в практиці функціонування підприємства очевидна і безперечна є той факт, що управління мотивації персоналу повинні бути делеговані кваліфікованих і компетентних фахівців в галузі з необхідними знаннями та досвідом, розуміння психології поведінки та лідерські здібності людини.

Тому важливим є побудова єдиного офісу управління персоналом під керівництвом заступника начальника штабу, одним із пріоритетних завдань, які забезпечать ефективне використання всіх форм матеріального і морального стимулювання відповідно до їх трудовою діяльністю, вчитися вплив стимулів для підвищення трудової активності, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, тощо.

Менеджери використовують ряд матеріальних і нематеріальних методів стимулювання і мотивації співробітників для досягнення організаційних цілей, що вимагає фінансової основи для їх реалізації. Тобто, для того, щоб мати можливість реалізувати програму мотивації персоналу, менеджери повинні мати певні ресурси.

Фінансове забезпечення управління персоналом являє собою набір засобів для фінансування діяльності в управлінні найціннішого ресурсу - людей. Фінансування надходить з прибутку підприємства, одна зі статей якого є спрямування коштів для підтримки мотивації персоналу за рахунок створення ефективної і справедливої компенсації за витрачені зусилля.

Процес розробки та реалізації організаційно-економічної моделі кадрового мотивації ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» є досить складним і займає багато часу. Узгодженість всіх компонентів цієї моделі вимагає подальшого наукового досвіду в напрямку чіткого поділу прав і обов'язків менеджера по персоналу, визначення місця і ролі кадрових служб в організаційній структурі управління підприємством, розробка та обґрунтування стратегія управління персоналом та бюджетного фінансування пріоритетних напрямків роботи з персоналом, який буде

формуватися із сукупності протилежних особистостей групою однодумців з високим рівнем мотивації до праці.

Для того, щоб поліпшити систему матеріальної мотивації пропонується ввести планування кар'єри програми, яка призведе до збільшення заробітної плати працівника.

В 2016 році була експериментально запроваджена щомісячна оцінка роботи для деяких посад на основі ключових показників діяльності та визначення розміру їх преміальної винагороди в залежності від виконання. В кінці звітнього місяця для окремих посад заповнюється спеціальна форма, яку вноситься оцінка виконання самим працівником та його керівником. На підставі даних цієї форми, працівнику розраховується та виплачується преміальна винагорода (бонус). Оскільки такий експеримент мав позитивні результати та лояльно був прийнятий самими працівниками, керівництвом ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» було прийнято рішення про запровадження цієї системи для всіх посад. Розробку та впровадження цієї програми доручено Департаменту управління персоналом підприємства.

В 2017 — 2018 планується також розробити запровадити та прийняти до виконання Концепцію управління по цілях на підприємстві, тобто орієнтації на процес, а не на результат.

При впровадженні Концепції управління по цілях на досліджуваному підприємстві доцільно розглядати її як систему та впроваджувати поетапно. Наприклад, така система може включати наступні етапи:

Етап постановки цілей і завдань (від глобальних на всю компанію, до індивідуальних кожному співробітнику) – листопад-грудень 2017 року.

Етап коригувань цілей і завдань (проміжної оцінки в середині року) – червень-липень 2018 року.

Етап оцінки виконання поставлених цілей і завдань за рік – листопад-грудень 2018 року.

Обробка результатів і прийняття рішень за результатами оцінки – січень-березень 2019 року.

Для того, щоб більш чітко визначити цілі кожного конкретного працівника та шляхи їх виконання, доцільно запровадити на підприємстві загальну оцінку персоналу на регулярній основі. Прикладом такої оцінки може бути запропонований проект, що буде реалізовуватися у рамках «Положення про проведення оцінки персоналу». Розглянемо загальні принципи проекту такої оцінки персоналу.

Періодична оцінка результатів роботи персоналу (далі оцінка виконання) спрямована на сприяння зростанню ефективності роботи як кожного конкретного працівника, так і всього ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» в цілому.

Підрахунок балів служить базою для формування позитивних взаємовідносин між співробітниками, почуття відповідальності за індивідуальні та колективні успіхи в роботі і сприяє зміцненню позитивного іміджу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ».

Періодична оцінка виконання є основою для визначення професійного рівня працівників ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ», розмірів індивідуальних винагород, а також для формування індивідуальних програм розвитку і планів професійного зростання.

Підрахунок балів поширюється на всіх працівників ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ», крім Генерального директора. Оцінка не проводиться по відношенню до працівників, прийнятих на тимчасовій основі (на термін менше півроку).

Періодична оцінка проводиться раз на рік. При цьому щоквартально керівники проводять проміжні зустрічі (оціночні сесії) з безпосередніми підлеглими з метою оцінити хід виконання поставлених цілей і завдань і при необхідності їх відкоригувати.

Для знову прийнятого персоналу постановка цілей здійснюється в ході найближчої планової періодичної оцінки, а оцінка по виставленим цілям здійснюється в наступну оціночну сесію.

Визначимо, основні критерії, навіщо потрібен даний проект досліджуваному підприємству.

Чіткість і прозорість постановки цілей у всій компанії для кожного працівника – розуміння працівником для чого він працює.

Зворотній зв'язок підлеглому від керівника: не байдужість до його роботи; прояснення взаємних очікувань керівника і підлеглого один від одного – побудова ефективних взаємин; розвиток підлеглих шляхом конструктивного зворотного зв'язку; визначення індивідуальних мотивів працівника.

Виявлення потреб у навчанні та розвитку: інформація для прийняття рішення про розвиток, навчання, кар'єрному просуванні працівника.

Інформація для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника (підвищення, пониження).

Підвищення ефективності роботи всієї компанії.

Постановка та узгодження цілей на наступний період

Назвемо основні принципи концепцію управління по цілях на підприємстві:

Каскадування цілей можливо тільки на 2 рівня вниз, далі ціль повинна бути видозмінена.

У кожного працівника має бути 3 види цілей: цілі компанії, цілі підрозділу і цілі особисті.

Кожен співробітник у компанії повинен мати як мінімум одну індивідуальну ціль, засновану на характері виконуваної ним роботи.

Максимальна кількість цілей - 6, включаючи обов'язкову для всіх співробітників компанії ціль, таку як, наприклад, «Індекс лояльності споживачів» (знання, споживання, перевага).

Сумарна вага цілей повинна складати 100%.

Мінімальна вага однієї цілі - 10%.

Таблиця 3.1

Вага цілей за рівнем ієрархії посади в компанії, %

Рівень управління	Цілі Компанії	Цілі підрозділу	Цілі особисті	Всього
Директор, головний бухгалтер, юрист-консультант, перший заступник генерального директора, інженер з охорони праці, інспектор з питань надзвичайних ситуацій, начальник відділу кадрів, заступник генерального директора з технічних питань.	70	20	10	100%
завідувач корпусу готелю, директор ресторану, завідувач центру здоров'я та краси, начальник інженерної служби, начальник служби безпеки	30	40	30	100%
Бухгалтерія, планово – економічний відділ, касири, завідувач поверху готелю, адміністратор готелю	20	30	50	100%
служба прийому і розміщення, служба покоївок, об'єднана сервісна служба (швейцари, коридорні, гардеробники, службовці гаражного господарства), служба порт'є, служба консьєржа, служба посильних, інспектор з прибирання кімнат,	10	30	60	100%

За результатами першого півріччя цілі та завдання компанії, підрозділу, працівника можуть бути переглянуті і відкориговані. Якщо це відбувається, керівник повинен узгодити з підлеглим нові цілі і завдання, і уточнити розуміння їх працівником. Даний процес проходить в червні-липні 2018 року. Нові дані вносяться у форму (систему). На цьому ж етапі працівник може сам ініціювати перегляд цілей і завдань у зв'язку з додатковими факторами (існування проблем, які об'єктивно перешкоджають виконанню поставлених цілей, виникнення додаткових посадових обов'язків і т.д.). Для оцінки за підсумками року беруться дані етапу II. Якщо коригувань не було, у формі (системі) підтверджуються раніше встановлені цілі і завдання. За підсумками року оцінюється результат роботи всієї компанії (січень 2019 р.). Проходить оцінка виконання працівником поставлених цілей і завдань як його власних, так і підрозділів (січень - лютий 2019 р.) . Робота співробітника важлива не

сама по собі, а з метою реалізації завдань компанії. При цьому важливо - оцінювати не самого працівника, а ефективність його роботи і ставлення до роботи.

Метою системи оцінки персоналу є: встановлення безпосередньої залежності оплати праці та інших пільг співробітників від досягнення ними конкретних результатів відповідно до затверджених планів робіт; стимулювання досягнення співробітниками найкращих результатів по досягненню цілей бізнес-плану у відповідності зі стратегією Компанії; управління мотивацією працівників. залучення й утримання працівників, необхідних компанії; позиціонування компанії як «кращого роботодавця».

Просування спеціалістів, службовців і керівників у ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» відбувається за такими напрямками:

- горизонтальний, коли працівник росте, як спеціаліст, послідовно підвищуючи і поглиблюючи знання за обраною спеціальністю і просувається з однієї кваліфікаційної категорії до іншої, від однієї посади, стосовно даної професій, до більш високої;

- вертикальний - просування за ієрархією посад лінійних керівників;

- спочатку горизонтальним, а потім вертикальним: спеціаліст, що сформувався, чи службовець на певній сходинці професійної діяльності переключається на вертикальний шлях просування - стає керівником відповідного функціонального підрозділу. В цілому по ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» службове просування спеціалістів, службовців і керівників у 2017 році матиме такий характер (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2

Службове просування спеціалістів, службовців і керівників у 2017 році

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Категорія персоналу	Горизонтальне просування, осіб	Вертикальне просування, осіб	
		Висхідне	Низхідне
Керівники, спеціалісти і службовці	12- реорганізація підрозділів; 9- самостійне просування	16- підвищення кваліфікації 26- статусне просування	7 - не пройшли атестацію чи не справлялись з обов'язками; 4 – інші причини

Всього	21	42	11
--------	----	----	----

Отже, найбільш поширеним просування має стати вертикальне висхідне просування. При цьому необхідно зазначити, що підвищення кваліфікації і отримання вищої категорії носить плановий характер, що буде сприяти зростанню рівня матеріального стимулювання працівників.

Наступним етапом є визначення варіантів застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу.

Першою можливою системою застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу є матеріальні не фінансові винагороди (подарунки співробітникам з нагоди свят, оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки в театр, загально фірмові заходи, присвячені значущим подіям; заміські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії тощо).

Такі заходи мотивування досить поширені серед українських компаній і дають гарний результат мотивування працівників. Позитивною стороною є: зближення з колегами по роботі та керівництвом, підвищення ролі кожного члена у колективі, відчуття необхідності фірмі, створення і підтримка певної організаційної та корпоративної культури.

Витрати на здійснення першого варіанту застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на здійснення першого варіанту застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу

№	Показник	Витрати, тис. грн.
1	подарунки співробітникам з нагоди свят	70,00
1.1	*Новий рік	8,00
1.2	*Різдво Христове	8,00
1.3	*Міжнародний жіночий день	5,00
1.4	*Пасха	8,00
1.5	*День міжнародної солідарності трудящих	8,00
1.6	*День Перемоги	8,00
1.7	*Трійця	8,00
1.8	*День Конституції України	8,00

1.9	*День Незалежності України	8,00
-----	----------------------------	------

Продовження табл. 3.3.

1.10	*День захисника України	1,00
2	оплата медичної страховки	98,90
3	позики за пільговою програмою	7,90
4	знижки на придбання продукції компанії	25,40
5	квитки в театр	9,30
6	заміські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії	8,30
	ВСЬОГО ВИТРАТ	219,80

Витрати, які понесе підприємство на здійснення даної мотивації складають 219,8 тис. грн.

Другою можливою системою застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу. Найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажу, крім грошової премії, надається можливість 3 години пограти в боулінг або більярд. Таких співробітників щомісяця нагороджують тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Регіональному менеджерів, підрозділ якого показав найгірший результат за місяць, урочисто вручають живу черепаху. До черепахи додають інструкцію з догляду за нею, і працівник, який її отримав, протягом місяця зобов'язаний піклуватися про тварину, що повинна жити в офісі компанії.

На перший погляд засоби мотивування є дещо незвичними та руйнують певні стереотипи. Проте при створеній корпоративній культурі робітників і певних традиціях компанії метод є дуже дієвим і не лише мотивує до ефективної праці, але й зближує робітників та керівників між собою.

Витрати на здійснення другого варіанту застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на здійснення другого варіанту застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу

№	Показник	Витрати, тис. грн.
1	боулінг	26,00
2	більярд	20,00
3	путівка за кордон	186,00
4	швейцарський годинник	100,00
5	черепаха	12,00

ВСЬОГО ВИТРАТ	344,00
---------------	--------

Витрати, які понесе підприємство на здійснення даної мотивації складають 344 тис. грн.

3.3. Ефективність та результативність реалізації заходів з удосконалення системи управління персоналом підприємства

При застосуванні мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу розраховуємо ефект від впровадження системи стимулювання (таблиця 3.5).

Впровадження даної системи мотивації, призведе до збільшення працездатності працівників, а отже підвищення обсягу виконаних робіт та обсяг реалізованої продукції, також призведе до бажання працівників працювати на підприємстві, що призведе до збільшення продуктивності праці працівників, та збільшить чистий прибуток підприємства.

Таблиця 3.5

Ефект від впровадження системи матеріальних та не фінансових вигод ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у
планових 2017 – 2019 рр.

Показники	факт	план			абсолютне відхилення до попереднього року			відносне відхилення до попереднього року, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13639338	15375423	17332485	19538652	1736085	1957062	2206167	12,73	12,73	12,73
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13108530	14777051	16657949	18778258	1668521	1880898	2120309	12,73	12,73	12,73
Валовий прибуток	530808	598372	674536	760394	67564	76164	85858	12,73	12,73	12,73
Інші операційні доходи	159051	82275	42560	22018	-76776	-39715	-20544	-48,27	-48,27	-48,27
Адміністративні витрати	136982	159921	186702	217968	22939	26781	31266	16,75	16,75	16,75
Інші операційні витрати	148377	90427	54976	33423	-57950	-35451	-21553	-39,06	-39,20	-39,20
Фінансовий результат від операційної діяльності	404500	430299	475418	531019	25799	45119	55601	6,38	10,49	11,70
Інші фінансові доходи	151530	151530	151530	151530	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	38253	38253	38253	38253	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Фінансові витрати	310532	310532	310532	310532	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	211950	211950	211950	211950	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	71801	97600	142719	198320	25799	45119	55601	35,93	46,23	38,96
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-11985	17568	25689	35698	29553	8121	10008	-246,58	46,23	38,96
Чистий фінансовий результат	83786	80032	117029	162622	-3754	36997	45593	-4,48	46,23	38,96

Отже, виходячи з таблиці 3.5. можна зробити висновок, що при впровадженні даної системи мотивації дохід підприємства зросте на 12,73%, а фінансовий результат від операційної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зросте на 6,38%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 10,49%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 11,70%, фінансовий результат від звичайної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зросте на 35,93%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 46,23%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 38,96%, отже дана система мотивації є ефективною для підприємства.

При застосуванні мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу розраховуємо ефект від впровадження системи стимулювання (таблиця 3.6).

Впровадження даної системи мотивації, призведе до збільшення працездатності працівників, а отже підвищення обсягу виконаних робіт та обсяг реалізованої продукції, також призведе до бажання працівників працювати на підприємстві, що призведе до збільшення продуктивності праці працівників, та збільшить чистий прибуток підприємства.

Отже, виходячи з даної таблиці 3.6. можна зробити висновок, що при впровадженні даної системи мотивації дохід підприємства зросте на 12,73%, а фінансовий результат від операційної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зросте на 6,35%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 10,50%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 11,70%, фінансовий результат від звичайної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зросте на 35,76%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 46,34%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 39%, отже дана система мотивації є ефективною для підприємства.

Таблиця 3.6

Ефект від винагород пов'язані із результатами діяльності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у планових 2017 – 2019 рр.

Показники	факт	план			абсолютне відхилення до попереднього року			відносне відхилення до попереднього року, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13639338	15375423	17332485	19538652	1736085	1957062	2206167	12,73	12,73	12,73
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13108530	14777051	16657949	18778258	1668521	1880898	2120309	12,73	12,73	12,73
Валовий прибуток	530808	598372	674536	760394	67564	76164	85858	12,73	12,73	12,73
Інші операційні доходи	159051	82275	42560	22018	-76776	-39715	-20544	-48,27	-48,27	-48,27
Адміністративні витрати	136982	159921	186702	217968	22939	26781	31266	16,75	16,75	16,75
Інші операційні витрати	148377	90551	55051	33469	-57826	-35500	-21582	-38,97	-39,20	-39,20
Фінансовий результат від операційної діяльності	404500	430175	475342	530973	25675	45168	55631	6,35	10,50	11,70
Інші фінансові доходи	151530	151530	151530	151530	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Інші доходи	38253	38253	38253	38253	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Фінансові витрати	310532	310532	310532	310532	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	211950	211950	211950	211950	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування	71801	97476	142643	198274	25675	45168	55631	35,76	46,34	39,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-11985	17546	25676	35689	29531	8130	10014	-246,40	46,34	39,00
Чистий фінансовий результат	83786	79930	116967	162585	-3856	37037	45617	-4,60	46,34	39,00

Порівнюючи два варіанти застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» (таблиця 3.7), можна зробити висновок, що найбільш ефективною є перша.

Таблиця 3.7

Аналіз варіантів застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ»

Показники	1 варіант			2 варіант		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15375423	17332485	19538652	15375423	17332485	19538652
Валовий прибуток, тис. грн.	598372	674536	760394	598372	674536	760394
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	430299	475418	531019	430175	475342	530973
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	97600	142719	198320	97476	142643	198274
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	80032	117029	162622	79930	116967	162585
Рентабельність діяльності, %	0,5205	0,6752	0,8323	0,5199	0,6748	0,8321

Отже, проаналізувавши варіанти запровадження системи стимулювання ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» можна сказати, що найбільш ефективним варіантом є 1 варіант - впровадження системи матеріальних та не фінансових вигод, збільшення рентабельності діяльності до 0,8323%.

Кореляційний аналіз (кореляційний метод) - метод вивчення взаємозалежності ознак в загальній популяції, є випадковими величинами з нормальним схемою розподілу.

Основні вимоги до застосування кореляційного аналізу є достатня кількість спостережень, сукупність факторних і результативних показників, а також їх кількісний вимір і відображення в інформаційних джерелах.

Застосування кореляційного аналізу тісно пов'язаний з регресійним аналізом, тому його часто називають кореляційний і регресійний. Основними завданнями кореляційного аналізу є:

- Визначення форми спілкування;
- Вимірювання щільності (міцність) зв'язку;
- Визначити вплив факторів на виробничій основі.

Лінійний метод. Це метод використовується для визначення впливу фактора на результуючий показник і має наступний вигляд: $y = a + bx + e$, де x – незалежний чинник, y – рез-ат, чи b – параметри, e – спотворення.

Прогнозування рентабельності на основі лінійної кореляції наведено на рис. 3.2. та 3.3.

Регресійними називають моделі, що засновані на рівнянні регресії або системі регресійних рівнянь.

Йдеться про те, що множина допустимих функцій, з якої підбирається $f(X)$, є параметричною $f(X)=f(X,\theta)$,

де $\theta=(\theta_1, \theta_2, \dots, \theta_l)$ – невідомий векторний параметр. При побудові $f(X)$ вважатимемо, що $Y=f(X,\theta)+\varepsilon$

де перша складова – закономірна (систематична) зміна Y від X , а друга – випадкова величина (похибка регресії). Рівняння (1) і називають рівнянням регресії.

Коефіцієнт кореляції за формулою

$$r = +, - \sqrt{1 - \frac{\sum_{i=1}^N (Y_{\text{фi}} - Y_{\text{pi}})^2}{\sum_{i=1}^N (Y_{\text{фi}} - Y_{\text{сер}})^2}}$$

Значення коефіцієнт кореляції лежить у діапазоні від -1 до $+1$. При $r=0$ змінні не можуть мати лінійного кореляційного зв'язку. Ступінь тісноти їх лінійної залежності зростає при наближенні коефіцієнту кореляції до ± 1 . Між показниками існує функціональний зв'язок при $r = \pm 1$ Коли $r > 0$, то зв'язок між показниками прямий, якщо $r < 0$ – обернений.

В залежності від значення коефіцієнта кореляції зв'язок між перемінними класифікується наступним чином:

$r = 0,9$ і вище	– зв'язок між показниками вельми високий,
$r = 0,9 \div 0,7$	– високий,
$r = 0,7 \div 0,5$	– зв'язок помітний,
$r = 0,5 \div 0,3$	– зв'язок помірний,
$r = 0,1 \div 0,3$	– зв'язок між показниками слабкий.

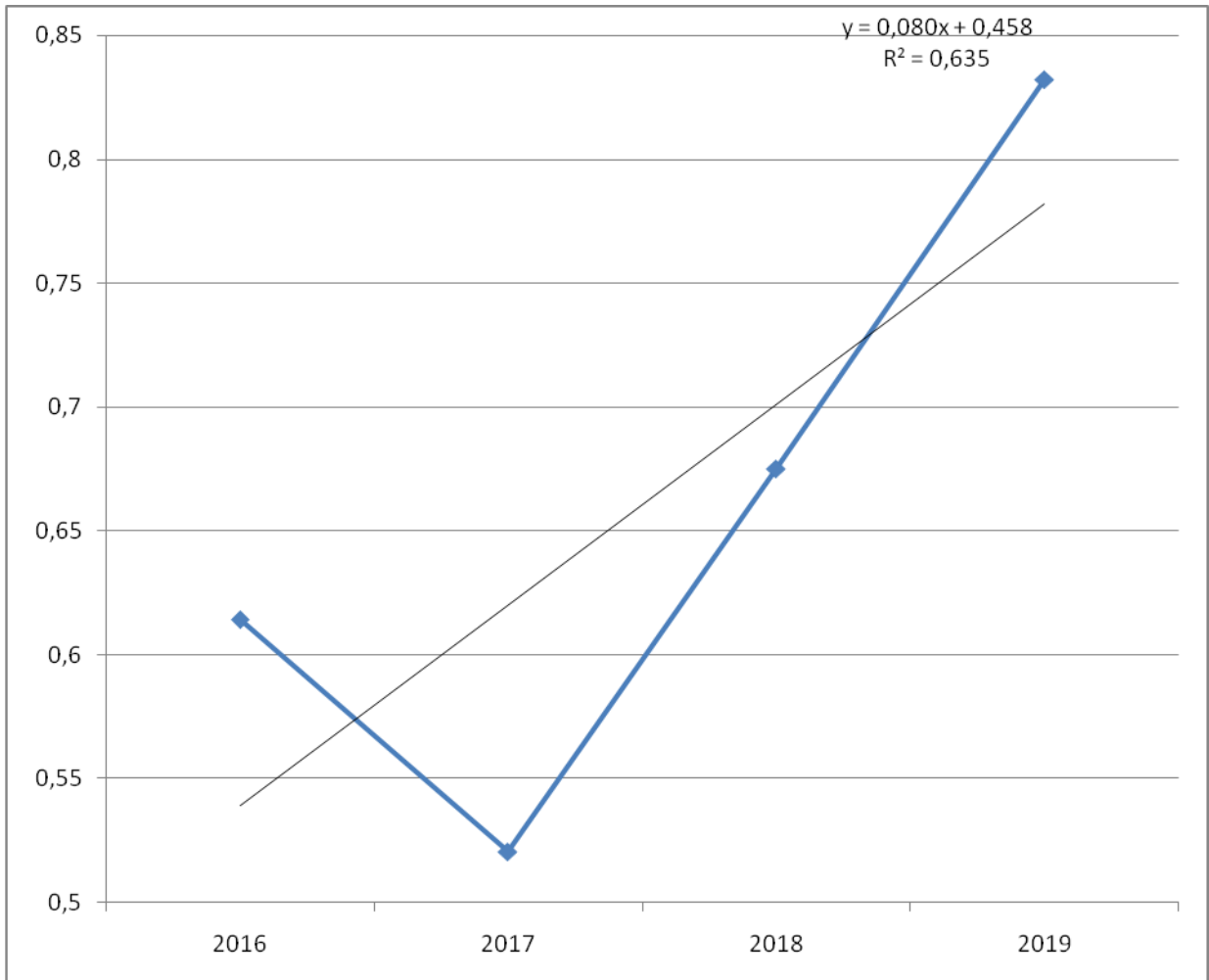


Рис. 3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Отже, виходячи із рис. 3.2, можна зробити висновок., що при лінійній кореляції для впровадження першого заходу, зв'язок між роками діяльності підприємства та рентабельністю підприємства є помітним, адже $R^2 = 0.6354$.

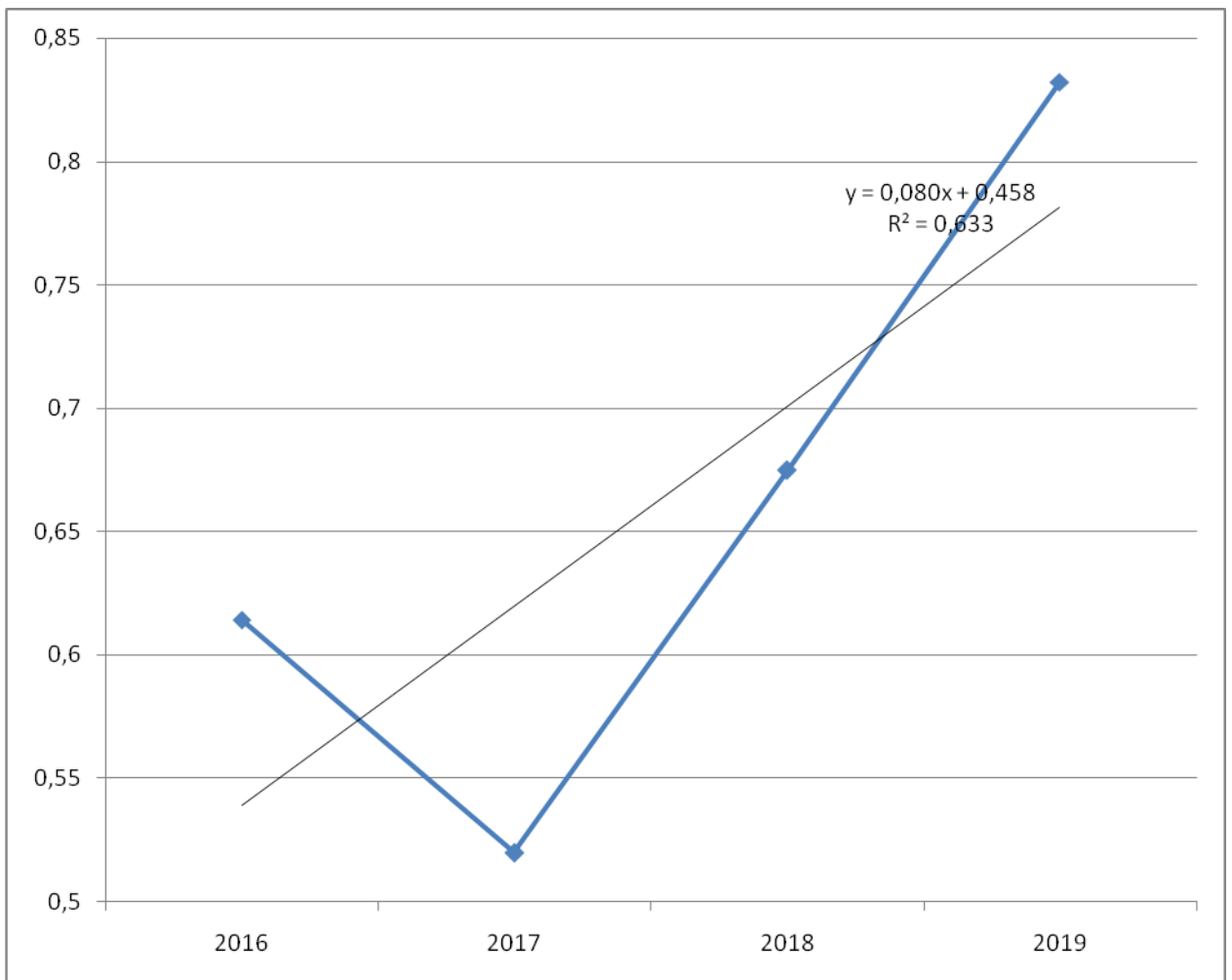


Рис. 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Отже, виходячи із рис. 3.3, можна зробити висновок, при лінійній кореляції для впровадження другої системи підвищення мотиваційної політики підприємства, зв'язок між роками діяльності підприємства та рентабельністю підприємства є помітним, адже $R^2 = 0.6337$.

Висновки до розділу 3

Партисипативне управління в здійсненні функцій планування в ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» буде проявлятися в тому, що працівники можуть бути залучені в процес прийняття рішень, які безпосередньо впливає на їх майбутню роботу (проекти, цілі, використання ресурсів, форми оплати праці). У цьому випадку керівник буде залучати працівників до встановлення цілей, які він повинен досягти, визначення завдань, які йому доведеться вирішувати. Партисипативне управління в організаційній діяльності компанії ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» буде з'являтися в тому, що працівники матимуть правильні рішення в цих аспектах: кошти здійснення процесу праці, режим роботи і впровадження інших нових методів роботи. Характеристика і характер мотивації, яка дає партисипативне управління в значній мірі залежить від форми, в якій вона здійснюється: участь у доходах; участь працівників в прибутку і власності; участь працівників в управлінні. При застосуванні в діяльності управління, працівникам надається право контролю за якістю та кількістю роботи, що проводиться ними і, відповідно, відповідальність за кінцевий результат. Впровадження управління за участю ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» дозволить значно розширити погляд на бізнес, тому що якщо одна людина зосереджена на вирішенні поточних проблем і не в змозі побачити нові можливості, група кваліфікованих фахівців, більш імовірно, щоб охопити весь діапазон можливих рішень і перспектив.

Першою можливою системою застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу є матеріальні не фінансові винагороди (подарунки співробітникам з нагоди свят, оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки в театр, загально фірмові заходи, присвячені значущим подіям; заміські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії тощо).

Витрати, які понесе підприємство на здійснення даної мотивації складають 219,8 тис. грн.

При впровадженні даної системи мотивації дохід підприємства зросте на 12,73%, а фінансовий результат від операційної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зросте на 6,38%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 10,49%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 11,70%, фінансовий результат від звичайної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зросте на 35,93%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 46,23%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 38,96%, отже дана система мотивації є ефективною для підприємства.

Другою можливою системою застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу є винагороди пов'язані із результатами діяльності працівників. Найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажу, крім грошової премії, надається можливість 3 години пограти в боулінг або більярд. Таких співробітників щомісяця нагороджують тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Регіональному менеджеріві, підрозділ якого показав найгірший результат за місяць, урочисто вручають живу черепаху. До черепахи додають інструкцію з догляду за нею, і працівник, який її отримав, протягом місяця зобов'язаний піклуватися про тварину, що повинна жити в офісі компанії.

Витрати, які понесе підприємство на здійснення даної мотивації складають 344 тис. грн.

При впровадженні даної системи мотивації дохід підприємства зросте на 12,73%, а фінансовий результат від операційної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зросте на 6,35%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 10,50%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 11,70%, фінансовий результат від звичайної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зросте на 35,76%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 46,34%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 39%, отже дана система мотивації є ефективною для підприємства.

Проаналізувавши варіанти запровадження системи стимулювання ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» можна сказати, що найбільш ефективним варіантом є 1 варіант - впровадження системи матеріальних та не фінансових вигод, збільшення рентабельності діяльності до 0,8323%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних й горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Всі методи формування системи управління персоналом підприємства поділяються на три групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Правові методи діяльності служби управління персоналом передбачають, що всі дії фахівців служби щодо наймання, переведення, звільнення працівників, оформлення відпустки, оформлення пенсійного забезпечення, оформлення особової справи, заповнення трудової книжки та інших документів мають відбуватися у чіткій і суворій відповідності до чинного трудового законодавства України. Адміністративно-розпорядчі методи передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на підставі комплексу нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів. Соціально-економічні методи спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не лише адміністративно-розпорядчих, а й економічних аспектів мотивації персоналу до високопродуктивної діяльності.

У практиці економічної діяльності для планування, обліку, аналізу результативності й ефективності управління персоналом використовується система показників, яка дозволяє визначити продуктивність праці у масштабі окремого працівника, виробничої дільниці, підприємства, організації, галузі і суспільства в цілому. Показники продуктивності праці мають бути наскрізними, зведеними, порівняльними, мати високий ступінь узагальнення, бути універсальними у застосуванні.

ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» працює на ринку готельного господарства у місті Києві з 2010 року.

Вартість необоротних активів у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 318346 тис. грн. або на 6,19% за рахунок збільшення залишкової вартості основних засобів. Вартість оборотних активів у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 1839398 тис. грн. або на 32,74% за рахунок зменшення інших оборотних активів. Сума власного капіталу зросла у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 37910 тис. грн. або на 0,85% за рахунок збільшення додаткового капіталу. Величина довгострокових зобов'язань та забезпечень у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 831034 тис. грн. або на 69,49%, за рахунок зменшення відстрочених податкових зобов'язань, інших довгострокових зобов'язань. Величина поточних зобов'язань та забезпечень у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 727928 тис. грн. або на 14,24% за рахунок зменшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Чистий прибуток у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 91,66% за рахунок: збільшення собівартості реалізованих послуг на 1,11%, зменшення інших операційних доходів на 83,69%, збільшення інших операційних витрат на 54,70%, збільшення фінансових витрат на 456,32%, збільшення інших витрат на 2545,08%. Рентабельність діяльності протягом 2014 – 2016 рр. зменшилась у 2015 році порівняно з 2014 роком на 7%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 7%, за рахунок зменшення чистого прибутку на 91,66%. Період оборотності дебіторської заборгованості в 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 32 дні, в 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 5 днів. Період оборотності кредиторської заборгованості мав тенденцію до зростання в 2015 році порівняно з 2014 роком на 73 дні, в 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 22 дні. Фінансова автономія у 2014 році становила 56%, у 2015 році 41%, у 2016 році 49%, що свідчить про фінансування діяльності підприємства за рахунок власних коштів

відбувалося на рівні 40 - 60%, що є позитивним в діяльності підприємства, зростання коефіцієнта платоспроможності у 2016 році порівняно з 2015 роком відбулося за рахунок зростання суми власного капіталу на 0,85% та зменшення капіталу на 14,13%. За допомогою своїх оборотних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 63-110%, за допомогою свої швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 58 – 106%, за допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїм поточним зобов'язанням на 7 – 18%.

Продуктивність праці на протязі аналізованого періоду на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2014 році порівняно з 2013 роком зросла на 19,59%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 15,41%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 0,93%. Середньооблікова чисельність у 2014 році порівняно з 2013 роком зросла 19,33%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшилась на 2,65%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 5,85%, отже середньооблікова чисельність працівників у 2016 році порівняно з 2013 роком зросла на 502 чол. або на 9,84%. Коефіцієнт обороту кадрів із прийому на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 52,57%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 84,06%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 335,79%. Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 175,20%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зріс на 592,41%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 94,55%. Фактичний фонд робочого часу у 2014 році порівняно з 2013 роком зріс на 19,87%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зменшився на 2,66%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 5,85%. Надурочно відпрацьовані години у 2014 році порівняно з 2013 роком зросли на 59,82%, у 2015 році порівняно з 2014 роком зросли на 9,51%, у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилися на 16,31%. Найбільший обсяг невідпрацьованого робочого часу спостерігається за рахунок: щорічних відпусток – у 2013 році 82,36%, у 2014 році 82,40%, у

2015 році 82,37%, у 2016 році – 82,35% та тимчасової непрацевдатності – у 2013 - 2016 рр. – 10,59%.

Основною проблемою мотивації персоналу досліджуваного підприємства готельного господарства є не досконала система мотивації робітників і службовців, а також відсутність іноді адекватної заробітної плати для цих категорій працівників, також важливою проблемою є плинність кадрів та низька заробітна плата.

Партисипативне управління при реалізації функції планування на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» виявлятиметься у тому що, працівники можуть залучатися до прийняття рішень, які безпосередньо стосуються їх подальшої роботи (проекти планових завдань, використання ресурсів, форми оплати праці). У цьому випадку керівник залучатиме працівників до постановки цілей, які йому належить досягати, визначення завдань, які йому доведеться вирішувати. Партисипативне управління в організаційній діяльності ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» проявлятиметься у тому, що працівники отримають право самостійних рішень у таких аспектах діяльності: вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи. Особливість та характер мотивації, які дає партисипативне управління значною мірою залежить від форм в яких воно здійснюється: участь в доходах; участь працівників у прибутках і власності; участь працівників в управлінні. При застосуванні партисипативного управління працівникам надається право контролю за якістю та кількістю здійснюваної ними праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат. Впровадження партисипативного управління на ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» дозволить істотно розширити погляд на діяльність підприємства, оскільки якщо одна людина зосереджена на вирішенні поточної проблеми і не в змозі побачити нові можливості її вирішення, то у групи кваліфікованих фахівців більше шансів охопити весь спектр можливих рішень та перспектив.

Першою можливою системою застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу є матеріальні не фінансові винагороди (подарунки співробітникам з нагоди свят, оплата медичної страховки; позики за пільговою програмою; знижки на придбання продукції компанії; квитки в театр, загально фірмові заходи, присвячені значущим подіям; заміські й екскурсійні поїздки за рахунок компанії тощо).

Витрати, які понесе підприємство на здійснення даної мотивації складають 219,8 тис. грн.

При впровадженні даної системи мотивації дохід підприємства зросте на 12,73%, а фінансовий результат від операційної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зросте на 6,38%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 10,49%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 11,70%, фінансовий результат від звичайної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зросте на 35,93%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 46,23%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 38,96%, отже дана система мотивації є ефективною для підприємства.

Другою можливою системою застосування мотиваційного механізму стимулювання праці персоналу є винагороди пов'язані із результатами діяльності працівників. Найуспішнішим за підсумками півріччя працівникам відділу продажу, крім грошової премії, надається можливість 3 години пограти в боулінг або більярд. Таких співробітників щомісяця нагороджують тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Регіональному менеджеріві, підрозділ якого показав найгірший результат за місяць, урочисто вручають живу черепаху. До черепахи додають інструкцію з догляду за нею, і працівник, який її отримав, протягом місяця зобов'язаний піклуватися про тварину, що повинна жити в офісі компанії.

Витрати, які понесе підприємство на здійснення даної мотивації складають 344 тис. грн.

При впровадженні даної системи мотивації дохід підприємства зросте на 12,73%, а фінансовий результат від операційної діяльності у 2017 році

порівняно з 2016 роком зростає на 6,35%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 10,50%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 11,70%, фінансовий результат від звичайної діяльності у 2017 році порівняно з 2016 роком зростає на 35,76%, у 2018 році порівняно з 2017 роком на 46,34%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 39%, отже дана система мотивації є ефективною для підприємства.

Проаналізувавши варіанти запровадження системи стимулювання ТОВ «ГОТЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТ» можна сказати, що найбільш ефективним варіантом є 1 варіант - впровадження системи матеріальних та не фінансових вигод, збільшення рентабельності діяльності до 0,8323%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII
2. Закон Про відпустки від 15.11.1996 № 504/96-ВР
3. Закон Про оплату праці від 24.03.1995 № 108/95-ВР
4. Закон Про колективні договори і угоди від 01.07.1993 № 3356-XII
5. Закон Про охорону праці від 14.10.1992 № 2694-XII
6. Закон Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI
7. Бажан І.І. Сутність категорії "трудоий потенціал" та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. — 2003. — № 1 (20). — С. 69 -73.
8. Белік В. Д. Формування механізмів управління персоналом підприємств харчової промисловості : монографія / В. Д. Белік ; Міжнар. ун-т бізнесу і права. - Херсон : Грінь Д. С. [вид.], 2014. - 511 с.
9. Бублій М. П. Особливості управління персоналом малих та середніх підприємств [Електронний ресурс] / М. П. Бублій // Актуальні проблеми державного управління. - 2012. - № 2. - С. 445-452. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/apdy_2012_2_63.pdf
10. Водолажська Т. О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП [Електронний ресурс] / Т. О. Водолажська // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - С. 364-369. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2013_42_58.pdf
11. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів [Електронний ресурс] : монографія / за ред. В. М. Геєця, А. А. Мазаракі. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2008. — Ч1 — 389 с. — Режим доступу : <http://uchebnik-besplatno.com/natsionalnaya-ekonomika-uchebnik/triada-prioritetiv-upravlinni.html>
12. Гольдфарб А.Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А.Г. Гольдфарб // Коммунальное

хозяйство городов. — К. : Техніка, 2004. — Вип. 59. — С. 231 - 238.

13. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / О. Я. Гугул // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 194-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_6_48.pdf

14. Данченко О. Б. Інжиніринг бізнес-процесу управління персоналом в системі економічної безпеки організацій [Електронний ресурс] / О. Б. Данченко, Ю. А. Поскрипко // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2012. - № 3. - С. 79-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2012_3_14.pdf

15. Дериховська В. І. Розвиток персоналу у системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Дериховська Вікторія Ігорівна ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х., 2013. - 21 с.

16. Драч О. І. Оцінка і стимулювання персоналу в механізмі управління машинобудівним підприємством : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Драч Олександр Іванович ; Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2014. - 20 с.

17. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Дудукало Ганна Олександрівна ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ, 2015. - 20 с.

18. Єськов О. Л. Управління професійним розвитком персоналу підприємства на основі його оцінки [Електронний ресурс] / О. Л. Єськов, Т. П. Гітіс // Економіка та право. - 2013. - № 2. - С. 87-92. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpr_2013_2_17.pdf

19. Калиниченко М. П. Управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу [Електронний ресурс] / М. П. Калиниченко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1(1). - С. 146-151. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vonu_econ_2013_18_1\(1\)__34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vonu_econ_2013_18_1(1)__34.pdf)

20. Калініченко Л. Л. Методологічні аспекти управління персоналом

підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних процесів галузі : автореф. дис.... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Калініченко Людмила Леонідівна ; Укр. держ. акад. залізн. трансп. - Х., 2013. - 37 с.

21. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / М. В. Кармінська-Белоброва // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. - 2013. - № 2. - С. 123-126. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/drep_2013_2_26.pdf

22. Климко С. О. Розробка методичного підходу до оцінки якості управління персоналом підприємства залізничного транспорту [Електронний ресурс] / С. О. Климко, Ю. О. Крихтіна // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. - 2013. - Вип. 135. - С. 140-142. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpudazt_2013_135_27.pdf

23. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Корсаков Д.О. // Бібліотечний вісник. — 2011. — №4. — Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.

24. Крамаренко А. В. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види [Електронний ресурс] / А. В. Крамаренко // Економічний простір. - 2013. - № 73. - С. 194-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecpros_2013_73_21.pdf

25. Крамаренко А. В. Оцінка ефективності управління персоналом на промисловому підприємстві : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Крамаренко Аліса Василівна ; Держ. ВНЗ "Нац. гірн. ун-т". - Дніпропетровськ, 2014. - 20 с.

26. Криворучко О. М. Формування стратегій управління персоналом підприємства : монографія / Криворучко О. М., Водолажська Т. О. ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2014. - 187 с.

27. Кузнецова Т. В. Вдосконалення системи управління персоналом для

формування конкурентоздатності експортноорієнтованих підприємств (на прикладі легкої промисловості України) [Текст] : дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Кузнецова Тетяна Вікторівна ; Укр. держ. ун-т фінансів та міжнар. торгівлі. - К., 2010. - 244 арк.

28. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/2/22.pdf>

29. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства [Електронний ресурс] / В.А. Ландсман. // Державне будівництво. - 2012. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVu_2012_2_38.pdf

30. Лихолобов Е. А. Розробка технології управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Е. А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2009. - № 3. - С. 96-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2009_3_13.pdf

31. Лихолобов Е. А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки [Електронний ресурс] / Е. А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2011. - № 2. - С. 64-71. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uprv_2011_2_12.pdf

32. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах [Електронний ресурс] / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук // Економіка розвитку. - 2013. - № 3. - С. 82-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecro_2013_3_23.pdf

33. Ляшов Д. О. Управління ефективністю персоналу промислових підприємств : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ляшов Дмитро Олександрович ; Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". - Маріуполь, 2014. - 20 с.

34. Малік М.Й. Кадровий потенціал агарних підприємств: управлінський аспект: [кол. монографія] / М.Й. Малік, О.Г. Шпикуляк. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2005. – 370 с.

35. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Н. С. Маркова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 6. - С. 200-202. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_6_56.pdf
36. Меньшикова М.О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М.О. Меньшикова. — Курск : Курський держ. ун-т, 2008. — Режим доступу до журн. : <http://scientific-notes.ru/pdf>.
37. Мороз М. М. Роль інформаційного забезпечення в системі управління персоналом [Електронний ресурс] / М. М. Мороз // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Сер. : Економіка і менеджмент. - 2012. - № 2. - С. 182-190. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsuem_2012_2_21.pdf
38. Найдьонова М. В. Організаційні засади управління персоналом на залізничному транспорті України [Електронний ресурс] / М. В. Найдьонова, А. Ю. Кибенко // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. - 2013. - Вип. 135. - С. 136-139. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpudazt_2013_135_26.pdf
39. Потапюк І. П. Стратегія управління персоналом підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність [Електронний ресурс] / І. П. Потапюк, М. О. Сідаш // Економічний форум. - 2014. - № 4. - С. 46-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_4_10.pdf
40. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. — Режим доступу до журн. : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
41. Редьква О. З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Редьква Оксана Зіновіївна ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. - Тернопіль, 2015. - 21 с.

42. Рудь Ю. М. Формування системи соціального управління персоналом підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Рудь Юлія Миколаївна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. - Донецьк, 2014. - 21 с.
43. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. — 2011. — Вип. 8, ч. 2. — С. 303-307.
44. Сафарова Р. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства [Електронний ресурс] / Р. В. Сафарова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2014. - Вип. 1(1). - С. 194-198. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Traeiv_2014_1\(1\)__34.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Traeiv_2014_1(1)__34.pdf)
45. Сафарова Р. В. Підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Сафарова Регіна Валеріївна ; Держ. ВНЗ "Приазов. держ. техн. ун-т". - Маріуполь, 2014. - 20 с.
46. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації [Електронний ресурс] / Г. О. Селезньова // Бізнес Інформ. - 2012. - № 3. - С. 231-233. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_3_64.pdf
47. Смачило В.В., Корпан М.В. Управління персоналом як економічна категорія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=73386>
48. Столярська К. М. Стратегія управління персоналом підприємства зв'язку на засадах формування ключових компетенцій : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Столярська Катерина Михайлівна ; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Попова. - О... - 20 с.
49. Тонюк М. О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / М. О. Тонюк // Економіка і управління. - 2011. - № 4. - С. 61-65. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/j->

pdf/econupr_2011_4_13.pdf

50. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія / [Т. А. Костишина та ін. ; за ред. проф. Т. А. Костишиної] ; ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ), Каф. упр. персоналом і економіки праці. - Полтава : ПУЕТ, 2014. - 603, [1] с.
51. Хомутовська Я. М. Удосконалення системи управління персоналом аграрних підприємств : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Хомутовська Яна ; Луган. нац. аграр. ун-т. - Луганськ, 2013. - 20 с. - укр.
52. Швець І. Б. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія / І. Б. Швець, Т. В. Коваленко ; Держ. вищ. навч. закл. "Донец. нац. техн. ун-т". - Донецьк : ДВНЗ "ДонНТУ", 2013. - 159 с.
53. Шевченко В. С. Управління персоналом в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Шевченко Вікторія Сергіївна ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. - Х., 2013. - 21 с.
54. Шитікова Л. В. Удосконалення механізму управління персоналом агропромислових підприємств : автореф. дис.... канд. екон. наук : 08.00.04 / Шитікова Лариса Віталіївна ; Луган. нац. аграр. ун-т. - Луганськ, 2014. - 19 с.