

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин**  
**ім. Б.Д. Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

Замківський Олег Григорович

**Управління людськими ресурсами підприємства**  
**туристичної сфери в умовах глобалізації / Human**  
**Resources Management at Tourism Company within**  
**Globalization Processes**

Спеціальність: 242 Туризм

магістерська програма – Міжнародний туризм

Магістерська робота

Виконав студент групи Тм-21

Замківський О.Г.

---

Науковий керівник:

О.А. Оливко

---

Магістерську роботу допущено до захисту:

"\_\_" \_\_\_\_\_ 2018 р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ю.П. Гуменюк

**ТЕРНОПІЛЬ – 2018**

## РЕЗЮМЕ

**Дипломна робота** містить 154 сторінки, 12 таблиць, 7 рисунків, 1 додаток та список використаних джерел із 86 найменувань.

**Метою дипломної роботи** є теоретичне обґрунтування засад управління людськими ресурсами підприємства туристичної сфери в умовах глобалізації.

**Об'єктом дослідження** є персонал готельно-ресторанного комплексу "AvalonPalace".

**Предметом дослідження** є процес управління людськими ресурсами на підприємстві туристичної сфери в умовах глобалізації.

**Одержані висновки та їх новизна** полягає в тому, що основні теоретичні розробки і висновки доведені до конкретних рекомендацій і методик, що можуть бути використані для додавання адаптивності системи управління персоналом на рівні організації, поглиблення та обґрунтування нових теоретичних та методичних положень щодо управління плинністю кадрів на підприємстві готельно-ресторанної сфери.

**Ключові слова:** людські ресурси, управління людськими ресурсами, управління персоналом, кадри, плинність кадрів, глобалізація, глобалізаційний процес.

## RESUME

**Master's work** contains 154 pages, 12 tables, 7 figures, 1 addition and list of the used sources from 86 titles.

**The purpose** of master's work is theoretical substantiation of the bases of human resources management of the tourist industry enterprise in the conditions of globalization.

**A research object** is a personnel of hotel-restaurant complex "AvalonPalace".

**The article of research** is a process of management a personnel on an enterprise hotel - restaurant sphere in the conditions of globalization.

**The subject** of the study is the human resources management process at the tourist industry in the context of globalization.

The obtained conclusions and their novelty are that the main theoretical developments and conclusions are brought to specific recommendations and techniques that can be used to add the adaptability of the personnel management system at the organization level, to deepen and substantiate the new theoretical and methodological provisions of the management of staff turnover at the enterprise hotel-restaurant area.

**Key words:** human resources, human resources management, personnel management, personnel, staff turnover, globalization, globalization process.

## АНОТАЦІЯ

**Замківський Олег Григорович** – “Управління людськими ресурсами підприємства туристичної сфери в умовах глобалізації” . – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 242 «Туризм», магістерська програма – Міжнародний туризм - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018.

У дипломній роботі охарактеризовано сутність процесу управління людськими ресурсами на підприємстві туристичної сфери в умовах глобалізації. Проведено дослідження методів та принципів управління людськими ресурсами підприємстві готельно-ресторанної сфери.

На основі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо усунення плінності людських ресурсів у готельно-ресторанному комплексі “AvalonPalace”, а також щодо розвитку корпоративної культури у готельно-ресторанному комплексі “AvalonPalace” як методу покращення управління людськими ресурсами підприємства в умовах глобалізації.

## ANNOTATION

**Zamkivsky Oleg** - "Human Resources Management of the Enterprise of the Tourist Industry in the Conditions of Globalization". - The manuscript.

Research on obtaining an educational qualification level "Master" in specialty 242 "Tourism", Master's program - International tourism - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2018.

The thesis describes the essence of the human resources management process at the enterprise of tourism in the context of globalization. The research of methods and principles of human resources management at the hotel and restaurant business was conducted.

On the basis of the study, recommendations were made to eliminate the human resource fluctuation in the hotel-restaurant complex Avalon Palace, as well as to develop corporate culture in the hotel-restaurant complex Avalon Palace as a method of improving the management of human resources of the enterprise in a globalizing environment.

## ПЛАН

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

- 1.1. Поняття і сутність управління людськими ресурсами підприємствтуристичної сфери в умовах глобалізації
  - 1.2. Економічна сутність оплати праці у туристичній сфері та особливості управління кадровою службою підприємств готельно – ресторанного бізнесу у глобалізаційному процесі
  - 1.3. Структуризація глобалізаційного процесу у готельно-ресторанній сфері
- Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «AVALONPALACE»

- 2.1. Характеристика організаційно-економічної та фінансової діяльності готельно-ресторанного комплексу «AVALONPALACE»
  - 2.2. Облік розрахунків з персоналом як інформаційна база для контролю та аналізу у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»
  - 2.3. Вплив глобалізації на розвиток управління людськими ресурсами у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»
- Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «AVALONPALACE»

- 3.1. Проблема плинності кадрів та її вирішення у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» в умовах глобалізації

3.2. Розвиток корпоративної культури у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» як метод покращення управління людськими ресурсами підприємства туристичної сфери в умовах глобалізації

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	17
1.1. Поняття і сутність управління людськими ресурсами підприємствтуристичної сфери в умовах глобалізації.....	17
1.2. Економічна сутність оплати праці у туристичній сфері та особливості управління кадровою службою підприємств готельно – ресторанного бізнесу у глобалізаційному процесі .....	23
1.3. Структуризація глобалізаційного процесу у готельно-ресторанній сфері.....	50
Висновки до розділу 1.....	56
ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «AVALONPALACE» .....	59
2.1. Характеристика організаційно-економічної та фінансової діяльності готельно-ресторанного комплексу«AVALONPALACE».....	59
2.2. Облік розрахунків з персоналом як інформаційна база для контролю та аналізу у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» .....	84
2.3. Вплив глобалізації на розвиток управління людськими ресурсами у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» .....	109
Висновки до розділу 2.....	119
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «AVALONPALACE» .....	122

3.1. Проблема плинності кадрів та її вирішення у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» в умовах глобалізації.....	122
3.2. Розвиток корпоративної культури у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» як метод покращення управління людськими ресурсами підприємства туристичної сфери в умовах глобалізації.....	127
Висновки до розділу 3.....	134
ВИСНОВКИ.....	136
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	143
ДОДАТКИ.....	153

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Процеси глобалізації сучасної світової економіки є дедалі інтенсивнішими та відчутнішими. На сьогодні немає держави, спроможної уникнути впливу цього процесу на ті чи інші сфери суспільного життя. Глобалізація справляє потужний вплив на всі грані життєдіяльності суспільства загалом і на ринок праці зокрема. Стрімка глобалізація та інтелектуалізація готельно-ресторанної сфери докорінно змінює соціально-економічну структуру суспільства, виробничих відносин і, відповідно, ринку праці. В умовах глобалізації світового економічного простору розвиток науки та сучасних технологій, інформатизації суспільства поступово перетворюється у вирішальні чинники економічного зростання. Економічна глобалізація серед загальносвітових тенденцій на сьогодні є найбільш істотною і визначальною щодо перспектив якісно нових змін у готельно-туристичній сфері.

Актуальність дослідження управління людськими ресурсами на підприємстві туристичної сфери в умовах глобалізації пояснюється підвищеними вимогами клієнтів, які пред'являються до готельних послуг у сучасних умовах. Персонал підприємства готельно-ресторанної сфери є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельно-ресторанного бізнесу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готельно-ресторанного бізнесу — функцію управління персоналом.

Дослідженням проблем управління персоналом займалися такі вчені: П.В. Журавльов, Дж. М. Іванцевич, С.Д. Синк, С.В. Шекшня, А.А. Лобанов, М. Мескон, Ф. Хедоури Р. Браймером, М.І. Кабушкіним, В.О. Квартальновим, Г.А. Папірян В.С. Савельєва, Фліппо Брунеллескі, Хікін, Трейсі. Саймонс, Вудс, Макаулей, Джан і Ву [ 3,19,24,62 ], а пов'язані з



активізацією господарського життя процесу глобалізації досліджували: Д.Г. Білорус, А.М. Поручник та Д.Г. Лук'яненко.

**Метою дипломної роботи** є дослідження основних елементів організації процесу управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» і обґрунтування основних напрямків удосконалення управління персоналом підприємства готельно – ресторанної сфери в умовах глобалізації.

Реалізація мети дослідження обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- провести дослідження методів та принципів управління людськими ресурсами на підприємстві туристичної сфери сфери;
- вивчити та охарактеризувати сутність процесу управління людськими ресурсами на підприємстві туристичної сфери сферив умовах глобалізації;
- дати комплексну характеристику і оцінку системи управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»;
- розробити рекомендації щодо поліпшення засад планування та професійного навчання кадрового потенціалу підприємства готельно – ресторанної сфери;
- розробити рекомендації щодо усунення плинності персоналу у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»;
- розробити рекомендації щодо розвитку корпоративної культури у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» як методу покращення управління персоналом підприємства в умовах глобалізації;
- проаналізувати зарубіжний досвід матеріального стимулювання працівників і можливість його застосування у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE».

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «AVALONPALACE» в умовах глобалізації.

**Предметом дослідження** є процес управління людськими ресурсами на підприємстві туристичної сфери в умовах глобалізації.

**Методи дослідження.** Поставлені в роботі завдання вирішувалися за допомогою таких методів: економічного аналізу – при оцінці фінансового становища підприємства, діалектичного – при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу – при розробці системи управління персоналом на підприємстві готельно – ресторанної сфери.

При написанні дипломної роботи були використані законодавчі та нормативні акти, матеріали періодичних видань присвячені дослідженню даної теми, дані статистичних збірок, а також внутрішня звітність готельно-ресторанного комплексу «AVALONPALACE» за 2016 – 2017 рр.

**Новизна та практична значення** роботи полягає в тому, що основні теоретичні розробки і висновки доведені до конкретних рекомендацій і методик, що можуть бути використані для додавання адаптивності системи управління персоналом на рівні організації, поглиблення та обґрунтування нових теоретичних та методичних положень щодо управління плинністю кадрів на підприємстві готельно-ресторанної сфери.

Матеріали дослідження опубліковані у збірнику тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку» (28-29 квітня, 2017р.).

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

### **1.1. Поняття і сутність управління людськими ресурсами підприємств туристичної сфери в умовах глобалізації**

У даний час для міжнародного туристського ринку характерні процеси жорсткої конкурентної боротьби за клієнта, ринки збуту й сфери впливу.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства значні перспективи має створення нових моделей організації і управління туристською індустрією, що ввібрали в себе останні досягнення теорії і практики глобального господарювання і управління на базі стратегії синергізму.

Ідея формування глобальних об'єднань почала активно пропагуватися в США з середини 80-х років ХХ ст. Дослідження, проведені університетами й фірмами з управлінського консультування США, характеризували глобальне об'єднання як вірний засіб завоювання головних іноземних ринків і підвищення конкурентоспроможності транснаціональних компаній Америки.

Термін “глобальний ” означає, що фірми розглядають мир як єдине ціле, в якому стираються національні межі й національні відмінності між споживачами. Глобалізація дозволяє фірмам здійснювати економію на масштабі виробництва за рахунок стандартизації товарів, використовувати переваги світового маркетингу. Глобальний ринок – це міжнаціональний ринок, попит на якому можна задовольнити пропозицією одного базового товару, підтримуючи цей попит інструментами продажів і маркетингу. Основна ідея глобалізації полягає у визначенні загальних характеристик ринків і цільових груп споживачів, не залежних від особливостей окремих країн. Для процесу глобалізації бізнесу характерно:

- зникнення національних і регіональних переваг, поступове вирівнювання потреб і запитів споживачів;
- економія на масштабі виробництва за рахунок стандартизації вироблюваної продукції або послуг;
- використання переваг світового маркетингу.

Інтернаціоналізація ринків привела до того, що майже в кожній країні працюють одні й ті ж компанії-конкуренти.

Глобалізація бізнесу в рамках організації сприяє формуванню сильних конкурентних позицій в порівнянні з організаціями-конкурентами. Конкурентні переваги організації залежать від можливості використання цілого ряду чинників: доступ до дешевих ресурсів; національне стимулювання інвестицій; подолання торгових бар'єрів; доступ до стратегічно важливих ринків збуту і т. ін. Теорія конкурентної переваги стверджує, що організація отримує переваги перед конкурентами при випуску тієї продукції, при виробництві якій інтенсивно використовуються чинники виробництва, що є у відносному достатку всередині країни.

Головна метасучасного управління людськими ресурсами полягає у підвищенні ефективності використання, участі внесків співробітників в рамках всієї організації. Очевидно, потрібен великий обсяг інформації, класифікації та статистичного аналізу якості допоміжного аспекту управління персоналом. Відділу кадрів необхідно зосередити увагу на організації довгострокових цілей та перспективних планів.

Управління персоналом включає отримання, використання та підтримання задоволеної робочої сили. Ця значна частина управління, пов'язана зі співробітниками на роботі, її відносини всередині організації.

Цілями управління персоналом підприємства індустрії гостинності є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації;
- підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку;

- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Нижче наведемо чотири функції управління персоналом на підприємстві готельно-ресторанної сфери:

1. планування трудових ресурсів;
2. набір кадрів;
3. вибір;
4. навчання і розвиток.

В управлінні персоналом на підприємстві готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації менеджер по персоналу повинен розуміти взаємозв'язок трьох елементів і їх значення в організації. Він повинен зрозуміти три основні відносини:

I. Взаємозв'язок між організацією та роботою.

II. Зв'язок між роботою і людьми.

III. Відносини між людьми і організацією.

Взаємозв'язок між організацією та роботою допомагає зробити роботу ефективною і значущою. Зв'язок між роботою і людьми робить роботу найважливішою. Значну роль відіграє менеджер по персоналу.

Начальник відділу кадрів є керівником відділу кадрів. Він виконує обидві як управлінські та оперативні функції управління. Його роль можна резюмувати наступним чином:

1. Начальник відділу кадрів надає допомогу вищому керівництву.
2. Він дає поради лінійному менеджеру в якості штатного фахівця-менеджер з персоналу діє як консультант і допомагає лінійним керівникам у вирішенні різних питань щодо персоналу.
3. В якості консультанта, - як консультант, менеджер по персоналу має справу з проблемами і скаргами співробітників . Він намагається вирішувати їх у міру своїх можливостей.
4. Начальник відділу кадрів виступає в якості посередника, він є сполучною ланкою між керівництвом і працівниками.

5. Він діє як представник, так як він знаходиться в прямому контакті зі співробітниками, він зобов'язаний діяти в якості представника організації в комітетах, що призначаються урядом. Він представляє компанію в навчальних програмах.

Відділ управління персоналом на підприємстві готельно – ресторанної сфери виконує також ряд завдань:

1. Планування ресурсів - розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.
2. Набір персоналу - створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах.
3. Відбір - оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору.
4. Визначення заробітної плати і пільг - розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців.
5. Профорієнтація і адаптація - введення найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку.
6. Навчання - розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи.
7. Оцінка трудової діяльності - розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.
8. Підвищення, пониження, звільнення - розробка методів переміщення працівників на посади з більшою або меншою відповідальністю, розвитку їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.
9. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі - розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів .

Менеджер з персоналу отримує, використовує і обслуговує персонал. Він або вона є важливою частиною компанії, цікавляться співробітниками на

їх робочих місцях та їхніми відносинами в організації. Вони також можуть управляти робочим так само, як і окремими працівниками, і намагаються допомогти своїм співробітникам розвивати в повній мірі.

На підприємствах-готельно-ресторанної сфери є одна або кілька людей, які відповідають за добробут і продуктивність кожного в організації. Ця задача контролю програм і розробки дій, які торкаються всіх, хто пов'язаний з організацією можуть бути віднесені до управління персоналом

Функції менеджера по персоналу зазвичай починаються з кадрових процесів. І вони можуть бути спрямовані на відбір і співбесіду з претендентами, а також розміщення працівників з потрібними навичками у правильні посади в організації. Менеджер з персоналу може також контролювати, чи принаймні бути залученим в, створенні початкового рівня навчальних програм, а також продовження освіти для людей, які вже працюють в організації.

Визначення культури і процедур організації, так як вони мають відношення до персоналу, є ще одним важливим аспектом управління персоналом. Функції відділу кадрів компанії часто включають в себе розробку відпусток, відпусток по хворобі, які поширюються на всіх працівників. Команда управлінського персоналу також може бути відповідальною за введення пільг, які надаються працівникам, таких, як плани медичного страхування.

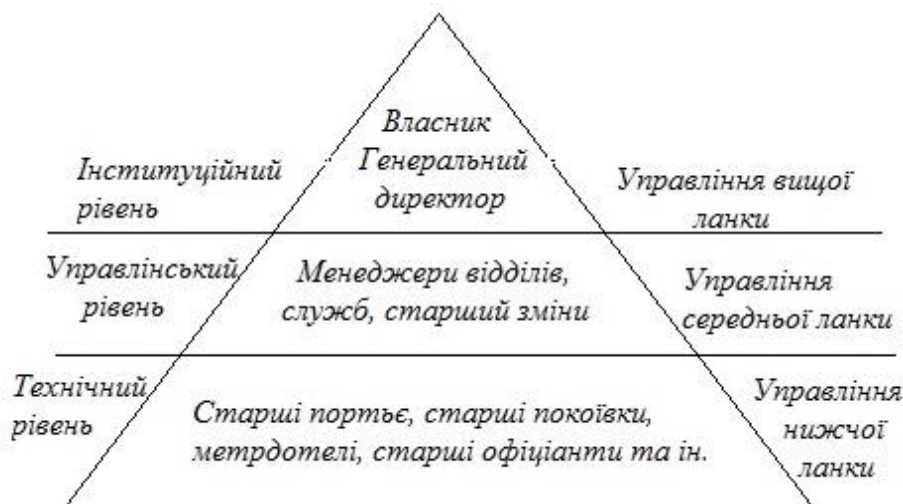
Іншим аспектом, який є частиною управління персоналом є розробка керівництва для компанії або інших осіб в організації. Створення правил і процедур, вимог до зайнятості, похвали і дисциплінарних процедур і навіть такі речі, як форма одягу повинні бути узгоджені з правовими принципами до того як правила будуть готові до публікації.

Часом в управлінні персоналом упускається з виду аспект емоційного добробуту людей в організації. Проте, більшість керівників розуміють, що щасливий, урівноважений персонал може бути активом компанії. Для цього,

багато менеджерів персоналу намагаються забезпечити можливість для людей, які потребують консультації або медичної допомоги. Це частовраховує планування часу, консультування протягом робочого дня, можливо, оплата вартості, якщо вона не покривається страховкою.

В залежності від розміру організації, навіть одна людина, може виконувати всі функції управління персоналом. В процесі розширення організації можна замінити одного менеджера по персоналу на цілий відділ управління персоналом. Хоча це є додатковими витратами, багато організацій виявили, що контроль за добробутом своїх співробітників в кінцевому рахунку, приносить фінансову користь організації.

Розмір відділу управління персоналом на підприємстві готельно – ресторанної сфери залежить і від організаційної структури. Організаційна структура готельного підприємства визначається його призначенням, місткістю номерного фонду, специфікою гостей і рядом інших факторів. На підприємстві готельно – ресторанної сфери типовою організаційною структурою є пірамідальна (рис. 1.1).



**Рисунок 1.1. Пірамідальна організаційна структура підприємства готельно-ресторанної сфери**

Незважаючи на те, що всі керівники готелю виконують управлінські функції, не можна сказати, що вони займаються одним і тим же видом трудової діяльності. Окремим керівникам доводиться витрачати час на



координування роботи інших керівників, які, у свою чергу, координують роботу менеджерів більш низького рівня, і так до рівня керівника, який координує роботу всього персоналу - людей, які виробляють продукцію та надають послуги. Форма піраміди на малюнку вказує на те, що на кожному наступному рівні управління, починаючи з нижнього, знаходиться менше людей, ніж на попередньому.

Вищий рівень управління готельним підприємством представлений власникам готелю і генеральним директором, які приймають загальні рішення стратегічного характеру. При цьому власник може бути приватна особа чи корпоративний орган.

## **1.2. Економічна сутність оплати праці у туристичній сфері та особливості управління кадровою службою підприємств готельно – ресторанного бізнесу у глобалізаційному процесі**

Дослідження нормативних документів та наукових праць свідчать про відсутність єдиного підходу до визначення поняття «заробітна плата».

Відповідно до ст.1 Закону України «Про оплату праці» №108/95-ВР від 24 березня 1995 р., зі змінами і доповненнями, заробітна плата - це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу. Розмір оплати праці залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства [1].

Переважає більшість українських науковців, серед яких можна виділити Р. Л. Хом'яка, В. І. Лемішівського, І. С. Колодкуподіляють законодавче визначення зарплати, вважаючи, що воно повністю передає її облікову природу.

Відповідно до Конвенції про захист заробітної плати № 95 термін «заробітна плата» - це будь-яка винагорода або заробіток у грошовому

виразі, встановлений угодою або національним законодавством, які роботодавець зобов'язаний виплатити на підставі письмового або усного договору про найм послуг які будуть виконуватися працівником, за працю, яку в майбутньому має бути виконано, а також оплата за послуги, які надані або мають бути надані [28].

Необхідно з'ясувати питання співвідношення термінів «оплата праці» і «заробітна плата». Щодо обов'язків та прав сторін трудового договору, ці терміни можна вважати синонімами. Але в економічній науці не існує єдиного погляду з приводу цих термінів. А. Е. Пашерстник називає їх синонімами, проте Р. Л. Лівшиць, вважає, що вони співвідносяться між собою як частина і ціле.

Окремі дослідники (В. Н. Толкунова та К. Н. Гусов) вважають, що термін «заробітна плата» більш правильний, оскільки закріплений у низці міжнародно-правових актів [29].

Вітчизняні вчені Г. І. Чанишева та Н. Б. Болотіна зазначають, що термін «оплата праці» ширший і його цільове призначення спрямоване на організацію оплати праці, регламентацію її окремих елементів і всієї системи правових засобів у цій сфері, тоді як поняття «заробітна плата» спрямоване на право отримання працівником грошової винагороди [58].

Вважаємо, що зазвичай термін «заробітна плата» використовують по відношенню до найманих працівників, які отримують винагороду за витрачену працю, а також за її результат. А термін «оплата праці» стосується безпосередньо прав працівника, що перебуває в трудових відносинах з роботодавцем. Термін «оплата праці» більш широко використовується і спрямований на організацію та регламентацію окремих елементів та цілої системи соціально - трудових відносин.

Вивчаючи праці як українських вчених (Н. Б. Болотіна, І. В. Зуб, В. Г. Ротань, Б. С. Сличинський, Г. І. Чанишева та ін.) так і зарубіжних дослідників (А. Д. Зайкін, К. С. Ремезов та ін.), присвячену юридично-

правовим питанням оплати праці, можна стверджувати про актуальність даної теми і в юридичній сфері також.

З юридичного погляду головною ознакою оплати праці є нормативна урегульованість. Тому Трудовий кодекс потрібно доповнити статтею, яка б розкривала суть даного поняття.

Трактування оплати праці як винагороди за виконану роботу дозволяє віднести до неї не лише виплати, що здійснюються власником через зобов'язання, які він несе в трудових відносинах, але й права, що йому належать [1].

Зокрема, Г. А. Капліна, вважає, що заробітну плату не можна вважати винагородою за працю з таких причин:

- заробітна плата - це відшкодування вартості праці, витраченої працівником, а не винагорода його за щось;

- своєю трудовою діяльністю працівник має законне, безумовне право на одержання оплати праці, а в основі винагороди лежить бажання роботодавця;

- заробітна плата завжди носить регулярний, постійний характер, а винагороді властивий несистемний, разовий характер;

- заробітна плата виплачується у заздалегідь обумовлених і встановлених розмірах, а розмір винагороди залежить від волі роботодавця [25].

В. А. Домбровський виділяє основні ознаки розрахунків з оплати праці як об'єкта бухгалтерського обліку, поділяючи їх на дві групи. До першої групи належать організаційні характеристики: мобільність, терміновість, регламентованість, плановість і достовірність. Водночас соціально-економічні характеристики працівника (продуктивність праці, рівень професійної підготовки та сімейний стан, наявність пілґ) і середовища (умови праці, специфіка діяльності підприємства (галузі), законодавче регулювання оплати праці) віднесено до другої групи .

М. С. Пушкар трактує заробітну плату як економічну категорію, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником щодо розподілу новоствореної вартості (доходу).

Н. В. Шульга вважає, що заробітна плата - це зобов'язання роботодавця оплатити, надати винагороду за працю згідно з певними правовідносинами, здійснивши всі необхідні для цього розрахунки податків і платежів згідно з нормами чинного законодавства, а отже, включає розрахунки із оплати праці за відповідними системами оплати праці й усі трудові гарантії і компенсації працівникам, що працюють за трудовим договором, а також розрахунки за винагородою за цивільно-правовими договорами та авторськими гонорарами.

О. В. Боднарук зазначає, що подвійна природа оплати праці проявляється в тому, що, з одного боку, вона є основним джерелом доходу для найманих працівників, а, з іншого, суттєвим елементом витрат виробництва і в той же час, дієвим чинником мотивації працівників до високопродуктивної праці.

Підсумувавши погляди різних науковців на поняття оплати праці, можна дійти висновку, що у товарному виробництві, яке зосереджене на найманих працівниках, заробітна плата – це один з основних елементів ринку праці, який виступає як його ціна, відносно якої найманий працівник продає свою робочу силу. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили на підприємствах.

Для найманого працівника заробітна плата виступає його матеріальним доходом, який він отримує за свою працю. Що стосується підприємства, то для нього заробітна плата - це елемент витрат на виробництво, що формують собівартість продукції, робіт (послуг). Одночасно вона мотивує матеріальну зацікавленість працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці.

Як економічна категорія заробітна плата є безпосереднім джерелом грошових доходів працівників, тому її обсяг певною мірою формує ступінь добробуту всіх членів суспільства. Правильно сформована організація оплати

праці слугує кращій мотивації працівників, а тому - збільшенню результатів виробництва на певному підприємстві.

Заробітна плата, як частина ринку праці, є вартістю робочої сили, а для підприємства - статтею витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції ( послуг, робіт). На сучасному ринку праці формується ціна робочої сили, а відповідно до неї і заробітна плата яка є зовнішнім критерієм щодо підприємства. Виступаючи елементом ціни, заробітна плата має характеризуватися частиною вартості створеної підприємством.

Отже, заробітна плата є доходом працівника та витратами роботодавця.

Заробітна плата з погляду витрат роботодавця:

- оплата за працю, а саме основна і додаткова заробітна плата;
- оплата святкових днів, відпускних, винагород (річні премії);
- податки, які стосуються оплати праці працівників;
- соціальні внески, які мають форму соціальних витрат;
- соціальні витрати, компенсацію яких виплачує підприємство;
- витрати підприємства на відсотки за кредитами, професійну підготовку працівників, підвищення їх кваліфікації.

Заробітна плата як дохід працівника або його чистий заробіток:

- заробітна плата за працю;
- «соціальна заробітна плата», спеціалізовані виплати для сім'ї, соціальна допомога разового характеру, соціальне забезпечення;
- оплачувана відпустка;

Заробітна плата виконує такі функції:

- відтворювальну, сутність якої полягає в тому, що заробітна плата є джерелом відтворення робочої сили і засобом залучення людей до праці;
- регулюючу, сутність якої полягає в тому, що заробітна плата є тим мобілізуючим засобом, який допомагає розподілити і перерозподілити працездатні кадри за галузями економіки, регіонами країни з урахуванням ринкової кон'юнктури;

- мотиваційну, яка виконує важливу роль при встановленні залежності рівня оплати праці від кількості, якості і результатів праці;

- соціальну, зміст якої полягає в належному регулюванні оплати праці, нарахування соціальних пільг та гарантій.

В економічній теорії виділяють номінальну і реальну оплати праці.

Номінальна заробітна плата - сума грошей, отримана за певний період часу. Номінальна заробітна плата не відображає рівня цін, тому її збільшення не означає реального зростання рівня життя. У різних регіонах країни за виконання однотипної роботи працівники отримують різну заробітну плату і можуть придбати різну кількість товарів. Отже, більш точним описом доходів працівників є їхня реальна заробітна плата.

Реальна заробітна плата – це кількість товарів і послуг, яку можна придбати на номінальну зарплату. Отже, від величини номінальної заробітної плати залежить розмір реальної зарплати, а також рівень цін на послуги та предмети споживання. Дану залежність можна виправити формулою:

$$(1.1)$$

де  $R$  - індекси реальної, номінальної оплати праці та  $P$  - індекс цін.

Якщо ціни на товари зростають швидше ніж номінальна заробітна плата, то реальна заробітна плата знижується.

В Україні в основу організації оплати праці покладено тарифну систему, яка є сукупністю нормативів, за якими диференціюється та регулюється оплата праці.

Дана система включає тарифні сітки, тарифні ставки, тарифно-кваліфікаційні характеристики, схеми посадових окладів.

Слід зауважити, що за своєю структурою заробітна плата неоднорідна, кожний її складовий елемент виконує окрему функцію матеріального стимулювання і володіє певною економічною самостійністю за необхідного взаємозв'язку всіх її частин.

Як визначено ст.2 Закону України «Про оплату праці», заробітна плата за своєю структурою складається з основної (постійної) і додаткової (змінної) частин, а також інших заохочувальних та компенсаційних виплат, (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Структура заробітної плати

Фонд оплати праці		
Основна зарплата	Додаткова зарплата	Інші заохочувальні та компенсаційні виплати
Винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування, службових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок	Винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи і винаходи, за особливі умови праці. А також доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, безпосередньо пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій	Виплати у формі винагороди за підсумками роботи за рік, премії, а також компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, не передбачені актами діючого законодавства чи виплачувані понад встановлені норми

Основна заробітна плата - це винагорода за роботу яку було виконано відповідно до норм праці: (норм часу, норм виробітку, норм обслуговування, та посадових обов'язків). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок та відрядних розцінок робітникам і посадових окладів службовцям.

Додаткова заробітна плата є винагородою за працю, виконану понад встановлену норму, тобто за винахідливість, що призводить до збільшення продуктивності в певний період; за особливі умови праці. Вона виплачується у вигляді премії, за виконання виробничих завдань та функцій, різноманітних доплат, гарантійних і компенсаційних виплат, надбавок, передбачених чинним законодавством України.

Заохочувальні та компенсаційні виплати - мають форму винагород за підсумками роботи за рік, премій за спеціальними системами та

положеннями, компенсаційних та інших грошових і матеріальних виплат, які не передбачені чинним законодавством, або які здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми.

Система преміювання є центральною ланкою системи матеріального заохочення (стимулювання). Згідно зі ст. 2 Закону України про оплату праці до складу додаткової заробітної плати включаються премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

Винагорода - це будь-яка одноразова, періодична або щомісячна матеріальна виплата працюючому на підприємстві, відповідно до показників та умов цієї виплати, визначених підприємством.

Під премією розуміють додатковий заробіток, який нараховується за трудові успіхи і досягнення працівника або колективу, в якому він працює. Премії відрізняються від надбавок і доплат тим, що їх величина може змінюватися щомісяця залежно від кількісних і якісних результатів праці.

Розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат встановлюються підприємством самостійно у колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими угодами [29].

Державних норм і гарантій для систем преміювання немає. Тому кожне підприємство самостійно розробляє систему преміювання та оформляє її локальним нормативним актом. Для зручності практичної роботи і кращого розуміння принципів побудови конкретної системи матеріального стимулювання ці системи класифікуються:

- за напрямком стимулювання, тобто за які досягнення проводиться виплата додаткового заробітку;
- за рівнем персоналу - система стимулювання керівників підприємств, керівників підрозділів, топ-менеджерів (апарату управління), фахівців, робітників, службовців.

Найнижчою оплатою праці, яку роботодавці можуть легально платити своїм працівникам є мінімальна заробітна плата. Мінімальна заробітна плата



– це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці [27].

Мінімальна заробітна плата є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників, за будь-якої системою оплати праці. Розмір заробітної плати працівника за повністю виконану місячну (годинну) норму праці не може бути нижчим за розмір мінімальної зарплати. Якщо ж нарахована зарплата за виконану місячну норму праці є нижчою за розмір мінімальної зарплати, тоді роботодавець має провести доплату до рівня мінімальної зарплати, яку слід виплачувати щомісяця одночасно з виплатою зарплати.

Законом України від 21.12. 2016 р. № 1801-VIII «Про Державний бюджет України на 2017 рік» встановлено мінімальну заробітну плату у місячному розмірі з 1 січня – 3200 грн.; у погодинному - 19,34 грн [2].

Відповідно до статті 6 Закону України «Про оплату праці» мінімальний посадовий оклад (тарифна ставка) встановлюється у розмірі, не меншому від прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб на 1 січня календарного року (у 2017 році - 1600 грн.).

Мінімальна заробітна плата не застосовується як розрахункова величина для визначення посадових окладів і заробітної плати працівників та інших виплат [51].

При організації оплати праці на підприємстві повинні бути враховані такі моменти:

1. Праця має бути оплачена відповідно до її кількості та якості. Вона не може бути оплачена за просте перебування на робочому місці.
2. Оплата праці залежить від кваліфікації працівника.
3. Оплата праці має бути такою, щоб працівник мав змогу утримувати на неї себе та свою сім'ю
4. Заробітна плата має складатися із двох частин: фіксована (гарантує прожитковий мінімум) та змінна (залежить від успіхів працівника).

Залежно від того, в яких економічних показниках вимірюються витрати, застосовуються різні форми оплати праці (рис. 1.2).

Відрядна оплата праці проводиться за відрядними розцінками відповідно до кількості виробленої продукції (робіт, послуг). Вона поділяється на:

1. Пряму відрядну, при якій заробіток працівника визначається на основі заздалегідь встановленої розцінки за кожен вид послуг або виробленої продукції.

2. Відрядно-преміальну, при якій заробітна плата складається із заробітку за основними розцінками і премії за виконання умов та встановлених показників преміювання.

3. Відрядно-прогресивну, при якій виробіток працівника в межах норми оплачується за встановленими розцінками, а понад норму оплата проводиться за підвищеними відрядними розцінками.

4. Непряму відрядну, при якій заробіток робітника залежить не від особистого виробітку, а від результатів праці обслуговуваних ним працівників. За цією системою може оплачуватися праця таких категорій допоміжних робітників як: ремонтники, наладчики устаткування, що обслуговують основне виробництво.

5. Акордну, при якій розмір оплати встановлюється не на окрему операцію, а на весь заздалегідь встановлений комплекс робіт з визначенням терміну його виконання. Сума оплати праці за виконання цього комплексу робіт оголошується заздалегідь, як і термін її виконання до початку роботи.



Рис. 1.2. Форми і системи оплати праці

При колективній відрядній оплаті праці заробіток кожного працівника залежить від кінцевих результатів роботи всієї бригади, ділянки. Колективна відрядна оплата праці дозволяє продуктивно використовувати робочий час, широко впроваджувати поєднання професій, покращує використання

обладнання, сприяє розвитку в працівників почуття взаємодопомоги, сприяє зміцненню трудової дисципліни.

При почасовій формі оплати праці працівникам оплачується той час, який вони фактично відпрацювали. При цьому праця працівників може оплачуватися: за годинними тарифними ставками, за денними тарифними ставками, виходячи з встановленого окладу.

Почасова форма оплати праці має дві системи:

1. Просту почасову, при якій для визначення заробітку годинна тарифна ставка множиться на кількість відпрацьованих годин.

2. Почасово-преміальну, при якій встановлюється процентна надбавка до місячної чи квартального заробітної плати.

Оплата праці керівників, фахівців і службовців проводиться на основі посадових окладів, встановлених адміністрацією відповідно до посади і кваліфікації працівника.

Для ефективного застосування відрядної оплати праці необхідні такі умови: наявність кількісних показників роботи, які безпосередньо залежать від конкретного працівника; можливість точного обліку обсягів виконуваних робіт; можливість збільшення виробітку робітниками конкретної ділянки; доцільність стимулювання робітників конкретної виробничої діляки до збільшення обсягу виробленої продукції або обсягів виконаних робіт; можливість технічного нормування праці.

Відрядну оплату праці не рекомендують застосовувати при погіршенні якості продукції; порушенні технологічних режимів; погіршенні обслуговування обладнання; порушенні вимог техніки безпеки; перевитраті матеріалів.

Для застосування почасової оплати праці потрібно, щоб була відсутня можливість збільшення випуску продукції; виробничий процес був би строго регламентований; функції робітника зводилися до нагляду за ходом технологічного процесу; функціонували б потокові і конвеєрні типи

виробництва зі строго заданим ритмом; збільшення випуску продукції могло б призвести до браку або погіршення її якості.

На кожному конкретному підприємстві залежно від характеру продукції, тих чи інших технологічних процесів, рівня організації виробництва і праці застосовується та чи інша форма оплати праці.

Досліджуване підприємств ресторанно готельний комплекс «AVALON PALACE» належить до сфери готельно ресторанного бізнесу, де в основному використовують такі системи оплати праці (без включення показника «чайові»):

1. Система оплати праці складається тільки з окладу.
2. Система оплати праці складається з окладу і процентної частки.
3. Система оплати праці складається тільки з процентної частки.

Найбільш поширена система, в якій об'єднані оклад і відсотки з продажів. Оклад може формуватися за допомогою двох тарифів: погодинний тариф і позмінний тариф.

В закладах, де система оплати праці складається тільки з окладу, оплата за годину вища, ніж в закладах, де система оплати праці включає крім окладу бонуси (процентну частину). Серед бонусних складових найпоширенішим показником є показник особистих продажів, відповідно система оплати праці включає відсоток з особистих продажів офіціанта (або особистий товарообіг офіціанта). Бонус з особистих продажів в середньому становить 2%.

Дохід офіціанта визначається ще одним компонентом - чайовими, причому вони займають більшу суму в сумарному доході, ніж всі інші показники.

Основний недолік діючих на підприємствах ресторанного бізнесу систем оплати праці полягає в тому, що заробітна плата слабо, а часто взагалі не пов'язана з кінцевими результатами праці. Кінцевий економічний результат роботи (прибуток) створюється колективною працею, а системи оплати праці індивідуальні. Оскільки індивідуалізувати результат роботи не

можна, то єдиним виходом з ситуації є перехід до колективних методів оплати праці.

В умовах колективних форм організації праці провідна роль належить значущості кожної посади і її грейд в загальній структурі посадової стратифікації.

В зв'язку з тим, що значна частина персоналу має можливість отримувати винагороду за працю безпосередньо від клієнта, якому надана послуга (клієнтські бонуси або чайові), а персонал не знає ні принципів формування фонду оплати праці, ні його залежності від результату своєї роботи, то отримання частиною персоналу додаткового доходу розглядається персоналом як несправедливість.

Ми вважаємо, що система оплати буде ефективна, якщо в ній буде враховуватися як індивідуальний, так і колективний результат діяльності співробітників. Тобто, система винагороди повинна включати три складові (три види результатів): індивідуальні; командні; організації.

Грунтуючись на даному підході, можна запропонувати більш повну схему оплати праці для підприємств готельно ресторанного бізнесу (рис.1.3.)

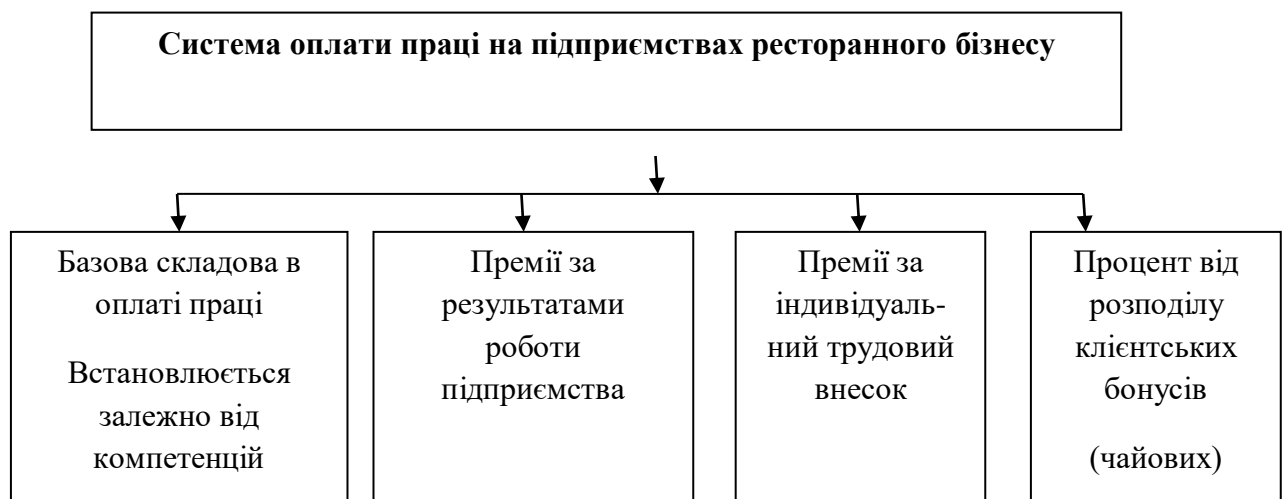


Рис.1.3.Схема оплати праці для підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Тенденція переходу до оцінки компетенцій викликана, в першу чергу, тією обставиною, що в умовах науково-технічного прогресу і переходу до

постіндустріальних технологій вузька кваліфікація втрачає свою цінність і на зміну їй приходить компетенція - володіння широким діапазоном знань і досвідом, що дозволяє переносити їх з однієї сфери професійної діяльності в іншу з мінімальними витратами.

Практично всі сучасні методи оцінки компетенцій базуються на системі грейдів, в основу якої покладено бальний метод оцінки посад, тобто кожній посаді нараховується певна кількість балів (як правило, для цього використовується набір шкал або факторів).

Оклад працівника тим більше, чим більше балів важить його посада. Тобто, грейдеравання - це позиціонування посад, розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства відповідно до цінності даної посади для підприємства.

Ключовими критеріями при оцінці посад є:

- необхідний рівень кваліфікації (рівень знань і навичок);
- комунікація (спілкування з людьми);
- складність процесу роботи;
- ступінь відповідальності (ризик);
- самостійність у прийнятті рішень;
- управління людьми.

Різним може бути і зміст кожного критерію або показники. У таблиці 1.2 наведено типовий набір показників, характерний для багатьох компаній.

Таблиця 1.2. Типовий набір показників для оцінки посад

Критерій	Показники
1. Необхідний рівень кваліфікації (рівень знань і навичок).	Загальна освіта Додаткове професійне навчання Досвід роботи
2. Комунікація (спілкування з людьми).	Комунікація з клієнтами Комунікація з партнерами Комунікація всередині організації
3. Складність процесу роботи.	Фізичні навантаження Психологічні навантаження Інтенсивність роботи
	Наявність відряджень
4. Ступінь відповідальності (ризик).	Комерційна (підприємницька) відповідальність Фінансова відповідальність Матеріальна відповідальність Відповідальність за безпеку Відповідальність за якість Особистий ризик
5. Самостійність у прийнятті рішень.	Рівень в адміністративній ієрархії Функціональна підпорядкованість
6. Управління людьми.	Кількість працівників, які перебувають в адміністративному підпорядкуванні Складність структури підрозділу Кількість працівників, які перебувають в проектному підпорядкуванні

З позицій сучасної економічної термінології в сфері оплати праці на підприємствах сфери готельно-ресторанного бізнесу клієнтські бонуси (або чайові), не входять в жодну з систем оплати праці і залишаються поза увагою. Більше того, жодне з існуючих визначень заробітної плати (оплати праці) не містить навіть натяку на можливість таких виплат і, тим більше, включення їх в систему оплати праці персоналу.

Порівняно з іншими складовими, чайові є найбільш вагомою складовою в загальному доході офіціанта. Отримання чайових, або клієнтських бонусів, залежить від трьох чинників:



- по-перше, ця частина доходу офіціанта безпосередньо залежить від нього самого. Щоб отримувати великі чайові, офіціантові необхідно докладати великі зусилля і працювати сумлінно.
- по-друге, чайові гості залишатимуть тільки в тих закладах, в яких їх влаштувало буквально все, а не тільки обслуговування офіціанта. Тому вибираючи місце роботи офіціант, орієнтується, перш за все, не на базову оплату праці, а на імідж закладу, в якому він має працювати.
- по-третє, ця частина доходу офіціанта залежить від роботи всього колективу, який в даному випадку є команду з колективною відповідальністю за результат. Тому при розподілі клієнтських бонусів завжди постає питання про соціальну справедливість будь-якого способу такого розподілу.

У кожному колективі готельно-ресторанного комплексу існує своя власна система розрахунку чайових. Наприклад, в кінці кожної зміни 10% чайових віддають бару, 15% менеджерам і 20% кухарям. Офіціант може зплишати собі все, що заробив, за виключенням 10%, які віддає кухарям. Якщо, наприклад, чайові включені в рахунок, то, всі чайові в кінці зміни можуть розподіляються між офіціантами за виключенням 10%, що віддають працівнику бару, 20% - менеджерам і хостес. А кухарям дають чайові в залежності від ситуації, наприклад, коли клієнту дуже сподобалася приготована страва і він особисто просить передати свою подяку кухареві.

Заслуговує на увагу точка зору Іванової А., яка запропонувала систему розподілу клієнтських бонусів з позицій соціальної справедливості з урахуванням трьох факторів: фактору базової оплати праці; фактору важкості праці (зіставляються різні елементи важкості праці, наприклад, офіціант проходить до 15 км. в день з підносом, який важить 10 кг., а кухар працює в складних умовах праці (температура, вологість, відповідальність, темп роботи та ін.); необхідної кваліфікації.

З урахуванням даних факторів запропонована формула розподілу клієнтських бонусів серед різних категорій персоналу:

$$Дк = \frac{(Тт + Кв)}{\square} Боп \quad (1.2)$$

де Дк- частка категорії персоналу в отриманій сумі клієнтських бонусів за день, Тт - індекс важкості праці даної категорії персоналу; Кв - індекс кваліфікації праці даної категорії персоналу; Боп- індекс базової оплати праці даної категорії персоналу.

Застосування даного способу розподілу знижує конфліктність, робить очевидним результат групової роботи за день, підвищує задоволеність працею і дозволяє отримати додатковий прибуток. Сфера готельно-ресторанного бізнесу - це завжди колективна робота, в якій праця однієї людини залежить від роботи інших співробітників. Коли працівники усвідомлюють, що від них самих залежить розмір їх зарплати, вони мотивовані на те, щоб постаратися знайти спільну мову з колегами та виконати свою роботу якнайкраще, тобто мотивовані справедливим розподілом колективного результату.

Якщо на підприємстві сфери готельно-ресторанного бізнесу використовується відрядна форма оплати праці, то найскладніше в цьому процесі - розрахунок ставок. Всі розрахунки базуються на статистиці продажів за кілька місяців. Принцип розрахунку ставок такий: офіціант отримує індивідуальну ставку за кожну продану позицію (страву і напої) за винятком тих, що продаються самі (гості замовляють без поради з боку офіціанта). Кухарі одержують ставку за кожну страву, бармени отримують за кожен напій, хостес за кожного гостя, який прийшов в його зміну в ресторан.

Формули розрахунку відрядної оплати праці:

$$ЗО \frac{\square}{\square} КБ = СБ \quad (1.3)$$

де ЗО - зарплата офіціантів; КБ - кількість проданих страв і напоїв за місяць; СБ - ставка кожного офіціанта за страву або напій.

$$ЗП \frac{\square}{\square} КБ = СБ, \quad (1.4)$$

де ЗП - зарплата кухарів; КБ - кількість проданих страв за місяць; СБ - ставка за страву на всіх кухарів зміни.

$$ЗБ \frac{КН}{КН} = СН, \quad (1.5)$$

де ЗБ - зарплата барменів; КН - кількість проданих напоїв за місяць; СП - ставка за напій на всіх барменів зміни.

Щоб перевірити розраховані ставки, необхідно виходити з найдешевшої страви. Якщо сума ставок всіх, хто бере участь у виробництві і продажу цієї страви, в сукупності з собівартістю не перевищує 50% від вартості, то ставки оптимальні. Усі страви, які не потраплять в даний «фільтр», повинні бути піддані аналізу. Економічні преференції від впровадження відрядної оплати праці очевидні. Продажі зростають за рахунок поліпшення якості роботи офіціантів, кухарів і барменів.

Зрозуміло, що цим переліком форм і систем оплати праці далеко не вичерпується все їх розмаїття. Вибір або розробка певної форми оплати праці є виключно прерогативою роботодавця. Критерієм вибору певної системи оплати праці має бути її економічна ефективність, а також її вплив на зростання продуктивності праці і зменшення собівартості виробленої продукції.

При сучасних формах оплати праці намагаються мотивувати кожного співробітника за підвищення ефективності використання всіх виробничих ресурсів.

Управління персоналом на готельних підприємствах містить у собі планування, пошук персоналу і прийом на роботу, розвиток і забезпечення персоналу, керування їм - від оформлення на роботу до закінчення відносин, що впливають із трудового договору. Відділ кадрів сприяє керівникам готельного підприємства при вирішенні цих задач. Відділ кадрів є не в кожному готельно-ресторанному комплексі. У невеликих готелях у ньому немає необхідності, досить фахівця (менеджера) по роботі з персоналом. Важливо, щоб ця служба приносила користь у доборі і наймі робочої сили для готелю. Ефективність роботи кадрових служб залежить від взаємодії з

іншими менеджерами всіх рівнів управління готелем. Якість таких взаємин визначається тим, наскільки чітко встановлені обсяги прав і обов'язків менеджерів по кадрам.

Кадрова служба є функціонально-допоміжним підрозділом готелю, тому що її співробітники побічно беруть участь у створенні готельної послуги. Як правило, працівники відділу кадрів виступають як експертні радники лінійних керівників при вирішенні питання про прийом на роботу і звільненні, призначенні на нову посаду, спрямуванні на професійне навчання, підвищення заробітної плати і т.п.

В міру ослаблення централізованої системи управління стали з'являтися принципово нові завдання, пов'язані з керуванням персоналом. Рішення цих задач вимагає зовсім інших навиків і умінь. Саме з цієї причини сьогодні більшість працівників кадрових служб, що перейшли з раніше функціонуючих відділів кадрів, не можуть запропонувати керівництву готелю шляху ефективного вирішення проблем, пов'язаних з управлінням персоналом. Тому і з'явилася нова професія "*персонал-менеджер*", тобто керуючий персоналом.

*Керуючий персоналом* - це самостійна група професійних менеджерів, головна мета яких - підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу, розробка і реалізація програми розвитку кадрів готелю.

Завдання полягає в тому, щоб кадрові служби поступово перетворювалися в центри по розробці і реалізації стратегії трудових відносин у готелі. Це значить, що вони повинні робити допомогу в розвитку бізнесу за допомогою наймання висококваліфікованих працівників, планування їхньої кар'єри, оцінки виробничої діяльності й удосконалювання оплати праці. Кадрова робота вже не розглядається як чисто адміністративна структура, що існує незалежно від інших управлінських ланок. Необхідно знати потреби організації й у зв'язку з цим розглядати діяльність кадрової служби інтегровано з іншими структурами. Результатом цього повинно стати залучення людей у бізнес, знання своїх обов'язків і відповідальності,

розвиток трудового потенціалу, сприятливий психологічний клімат. Функція управління персоналом змінюється: від пасивного сприяння кадрова служба переходить до активної участі в господарських рішеннях.

Основними завданнями кадрових служб готельно - ресторанних підприємств є:

- формування кадрів організації (планування, добір і найм, звільнення, аналіз плинності і т.п.);
- розвиток персоналу (професійна орієнтація і перепідготовка, атестація й оцінка, організація просування по службі);
- удосконалення організації праці і її стимулювання.

Особливого значення набувають:

- ретельна розробка методів стимулювання всіх учасників трудового процесу,
- диференційований підхід до трудового потенціалу при виробленні загальних для організації принципів і правил роботи з персоналом.

У зв'язку з цим з особливою гостротою стоїть питання про координацію діяльності всіх структур готельно-ресторанної організації, проведенні єдиної кадрової політики, підборі менеджерів, здатних очолити складні і відповідальні ділянки роботи.

Управління персоналом підприємства готельно-ресторанної сфери – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [26, с.7]. Система управління персоналом готельно-ресторанної сфери – це комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, різних видів, форм і методів роботи, а також відповідного механізму управління, спрямованого на забезпечення постійного підвищення ефективності праці та якості роботи.

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога». Вони спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників. В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

У сучасній концепції управління персоналом на перший план почали виходити соціально-психологічні методи. Застосування цих методів менеджменту передбачає переглянути роль людини на сучасному етапі науково-технічного розвитку, коли вона з механічного виконавця роботи перетворюється у важливий фактор діяльності підприємства, його капітал, а витрати на оплату праці, створення сприятливих умов діяльності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників – як особливий вид інвестицій.

Також, окремо можна виділити: технологічні та правові методи управління персоналом. До технологічних методів менеджменту належить вплив на працівників, який здійснюють також через документи.

Технологічними є документи, в яких дається перелік технологічних операцій, наводяться технологічні карти, містяться вказівки з використання окремого обладнання та оснащення, обґрунтовується послідовність виконання трудових процесів тощо [33].

Правові методи управління узгоджують функціонування суб'єктів підприємницької діяльності вимогам нормативних, законодавчих актів [34].

Крім базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в таблиці 1.3.

Методи управління персоналом можна також класифікувати за такою ознакою належності до загальної функції управління: методи нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу і обліку. Більш детальна класифікація даних методів за ознакою належності до конкретної функції управління персоналом дозволяє поставити їх в технологічний ланцюжок всього циклу роботи з персоналом. За цією ознакою виділяють методи: найму, відбору та прийому персоналу, ділової оцінки персоналу, соціалізації профорієнтації і трудової адаптації персоналу, мотивації трудової діяльності персоналу, організації системи навчання персоналу, управління конфліктами і стресами, управління безпекою персоналу, організації роботи персоналу, управління діловою

кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу та його визволення [34].



Табл.1.3. Система методів управління персоналом [34].

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити.	Методи дослідження.
1	2	3
Формування і структур штатів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів.</li> <li>2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників.</li> <li>3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів.</li> </ol>	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки.
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто.</li> <li>2. Індивідуально - психологічні особливості людини її спрямованість.</li> </ol>	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експерименти.
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника.</li> <li>2. Найбільш ефективні форми професійного навчання.</li> <li>3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються.</li> </ol>	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність працівника його робочому місцю.</li> <li>2. Можливість подальшого співробітництва.</li> <li>3. Результати трудової діяльності.</li> <li>4. Місце працівника в системі колективу.</li> </ol>	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причини порушення дисципліни.</li> <li>2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі.</li> <li>3. Ефективність кадрової роботи.</li> </ol>	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

Отже, ефективність методів управління залежить від їх мотиваційної спрямованості, системності та наявності механізму їх реалізації і передбачає постійний процес з вивчення правового середовища, в якому працює організація, що в кінцевому підсумку дасть змогу забезпечити правову та економічну безпеку підприємства.

Усі методи управління персоналом підприємства готельно-ресторанної сфери використовуються у практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів [34]. Отже, можна зробити висновок, що найкращий ефект і якість системи управління персоналом досягається при комплексному, узгодженому та адекватному застосуванні методів.

Методи керування персоналом реалізуються у взаємодії та поєднанні з принципами ефективного управління персоналом.

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

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

В.С. Савельєва розрізняє дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації (табл. 1.4.) [34].

**Таблиця 1. 4. Принципи управління персоналом [34]**

Принципи	Зміст
1	2
<b>1. Принципи характерні для формування систем управління персоналом</b>	
Стійкість	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні "локальні регулятори", які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у невідгідне становище і спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.
Багатоаспектність	Управління персоналом може здійснюватись за різними каналами: адміністративно-господарськими, економічними, правовими тощо.
Прозорість	Система управління персоналом мусить мати концептуальну єдність, єдину термінологію, діяльність усіх підрозділів і керівників має будуватись на єдиних "несучих конструкціях" (етапах, фазах, функціях) для різних економічного змісту процесів управління персоналом.
Комфортність	Система управління персоналом має забезпечити працівнику максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізації рішень. Наприклад, вибіркоче друкування даних, різноманітність методів їх обробки, спеціальне оформлення документів їх виділенням істотної інформації, їх гармонічний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів тощо.
<b>2. Принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом</b>	

продовження Табл.1.4.

1	2
Концентрація	Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на вирішенні основних завдань чи концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.
Спеціалізація	Поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій.
Паралельність	Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
Адаптивність	Означає пристосованість системи управління персоналом до цілей об'єкта, що змінюються.
Наступність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом.
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом чи підрозділів, скорочення часу обігу документів, пристроїв, технічних засобів управління тощо.
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом.
Прямоплинність	Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації щодо вироблення певного рішення. Остання буває горизонтальна й вертикальна.

Як показано в таблиці, двома групами принципів є: принципи характерні для формування системи управління персоналом та принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом. До перших належать: стійкість, багатоаспектність, прозорість, комфортність. Другі, ж включають в себе: концентрацію, спеціалізацію, паралельність, адаптивність, наступність, безперервність, ритмічність і прямоплинність.

### 1.3. Структуризація глобалізаційного процесу у готельно-ресторанній сфері

Готельно-ресторанне підприємство в умовах ринкової економіки є економічною системою. Управління такою системою в сучасних умовах є складним процесом, який крім управління основними технологічними процесами, які були розглянуті в попередніх розділах, передбачає планування діяльності підприємства, управління маркетинговою роботою на підприємстві, управління ресурсами підприємства, організацію обліку на підприємстві, фінансово-економічний аналіз роботи підприємства та ін.

Кількість визначень глобалізації в сучасних економічних, політичних та соціальних науках, за підрахунками вчених, наближається до чотиризначної цифри і продовжує зростати. Багато з них взаємно доповнюють або виключають одне, багато — видають бажане за дійсне або не мають нічого спільного з дійсністю.

Одне з поширених сучасних визначень глобалізації, яке вважається досить вдалим і майже класичним, належить Європейській комісії: глобалізація може визначатися як процес, за допомогою якого ринки і виробництво в різних країнах світу стають все більше взаємозалежними завдяки рушійним силам торгівлі товарами та послугами і потоків капіталу та технологій [76].

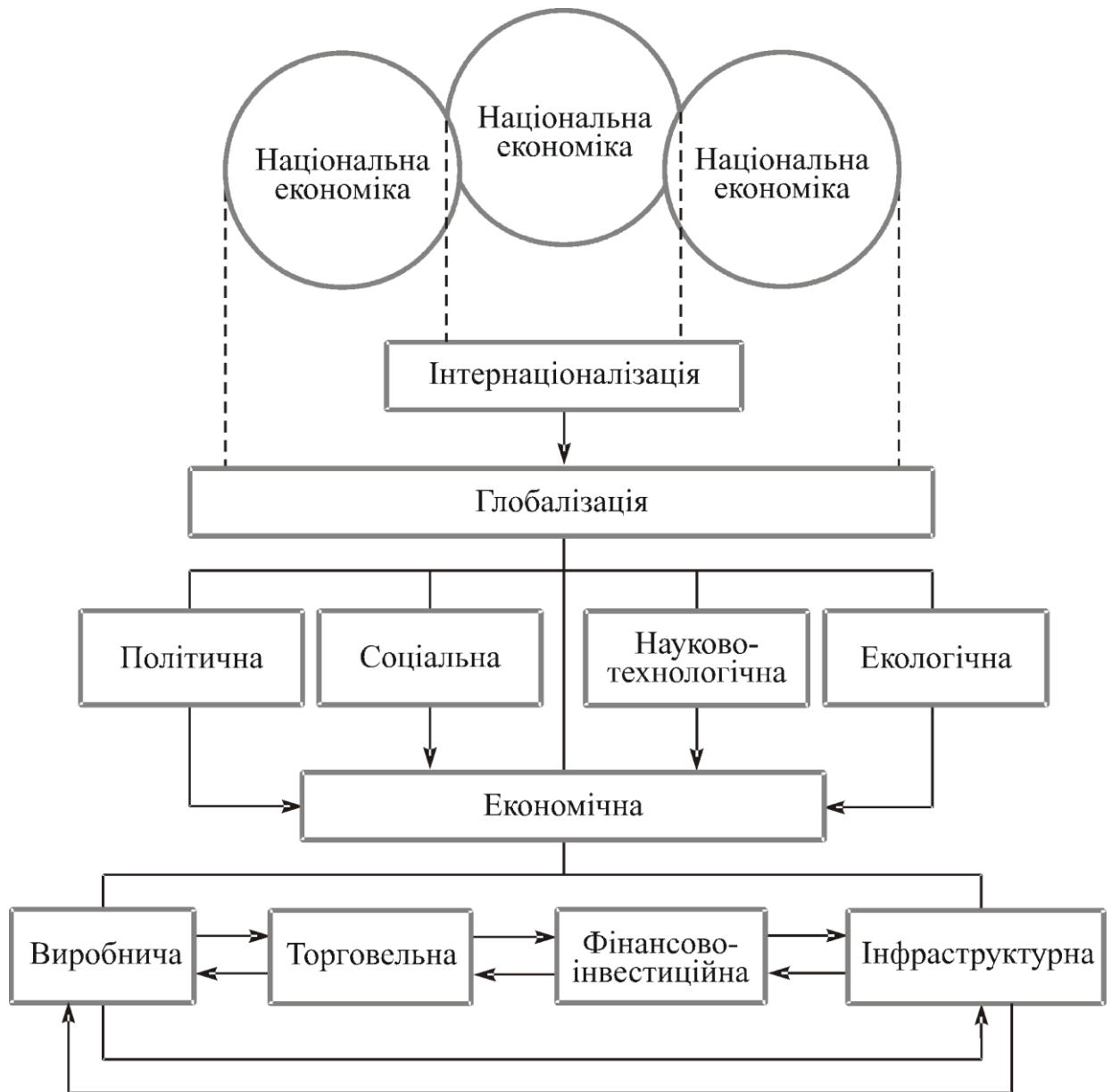
Українські вчені Д.Г. Білорус, А.М. Поручник та Д.Г. Лук'яненко сформувавши структуру глобалізаційного процесу, яка подана на рис.1.4. [45].

У цілому, глобалізація вимагає поєднання знань лінгвістичних, технічних і маркетингових, що не завжди доступна.

Глобалізація пов'язана з чотирма основними аспектами:

1. Торгівля.
2. Перелив капіталу.
3. Рух людей.

## 4. Поширення знань.



**Рис. 1.4. Структуризація глобалізаційного процесу [45].**

Глобалізація підвищила важливість розвитку управління персоналом в організації. Ці зміни привели до сприйняття системи управління персоналом як стратегічного активу. Багато з аргументів про процес глобалізації в функції управління персоналом існують на припущенні, що зміни в управлінні персоналом були і будуть продовжуватись. В останні роки широкий спектр контекстних змін призвів до значної глобалізаційної активності, в тому числі: передача роботи за кордон, або до зовнішніх постачальників чина основі глобальних внутрішніх ресурсів;

електронного розблокування багатьох процесів управління персоналом; більшої складності в області інформаційних технологій управління персоналом, нових структур міжнародної функції управління персоналом; збільшення конкурентної боротьби талановитих співробітників на всіх рівнях організації. Зокрема, спостерігається дуже сильний маркетинг, корпоративні зв'язки і ІТ впливають на функції управління персоналом. Функція управління перебудовує себе у відповідь на цей процес зв'язку з глобалізацією (будівництво нових альянсів з цими функціями) створення нових потоків діяльності нових ролей і навичок, необхідних для функції управління персоналом [45].

На відміну від інших галузей, де управління персоналом розглядається в якості функціональної необхідності, у готельно-ресторанній сфері управління персоналом потрібно розглядати в якості партнера або бізнес-сприяючого. Одна з постійних проблем, що виникають у цій області полягає в узгодженні управління персоналом для бізнесу. П'ять, так званих правил, які мають величезне значення в стратегії управління персоналом. Команда управління персоналом повинна отримати визначення бізнес-стратегії по ресурсозабезпеченню, рекрутингу відповідного таланту, зберегання таланту, перепідготовки та реструктуризації.

Проте, якщо дивитись на сценарій управління персоналом на підприємстві готельно-ресторанної сфери, можна побачити, що гнучкість, є ключем до успіху і виживання, оскільки поле змін є дуже динамічним через мінливі вимоги клієнта. Вершиною усіх цих причин, також, є тенденція глобалізації, яка, так би мовити, випробовує управління персоналом на витривалість. Здатність і готовність змінити структуру праці, класифікацію посад та організаційну структуру так часто і так швидко як потрібно, і це є необхідно важливими елементами успішного залучення й утримання стратегії для фахівців. Це проблеми управління очікуваннями і змінами ставлять професіоналів під постійну напругу.

Проблема не обмежується набором на роботу підходящих кандидатур, проте окреслюється тим, як можна керувати продуктивністю працівників. Завдання полягає в створенні культури продуктивності, де надаються можливості для підвищення продуктивності і де видача оптимальної продуктивності стає способом життя.

Навчання та розвиток є ще однією областю. В сфері гостинності навчання набуває нового відтінку. Мова йде не тільки про виявлення потреб у навчанні і наданні необхідного навчання. Передбачається прогнозування вимог і розробка відповідного навчання таким чином, щоб співробітники були добре оснащені, для того, щоб впоратися з проблемами. Систему професійної підготовки працівників мають 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників становлять до 5% від прибутку, не враховуючи державних дотацій.

Також в умовах глобалізації, служби управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної сфери часто стикаються з необхідністю постійної перепідготовки персоналу. Тому у багатьох країнах створюють спеціальні підрозділи на підприємстві для вирішення цієї проблеми.

Інше важливе завдання - особливості входження підсистем в галузь управління персоналом. Створення середовища, яке стимулює створення знань і засобів до існування в рамках всієї організації є великою проблемою. Відділ кадрів більше не може виконувати традиційні функції. Відділу управління персоналом доводиться включати всю організацію в цей процес і виступати в якості консультанта і посередника, і це найбільше завдання з яким стикається служба управління персоналом будь-якої організації.

Перед обличчям таких проблем, з якими стикаються менеджери по персоналу, виникає питання щодо того, якими вміннями повинен забезпечити себе менеджер з персоналу для того, щоб вижити в турбулентній фазі глобалізації.



Для того, щоб ефективно боротися з усіма змінами, фахівці з управління персоналом повинні розвивати компетенції, які дозволять їм виконувати свої ролі. Такими вміннями є:

- гнучкість;
- робота в команді;
- зв'язок;
- рішучість;
- лідерство;
- стратегічне планування;
- створення мереж;
- орієнтація на обслуговування клієнтів;
- організаційна обізнаність;
- впевненість в собі;
- обмін досвідом;
- глобальне та культурне взаєморозуміння;
- знання декількох мов.

На додаток до збільшення і підтримання технологічних навичок, пов'язаних з розвитком зв'язку, фахівцям з управління персоналом, може також знадобитися покращення навичок по зібранню даних. В той час як зростаючі вимоги поєднуються для того, щоб надати конкретні вимірювані результати, які доводять ефективність у своїй області, від менеджерів з управління персоналом будуть вимагатись кількісні результати, які доводять, що їх відділ досягає визначених результатів на основі цілей і завдань, встановлених організацією.

Також менеджери з управління персоналом будуть зобов'язані знати і керувати опитування співробітників і забезпечувати точний збір інформації та здійснювати регресійний аналіз.

В результаті збільшень в області технології, інновацій та глобалізації протягом останніх 20 років, по всьому світу фахівці з управління персоналом змушені бути більш ефективним і більш конкурентоспроможними. Вони

повинні реагувати на вимоги глобальної конкурентоспроможності, більше ознайомлюючись з мовою, культурою та урізноманітнювати системи просування по службі. Крім того, менеджери з управління персоналом повинні безперервно навчатись. Якщо менеджери з персоналу не приділяють достатньої уваги зміни їх ролі, це може призвести до серйозних наслідків, в тому числі погіршення роботи або навіть, можливо, ліквідації відділу кадрів [55].

За останні 20 років, робочі місця змінилася в більшій мірі ніж можна було б собі уявити, у зв'язку із збільшенням в області технологій, інновацій та глобалізації. Наступне десятиліття принесе ще більші зміни, які впливатимуть на всі аспекти на робочих місць, у тому числі основних змін для відділу кадрів та менеджерів з персоналу. Для того, щоб реагувати на вимоги глобалізації, менеджери з персоналу будуть потрібні нові навички та компетенції, пов'язані з мовою і культурою, технологічними можливостями, які сприяють міжнародним зв'язкам, методи виявлення і кількісної ефективності та оцінки стратегій і віддачі від інвестицій. Очевидно, що ці нові навички та компетенції, призведе до формування нової ролі для менеджерів з персоналу, вимагаючи від них, бути стратегічним партнером бізнесу, який підтримує загальні корпоративної стратегії.

Майбутня роль менеджерів з персоналу у готельно-ресторанній сфері буде змінюватися від менш адміністративної ,до більш стратегічної ролі. Від менеджерів по персоналу постійно буде вимагатись доведення їх ефективності. Вони чекатимуть, щоб зрозуміти міжнародну ділову практику і заохочення культурного розмаїття в рамках організації. Вони повинні розуміти, основну діяльність організації і стати партнерами з керівниками середньої ланки. Вони повинні будуть довести, що їхні ініціативи і програми орієнтовані на результат, надаючи конкретні вимірювані результати в план конкурентоспроможності бізнесу, щоб внести позитивний внесок у сутність організації.

## Висновки до розділу 1

Таким чином, проведене дослідження у першому розділі дипломного дослідження, дає змогу стверджувати, що економічна глобалізація має подвійний вплив на ринок праці України. До позитивних наслідків глобалізаційного впливу належать створення і підтримання нових робочих місць, внаслідок чого підвищиться рівень зайнятості, і відповідно - знизиться безробіття. Негативним є зменшення чисельності потенційної робочої сили, що має згубний вплив на економіку.

Управління персоналом у готельно-ресторанній сфері – це складова частина менеджменту готельно-ресторанного бізнесу, оскільки всі цілі організації досягаються за допомогою людей. Персонал – це рушійна сила при вирішенні проблем, пов'язаних з конкурентоздатністю, економічним зростанням та ефективністю праці будь-якого підприємства. Підготовка компетентного персоналу, здатного продуктивно працювати, віддаватися своїй праці – це головне завдання готелю, який іде в ногу з часом.

Управління персоналом – це, також, планування, організація, компенсація, інтеграція та обслуговування людей з метою внести свій внесок в організаційні, індивідуальні і суспільні цілі. Це та частина, яка в першу чергу пов'язана з людськими ресурсами організації.

При дослідженні проблем формування заробітної плати враховується двоїстий характер оплати праці. Для роботодавця зарплата – це частина витрат на виробництво і він намагається її мінімізувати, а для працівника – джерело доходу і він зацікавлений в його максимізації. Саме протилежність цілей учасників трудових відносин визначає соціально-економічний зміст заробітної плати.

Економічна сутність заробітної плати полягає в тому, що вона є ціною робочої сили, яка відповідає вартості предметів споживання і послуг, які забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи фізичні і духовні

потреби працівника і членів його сім'ї. Такий підхід до розуміння сутності заробітної плати характеризує ставлення суспільства до обґрунтування розмірів заробітної плати.

Залежно від кількості праці і часу виділяють дві форми оплати праці – відрядну і почасову, кожна з яких має свої системи. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, до яких належить досліджуване підприємство, в основному використовують такі системи оплати праці (без включення показника «чайові»): система оплати праці, яка включає тільки оклад; система оплати праці, яка складається з окладу і процентної частки (бонусів); система оплати праці, яка складається тільки з процентної частки. Найбільш поширена система, в якій об'єднані оклад і відсотки з продажів. Оклад може формуватися за допомогою двох тарифів: погодинного і позмінного.

Основним недоліком діючих на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу систем оплати праці є те, що заробітна плата слабо, а часто взагалі не пов'язана з кінцевими результатами праці. Кінцевий економічний результат роботи (прибуток) створюється колективною працею, а системи оплати праці індивідуальні. Виходом з ситуації є перехід до колективних методів оплати праці, при яких провідна роль належить значущості кожної посади і її грейд в загальній структурі посадової стратифікації.

Основою кадрової роботи на кожному підприємстві готельно-ресторанної сфери повинна бути концепція управління персоналом як упорядкована сукупність теоретико-методологічних положень щодо осмислення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом та практичних підходів до формування механізмів її реалізації у діяльності підприємства. Принципи ефективного управління персоналом реалізуються у взаємодії та в поєднанні з загальними методами керування персоналом. Останні можна поділити на економічні, технологічні, адміністративні, соціально-психологічні, правові. Усі методи управління використовуються у практичній діяльності керівником не як окремі,

розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів

Основу концепції сучасної системи управління людськими ресурсами підприємств готельно-ресторанного господарства становить зростаюча роль особистості робітника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством. Сучасний процес управління персоналом містить у собі комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого й організаційного персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Абсорбуючи традиційні світові підходи до управління людськими ресурсами, він розширює існуючі рамки, виводячи управлінські процеси на потенційно новий рівень.

Відділи управління людськими ресурсами у готельно-туристичному бізнесі трансформуються тому, що сучасний бізнес стикається з численними іскладними проблемами та використовує нові можливості. Зміни в управлінні персоналом, сьогодні, є прямим закликом до швидких змін в компаніях через таких фактор, як глобалізація. Глобалізація характеризується прискоренням соціальних змін, пов'язаних з ринком праці, кар'єрами, контрактами, більш підготовленим, мобільним і освіченим новим персоналом. Все це безпосередньо стосується роботи служби управління персоналом, впливає на її роль в підприємствах готельно-ресторанної сфери, а також на вибір і використання різних управлінських інструментів і технологій.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «AVALONPALACE»**

### **2.1. Характеристика організаційно-економічної діяльності та управління людськими ресурсами у готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE”**

Організаційно-правова форма підприємства готельно-ресторанний комплекс «AVALONPALACE» – приватне підприємство. Тип власності – приватна власність. Підприємство засноване у 2015 року. Юридична адреса – м. Тернопіль, проспект Ст. Бандери, 2.

Веб-сайт: [avalon.te.ua](http://avalon.te.ua).

Готельно-ресторанний комплекс “AVALON PALACE” вже зарекомендував себе як найбільш оптимальний готель в Тернополі з найкращим співвідношенням ціни і якості та високим сервісом. Основною перевагою ГРК “Avalon Palace”, безумовно, є його місце розташування в самому серці Тернополя, поруч з історичними пам'ятками, залізничним вокзалом, адміністративними будівлями, численними шопінг-центрами та розважальними комплексами. У 5 хвилини пішої ходьби знаходиться центральний стадіон міста, де в святкові дні проходять масові гуляння і ходи міського масштабу. Другою пам'яткою, яка також знаходиться в пішій доступності від готелю є пішохідна вулиця з однойменною назвою - Руська. Вулиця Руська - це обличчя міста, і побувавши в Тернополі, неможливо не заглянути на цю вулицю. Кожен куточок ГРК “AVALON PALACE” просякнутий творами мистецтва і своїм особливим настроєм. Кожен гість знайде тут собі містечко до душі.

В готелі є 60 номерів, розташованих на 4 поверхах. До послуг гостей в готелі представлені номери класів стандарт; стандарт плюс; стандарт бізнес; напівлюкс та люкс. У деяких номерах є окрема ванна кімната з

гідромасажною ванною, а частина помешкань укомплектована халатами та капцями. У деяких номерах для зручності гостей облаштована зона відпочинку. Інтер'єр оформлений у вишуканому класичному стилі. Номери готелю укомплектовані кондиціонерами, телевізорами із супутниковим ТБ і міні-барами. Передбачені номери з одним двоспальним або двома роздільними ліжками. Компактні ванні кімнати оснащені сучасною сантехнікою і необхідними банними приладдям. Для додаткового комфорту в усіх номерах є телевізор з кабельними каналами, безкоштовні туалетно-косметичні засоби та фен. Стійка реєстрації заїзду працює цілодобово. Також готель має в своєму розпорядженні конференц-зал з необхідним обладнанням для проведення конференцій та окрему кімнату обладнану для проведення ділових зустрічей та переговорів. Всі приміщення готелю надають безпроводний доступ до інтернету, що є надзвичайно зручним для відвідувачів. Конференц-зал ГРК “AVALON PALACE” в Тернополі дозволить гостям провести захід на найвищому рівні. Конференц-зал надає широкі можливості для проведення ділових зустрічей, презентацій, переговорів, семінарів, конференцій та фотосесій. Для зручності гостей на території готельно-ресторанного комплексу працює паркінг. Ресторан “Avalon Palace” - найкраще місце для зустрічі після напруженого робочого дня, ділових переговорів і просто приємного відпочинку. Доброзичливий персонал, спокійна атмосфера, смачні страви, вишукане вино, лаунж музика створять гостям хороший настрій[86].

SPA-комплекс готелю Avalon Palace – це комплекс, який поєднує в собі розважальний та оздоровчий відпочинок, що забезпечить чудову атмосферу як для дорослих, так і для дітей. На території SPA-центру розташований фіто-бар з широким асортиментом соків-фреш, розслаблюючого чаю та тонізуючих коктейлів.

SPA -центр пропонує широкий вибір сауних та банних кімнат відпочинку:

- Турецький хаммам
- Фінська сауна
- Римська парна
- Російська лазня [86].

Ефективність діяльності готельно-туристичних підприємств багато в чому залежить від його організаційної структури та управління персоналом, принципів її побудови та постійного вдосконалення. Як визначено, під організаційною структурою управління підприємства розуміють, характер і порядок відносин і зв'язків між формально відокремленими підрозділами і рівнями управління. Ефективність застосування методів управління в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей. Причому, характерними рисами організаційної структури управління є сукупність підрозділів, окремих посадових осіб і взаємозв'язок між ними, що виникають в результаті виконання завдань для досягнення цілей підприємства. Створення того чи іншого підрозділу (одиниці структури управління) залежить від обсягів робіт, необхідних для виконання завдань на підприємстві. Основними структурними підрозділами можуть бути відділи, секції, групи. Вони відрізняють між собою кількістю працівників і обсягом виконуваних управлінських функцій.

Загальне керівництво і розробку загальної стратегії фірми, а також керівництво по всім фінансових та комерційних питаннях здійснює директор.

Менеджери ведуть роботу по плануванню і здійсненню туристичних подорожей на основі договорів з суб'єктами туристичного бізнесу і



розробляють та організовують тури, ведуть роботу з клієнтами а також здійснюють діяльність з бронювання путівок, готельних номерів тощо.

Контроль за фінансовою діяльністю фірми здійснює бухгалтер, до якого поступає інформація про наявність та рух грошових коштів і здійснення різних фінансових та господарських операцій. Він відповідає за належне документальне оформлення всіх фінансових операцій, веде бухгалтерську документацію, здійснює контроль за прибутками та збитками фірми, своєчасно нараховує та перераховує податки до бюджету, подає бухгалтерську, податкову та статистичну звітність. Виконавчий директор ГРК приймає та обробляє всю інформацію, яка поступає в організацію, передають її керівникам, а також у відповідні підрозділи фірми, ведуть документацію, надає первинну інформацію клієнтам.

В готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” використовується класична модель прийняття управлінських рішень. Ця модель спирається на поняття “раціональності” в прийнятті рішень. Передбачається, що менеджер або директор, який приймає рішення повинен бути об’єктивним і логічним, мати чітку ціль, і усі дії в процесі прийняття рішень направлені на вибір найкращої альтернативи.

При ухваленні рішень керівникготельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace”:

- має чітку ціль прийняття рішення;
- приймаючий рішення має повну інформацію відносно ситуації, що склалася;
- приймаючий рішення має повну інформацію відносно можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
- приймаючий рішення має раціональну систему впорядкування переваг в ієрархії важливості.

Рішення на підприємстві приймаються в залежності від компетенції та посадових обов’язків тих чи інших працівників. Працівники низового щаблю управління приймають рішення у відповідності зі стандартами, що прописані

в посадових інструкціях, а коли виникає необхідність відхилення від стандартів чи конфліктна ситуація, звертаються до директора фірми. Наприклад в випадку коли клієнти або постачальники порушують умови договірних відносин то менеджер, який відповідальний за роботу з клієнтами та постачальниками може звернутись до директора в процесі вирішення тої чи іншої ситуації.

На трудову мотивацію впливають різні стимули: система економічних нормативів та пільг; рівень заробітної плати і справедливість розподілу доходів; умови і зміст праці; визнання зі сторони оточуючих і кар'єрні міркування, творчий порив та цікава робота.

Контроль на підприємстві здійснює директор підприємства а в разі його відсутності менеджер. Компанія ставить високі вимоги до своїх працівників тому вона здійснює контроль працівників ще під час їх випробувального терміну. Після проведення попередньої перевірки кандидата і прийняття його на роботу йому призначається випробувальний термін, в ході якого він перебуває під особливим спостереженням, з метою виявлення його негативних якостей. Під час випробувального терміну нові працівники повинні отримувати мінімум інформації про підприємство і, природно, їх небажано знайомити з конфіденційною інформацією підприємства. Вони повинні мати доступ тільки до необхідної для виконання їх функціональних обов'язків інформації, а будь-які спроби дізнатися більше повинні прискатися керівництвом або службою безпеки (якщо ці спроби вельми наполегливі та постійні варто приділити цьому працівникові особливу увагу).

За підсумками контролю в готельно-ресторанного комплексі “Avalon Palace” розрізняють три найбільш поширені ситуації:

1. Випробувальний термін пройдено успішно.

Працівник зарекомендував себе з позитивного боку, продемонструвавши відмінні особисті та ділові якості. За час перевірок він не допускав істотних порушень дисципліни і суворо дотримувався всіх

заходів захисту конфіденційної інформації. З таким працівником не повинно бути ніяких проблем. Його можна допускати до роботи з конфіденційною комерційною інформацією будь-якого рівня секретності. Однак це не означає, що контроль за збереженням комерційної таємниці з нього повинен бути повністю знято. Можливо, що з плином часу або під впливом обставин, його прекрасні якості істотно змінюватися далеко не в кращу сторону. Крім того, ніколи не можна повністю виключити ймовірність того, що прийнятий працівник є “впровадженим агентом” вдало пройшли перші перевірку. Тому оперативний (повсякденний) контроль, хоча і меншої інтенсивності, має продовжуватися. Та й періодичні перевірки будуть далеко не зайвими.

2. В ході випробувального терміну працівник зарекомендував себе як хороший фахівець, але у нього виявлено певні недоліки. Він схильний до навмисного або необережного розголошення конфіденційної інформації - за своїми психологічними і моральними якостями може стати джерелом витoku конфіденційної інформації. Причини можуть бути різними (наївність, балакучість, зловживання спиртними напоями тощо). Крім того, така людина під час випробувального терміну може допускати порушення встановленого режиму збереження конфіденційної інформації (порушення правил роботи з секретними документами, допуск на своє робоче місце сторонніх осіб тощо). Отже, такий співробітник потенційно небезпечний. Якщо його професійні якості влаштовують керівництво, то такий працівник повинен бути обмежений в допуску до конфіденційної інформації і перебувати під посиленним спец. контролем.

3. Працівник зарекомендував себе з негативного боку. Його професійні та особисті якості негативні. Він допускає суттєві порушення дисципліни і розголошення конфіденційної інформації, що дозволяє з високою ймовірністю припустити, що надалі він може стати джерелом витoku комерційної таємниці підприємства. Не виключено, що даний працівник є впровадженим або завербованим агентом з боку конкурентів.

З метою підвищення кваліфікації працівників на підприємстві проводиться навчання з іноземних мов, для цього компанії залучає викладачів мов з університетів. В цілому працівники задоволені умовами та змістом праці. Це дозволяє працівникам компанії виробляти якісний туристичний продукт щоб повністю задовольнити потреби туристів.

Клієнт оцінює якість послуги миттєво під час її купівлі та споживання. Тому підприємство веде поточний вимір якості задоволення клієнтів і скористатися з таких методів:

- системи скарг і пропозицій — за допомогою наданих клієнтам формулярів чи книг записів;
- анкетного дослідження — дослідження реального рівня якості послуг та можливості пізнання причин незадоволення якістю;
- контрольних купівель послуг — інформація про сильні та слабкі сторони пропозиції туристичного підприємства;
- аналізу втрат клієнтів — підтримання контактів з клієнтами, які відмовилися від послуг.

Для визначення якості туристичного продукту готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace”, його керівництво використовує такі критерії:

- надійність укладених угод (солідність, довіра, дотримання термінів);
- індивідуальний підхід до клієнта (допомога у вирішенні проблем);
- знання й досвід персоналу;
- ввічливість, товариськість;
- репутація (слава, суспільне визнання);
- безпека (фізична, фінансова, психологічна);
- доступність (комунікаційна, ринкова, інформаційна, консалтингова);
- легкість порозуміння (уміння слухати людей, правдоподібність);
- розуміння потреб клієнта.

Готельно-ресторанний комплекс “Avalon Palace” надає послуги високої якості, про що свідчать позитивні відгуки клієнтів а також те, що компанія лауреатом багатьох нагород в сфері гостинності за якісні послуги та сервіс.

Функціонування підприємства супроводжується безперервним кругообігом коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їхнього розподілу й використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами (сплата податків), персоналом підприємства тощо. Усі ці грошові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства.

Основні завдання фінансової діяльності такі: вибір оптимальних форм фінансування, структури капіталу підприємства і напрямків його використання з метою забезпечення стабільно високої прибутковості, балансування в часі надходжень і витрат платіжних засобів, підтримування належної ліквідності та своєчасності розрахунків. Головний зміст фінансової діяльності туристичного підприємства полягає в належному забезпеченні фінансування[8,с.41].

Відповідно до джерел коштів фінансування поділяється на внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності самого підприємства: прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від продажу чи здачі в оренду майна. Зовнішнє фінансування використовує кошти, не пов'язані з діяльністю підприємства: внески власників у статутний фонд, кредит, зобов'язання боржників, державні субсидії тощо.

Основним джерелом фінансування розвитку готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace” є прибуток від реалізації послуг, він спрямований на удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування. Діяльність підприємства спрямовується на те, щоб забезпечити зростання прибутку.

На кожні 6 місяців в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” складається фінансовий план. Фінансовий план фірми покликаний забезпечити виробничий план фінансовими ресурсами. Він суттєво впливає на економіку туристичної фірми, що зумовлено низкою обставин:

По-перше, у фінансових планах порівнюються попередньо визначені витрати на туристичну діяльність з реальними можливостями туристичної фірми, а потім шляхом коригування досягається матеріально-фінансова збалансованість;

По-друге, статті фінансового плану пов'язані з усіма економічними показниками діяльності туристичної фірми з основними розділами підприємницького плану: виробництвом туристичної продукції; вдосконаленням управління; підвищенням ефективності діяльності туристичної фірми, прибутку, рентабельності та економічного стимулювання.

Процес фінансового планування на підприємстві поділяється на два етапи. На першому етапі аналізуються фінансові показники попереднього періоду. Для цього використовуються основні фінансові документи туристичної фірми - бухгалтерський баланс, звіти про прибутки і збитки, про рух грошових коштів.

Другий етап передбачає складання основних прогнозних документів, що перебувають між собою у взаємозв'язку через різні показники.

Також практикується створення прогнозів приблизних обсягів продажу наданих послуг. Прогноз обсягів продажу не випадково увійшов до складу фінансового плану і стоїть в ньому на першому місці. Джерелом переважної частини фінансових ресурсів є виторг від реалізації туристичної продукції, до складу якої включають практично всі майбутні грошові витрати туристичної фірми. Підставою для розрахунку обсягу реалізації туристичної продукції служать результати маркетингових досліджень. Прогноз обсягів продажу дає уявлення про ту частку ринку, яку туристична фірма планує зайняти своєю продукцією.

Прогнози стосовно обсягів продажу виражаються як у грошових, так і у фізичних одиницях і допомагають визначити вплив ціни, обсягів виробництва, інфляції і зміни співвідношення валютного курсу гривні на потоки наявних грошових коштів туристичної фірми.

Зазвичай прогноз реалізації туристичної продукції складається на три роки наперед. Показники для першого року наводяться за місяцями і відрізняються великою точністю та надійністю, оскільки майбутні покупці добре відомі, з ними вже укладені договори на реалізацію туристичного продукту. Показники для другого року наводяться поквартально, а для третього - однією річною сумою.

Для дослідження ринку готельно-ресторанний комплекс "Avalon Palace" залучає спеціалістів з маркетингу, щоб визначити потреби туристів. Комплексне дослідження ринку передбачає пошук відповідей на такі запитання: на яких ринках слід працювати; яка ємність цих ринків, тенденції, кон'юктура та прогнози; яка конкурентоздатність продукту фірми; як необхідно змінити асортимент для більш інтенсивного збуту продукції; в яких нових продуктах відчуває потребу ринок туристичних послуг, яка їх ринкова та виробнича характеристика; хто конкретно є споживачами та покупцями продукції фірми, їх відношення та вимоги до послуг; характеристика конкурентів, їх сильні та слабкі сторони. На основі отриманих даних компанія формує туристичну продукцію відповідно до потреб ринку.

Після проведення маркетингових досліджень компанія приступає до створення продукту. Проводиться визначення товарної та цінової політики щодо певного продукту, визначається бюджет реклами і просування.

Просування продукту в готельно-ресторанному комплексі "Avalon Palace" здійснюється шляхом реклами, участі в спеціалізованих заходах, та зв'язків з громадськістю. Найважливішим засобом просування на підприємстві є проведення рекламної кампанії. Фірма використовує такі канали поширення реклами:

- засоби масової інформації;
- спеціалізована друкована продукція;
- зовнішня реклами;

Засоби масової інформації (газети, журнали, телебачення, радіо, Інтернет) є основними провідниками рекламних звернень інформаційного характеру і разом поглинають майже 60% всіх коштів, що витрачаються на рекламу. Через засоби масової інформації підприємство інформує потенційних клієнтів про власне існування та про можливості організації відпочинку, екскурсійних, пізнавальних, лікувальних та інших турів.

Найбільш ефективним засобом можна назвати рекламу через Internet, а саме наявності в готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace” власного веб-сайту. Він є досить інформативним, цікавим і зручним у пошуку необхідної інформації. На веб-сайті туристи мають змогу знайти всю необхідну інформацію щодо послуг готелю а також забронювати номер або конференц-зал.

Готельно-ресторанний комплекс “Avalon Palace” розміщує в інтернеті рекламу про свої послуги на відомих туристичних порталах[55]., таких як:

- [www.booking.com](http://www.booking.com)
- [www.ittourism.com](http://www.ittourism.com)
- [www.tourpravda.ua](http://www.tourpravda.ua)
- [www.hottours.in.ua](http://www.hottours.in.ua)

Спеціалізована друкована продукція - один із важливих засобів поширення реклами для готельно-ресторанного комплексу “Avalon Palace”. Підприємство видає ілюстровані брошури, буклети, каталоги, листівки і т.п., в яких образотворчим і текстовим способом рекламують наявні можливості обслуговування туристів.

Зовнішня реклама - це зазвичай реклама не конкретних товарів і послуг, а фірми. Однак у туризмі зовнішня реклама часто використовується для поширення інформації про наявні тури та послуги. Зовнішня реклама



оформлюється у вигляді щитової реклами, реклами на транспорті, вивісок та ін.

Позитивним для більш успішного просування послуг турфірми є постійна участь у регіональних, національних та міжнародних туристичних виставках туристичних виставках та салонах. Це дає можливість не тільки розповсюдити потенційним клієнтам рекламні матеріали, але і заключити договори із туристичними операторами та агентами.

Для підвищення продаж та збільшення постійних клієнтів готельно-ресторанний комплекс практикує надання знижок для постійних клієнтів розміром 10-20%.

В готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” функціонує така система знижок з метою вирівнювання попиту на послуги, а саме:

- знижки для постійних клієнтів. Це дуже суттєвий показник, який дає можливість заохочувати туристів знову користуватись послугами фірми.

- знижки для великих груп туристів – створення системи знижок для великих груп туристів дає стимул туристам-індивідуалам самим формувати великі групи із своїх знайомих, родичів, колег по роботі;

- система знижок на додаткові послуги для туристів.

Також з метою вдосконалили свою продукцію готельно-ресторанний комплекс “AVALON PALACE” практикує проведення опитувань клієнтів з метою виявлення недоліків того чи іншого продукту та їх усунення.

За рахунок чистого прибутку, що залишається в розпорядженні готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE”:

1. створюється та поповнюється резервний капітал;
2. накопичується нерозподілений прибуток;
3. виплачуються дивіденди;
4. покриваються збитки.

Майно готельно-ресторанного комплексу формується за рахунок:

1. Доходів від реалізації продукції, робіт, послуг та здійснення готельно-ресторанним комплексом іншої виробничо-господарської та комерційної діяльності.
2. Грошових коштів, майна, майнових та немайнових прав, що вносяться інвесторами.
4. Доходів, отриманих від участі в господарських товариствах та від володіння корпоративними правами (акціями, частками, паями) інших юридичних осіб.
5. Доброчинних внесків і пожертвувань українських та іноземних юридичних та фізичних осіб.
6. Інших джерел, що не заборонені чинним законодавством України.

Основний дохід готельно-ресторанний комплекс “AVALON PALACE” отримує від діяльності готелю, ресторану та аквацентру.

Питаннями управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» займається помічник голови правління з юридично – кадрових питань, основними завданнями та обов’язками якого є:

- організація роботи із забезпечення підприємства працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації згідно з цілями, стратегією та профілем підприємства, зовнішніми та внутрішніми умовами його діяльності, які змінюються, із формування і ведення банку даних про кількісний та якісний склад кадрів, його розвиток та рух;
- керівництво розробленням перспективних і річних планів комплектування підприємства персоналом з урахуванням перспектив його розвитку, змін складу працюючих у зв’язку з упровадженням нової техніки та технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, а також пуском виробничих об’єктів;
- організація розробки прогнозів, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв’язків з навчальними закладами і службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю,

інформування робітників підприємства про наявні вакансії, використання засобів масової інформації для розташування об'яв про наймання працівників;

- участь у розробленні кадрової політики і кадрової стратегії підприємства;
- вирішення питання найму, звільнення, переведення працівників, контролює їх розстановку і правильність використання у підрозділах підприємства;
- забезпечення прийому, розміщення молодих працівників згідно з одержаною в навчальному закладі професією і спеціальністю, спільно з керівниками підрозділів і громадськими організаціями здійснює проведення їх стажування та виховної роботи;
- здійснення роботи з добору, відбір і розстановка кадрів на основі оцінювання їх кваліфікації, особистих і ділових якостей;
- контроль правильності використання працівників у підрозділах підприємства;
- здійснення планомірної роботи зі створення резерву для висування на підставі таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротаційне пересування керівників і фахівців, навчання на спеціальних курсах, стажування на відповідних посадах;
- участь в атестації, розробці заходів щодо реалізації рекомендацій атестаційних комісій, визначає коло працівників, які підлягають черговій та повторній атестації, забезпечує підготовку необхідних документів;
- організація своєчасного оформлення приймання, переведення і звільнення працівників згідно з трудовим законодавством, положеннями, інструкціями і наказами керівника підприємства, облік особового складу, видавання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працюючих, збереження і заповнення трудових книжок та ведення

встановленої документації з кадрів, а також підготовку матеріалів для рекомендації працівників до заохочень та винагород;

- забезпечення підготовки документів з пенсійного страхування, а також документів необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства і їх сім'ям, а також подання їх до органів соціального забезпечення;
- організація розробки і реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення керування кадрами;
- здійснення методичного керівництва виконання керівниками структурних підрозділів постанов, наказів і розпоряджень з питань роботи з кадрами;
- вживання заходів щодо вдосконалення форм і методів роботи з кадрами.
- організація табельних обліків, складання і виконання графіків відпусток, контроль за станом трудової дисципліни в структурних підрозділах підприємства і додержання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;
- розробка заходів щодо поліпшення трудової дисципліни, зниження витрат робочого часу, контроль їх виконання;
- забезпечення складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами;

Отже, розглянемо процес підбору персоналу у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE». Він починається з вибору критеріїв оцінки особистості і роботи претендентів. Критерії включають норми поведінки і характеристику професійних навичок.

На основі зіставлення плану людських ресурсів з персоналом, зайнятим в організації, визначаються вакантні посади, які належить заповнити.

Помічник голови правління з юридично – кадрових питань використовує Контрольний список для визначення потрібного кандидата. Він включає:

#### 1. Фізичні характеристики:

- особисте здоров'я і хороша спортивна форма;

- приємна зовнішність і гігієнічні навички;
  - приємне перше враження.
2. Досягнення:
- освіта – середня;
  - професійна освіта – технічні курси, робота в якості учня;
  - наявність досвіду роботи.
3. Загальний інтелектуальний рівень:
- здоровий глузд;
  - схильність до швидкого навчання;
  - хороша пам'ять.
4. Здібності:
- творчий нахил;
  - умілі руки, кмітливість;
  - природні здібності до розрахунків, обчислень;
  - навички спілкування з людьми.
5. Інтереси:
- мистецтво, література;
  - спорт, спілкування.
6. Особисті якості:
- здатність знаходити спільну мову з людьми;
  - відповідальність;
  - якості лідера.
7. Особисті вимоги:
- наявність сім'ї;
  - готовність до гнучкого графіку;
  - роз'їзди.

Але відповідного кандидата потрібно не тільки знайти, але й утримати в організації. В сучасній реалії найкращою мотивацією є – грошова. Готельно-ресторанний комплекс «AVALON PALACE» використовує бонусну систему при формуванні фонду оплати праці.

Кожна посада має певну кількість балів. Сумуються всі бали всіх посад і фонд оплати праці ділиться на кількість балів. Так визначають вартість одного балу.

На сьогоднішній день 1 бал = 100 грн.

Бали розділяються на 4 категорії: освіта, сімейний стан, стаж роботи та вік. По кожній категорії є своя шкала (табл.2.1.).

**Таблиця 2.1. Шкала розрахунку балів бонусної системи формування фонду оплати праці**

<u>Освіта</u>	<u>Сімейний стан</u>
0 - школа	0 – неодружений
1- ПТУ	1 – одружений
2- Технікум	
3 - ВУЗ	
<u>Стаж роботи</u>	<u>Вік</u>
1 – до 5 років	0 – до 20 років
2 – 5-8 років	5 – 20-30 років
3 – 8-10 років	3 – 30-40 років

Кількість працівників у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» періодично змінюється ( табл. 2.2.)

**Таблиця 2.2. Чисельність персоналу готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE», за 2015 – 2016 рр.**

Показники	2016	2017
Середньооблікова кількість штатних працівників	35	30
Прийнято працівників	5	7
Вибуло працівників	7	8
з них з причин:		
змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників )	3	
плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни та ін.)	4	8

Провівши розрахунки, виявлено, що за останній рік значно зросла плинність кадрів.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Стан процесу плинності кадрів у підприємстві характеризується коефіцієнтом плинності кадрів ( $K_{пк}$ ).

$$K_{пк} = (R_з + R_{нз})/R_{сер.} ,$$

де  $R_з$  – кількість звільнених працівників з підприємства за певний період;  $R_{нз}$  – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період (у зв'язку з виходом на пенсію, в армію, у декретну відпустку, при направленні на навчання, за станом здоров'я, за скороченням штатів);  $R_{сер.}$  – середньооблікова чисельність працівників за відповідний період.

Якщо:  $K_{пк} < 0,1$  – плинність кадрів у підприємстві є низькою;

$0,1 \leq K_{пк} \leq 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві середня;

$K > 0,2$  – плинність кадрів у підприємстві є високою;

2012 рік:

$(13-3)/55 = 0.18$  – в даному випадку плинність кадрів є середньою;

2013 рік:

$(21-0)/50 = 0.42$  – плинність – висока.

Відповідно до розрахунків у 2017 році у готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE” коефіцієнт плинності кадрів був середнім, тобто 0.18, а за рік збільшився на до 0.42.

Складовою частиною менеджменту готельно туристичного підприємства є управління персоналом організації. У кінцевому вигляді управління виробничо-господарською діяльністю туристичної організації зводиться до управління людьми. Менеджмент персоналу передбачає свідоме регулювання діяльності трудового колективу, а саме: форм його організації, характеру взаємовідносин між його членами, формування психологічного клімату, управління конфліктами, мотивації дій тощо.

Визнання персоналу ключовим елементом успіху готельно-туристичних підприємств означає потребу у відповідному управлінні трудовими ресурсами, що пов'язано з необхідністю вирішення низки проблем, які стосуються: пошуку, утримання й розвитку працівників, мотивування, створення відповідних умов праці, оцінки ефективності використання персоналу тощо. Необхідно також пам'ятати, що людський чинник не лише обумовлює правильний перебіг діяльності з надання послуг у туристичному підприємстві, а також є джерелом витрат і суб'єктом господарювання.

Добір кадрів в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” полягає у формуванні необхідного резерву (банку даних претендентів) і за своїм змістом є офертою для потенційних працівників організації. Процес добору кадрів часто ототожнюється з його відбором. Добір кадрів — це процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця.

При дослідженні придатності кандидатів до роботи на підприємстві використовують:

- аналіз документів,
- біографічних даних,
- кваліфікаційні розмови,
- практичне випробування вмінь кандидата,

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник відділу кадрів звертає особливу увагу на:

- відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в документах;



- авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент;
- попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації;
- на схильність кандидата до регулярної зміни місць праці;
- особливості службового зростання претендента на попередніх місцях роботи,
- на мотиви пошуку місця праці в даній організації.

Менеджер з роботи з персоналом проводить глибоку оцінку вмінь та навичок претендента. Якщо кандидатура, на думку менеджера, підходить, тоді пропонується заповнити ряд анкет, що допоможуть визначити якості претендента. Після всіх вищевказаних процедур менеджер знайомить претендента з його майбутнім керівником, який також проводить бесіду з новачком і визначає рівень його придатності для роботи на обраній посаді.

Наступним етапом є практичне випробування вмінь претендента безпосередньо на робочому місці. Практичне випробування вмінь кандидата полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання.

У готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” розроблені короткі правила поведінки для усього персоналу, зокрема для офіціантів ресторану наведені у Додатку 1, а саме визначені вимоги до правил поведінки офіціанта за розділами: зовнішній вигляд, гігієна, зустріч гостя, меню та прийняття замовлення, видача страв, прощання з гостем.

Робочий час на підприємстві викликає найбільшу кількість непорозумінь. Саме через нерівномірність робочого навантаження підприємство втрачає висококласних фахівців.

**Таблиця 2.3. Аналіз складу персоналу ГПК «АVALON PALACE» за досвідом роботи**

Категорія працівників	Досвід роботи			
	менше 1 року	1-3 роки	3-5 років	5-10 років
Керівники	-		1	3

Спеціалісти	4	6	6	5
Обслуговуючий персонал	2	3	2	-

З таблиці 2.3. виходить, що найбільший стаж роботи мають працівники керівного складу та спеціалісти. Це говорить про високу компетентність управлінської ланки готельно-ресторанного комплексу.

**Таблиця 2.4. Аналіз складу персоналу ГРК «AVALON PALACE» в залежності від віку працівників**

Категорія працівників	Вік працівників, років			
	17-25	25-35	35-50	більше 50
Керівники	-	2	1	1
Спеціалісти	3	7	6	-
Обслуговуючий персонал	1	4	-	1

Виходячи з таблиці 2.4., маємо дані, що більшість працівників, віком до 35 років, що свідчить про те, що компанії залучає до роботи молодих перспективних спеціалістів.

**Таблиця 2.5. Аналіз працівників за рівнем освіти ГРК «AVALON PALACE»**

Категорія працівників	Освіта працівників			
	загальна середня	середня спеціальна	незакінчена вища	вища
Керівники	-	-	-	4
Спеціалісти	-	3	2	13
Обслуговуючий персонал	2	-	2	1

Виходячи з таблиці 2.5. бачимо що усі керівники готельно-ресторанного комплексу мають вищу освіту, спеціалісти – вищу, незакінчену вищу та середню спеціальну, загальну середню освіту мають тільки працівники обслуговуючого персоналу.

Для працюючого персоналу готельно-ресторанного комплексу застосовує певну низку мотиваційних заходів для стимулювання роботи. Наприклад це виплата премій працівникам які показали високі показники ефективності та компетентності.

Оскільки готельно-ресторанний комплекс часто працює з іноземцями, то всі працівники обов'язково проходять навчання з англійської мови на підприємстві. Це є, у свою чергу, певним мотиваційним заходом, оскільки працівники можуть підвищити своє володіння іноземною мовою.

Основою кадрової політики в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” є збереження провідних співробітників і залучення нового персоналу у відповідності до високих вимог їх професійного й особистого рівня.

Інформаційне забезпечення готельно-ресторанного комплексу – це сукупність даних, систематизованих за певними ознаками і використовуваних для вирішення конкретних завдань, а також вживані при цьому методи і засоби збору, передачі, зберігання і перетворення інформації.

Діяльність готельного підприємства в умовах ринку вимагає підвищення ролі роботи по управлінню підприємством, розробки стратегії і тактики поведінки на основі всебічного аналізу різномірної інформації як про готельні послуги, що надаються, так і потреби населення в цих послугах.

В готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” велика частина інформації поступає через мережу Internet. Існують багато інтернет-ресурсів через які можна забронювати номер у готелі. Найбільш популярними у використанні є такі інтернет-ресурси:

- Booking.com;

- Amadeus;
- IT Tourism.

Інформація про готельно-туристичний ринок підприємство отримує в шляхом проведення маркетингових досліджень. Ця інформація використовується з метою дослідження туристичного ринку та вивчення діяльності конкурентів.

Також в готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” використовується інформацію з готельно-туристичних виставок, це допомагає знайти нових партнерів та клієнтів. Інформація із ЗМІ допомагає оцінити стан готельно-туристичного ринку, напрямки його розвитку та допомагає розкрити особистий потенціал ГРК зі всіма його можливостями.

Ефективність управління готельно-ресторанним комплексом залежить від того, наскільки інформаційне забезпечення відповідає вимогам для вироблення, ухвалення і організації виконання ухваленого рішення. Тому на підприємстві був проведений аналіз та оцінка інформаційного забезпечення з різних точок зору:

- корисність інформації
- витрати на її пошук, збір, передачу, обробку
- повнота інформації
- достатність внутрішньої і зовнішньої інформації
- необхідність використання ПК для обліку, зберігання та обробки інформації

В готельно-ресторанному комплексі “Avalon Palace” використовують тільки достовірну і корисну інформацію отриману з надійних, перевірених джерел. Витрати на її пошук значно невеликі, так як в основному інформація поступає на фірму з вторинних даних, які майже не потребують обробки, що значно зменшує час та витрати.

В сучасних умовах використання ПК та інших засобів комунікацій є невід’ємною частиною використання як зовнішньої, так і внутрішньої інформації, яка є досить достатньою для ефективного

функціонування туристичного підприємства. Важливу роль в управлінні підприємством відіграють обґрунтовано вибрані методи збору, обробки та аналізу інформації.

Для автоматизації роботи персоналу підприємства використовується таке програмне забезпечення:

- Microsoft Office
- Google Chrome
- Бухгалтерія 1С
- Outlook Express
- Skype та інше.

Таким чином готельно-ресторанний комплекс “Avalon Palace” добре забезпечений інформацією, та засобами її обробки. Це значно спрощує використання кожного потоку інформації та скорочує час та витрати на збір даних.

Процес стратегічного управління готельно-ресторанного комплексу починається з визначення бізнесу та місії підприємства. Далі здійснюється постановка стратегічних цілей чотирьох рівнів підприємства. Етап розробки стратегії складається з кількох підетапів. Перший підетап - це аналіз конкуренції, другий – аналіз внутрішнього середовища підприємства, третій - формування портфелю стратегій. Етап реалізації стратегій включає два підетапи: I -адаптація структури підприємства до вимог стратегічного плану, II - адаптація культури до вимог стратегічного плану. Оскільки процес стратегічного управління є безперервним, то його цикл - замкнутий. На останньому етапі здійснюється порівняння досягнутих результатів із запланованими та, при необхідності, коригування попередніх етапів.

Готельно-ресторанний комплекс«AVALONPALACE» в своїй діяльності притримується досить консервативного типу управління. Вище керівництво фірми мало уваги приділяє формуванню стратегії управління. Тип управління скоріше тактичний, можна назвати його таким, що реагує на зміни, не приділяючи уваги прогнозуванню та плануванню. Прикладом

тактичного управління при змінах у зовнішньому середовищі модна вважати сьогодишню складну ситуацію в Україні, через що обсяги продажів впали до критично низьких та керівництво змушувало відправляти працівників у відпустку за власний кошт.

Проведемо SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE», оцінимо ступінь впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, виходячи з можливостей, загроз, сильних та слабких сторін.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вигідне розташування</li> <li>- Досвід роботи</li> <li>- Кваліфікований персонал</li> <li>- Високий рівень інновацій</li> <li>- Великий асортимент турів</li> <li>- Навчання персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність власної логістичної системи</li> <li>- Відсутність відділу маркетингу</li> <li>- Невисокий рівень делегації повноважень</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення нових клієнтів</li> <li>- Укладення договорів про співпрацю</li> <li>- Можливість розширення підприємства</li> <li>- Введення безвізового режиму з країнами ЄС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Складна потічна ситуація в державі</li> <li>- Низький рівень розвитку туристичної інфраструктури</li> <li>- Складна економічна ситуація</li> </ul>

Рис. 2.1. SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

Рівень конкуренції на туристичному ринку зараз досить високий тому підприємству потрібно пристосовуватись до умов ринку та вдосконалювати продукцію, встановлювати відповідний рівень цін, використовувати інновації щоб втримати підприємство на плаву. Основними конкурентами готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» на ринку готельних послуг міста Тернополя є:

- ПАТ «Тернопіль-готель»;
- готель «Глобус»;

- готельно-ресторанний комплекс “Garden Hall”;
- готель “Галичина”.

Всі ці готельні підприємства не мають суттєвих відмінностей в асортименті туристичних послуг, вони несуттєво відрізняються цінами на продукцію. Тому для утримання існуючих ринкових позицій та для виходу на нові ринки фірмі необхідно проводити сприятливу цінову та товарну політики, що дозволить залучити якомога більше клієнтів та зміцнити своє положення на ринку туристичних послуг.

## **2.2. Облік розрахунків з персоналом як інформаційна база для контролю та аналізу у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE»**

У зв'язку зі специфічною особливістю організації праці на підприємствах готельно ресторанного бізнесу (частина - як виробнича діяльність, а частина як торгівля) нарахування заробітної плати має свої особливості. Так, якщо на підприємстві є суто торгові працівники (продаж покупцям придбаних раніше товарів – цитрусових, шоколаду, цукерок та ін.), то оплата праці продавців може встановлюватися в певному розмірі, наприклад, 2% від суми реалізованих ними товарів. Іншим працівникам заробітна плата може нараховуватися виходячи з існуючої тарифної системи оплати праці, присвоєних працівникам підприємства розрядів, встановлених окладів, відпрацьованого часу за місяць, виробленої продукції.

Оплата праці кухарів і офіціантів, тобто працівників кухні (шеф-кухарів, завідувачів виробництвом, кухарів, помічників кухарів, підсобних робітників) може проводитися за бригадними відрядними розцінками, що визначаються діленням суми денних ставок заробітної плати працівників бригади на суму денних норм виробітку. Норми виробітку для працівників виробництва (кухні) на підприємствах готельно ресторанного бізнесу із загальною кількістю працюючих понад 10 осіб можуть встановлюватися у

стравах. Якщо загальна кількість працюючих не перевищує 10 осіб, то норми виробітку для працівників виробництва встановлюються в гривнях обороту.

Для визначення денних ставок заробітної плати завідувачів виробництвом (шеф-кухарів), що входять до бригади кухні, їх заступників, начальників цехів місячна ставка заробітної плати ділиться на 25,2 (середньомісячна кількість робочих днів у році).

Для визначення денних ставок заробітної плати інших працівників, для яких передбачені місячні ставки заробітної плати, ця ставка ділиться на кількість робочих днів у даному місяці.

Розцінки працівникам виробництва (кухні) на підприємствах готельно ресторанного бізнесу, де застосовуються норми виробітку в стравах, встановлюються в гривнях і копійках за 100 умовних страв. Для кожної страви затверджуються коефіцієнти трудомісткості. Так, наприклад, коефіцієнт трудомісткості на приготування українського борщу встановлений 1,0, салату з свіжих помідорів - 0,8, голубців м'ясних - 2,0. На підприємствах готельно ресторанного бізнесу для працівників виробництва можуть застосовуватися норми виробітку в гривнях обороту - тоді розцінки встановлюються в гривнях і копійках за сто (тисячу) гривень обороту.

Оплата праці офіціантів проводиться за індивідуальними відрядними розцінками, що обчислюється діленням денної ставки заробітної плати офіціанта на його денну норму виробітку. Норми виробітку в таких випадках встановлюються в гривнях обороту.

Фактичний заробіток працівників кухні і офіціантів визначається множенням встановленої для них розцінки на фактичний виробіток за цей місяць (в сумі обороту або в сотнях умовних страв).

При виконанні і перевиконанні норми виробітку працівникам кухні і офіціантам понад заробітну плату за розцінками можуть виплачуватися прогресивні доплати у розмірах, встановлених колективним договором або трудовим договором. Наприклад, при виконанні норми виробітку від 100% до 110% виплачується 10% заробітку за встановленими розцінками, при



виконанні норми виробітку від 110% до 115% - 15% від заробітної плати за встановленими розцінками і т.д.

Якщо норми встановлені в умовних стравах, то виконання норм виробітку визначається шляхом зіставлення фактичного виробітку за людино-день в умовних стравах з встановленою нормою виробітку. Середньоденний виробіток визначається діленням загального виробітку за розрахунковий місяць на кількість відпрацьованих людино-днів бригадою кухні в цілому.

Розглянемо порядок обчислення заробітної плати працівникам кухні.

*Наприклад*, встановлена норма виробітку на 1 людино-день для працівників виробництва (кухні) - 280 умовних страв. Розцінка за 100 умовних страв -32 грн. Фактичний виробіток працівників бригади виробництва (кухні) за розрахунковий місяць склав 79255 умовних страв. Відпрацьовано бригадою за місяць - 252 людино-дні.

Фактичний виробіток на 1 люд.-день складає  $79255 : 252 = 314,5$  умовних страв. Виконання норм виробітку складе:  $314,5 \times 100 : 280 = 112,3\%$ .

При перевиконанні норм виробітку від 110% до 115% працівникам кухні понад заробітну плату за розцінками виплачуються прогресивні доплати в розмірі 15% від заробітку за встановленими розцінками.

Отже, сума заробітку бригади складе:

а) за встановленими розцінками:

$15 \text{ грн.} \times 79255 : 100 = 11888 \text{ грн.}$

б) прогресивна доплата:

$11888 \text{ грн.} \times 15 : 100 = 1783 \text{ грн.}$

Всього - 13671 грн.

Щоб обчислити суму заробітної плати, яка належить кожному працівникові бригади, необхідно спочатку визначити, який відсоток становить загальна сума заробітку всіх членів бригади до суми ставок їх заробітної плати за відпрацьовані дні. Припустимо, що сума ставок заробітної плати всіх працівників кухні за відпрацьовані ними протягом

розрахункового місяця дні становить 11250 грн. Отже, обчислена вище загальна сума фактичного заробітку всіх членів бригади до суми ставок заробітної плати за відпрацьовані дні становить:

$$13671 \text{ грн.} \times 100 : 11250 \text{ грн.} = 121,52 \text{ \%}.$$

Порядок розрахунку заробітку кожного члена бригади наведено у таблиці 2.6.

**Таблиця 2.6. Розрахунок заробітку кожного працівника**

№	Прізвище, ім'я, по батькові	Посада	Сума за ставкою за відпрацьовані дні, грн.	% заробітку до суми ставок	Сума заробітку за місяць, грн.
1	Бондаренко А.Г.	зав. виробництвом	4100	121,52	4982
2	Червоненко А.Б.	кухар 1 категорії	3850	121,52	4679
3	Тиха О.Б.	кухар 2 категорії	3300	121,52	4010
	Разом		11250		13671

Оплата праці працівників кухні, залу і бару на невеликих підприємствах готельно ресторанного бізнесу з кількістю працюючих не більше 10 чоловік, де недоцільно виділяти працівників кухні в особливу групу, проводиться за бригадними розцінками за тисячу гривень обороту.

Для обчислення заробітної плати, крім табеля, необхідний також облік норм виробітку кожним працівником або бригадою, а щодо керівних працівників - облік виконання плану обороту.

На підставі табелів і відомостей обліку виробітку окремих працівників або бригади бухгалтерією складається відомість на видачу заробітної плати.

На досліджуваному підприємстві готельно рестораний комплекс «AVALON PALACE» праця офіціантів встановлена у відсотках до суми рахунків, оплачених відвідувачами (з урахуванням вартості додаткових послуг).

Для кухарів та інших працівників кухні використовується відрядна форма оплати праці на основі розцінок за виробництво 100 страв або за 100 грн. обороту з реалізації продукції власного виробництва. Для розрахунку відрядних розцінок оплати праці кухарів та інших працівників виробництва

використовують годинні тарифні ставки і часові норми виробітку. Для стимулювання росту обороту по продукції власного виробництва розцінки за продаж цієї продукції можуть бути встановлені вищі, ніж за продаж покупних товарів.

Якщо у процесі виробництва виявляються додаткові технологічні операції, які не були передбачені раніше, то на відрядну роботу виписують наряд.

Листок на доплату виписує начальник цеху до початку виконання роботи, коли фактичні умови роботи не відповідають запланованим. В ньому обов'язково зазначається номер основного документу (маршрутного листка, наряду), додатковий час та розцінка за проведені роботи. Листок на доплату начальник цеху передає бригадиру або робітнику разом з нарядом. В подальшому він використовується при розрахунку відсотку виконання робіт та норм виробітку робітника, а доплату включають у відрядний заробіток. Дані документи, як правило, друкуються на кольоровому папері або на звичайному, але з обов'язковою кольоровою полоскою, оскільки вони є сигнальними документами. Ці документи в бухгалтерії групуються кожні п'ять днів за винними особами та причинами для того, щоб керівництво змогло розглянути, проаналізувати та зробити певні висновки для покращення роботи.

Час простою - це вимушені перерви в роботі, коли робітники перебувають на підприємстві, але не мають змоги працювати. Простої збільшують собівартість продукції, а отже, зменшують прибуток. Винуватцями простою можуть бути як робітники, які виконували роботу, так і адміністрація підприємства, цеху, постачальники сировини, матеріалів, енергії. Якщо простій виник із вини робітника то він не оплачуються.

Якщо простій виник не з вини працівника, то час простою оплачується працівникам відповідно до ч. 1 ст. 113 КЗпП України з розрахунку не нижче від двох третин тарифної ставки встановленого працівникові розряду (окладу).

Якщо у колективному договорі передбачено більший розмір оплати у разі простою, то така оплата здійснюється у розмірі, передбаченому колективним договором.

Наприклад, місячний оклад працівника становить 5000 грн. У травні працівник не працював у зв'язку з простоєм. У відпустці та на лікарняному у цей час не перебував. Кількість робочих днів (р. дн.) у травні – 18.

Розрахунок оплати праці:

$$5000 \text{ грн.} : 18 \text{ р. дн.} \times 18 \text{ р. дн.} \times 2 : 3 = 3333,33 \text{ грн.}$$

Як виняток із цього правила працівнику за час простою може бути збережено середній заробіток у разі коли виникла виробнича ситуація, небезпечна для життя чи здоров'я працівника або для людей, які його оточують, і навколишнього природного середовища не з його вини або на період освоєння нового виробництва (продукції) терміном не більш як шість місяців [27].

У разі переведення працівника за його згодою внаслідок простою на нижче оплачувану роботу за працівником зберігається середній заробіток за попереднім місцем роботи.

Оскільки передбачено оплату саме часу простою, то у разі якщо простій має місце не цілий робочий день, а лише кілька годин, то години простою оплачуються з розрахунку  $2/3$  тарифної ставки встановленого працівнику розряду (окладу), а за решту годин нараховується зарплата у загальному порядку.

Наприклад, денна тарифна ставка працівників Симоненка О. та Смакуза В. – 60,00 грн. Працівники працюють повний робочий день. При цьому: у Симоненка О. простій тривав 8 год.; у Смакуза В. – 3 год.

Симоненку О. слід заплатити  $2/3$ , або 40,00 грн. ( $60 \times 2 : 3$ ).

Смакузу В. слід заплатити за 5 год. роботи 37,50 грн. ( $60 : 8 \times 5$ ) і за час простою – 15,00 грн. ( $((60 \times 2 : 3) : 8 \times 3)$ ).

Так само оплачуватиметься працівнику і неповний робочий день під час простою.

Наприклад, працівник працює неповний робочий день (4 год.) Денна тарифна ставка працівника – 60,00 грн., простій триває 4 год. – весь час роботи на умовах неповного робочого дня.

Працівнику слід заплатити за 4 год. простою:  $(60 \times 2 : 3) : 8 \times 4 = 20,00$  грн.

Під час простою нарахування доплат і надбавок, передбачені колективним договором, не здійснюються, оскільки працівники під час простою не виконують встановлену їм норму праці. Податки з нарахованої зарплати під час простою роботодавцю потрібно сплатити у загальному порядку.

Простої оформляються «листом на простій» в якому вказують причини та винних осіб в простої, тривалість простою, тарифну ставку робітника, розмір оплати і суму.

Простої є двох видів: внутрішньо змінні і цілозмінні. Перші оформляються листком на простій, а в таблиці робочого часу позначаються буквою «В», другі оформляються актом та позначаються в таблиці буквою «П».

Якщо простій використаний для виконання іншої роботи, то вона оформляється нарядом у відповідності з порядком оплати за відрядними розцінками чи із збереженням середнього заробітку. Номер наряду і час роботи зазначають в листку на простій.

Якщо на підприємстві має місце брак, то його потрібно документально оформити. Браком є виріб, який не відповідає встановленим вимогам (стандартам) або технічним умовам, і не може бути використаний за призначенням. Брак є виправний і невиправний. На виявлений у виробництві невиправний або виправний брак відділ технічного контролю складає акт (повідомлення про брак). Технічно неминучий брак повинен бути передбачений у технологічних умовах (картах), кошторисі технологічного процесу або інших аналогічних документах на виготовлення продукції.

На основі складених Актів (повідомлень) про брак керівництво підрозділу, в якому мав місце брак, вживає заходів з виправлення браку або виготовлення замість остаточного браку нових деталей чи виробів, організовує роботу з виявлення винних осіб, що допустили брак (якщо в момент складання акта їх не виявлено), а також вивчає причини браку.

Акти (повідомлення) про брак використовуються й при складанні Звіту про собівартість браку (у довільній формі) за звітний місяць. У ньому на підставі систематизованих за групами виробів в актах розраховують суму втрат від браку із зазначенням видів продукції та винних осіб.

На ресторанно готельний комплекс «AVALON PALACE» найважливішими умовами випуску страв високої якості є чітке дотримання усіма працівниками норм закладки сировини та здійснення технологічного процесу в суворій відповідності до встановлених вимог. Для цього проводиться бракераж - процес прийняття рішення про відповідність зовнішнього вигляду і смакових якостей продукції шляхом зняття проби. Всі перевірені страви фіксуються у бракеражному журналі і кожній страві виставляється оцінка. Утилізація продукції в разі виявлення її невідповідності встановленим вимогам оформляється актом.

Брак не з вини працівника оплачується за зниженими розцінками. Місячна заробітна плата працівника в цих випадках не може бути нижчою від 2/3 тарифної ставки встановленого йому розряду (окладу).

Брак виробів, що стався внаслідок прихованого дефекту в оброблюваному матеріалі, а також брак не з вини працівника, виявлений після приймання виробу органом технічного контролю, оплачується цьому працівникові нарівні з придатними виробами. Повний брак з вини працівника оплаті не підлягає.

За функціональним призначенням усі види доплат і надбавок можна поділити на стимули, які пов'язані з такими показниками праці:

- кількісними (тобто тими, які стимулюють або компенсують збільшення в певному обсязі робіт, що виконуються працівниками, зокрема за розширення зони обслуговування, виконання додаткових функцій тощо);

- якісними (тими, які здійснюють додаткове стимулювання підвищення кваліфікації, професійної майстерності, високих стійких результатів праці тощо);

- кількісно-якісними (тими, які стимулюють виконання в строки та якісно роботи, за складність, напруженість і високу якість праці тощо).

До доплат прийнято відносити виплати, пов'язані з додатковим, порівняно з трудовим договором, обсягом робіт чи особливими умовами праці. Деякі види доплат передбачені КЗпП України:

- за суміщення професій (посад) і виконання обов'язків тимчасово відсутніх працівників (ст. 105 КЗпП України);

- за роботу у понаднормовий час, вихідні та святкові дні (ст. 106 і ст. 107 КЗпП України);

- за роботу в нічний час (ст. 108 КЗпП України) та ін.

Підприємство вправі збільшувати розміри доплат і вводити інші види доплат і надбавок, що оформляється наказом.

Призначення надбавок до тарифних ставок (окладів) полягає в тому, щоб стимулювати працівників до:

- підвищення кваліфікації та зростання майстерності;
- тривалого виконання важливих для підприємства завдань.

Надбавки та доплати нараховуються, як правило, у відсотках до посадового окладу, тарифної ставки.

Перелік і розміри доплат та надбавок до тарифних ставок, окладів і посадових окладів працівників, підприємств, установ і організацій, що мають міжгалузевий характер (крім бюджетної сфери) наведено у таблиці 2.7.

Працівникам, які виконують на тому самому підприємстві поряд зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткову роботу з іншої професії (посади) або обов'язки тимчасово відсутнього

працівника без звільнення від своєї основної роботи, роблять доплату за суміщення професій (посад) чи виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника (ст. 105 КЗпП України) [27].



Таблиця 2.7. Доплати і надбавки [49]

Найменування доплат і надбавок	Розміри доплат і надбавок
<b>ДОПЛАТИ:</b>	
За суміщення професій (посад)	доплата одному працівнику не обмежується максимальним розміром і встановлюється в межах економії фонду заробітної плати за тарифною ставкою і окладом суміщеної посади працівника
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	розмір доплати одному працівнику не обмежується і визначається наявністю економії за тарифними ставками і окладами, які могли б виплачуватися за умови дотримання нормативної чисельності працівників
За виконання тимчасово обов'язків працівника відсутнього	до 100% тарифної ставки (окладу, посадового окладу) відсутнього працівника
За роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці	за роботу у важких і шкідливих умовах праці - 4%, 8% і 12% тарифної ставки (окладу); за роботу в особливо важких і особливо шкідливих умовах праці - 16%, 20% і 24% тарифної ставки (окладу)
За інтенсивність праці	до 12% тарифної ставки (окладу)
На період освоєння нових норм трудових витрат	підвищення відрядних розцінок до 20%; підвищення тарифних ставок до 10%
За керівництво бригадою (бригадиру, не звільненому від основної роботи)	доплата диференціюється залежно від кількості робітників у бригаді (до 10, понад 10, понад 25 осіб) конкретний розмір доплати: визначається галузевими (регіональними) угодами залежно від розміру ставки розряду, присвоєного бригадиру; якщо чисельність ланки становить більше ніж п'ять осіб, ланковим встановлюється доплата в розмірі до 50% відповідної доплати бригадира
За роботу у вечірній час - з 18 до 22 години (при багатозмінному режимі роботи)	20% годинної тарифної ставки (окладу, посадового окладу) за кожну годину роботи в такий час
За роботу в нічний час	35% годинної тарифної ставки (посадового окладу) за кожну годину роботи в цей час
<b>НАДБАВКИ:</b>	

За високу професійну майстерність	диференційовані надбавки до тарифних ставок (окладів) робітників: III розряду - 12%; IV розряду - 16%; V розряду - 20%; VI і вищих розрядів - 24% тарифної ставки (окладу)
За класність водіям легкових і вантажних автомобілів, автобусів	водіям: 2-го класу - 10%; 1-го класу - 25% установленої тарифної ставки за відпрацьований водієм час
За високі досягнення у праці .	до 50% посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на певний термін	до 50% посадового окладу

Під суміщенням професій (посад) слід розуміти виконання працівником поряд зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткової роботи з іншої професії (посади) у межах робочого часу по основній роботі.

Доплати за суміщення професій (посад) не встановлюються в тих випадках, коли робота, що суміщається, передбачена в нормах трудових витрат, обумовлена трудовим договором (входить у коло обов'язків працівника) або доручається працівнику у встановленому законодавством порядку у зв'язку з недостатньою завантаженістю всупереч діючим нормам трудових витрат по основній роботі.

Додаткові функції з виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника покладаються на конкретного співробітника підприємства лише за його згодою на підставі наказу керівника. За додаткове навантаження по виконанню обов'язків тимчасово відсутнього співробітника працівнику підприємства, на підставі ст. 105 КЗпП України, здійснюється відповідна доплата.

Розміри доплат за суміщення професій (посад) чи виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника встановлюються на невизначений строк і можуть скасовуватися лише у випадках зміни умов роботи та впровадження нових норм праці. Скасування доплати також можливе у разі систематичного невиконання працівником покладених на нього обов'язків.

Існує перелік категорій працівників, які відповідно не мають права на доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника:

- керівники підприємств, установ і організацій, їх заступники та помічники;

- головні фахівці;

- керівники структурних підрозділів, відділів, цехів, служб та їх заступники;

- наукові, інженерно-технічні працівники та інші фахівці і службовці науково-дослідних установ, за винятком інженерно-технічних працівників та інших фахівців і службовців, зайнятих у дослідних (експериментальних) цехах, майстернях, на дільницях та установках, у геологічних, дослідницьких, пошуково-розвідувальних експедиціях і партіях зазначених установ;

- інженерно-технічні працівники та інші фахівці і службовці органів державного і господарського управління.

Суміщення професій (посад) слід відрізнити від виконання працівником додаткового обсягу робіт за своєю основною професією (посадою). У цьому випадку говорять про розширення обсягу робіт чи збільшення зони обслуговування. Збільшення зони обслуговування та обсягу робіт виникає, коли працівник виконує передбачені трудовим договором роботи, але в більшому обсязі, ніж було встановлено при прийнятті на роботу.

Наприклад, замість 3-х апаратів працівник обслуговує 4-й, чи замість 3-х наладчиків у цеху залишаються двоє, які виконують всю роботу. Підставою для доплати є вивільнення працівників, тобто скорочення кількості професій (посад), яке оформляється внесенням змін до штатного розкладу. Вивільнення працівників зазвичай відбувається при впровадженні нових норм обслуговування (чисельності).

Розмір доплати встановлюється в межах тарифної ставки (окладу) вивільненого (вивільнених) працівників з урахуванням обсягу робіт, розподіленого між працівниками, що залишилися.

За роботу у важких і шкідливих, особливо важких та особливо шкідливих умовах встановлюються підвищені тарифні ставки.

Доплату за підвищену інтенсивність праці прийнято встановлювати для робіт, що нормуються, після впровадження нових норм праці у разі коли немає підстав для встановлення доплати за збільшення обсягу робіт і розширення зон обслуговування. Як правило, такі доплати вводяться до підвищення тарифних ставок, але можуть вводитися на невстановлений строк.

Щодо доплат за керівництво бригадою, то це право у повному обсязі надано власнику, оскільки законодавство України не встановлює критеріїв і норм оплати бригадирів (звільнених і не звільнених від роботи безпосередньо в бригаді). Єдиною та обов'язковою умовою є те, що система доплат бригадирам за керівництво бригадою, критерії (показники) оплати повинні бути узгоджені.

Доплата до заробітної плати може встановитися в момент укладення трудового договору, так і після його укладання. Причиною може бути зміна умов праці. Доплата може встановитися як на певний строк так і на період до зміни тарифних ставок.

Якщо трудовий договір було укладено у письмовій формі, тоді встановлення доплати буде оформлюватися додатково угодою до договору; якщо трудовий договір укладено в усній формі, то оформляється наказ про зміну умов праці та встановлення розміру доплати. Працівник в обов'язковому порядку має ознайомитися з наказом, щоб висловити свою згоду із ним записом: «ознайомлений і згідний» або незгоду «проти зміни умов роботи заперечую». Якщо працівник не погоджується наказ не набирає чинності.

Утримання із заробітної плати можна поділити на три групи:

- для погашення зобов'язань безпосередньо перед державою (бюджетом). До них відносяться: утримання податків і внесків, стягнення штрафів, що накладаються в адміністративному порядку, відрахування з осіб, які відбувають покарання у виді виправних робіт;

- для погашення зобов'язань перед іншими підприємствами, організаціями і громадянами, які провадяться на підставі виконавчих документів;

- для погашення зобов'язань перед підприємством, де вони працюють.

В першу чергу із заробітної плати утримуються обов'язкові податки. В інших випадках утримання провадиться тільки за наявності підстави для такого утримання. При цьому законодавство, допускаючи утримання із заробітної плати лише в окремих, чітко визначених випадках, суворо обмежує перелік підстав для таких утримань, а також установлює певний порядок, межі та розміри їх застосування.

З нарахованої заробітної плати найманого працівника до бюджету утримуються такі податки:

- податок на доходи фізичних осіб в розмірі 18% (базою для оподаткування є фонд оплати праці за вирахуванням податкових пільг) (ст.164.6 Податкового Кодексу України);

- військовий збір – 1,5%.

Єдиний соціальний внесок із заробітної плати не утримується;

Податок з доходів фізичних осіб (ПДФО) відіграє важливу роль у формуванні державного бюджету та безпосередньо стосується кожного члена суспільства. Він є загальнодержавним, встановлюється Верховною Радою України та справляється на всій території країни. Порядок сплати ПДФО регулюється розділом IV ПКУ.

Згідно із ст. 162 ПКУ платниками податку є фізична особа – резидент, яка отримує доходи як з джерел їхнього походження в Україні, так і за її межами; фізична особа – нерезидент, яка отримує доходи з джерела їхнього походження в Україні; податковий агент [49].

Перелік виплат, які входять до загального місячного (річного) оподатковуваного доходу платника податку, встановлений п. 164.2 ПКУ. До цих виплат належать доходи у вигляді заробітної плати, нараховані платнику податку відповідно до умов трудового договору.

Під час нарахування доходів у будь-якій негрошовій формі базою оподаткування є вартість такого доходу, розрахована за звичайними цінами, правила визначення яких встановлені згідно з ПКУ, помножена на коефіцієнт, який обчислюється за такою формулою:

$$K = 100 : (100 - Sp), \quad (2.13)$$

де  $K$  – коефіцієнт;  $Sp$  – ставка податку, встановлена для таких доходів на момент їхнього нарахування.

Згідно підпункту 169.4.1 Податкового кодексу України податкова соціальна пільга - 2017 може застосовуватися до доходу працівника у вигляді заробітної плати чи прирівняних до неї виплат, якщо розмір доходу не перевищує прожиткового мінімуму для працездатної особи, встановленого на 01 січня звітного податкового року, помноженого на 1,4 та округленого до найближчих 10 гривень.

Тобто максимальний розмір доходу, при оподаткуванні якого може бути застосована податкова соціальна пільга у 2017 році =  $1600 * 1,4 \approx 2240$  грн.

Платниками військового збору є фізичні особи-резиденти, які отримують дохід в Україні та за кордоном; фізичні особи-нерезиденти, що отримують дохід в Україні; податкові агенти.

Військовим збором обкладаються ті самі види доходу, що і ПДФО.

Ставка військового збору становить 1,5%. Наприклад, якщо зарплата працівника - 4 000 гривень, то сума військового збору складе 60 гривень.

Якщо дохід виплачується в натуральній формі, то для цілей нарахування військового збору натуральний коефіцієнт (ст. 164.5 ПКУ) не застосовують, а ВЗ розраховують безпосередньо із суми такого доходу.

Наприклад, працівник отримує додаткове благо у вигляді страхового поліса вартістю 700 гривень. Сума ПДФО дорівнює:

$$(700,00 \times 1,21951) \times 18\% = 153,66 \text{ грн.}$$

$$\text{(коефіцієнт } 1,21951 = 100 / (100 - 18\%)\text{)}.$$

А сума військового збору:

$$700,00 \times 1,5\% = 10,5 \text{ гривень.}$$

Утримання із заробітної плати працівника можуть провадитись тільки у випадках, передбачених законодавством. Одним із таких випадків, визначених ст. 127 КЗпП, є відшкодування шкоди, завданої з вини працівника підприємству, установі, організації. Працівник, який заподіяв шкоду, може добровільно відшкодувати її розмір повністю або частково. Крім того за згодою власника підприємства або уповноваженого ним органу працівник може передати для покриття заподіяної шкоди рівноцінне майно або полагодити пошкоджене. Згідно із ст. 136 КЗпП шкода шляхом відрахування із заробітної плати працівника відшкодовується за розпорядженням (наказом) роботодавця, якщо розмір шкоди не перевищує середнього місячного заробітку такого працівника. Розпорядження (наказ) роботодавця має бути віддано не пізніше двох тижнів із дня виявлення заподіяної шкоди та звернено до виконання не раніше семи днів із дня повідомлення про це працівника. Тому, щоб уникнути конфлікту, слід якомога точніше зафіксувати дату виявлення шкоди та підтвердити це необхідними документами: актами про результати інвентаризації, ревізії, рішеннями спеціальних комісій, доповідними записками, заявами, пояснювальними записками винуватця розкрадання тощо. З розпорядженням або наказом про стягнення суми збитку працівника треба обов'язково ознайомити під підпис.

Якщо працівник подає заяву про свою незгоду з відрахуванням або його розміром, трудовий спір розглядається в законодавчо встановленому порядку - комісією з трудових спорів або судом. У разі перевищення сумою відшкодування збитку середньомісячного заробітку працівника, а також у

випадку несвоечасного (пізніше двох тижнів) видання наказу про стягнення, шкода відшкодовується шляхом подання роботодавцем позову до суду. Утримуючи із заробітної плати працівника суму збитку, заподіяного підприємству, слід враховувати, що за кожної виплати заробітної плати загальний розмір усіх утримань не може перевищувати 20 %, а у випадках, окремо передбачених законодавством, - 50% заробітної плати, яка належить до виплати працівникові (ст. 128 КЗпП). Відповідно до частини першої ст. 70 Закону № 606 розмір відрахувань із заробітної плати та інших доходів боржника вираховується із суми, що залишається після утримання належних податків. Отже, суму відшкодування вже оподатковувати не потрібно.

Планування трудових ресурсів являє собою застосування процедур планування для комплектації штатів персоналу. Процес планування персоналу у готельно-ресторанному комплексі "AVALON PALACE" включає в себе три етапи:

1. Оцінка персоналу.
2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі.
3. Розробка програми щодо вдосконалення роботи з персоналом.

Готельно-ресторанний комплекс "AVALON PALACE" має постійну потребу в забезпеченні високої продуктивності праці працівників. Одним із способів досягнення цієї мети є набір і відбір найбільш кваліфікованих і здатних нових працівників.

Набір полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого готельно-ресторанний комплекс "AVALON PALACE" відбирає найбільш підходящих для нього працівників. Підбір ведеться із зовнішніх і внутрішніх джерел. Відповідальні за набір персоналу - це помічник голови правління з юридично-кадрових питань. Він займається пошуком підходящих кандидатів серед співробітників самого готелю; наводить довідки у службовців або колег у своїй галузі; поміщає рекламні оголошення в газетах або діють через посередництво державних або приватних агентств з працевлаштування.



Основним кроком до того, щоб зробити працю робітника як найбільш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація в колективі. Керівництво готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE” зацікавлене в успіху працівника на новому місці і завжди пам'ятає, що організація - це суспільна система, а кожен працівник - це особистість.

На практиці у готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE” використовують цілий ряд способів, як офіційних, так і неофіційних, для того, щоб ввести людину у комплекс. Формально, під час найму на роботу представник готелю дає людині інформацію про себе з тим, щоб очікування кандидата були реалістичні. За цим звичайно йде навчання спеціальним трудовим навичкам.

У ході неофіційного спілкування, нові працівники дізнаються “неписані” правила. Норми, ставлення до роботи і цінності, прийняті в неформальних групах, можуть працювати або в підтримку, або проти офіційних цілей і установок готелю.

Керівництво готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE” проводить програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи розкрити їх можливості.

Підготовка являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні готелю достатньою кількістю людей з професійними навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

У готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE” навчання корисно і потрібно в трьох основних випадках. По-перше, коли людина надходить на підприємство. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що в людини не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Керівництво готелю приділяє велику увагу навчанню та перенавчанню робітників, оскільки висока кваліфікація робочого безпосередньо

позначається на прибутку готелю. Навчання може відбуватися на робочому місці, де досвідчений робочий допомагає новачкові освоїти трудові операції, або у навчальній аудиторії, де фахівець читає лекції групі співробітників. Методи навчання не виключають один одного, тому що навчання в стінах готелю може вестися з відривом або без відриву від роботи.

У готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE” застосовуються такі методи навчання:

### 1. Навчання на робочому місці:

- а) копіювання - працівник прикріплюється до конкретного фахівця, вчиться, копіюючи дії цієї людини;
- б) наставництво-заняття менеджера зі своїм персоналом в ході щоденної роботи;
- в) делегування - передача співробітникам чітко окресленої області завдань з повноваженнями прийняття рішення по обговореному кола питань. При цьому менеджер навчає підлеглих у ході виконання роботи;
- г) метод складності завдань - спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдання і підвищення складності. Заключна ступінь - самостійне виконання завдання;
- д) ротация - працівник переводиться на нову роботу або посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду.
- е) використання навчальних методик, інструкцій.

### 2. Навчання поза робочим місцем:

- а) навчальні ситуації - реальна чи вигадана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.
- б) моделювання - відтворення реальних умов роботи (наприклад, використання тренажерів, макетів та ін.);
- в) тренінг - участь у групі з метою підвищення людської сприйнятливості і поліпшення умінь взаємодіяти з іншими.

Кожен метод має свої переваги і недоліки. І головним критерієм при виборі того чи іншого методу є його ефективність для досягнення цілей навчання кожного конкретного працівника.

У готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE” так само проводяться корпоративні тренінги, обов'язкові для всіх співробітників. В основному вони спрямовані на вивчення стандартів обслуговування, навичок спілкування з клієнтами, особливостей протоколу та етикету.

Є велика кількість специфічних методів навчання і їх пристосовують до вимог професії та готелю. Основні вимоги, що забезпечують ефективність програм навчання, включають наступні напрямки:

1. Мотивація. Люди повинні розуміти цілі програми, яким чином навчання розширить їх професійні навички та підвищить продуктивність праці, а так само власне задоволення своєю роботою.

2. Керівництво “AVALON PALACE” прагне створити клімат, що сприяє навчанню, в тому числі заохоченню працівників, їх активну участь у процесі навчання.

3. Якщо програма включає складні напрямки, то процес навчання розбивається на послідовні етапи. Учасник програми повинен мати можливість відпрацювати на практиці навички, придбані на кожному етапі навчання, і вже тільки потім рухатися далі.

Професійний підхід до управління персоналом готелю припускає, також, і введення чітких вимог до персоналу через визначення його функцій, обов'язків, відповідальності, а також необхідного рівня знань і кваліфікації. Завдання впливає із ключових вимог конкурентоспроможності підприємства й значною мірою вирішуються визначенням Посадових інструкцій працівників підприємства. Це перший крок до продуктивного використання кадрів може забезпечити оптимальне відповідно до рівня професіоналізму посадовий розподіл персоналу, ефективне стимулювання перепідготовки й підвищення його кваліфікації; обмежити дублювання функцій як між працівниками, так і структурними підрозділами готелю.

Основу для формування професійної кадрової системи готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE”, у тому числі й готелів, становлять державні нормативно-довідкові документи:

1. Класифікатор професій ДК 003-2005 визначає найменування професійних робіт, їхню класифікацію й систематизацію по видах економічної діяльності, спеціалізацію й кодування; [1].
2. Випуск 1 “Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності” Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Наказ Міністерства праці та соціальної політики від 29.12.2004 № 336 містить опис професій відповідно до Класифікатора професій ДК 003-95, розроблений у вигляді тематичних розділів (Випусків) [2].
3. Кодекс законів про працю [3].

Пунктом 1 ст. 29 Кодексу Законів про працю України [3] передбачено, що до початку роботи за трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний роз'яснити працівникові його права і обов'язки. Якщо права працівника є, як правило, загальними і в більшості випадків викладені в колективному договорі і правилах внутрішнього трудового розпорядку, то обов'язки кожного працівника залежать від займаної ним посади повинні бути закріплені в Посадовій інструкції. Саме вони сприяють чіткій організації виробництва і визначають конкретні завдання, функції, права і обов'язки працівників підприємства.

Посадова інструкція – це документ, який видається з метою регламентації організаційно-правового статусу працівника, його конкретних завдань та обов'язків, прав, відповідальності, забезпечує умови для його ефективної роботи. Посадова інструкція визначає певний перелік посадових обов'язків, завдань, прав, повноважень, відповідальності, що покладаються на працівника, посаду якого передбачено штатним розписом.

Посадові інструкції дають можливість:

- раціонально розподіляти функціональні обов'язки між працівниками;
- підвищити своєчасність і надійність виконання задач;
- покращити соціально-психологічний клімат у колективі;
- чітко визначити функціональні зв'язки робітника;
- конкретизувати права працівника;

- підвищити колективну й особисту відповідальність;
- підвищити ефективність морального й матеріального стимулювання;
- організувати рівномірне завантаження працівників

Під час розробки посадових інструкцій управлінського персоналу забезпечується єдиний підхід до викладу змісту, структури розділів, побудови й послідовності їх розташування. Інструкції повинні містити повний перелік завдань та обов'язків, повноважень, відповідальності. Якщо виникає необхідність, завдання та обов'язки, що включені до типової характеристики тієї або іншої професії, можуть бути розподілені між окремими виконавцями або коло завдань та обов'язків окремих працівників може бути розширене з дорученням їм робіт, передбачених для різних груп професій, рівних за складністю, виконання яких не потребує іншої спеціальності, кваліфікації. Посадова інструкція розробляється на всі посади, що передбачені штатним розписом відповідного готелю.

У посадовій інструкції управлінського персоналу готельно-ресторанного комплексу є такі розділи:

- Загальні положення, в т.ч. кваліфікаційні вимоги;
- Обов'язки;
- Права;
- Відповідальність;
- Умови роботи;
- Контроль та право підпису;
- Взаємовідносини (зв'язки) за професією, посадою.

Крім офіційних правил та норм, працівник готелю користуються спеціально етикою обслуговування.

Працівник готелю повинен бути людиною високої культури, різноманітних знань. Йому необхідні такі якості, самоволодіння, холонокровність, витримка. Він повинен бути абсолютно чесним. Є й інші якості, необхідні особам, що працюють в службі сервісу: здатність швидко орієнтуватися в будь-якій ситуації, приймати правильні рішення. Працівник

готелю повинен завжди бути підтягнутим, акуратним, зі смаком одягнутим, повинен постійно слідкувати за своїми жестами, за своєю мовою і навіть інтонацією. Обслуговувати гостей слід уважно і ввічливо.

Культура поведінки готельного працівника включає всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила відношення і звернення, вміння правильно виражати свої думки, дотримання мовного етикету. Враховуючи, що в багатьох готелях живуть іноземні громадяни, необхідно дотримуватись міжнародного етикету. У кожного народу немало красивих і благородних обрядів і звичаїв, готельному працівнику слід бережно до них відноситися.

Готельним працівникам не повинні бути притаманні такі риси як грубість, безтактність, високомірність і хвалькуватість.

Для готельного працівника дуже важливо бути тактовним у взаємовідносинах з гостями, постійно пам'ятати про повагу до людини. Вступаючи в контакти з багатьма гостями різних національностей, різних за віком, вихованням, освітою, працівники готелю повинні проявляти такт.

Тактична поведінка готельних працівників складається з ряду факторів. Головні з них – це вміння не помічати помилок і недоліків в поведінці гостей і не концентрувати на цьому уваги: не проявляти лишньої цікавості до їх одягу, звичаїв, традицій. Не слід задавати непотрібні запитання, розповідати про свої особисті справи. Не слід показувати гостеві подобається він тобі чи ні, робити непотрібні зауваження, читати нотації, пред'являти різні претензії, розпитувати гостей про їх особисте життя. Необхідно вести себе тактовно і у відношенні до відвідувачів гостей, – неможна розпитувати їх про мету візиту, а також заходити в номер без дозволу проживаючого.

Тактовність проявляється і в увазі до гостя. Цю увагу необхідно проявляти, якщо гість захворів (допомогти йому дістати ліки, зателефонувати). Особливо уважними і тактовними слід бути з людьми

похилого віку, вибачати їхні слабості – адже вони часто бувають розсіяні, забудькуваті і ранимі.

“Найгарячішою точкою” в готелі являється поверх. Тут гості часто відпочивають, дивляться телевізор, приймають друзів. Взаємовідносини проживаючих з персоналом є своєрідним барометром рівня морального клімату, спокою і тишини на поверсі.

В процесі проживання гостей можуть виникати і виникають різноманітні ситуації як позитивного, так і негативного характеру. Саме тут і повинні проявитися у обслуговуючого персоналу вміння своєчасно прийти на допомогу, згладити назріваючу конфліктну ситуацію. Стриманість і такт у всьому, завжди і всюди – заповіді готельного працівника.

Правильні взаємовідносини з гостями, повага чужої думки, бережливе і терпеливе відношення один до одного створюють високий морально-психологічний клімат в готелі, який позитивно впливає на настрій людини. Гість, який приїжджає у відрядження вирішувати виробничі, а інколи і важливі державні завдання, отримує заряд бадьорості від комфортних умов, ввічливого і тактовного відношення обслуговуючого персоналу.

Культура обслуговування полягає в тому, щоб створити максимум зручностей гостям і забезпечити порядок, передбачений Правилами внутрішнього трудового розпорядку в готелях. Спокій і зручності залежать і від загальної обстановки, тишини і спокою, створюваних обома сторонами. Адже в готелі проживають і діти, і люди похилого віку. Частина гостей відпочиває в день, деяким з них приходиться працювати в себе в номері. Шум на поверсі, що заважає відпочинку і роботі людей, дратівливо діє на нервову систему, тому персоналу потрібно дуже строго відноситися до тих, хто порушує спокій проживаючих : не дозволяти дітям бігати по коридорах, голосно розмовляти, гостям влаштовувати в номерах танці, вмикати на весь звук радіоапаратуру. Тишина на поверсі, взаємоповага, зразковий порядок створюють хороші умови для відпочинку і роботи.

Культура поведінки і спілкування зв'язані з поняттям культури мови. Готельний працівник повинен вміти грамотно, ясно виражати свої думки. За культурою мови, як і за тоном потрібно слідкувати постійно. Культура мовного етикету включає не тільки вміння говорити, але й вміння слухати. Уважно вислухати співрозмовника, не перебиваючи його, і проявити при цьому відверту участь – мистецтво.

Золоте правило для робітника готелю при спілкуванні з гостем – це завжди бачити перед собою людину, дивитися в очі співрозмовнику, помічати, веселий він чи схвильований, почувати його настрій.

Весь апарат готельних працівників, особливо поверховий персонал, повинен працювати як чудово налагоджений механізм. Голосно розмовляти, перекликатися між собою категорично заборонено. Потрібно вміти вести розмову по телефону. Етика телефонного спілкування рекомендує вести розмову неголосно, щоб не заважати відпочиваючим. Розповідати про свої особисті справи в робочий час, та ще й в присутності гостей, неетично. Відповідати на телефонні дзвінки слід коротко, не забуваючи назвати своє прізвище і посаду. Наприклад: “Покоївка 3-го поверху Васильєва слухає Вас”. Така форма відповіді найбільш приємлива і відповідає готельній специфіці. Не слід думати, що якщо співрозмовник тебе не бачить, то можна розмовляти забувши про ввічливість, забувши про свої службові обов'язки.

Багато залежить від уміння правильно зустріти гостя. Гість повинен бути в адміністраторській і на поверсі привітною фразою: “Ласкаво просимо в наш готель!”. Йому повинна бути надана коротка характеристика готелю і точна інформація щодо порядку проживання, про послуги, якими він може скористатися. Випроводжаючи гостей, адміністрація і працівники поверху крім ввічливого прощання повинні обов'язково побажати гостю щасливої дороги і запросити відвідати готель знову. Гість з першого кроку при вході в готель і до самого від'їзду з нього повинен почувати повагу до себе.



### **2.3. Вплив глобалізації на розвиток управління людськими ресурсами у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE»**

Зарубіжний досвід підприємств готельно-ресторанного бізнесу (Dunkin' Donuts, McDonald's, White Castle та ін.) показує як широко використовується біометрична система обліку робочого часу. Початок робочого дня і його завершення співробітники мережі відзначають, торкаючись оптичного сканера. Зображення відбитка пальців відразу ж трансформується в цифрову модель; зворотне перетворення моделі в зображення нездійсненне.

Біометрична система обліку робочого часу зручна і для персоналу, і для адміністрації. Співробітникам не потрібно запам'ятовувати PIN-коди або шукати картку, щоб відзначити свій прихід на роботу і вихід з роботи. У свою чергу, керівники ресторанів, фахівці кадрової служби, бухгалтерія отримують дійсно достовірні відомості про те, як персонал використовує робочий час: відбиток пальця не можна втратити або передати колезі, щоб він відмітився за себе та інших.

У новій версії BioTime є опція створення власних звітних форм і розсилки звітів по e-mail: можна, наприклад, налаштувати BioTime так, щоб щоранку в поштові скриньки топ-менеджерів, директорів ресторанів, HR-менеджерів автоматично надходили звіти про те, хто сьогодні прийшов на роботу вчасно, хто запізнився або відсутній.

Звіти формуються автоматично - на основі інформації про те, як співробітники виконують графіки роботи. У розпорядженні замовників біометричної системи обліку робочого часу BioTime - чотири «конструктори» різних видів графіків: фіксованого, вільного, змінного, календарного. Підтримується управління тарифними ставками, розрахунок оплати праці в нічний і надурочний час, вихідні і святкові дні, що особливо актуально для індустрії харчування.

Ця система інтегрована з платформою 1С і автоматично транслює в неї дані з обліку робочого часу, на основі яких персоналу нараховується заробітна плата в точній відповідності з кількістю відпрацьованих годин [8].

Для того, щоб правильно нарахувати заробітну плату потрібно точно визначити виробіток продукції або обсяг робіт, який був виконаний кожним працівником.

У зв'язку з використанням різної технології та організації виробництва використовують різні системи обліку виробітку. Облік виробітку робітників - відрядників здійснюють в рапортах про виробіток, у маршрутних листках, відомостях обліку виробітку, нарядах та інших документах.

Виробіток продукції на підприємствах готельно ресторанного бізнесу нормується. Виробіток одного працівника за одиницю часу встановлюється в гривнях товарообігу, умовних стравах і натуральному виразі - в кілограмах, штуках, літрах. Норма виробітку в гривнях, встановлена, наприклад, для кухарів, не дає достатньо точного уявлення про дійсні витрати праці, оскільки сума товарообороту в значній мірі залежить від ціни реалізованих страв. Ця норма виробітку не стимулює випуск дешевих, але трудомістких страв (наприклад, овочевих, круп'яних).

Норми виробітку в умовних стравах дозволяють більш об'єктивно враховувати витрати праці на виробництво страв і кулінарних виробів за коефіцієнтами трудомісткості. Коефіцієнт трудомісткості є відношенням норм часу на приготування цієї страви до часу, необхідного для приготування страви, прийнятого за одиницю трудомісткості (умовна страв).

Для страви, на виготовлення якої витрачається 100 секунд, коефіцієнт трудомісткості приймається за 1.

Так, якщо для приготування однієї порції супу круп'яного витрачають 100 секунд робочого часу (коефіцієнт трудомісткості 1), на приготування супу локшина-молочна - 90 секунд (коефіцієнт трудомісткості 0,9); а на приготування порції борщу - 150 секунд, то коефіцієнт трудомісткості 1,5

(150: 100). Норми часу на виготовлення страв встановлюються на основі фотохронометражу або за допомогою хронометражу.

Норми виробітку в умовних стравах стимулюють випуск трудомістких (наприклад, овочевих запіканок, фаршированих страв), сприяють розширенню асортименту продукції власного виробництва, найбільш повного задоволення попиту споживачів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Технічні норми виробітку виражаються в натуральних одиницях: кілограмах, штуках.

Технічно обґрунтовані норми виробітку визначаються за такою формулою:

$$N_v = [ПВМ - (ТПЗ + Тобс + Тотл) / Топ] \quad (2.1)$$

де  $N_v$  - норма виробітку; ПВМ - тривалість робочої зміни, хв; ТПЗ - підготовчо-заклучний час, хв; Тобс - час обслуговування робочого місця, хв; Тотл - час на відпочинок, особисті потреби, хв; Топ - оперативний час на одиницю продукції, хв.

Можна час зазначати в секундах.

Наприклад, загальна тривалість робочого часу, витраченого на виготовлення сирного кексу, склала 25 220 с; підготовчо-заклучний час – 1 260 с; час на обслуговування робочого місця - 1 008 с; час на відпочинок і особисті потреби кондитера – 1 260 с. Оперативний час на випуск одного виробу за хронометражем склав 32,29 с. Розрахуємо норму виробітку за формулою 2.1:

$$N_v = [25220 - (1260 + 1008 + 1260)] / 32,29 = 671 \text{ шт} [56].$$

На підприємстві роботи може виконувати один робітник або бригада. На великій кількості підприємств використовують бригадний підряд, який є основою обліку виробітку.

При використанні бригадного підряду на підприємствах готельно ресторанного бізнесу враховують можливості випуску продукції в певному асортименті і хорошій якості шляхом раціонального використання робочого

часу. Склад бригади і режим її роботи визначається в кожному конкретному випадку. Існує два види виробничих бригад - спеціалізовані і комплексні.

Спеціалізовані бригади створюють на великих підприємствах готельно ресторанного бізнесу в цехах з великим обсягом роботи. Спеціалізовані бригади формуються з працівників одного технологічного процесу, але різних кваліфікацій. Наприклад, в кондитерському цеху можуть створюватися бригади замісу тіста і формування виробів з нього та ін.

На дрібних підприємствах до 10 осіб створюється комплексна бригада, в яку включаються працівники виробництва і торгового залу, в якій широко використовують суміщення професій. Перелік робіт, що виконуються кожним членом комплексної бригади протягом робочого дня, визначається розкладом робіт. Прикладом служать комплексні бригади, що виконують весь комплекс робіт з приготування страв, обслуговування споживачів, прибирання цехів, миття посуду.

Завдання записується в індивідуальних або бригадних нарядах, які в кінці місяця здають в бухгалтерію для нарахування зарплати. У нарядах мають бути такі реквізити: дата видачі, номер наряду, табельний номер робітника, прізвище, ім'я та по батькові, шифр цеху, дільниці, вид оплати, кількість виробітку в натуральному виразі, операції, деталі, виробничі витрати, норма часу, розцінка за розрядом роботи.

При системі обліку виробітку за кінцевою операцією і виробленою продукцією готову продукцію (вироби) приймає технічний відділ контролю для передачі на склад або на інше виробництво. Дана система поширена на підприємстві із бригадною формою оплати праці. За певною групою робітників закріплюється одне завдання і оплата здійснюється за кінцевими результатами праці. Робота бригади за зміну є закінченим циклом виробництва із передачею готової продукції на основі приймально-здавальних накладних на склад.

Первинними документами про виробіток є рапорти або відомості виробітку бригади. У них зазначають прізвище, розряд і кількість

відпрацьованих годин, табельний номер робітника. При розподілі заробітної плати бригади враховують коефіцієнт трудової участі кожного члена бригади.

Операції, що передбачені технологічним процесом, оплачують за нарядами на відрядні роботи, а різні доплати - за листками на доплату. Оплату часу простоїв не з вини робітників оформляють листком обліку простоїв. Для оплати виправлення бракованої продукції виписують окремий наряд з позначкою «Виправлення браку».

Оплата працівникам часу, протягом якого вони не працювали (виконання державних або громадських обов'язків, доплата підліткам до середнього заробітку за скорочений робочий день, оплата пільгових годин матерям для догляду за дітьми до одного року, оплата чергових відпусток, тимчасової непрацездатності тощо) здійснюється за даними довідок-розрахунків та інших документів (наказів директора підприємства, лікарняних листків тощо).

В умовах глобалізації більшість підприємств мають підвищувати свою конкурентоспроможність. Не винятком є і готельно-ресторанний комплекс «AVALON PALACE». Він покращує свої конкурентні можливості підвищенням рівня наданих послуг.

На прикладі готелю «AVALON PALACE» буде показана система оцінки надання послуг у цьому готелі та механізм їх покращення.

Для оцінювання якості послуг служби прийому та розміщення проводять (СПП) її комплексну оцінку у певній послідовності (табл. 2.8.).

Наступним етапом є вимірювання властивостей (визначення значень показників якості  $P$ ) за допомогою методу балів. Обирають бальну шкалу оцінювання від 1 до 3 балів.

Отримані бали заносять до оціночного листа експерта в графу «кількість балів». Після оцінки проводять аналіз якості сервісу і складають план його поліпшення. Якість сервісу покращують в рамках єдиної системи

керування сервісом у компанії - системи сервіс-менеджменту. Програма Mystery Shopping є частиною цієї системи.

**Таблиця 2.8. Ієрархічна структура показників якості послуг СПіР**

№	Фактори оцінювання	Елементи критеріїв
1	Якість об'ємно-планувальних рішень СПіР	Дотримання технологічної послідовності розміщення приміщень
2	Відповідність санітарно-гігієнічним вимогам	Якість освітлення
		Якість повітря
		Якість прибирання приміщень СПіР
		Особиста гігієна персоналу
3	Відповідність персоналу внутрішнім стандартам підприємства	Привітність персоналу
		Професійна придатність
		Зовнішній вигляд
4	Якість обслуговування в СПіР	Якість бронювання послуг
		Наявність передреєстраційної діяльності
		Якість оформлення реєстраційного запису
		Задоволення гостей номером
		Задоволення гостей методами розрахунків
5	Якість організації роботи обслуговуючого персоналу	Технічне оснащення робочих місць
		Мікроклімат у колективі
		Режим праці та відпочинку персоналу
		Стимулювання праці
		Організація робочих місць
6	Якість меблів	Якість матеріалів
		Комфортність
7	Психо-емоційний комфорт споживачів	Ароматизація приміщень
		Музичне оформлення зони прийому
		Наявність флори та фауни у зоні СПіР

Щоб поліпшити якість обслуговування в компанії, створюють центр відповідальності системи сервіс-менеджменту (рис.6), що координує роботу в рамках наступних компонентів:

- Стандартизація обслуговування.

- Програма контролю (Mystery Shopping).
- Навчання персоналу.
- Система мотивації.

Система сервіс – менеджменту у готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE” зображена на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Схема дії системи сервіс - менеджменту у готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE”

Розглянемо детально компоненти цієї схеми на рисунку 2.2.:

### 1. Стандартизація обслуговування.

Кожен напрямок сервісного бізнесу має свою базу критеріїв якісного обслуговування - формалізовані стандарти галузі. Головна вимога при поліпшенні якості обслуговування - це створення єдиних стандартів, що виключають двояке тлумачення.

Стандарти обслуговування є фундаментом, на якому будуються система навчання персоналу і програма Mystery Shopping. Зміст стандартів кладеться в основу програми навчання, і навіть форми навчання можна підбирати виходячи зі змісту стандартів. Інструменти контролю якості сервісу розробляються на основі стандартів.

### 2. Програма контролю (Mystery Shopping).

Навіть найкваліфікованіший персонал і досконалі стандарти сервісу не гарантують якісного обслуговування клієнтів - без програми контролю виконання стандартів і надання зворотного зв'язку персоналу. Контроль, як одна з основних функцій менеджменту, повинний бути системним і об'єктивним. Для готельно-ресторанного комплексу "AVALON PALACE", найбільш оптимальним інструментом контролю є програма Mystery Shopping. Регулярний контроль якості обслуговування стає необхідний за таких умов:

- Процес обслуговування нескладний потреби клієнтів і сценарії обслуговування досить стандартні.
- Послуги надаються масово, великий потік клієнтів
- Компанія декларує сервіс своєю перевагою
- Конкуренція компаній в області цін, тарифів, покриття територій чи асортименту зміщується в сферу якості обслуговування

### **3. Навчання персоналу.**

Система навчання персоналу є комплексною, тобто, містити не тільки навчання персоналу стандартам обслуговування клієнтів, але і навчання технічним знанням про товар/послугу, правилам надання послуг у галузі, визначеним законодавчо, правилам роботи на підприємстві.

Вибирати форму навчання потрібно відповідно змісту. Так, навчальний центр підприємства може використовуватися:

- для вивчення стандартів - тренінги по стандартах обслуговування для новачків, майстри-класи з використанням відеоматеріалів для досвідчених співробітників, індивідуальне наставництво для відстаючих співробітників;
- для вивчення технічної інформації про товар/послугу - лекції по основних групах товару з використанням каталогів, регулярні доповіді бренд-менеджерів компанії для презентації новинок, залучення навчальних ресурсів виробників/постачальників.



Навчання персоналу в ході впровадження системи сервіс-менеджменту відбувається в декілька кроків:

- Одноразово для всіх співробітників на етапі впровадження;
- Повторно для співробітників у рамках підвищення кваліфікації або роботи з відстаючими співробітниками;
- У рамках програми адаптації для нових працівників компанії.

#### **4. Система комплексної мотивації**

Паралельно використовують матеріальну і нематеріальну складові системи мотивації. У ході розробки матеріальної частини системи мотивації чітко збалансовують усі складові винагороди відповідно до цілей підприємства. Компонент *якість обслуговування*, на погляд готельно-ресторанного комплексу "AVALON PALACE", повинен визначати 20-40% відсотків змінної частини винагороди "сервісного" співробітника, нарівні з його фінансовими результатами, виконанням стандартів внутрішніх бізнес-процесів підприємства (робота з клієнтами, інформацією, документацією). Формула розрахунку заробітної плати - прозора і відома співробітнику, в іншому випадку лєвова частка мотивуючого ефекту буде упущена. Тому система нарахування винагороди будується на результатах контролю, що відомі і відкриті для персоналу.

#### **5. Центр відповідальності**

Центр відповідальності за впровадження системи сервіс-менеджменту - це один чи кілька співробітників підприємства, що мають повноваження для прийняття рішень і впровадження змін, можуть контролювати виконання всіх процесів у рамках системи сервіс-менеджменту і відповідати за ефективність системи. Центр відповідальності представлений керівником підрозділу і менеджером по персоналу. Центр відповідальності робить зміни в якості обслуговування незворотними, а також протистояти первісному опору персоналу, працює з претензіями і запереченнями і виконувати є функції керування впровадженням змін.

В умовах глобалізації готельно-ресторанний комплекс “AVALON PALACE” розуміє, що всебічна співпраця, так само як і конкуренція, є частиною сучасних потреб підприємства при веденні бізнесу. Тому менеджери готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE” досить часто відвідують, не тільки вітчизняні, а й міжнародні туристичні виставки.

Адже, відвідування туристичних виставок має ряд переваг:

- ідеальні умови для встановлення і підтримки ділових контактів;
- унікальна можливість заявити про себе як про успішне підприємство;
- дізнатися більше про клієнтів і їх очікуваннях;
- отримати негайний відгук про продукт;
- створити та розширити базу даних контактів на перспективу;
- йти в ногу з новими технологіями;
- можливість зміцнити репутацію в професійному середовищі, зберігати і посилити свій вплив на ринку;
- в найкоротший термін вивчити конкурентів;
- оцінити маркетинговий потенціал підприємства.

Найчастіше готельно-ресторанний комплекс “AVALON PALACE” приймає участь у Міжнародній туристичній виставці UITT. Ця виставка є найважливішою та наймасштабнішою подією туристичної галузі України. Міжнародна туристична виставка UITT традиційно відбувається наприкінці березня в МВЦ - найпрестижнішому виставковому майданчику Києва. На три днів він перетворюється на живий епіцентр переговорів, зустрічей, обміну думками та пропозиціями, збирає під одним дахом перших осіб, професіоналів туристичного ринку національного та міжнародного рівня. Виставка UITT - дзеркало галузі: тут збираються найкращі туристичні оператори, національні офіси, міжнародні представництва, перевізники, презентуються останні новинки, проводяться численні наукові семінари, освітні програми та конференції, розглядаються гострі проблеми та визначаються перспективи подальшого розвитку, створюються нові продукти, укладаються контракти на майбутній період.

Кожного року UITT обирають список 100 найкращих готелів України.

Також, народне визнання готель «AVALON PALACE» отримав і у 2009 році.

Представники готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE” щорічно приймають участь у різноманітних виставках, конференціях, форумах. Цього року планується відвідати такі: IX Міжнародна туристична виставка UKRAINIAN TRAVEL FORUM (Весна) Київ, VI Міжнародний Бізнес-Форум «Управління готелем в умовах кризи», XIV Міжнародна виставка «Готельний та ресторанний бізнес. Україна», Міжнародна туристична виставка «УКРАЇНА - ПОДОРОЖІ ТА ТУРИЗМ» UITT 2013, Конференція «MICE UKRAINE: ДІЛОВИЙ ТУРИЗМ - УКРАЇНА», Бізнес-семінар «ТУРИЗМ: ПОДАТКИ, ОБЛІК, ДОГОВІРНІ ВІДНОСИНИ», V Західноукраїнська туристична виставка-фестиваль та ін.

## **Висновки до розділу 2**

Викладене у другому розділі дипломної роботи підводить до висновку, що в умовах глобалізації готельно-ресторанний комплекс “AVALON PALACE” розуміє, що всебічна співпраця, так само як і конкуренція, є частиною сучасних потреб підприємства при веденні бізнесу.

Згідно фінансової та кадрової звітності готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE» є прибутковим підприємством, проте за останній період там значно зросла плінність кадрів.

Основу для формування професійної кадрової системи готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE», становлять державні нормативно-довідкові документи:

1. Класифікатор професій ДК 003-2005;
2. Випуск 1 “Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності ” Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників;

### 3. Кодекс законів про працю.

Процес підбору персоналу у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» починається з вибору критеріїв оцінки особистості і роботи претендентів. Критерії включають норми поведінки і характеристику професійних навичок. На основі зіставлення плану людських ресурсів з персоналом, зайнятим в організації, визначаються вакантні посади, які належить заповнити. Якщо вакансії існують, починається процес набору персоналу, що складається з декількох стадій - деталізації вимог до вакантних робочих місць і до кандидата на його заняття, підбору кандидатів, відбору кандидатів і, власне, прийому на роботу

Кожен працівник у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» у своїй роботі керується посадовими інструкціями. Вони сприяють чіткій організації діяльності і визначають конкретні завдання, функції, права і обов'язки працівників товариства. Крім посадових інструкцій працівники підпорядковуються етиці.

Керівництво готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE» в умовах глобалізації економіки прагне організувати спостереження за якістю послуг у процесі їх надання та споживання. Особливу увагу приділяють попередженню невідповідності послуг очікуванням споживачів. При проведенні комплексної оцінки якості послуг служби прийому і розміщення у готелях підприємства визначають переваги і недоліки якості послуг у закладі розміщення з подальшою розробкою напрямів оптимізації надання зазначених послуг, а також при визначенні конкурентних переваг готелів. У готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» служба управління персоналом намагається бути організована і професійно підготовлена так, щоб керувати процесами, які дозволили б підприємствам знайти себе в мінливому середовищі бізнесу в умовах глобалізації.

Що стосується обліку робочого часу, то крім традиційних систем розглянуто біометричну систему обліку робочого часу, що використовується на провідних підприємствах готельно ресторанного бізнесу. Її сутність

полягає в тому, що початок робочого дня і його завершення співробітники відзначають, торкаючись оптичного сканера. Ця система інтегрована з платформою 1С і автоматично транслює в неї дані з обліку робочого часу, на основі яких персоналу нараховується заробітна плата в точній відповідності з кількістю відпрацьованих годин.

Для правильного нарахування заробітної плати потрібно точно визначити виробіток продукції або обсяг робіт, який був виконаний кожним працівником. Виробіток продукції на підприємствах готельно ресторанного бізнесу нормується. Виробіток одного працівника за одиницю часу встановлюється в гривнях товарообігу, умовних стравах і в натуральному виразі. Норми виробітку в умовних стравах дозволяють більш об'єктивно враховувати витрати праці на виробництво страв за коефіцієнтом трудомісткості, який визначається як відношення норм часу на приготування страви до часу, необхідного для приготування умовної страви. Норми виробітку в умовних стравах стимулюють випуск трудомістких страв, сприяють розширенню асортименту, більш повного задоволення попиту споживачів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Найвпливовішими заходами, що відіграють важливу роль у розвитку готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE», є міжнародні туристичні біржі, ярмарки, виставки, салони. Готельно-ресторанний комплекс активно приймає у них участь, отримує нагороди та відзнаки.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ «AVALONPALACE»**

#### **3.1. Проблема плинності кадрів та її вирішення у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE»**

Розвиток готельно-ресторанного підприємства об'єктивно пов'язаний із необхідністю радикальних змін у системі управління персоналом у цій сфері, зокрема в частині його формування. Адже в жодній галузі, крім готельної індустрії, специфіка роботи не передбачає постійного безпосереднього контакту працівників зі споживачами. Отже, за ознаками кваліфікації, досвіду, інтелекту, моральної відповідальності, психологічної толерантності, ввічливості, сумлінного ставлення до своєї роботи, підбір кадрів набуває вирішального значення і в системі управлінських рішень посідає провідну позицію.

Плинність кадрів довгий час була однією з найбільших проблем в готельній індустрії. Готельна галузь у світі постійно страждає від високого рівня плинності кадрів, який є широко поширеною і серйозною проблемою яка перетворюється в великі прямі витрат, а також нематеріальні витрати. Прямі витрати включають адміністративні витрати, поділу, залучення та найму, відбору і прийому на роботу. Нематеріальні витрати включають втрату продуктивності, погану якість обслуговування, і низький моральний дух, що у свою чергу, призводить до пошкодження репутації готелю вчені дослідчили, що на непрямі витрати, пов'язані з оборотом припадає більше половини від загального обсягу видатків, що беруть участь в обороті. Тому плинність кадрів є більш дорогим для розкішних готелів, ніж для низько

бюджетних готелів, у зв'язку з більшою складністю операційної та підготовчою системою попередніх [66].

Зважаючи на зростаючу роль людського фактору в готельній сфері, залишаються невирішеними проблеми створення сучасної системи формування персоналу:

- по-перше, відсутній комплексний підхід до вирішення проблем формування та управління персоналом готельної сфери, в т.ч. впровадження сучасних маркетингових технологій в цю складову системи управління персоналом;
- по-друге, неоптимальна система підготовки працівників готельної сфери, коли основні акценти поставлені на підвищення кваліфікації персоналу, що певною мірою може задовольняти функціонування конкретного готелю.
- по-третє, недосконалі критерії відбору та навчання працівників готельної сфери, яка застосовує застарілі методи та форми оцінки професійних та особистих якостей персоналу і не базується на компетентнісному підході, що фактично забезпечує відповідність оцінці роботодавцями професійних якостей претендентів.

Умови праці, які характеризуються нестійкістю робочих місць, періодичним запровадженням понаднормових годин, скасуванням вихідних днів (в сезон чи особливо інтенсивні дні завантаження готелів і ресторанів) негативно б'ють по ділову активність. Цим почасти пояснюється високий рівень плинності кадрів у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE».

Управління плинністю кадрів на підприємстві готельно-ресторанної сфери полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

Для управління процесами плинності кадрів у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» величезне значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним, у першу чергу, збирати відомості

про: загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш 3 і більш 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Дослідженнями, наприклад, встановлено, що прагнення перейти з одного підприємства в інше обернено пропорційно віку. Пік переходів закінчується в 24-25 років. Частіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, що не мають перспектив, родини, що менше заробляють, що далеко живуть від місця роботи.

Плинність кадрів тим менша, чим кращі умови праці, чим вищий рівень рішення соціальних потреб працівників. З одного боку добре, оборот кадрів не змінюється. Але через недостатній оборот робочої сили, збільшується показник зростання частки працюючих середнього віку. Особливо це характерно для підрозділів та службовців керівного складу.

Причин плинності кадрів персоналу у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» є декілька. Серед основних можна виділити:

- незадоволення рівнем та системою оплати праці,
- специфікою роботи у сфері послуг та невідповідність очікувань пошукачів унаслідок нечіткого уявлення про майбутню професію,
- низький рівень стимулювання праці.

В індустрії гостинності в порівнянні з іншими видами бізнесу сильніше поширена плинність кадрів, і більша її частина відбувається усередині індустрії. Плинність висока в перші кілька місяців після надходження на роботу. У готельному бізнесі, наприклад, 45% працівників залишають нову роботу через три місяці після вступу на роботу, а 15% після першого місяця. Цей процес, який часто називають кризою введення, дорого обходиться для компанії і має вплив на моральну атмосферу в організації, на мотивацію персоналу і відповідно на задоволення потреб клієнтів. Американські вчені запропонували ряд рекомендацій щодо усунення плинності кадрів, які також



можна використати і у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE»:

- визначення характеру організації;
- виявлення причин звільнення з роботи;
- опитування персоналу з метою визначення очікувань співробітників від роботи;
- розробка ефективних процедур найму, співбесіди і професійної орієнтації;
- розробка ефективних програм соціалізації, підготовки, розвитку кар'єри;
- засвоювання груп якості;
- розробка схем розподілу прибутку;
- створення програми по догляду за дітьми і послуг допомоги літнім працівникам;

Правильний підхід до підбору професійних кадрів захистить готельно-ресторанний комплекс «AVALON PALACE» від випадкових працівників, які згодом можуть звільнитися з підприємства.

Отже, для залучення фахівців у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE», керівники готелю повинні орієнтуватися на рівень заробітної плати, не нижчий за середній по окремих посадах у регіоні, а також урахувати кваліфікаційний рівень персоналу. Економія в даному випадку недоречна, оскільки некваліфікований персонал може завдати шкоди репутації підприємства гостинності.

Проте, грошова мотивація за своєю природою є «ненасичуваною», і при подальшому утриманні фахівців на підприємстві та стимулюванні їх до сумлінного виконання своїх посадових обов'язків слід вдаватися до інших видів мотивації (матеріальної та нематеріальної). Разом із гідною оплатою праці як додаткові матеріальні стимули можна використовувати: систему нарахування премій; безкоштовне або пільгове харчування на підприємстві під час робочої зміни; оплату стільникового зв'язку, безпосередньо пов'язаного із здійсненням трудового процесу; відшкодування транспортних витрат; фінансування навчання, пов'язаного з підвищенням кваліфікації;

можливість отримання позики або пільгового кредиту на житло або інші побутові потреби; часткова компенсація витрат на відпочинок тощо.

До нематеріальної мотивації можна рекомендувати такі складові: розробку та реалізацію заходів і програм, що забезпечать соціальну захищеність та високий соціальний статус співробітника підприємства гостинності; можливість проявити творчий потенціал (у даному випадку важливий таланти керівника знайти мотив, що спонукає конкретного працівника до дії); можливість кар'єрного зростання; проведення тренінгів на підприємстві або за його межами для підвищення професійного рівня робітників; участь у конкурсах, виставках, семінарах, форумах; організацію колективних вечірок, свят (важливо, щоб окрім розважальної програми була передбачена й офіційна частина, присвячена успіхам підприємства і співробітників).

Навчання персоналу у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» відіграє подвійну мотивуючу роль для працівника – це суттєвий модуль планування кар'єри і збільшення його вартості на ринку праці за рахунок набуття нових знань і навичок. Для кваліфікованих кадрів важливий мотив просування по службі. Щоб цей інструмент працював ефективно, потрібні чіткі критерії внутрішньої ротації кадрів у готельно-ресторанному комплексі та їх навчання. Часто саме відсутність шляхів кар'єрного зростання як по горизонталі, так і по вертикалі стає причиною звільнення перспективного кваліфікованого співробітника. Для кваліфікованих кадрів важливий мотив просування по службі. Щоб цей інструмент працював ефективно, потрібні чіткі критерії внутрішньої ротації кадрів у готельно-ресторанному комплексі та їх навчання. Часто саме відсутність шляхів кар'єрного зростання як по горизонталі, так і по вертикалі стає причиною звільнення перспективного кваліфікованого співробітника.

Ще одним шляхом вирішення проблеми плинності кадрів у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» є розробка стратегії утримання. Одним з ефективних підходів у виборі наступника на посаду

кожного наступного співробітника, як спосіб заохочення, як організації так і її співробітників, потрібно думати на довгострокову перспективу з точки зору взаємних зобов'язань.

Послідовна практика в кількох відділах готелю (крос-тренінг) дозволить адміністратору освоїти технічні тонкощі роботи власне адміністратора. Крос-тренінги бажано проводити тоді, коли завантаження готелю невелике.

### **3.2. Розвиток корпоративної культури у готельно-ресторанному комплексі «AVALONPALACE» як метод покращення управління людськими ресурсами підприємства туристичної сфери в умовах глобалізації**

В умовах глобалізації економіки корпоративна культура набуває нових форм, які визначають розвиток додаткових інструментів не лише макроекономічного впливу, але й внутрішньо-корпоративного управління. Крім того, сучасні тенденції інтернаціоналізації капіталопотоків і виробництва, лібералізації зовнішньої торгівлі, а також концентрації капіталів поставили корпоративну діяльність в епіцентр світового економічного розвитку. Нині корпоративна культура – це один із найважливіших ресурсів збереження та розвитку суб'єктів бізнесу; потужний стратегічний інструмент, який допомагає працівникам орієнтуватися на стратегічні цілі та обирати відповідну поведінку; стимулює самосвідомість і відповідальність кожного; створює моделі для наслідування, дозволяє полегшити взаємодію між працівниками; об'єднує організації та людей.

Корпоративна культура виступає ключовим фактором довгострокової ефективності готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE», тому набуває актуальності процес вивчення змін і управління цим поняттям та визначення основних факторів корпоративної культури з метою дієвого її використання.

Корпоративна культура – це сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів управління, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників у процесі трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображає індивідуальність даного суб'єкта бізнесу. Якщо визначити корпоративну культуру підприємства готельно - ресторанної сфери як систему цінностей, що розуміються, сприймаються і підтримуються всіма членами колективу, причому такі цінності повинні формувати цілісність компанії за рахунок створення єдиних, визнаних правильними, стандартів поведінки і мислення, в такому випадку визначаємо роль корпоративної культури як фактора конкурентоспроможності підприємства. Тут можна стикнутись з найпотужнішим мотивуючим (або демотивуючим – залежно від управління ним) фактором, що має ряд важливих особливостей.

Головними серед них є такі: корпоративна культура існує в будь-якій організації і виступає фактором мотивації; вона нематеріальна, індивідуальна і неповторна; корпоративна культура не вимірна в кількісних показниках, не може бути формалізована і задекларована.

Корпоративна культура підприємства готельно-ресторанної сфери - це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації.

Встановлено, що культуру підприємства готельно – ресторанної сфери характеризують наступні атрибути:

- поділені цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: своє положення, титули, просування по службі, саму роботу;
- віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.;
- комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції й т.п.;

- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;
- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;
- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації
- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу;
- поділ праці й виконання посадових обов'язків;
- оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі; зовнішній вигляд, одяг, що і як їдять працівники, подання себе на роботі, діловий стиль [23].

Формування організаційної культури в умовах глобалізації світової економіки та інтернаціоналізації бізнесу передбачає тривалий і складний процес, основними етапами якого є: визначення місії підприємства і основних базових цінностей, формування правил поведінки працівників, виходячи з основних цінностей організації; опис традицій та символіки.

До об'єктивних атрибутів корпоративної культури відносяться такі складові: імідж підприємства (в очах споживачів, працівників і ділових партнерів) та бренд-менеджмент підприємства.

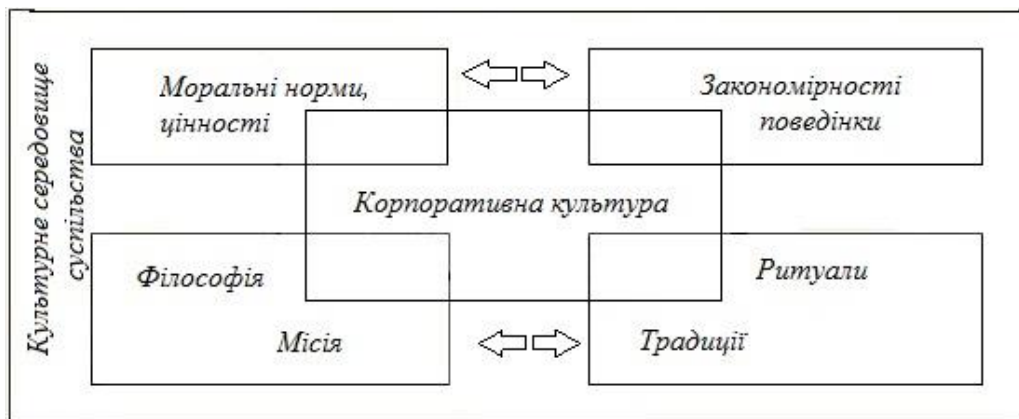
Корпоративна культура на кожному підприємстві різна, тому потрібно моделювати її, адаптовуючи під конкретну організацію. Моделювання корпоративної культури - дослідження явищ, процесів чи систем об'єктів шляхом побудови та вивчення їх моделей.

*Модель Г.Харрісона* розрізняє чотири типи організацій з корпоративною культурою, що орієнтуються на ролі, на задачі, на людину і на владу.

Ч.Хенді доводить, що на одному підприємстві в процесі життєвого циклу можна простежити всі моделі культур.

Модель Е.Шейна виділяє шість процесів, що забезпечують внутрішню інтеграцію членів колективу: формулювання концептуальних понять й мова; визначення критеріїв для нових членів; розподіл владних і службових повноважень; розробка норм відносин; визначення і розподіл заохочень і покарань; створення атмосфери відкритості і взаємної довіри.

Розглянувши декілька точок зору з питання моделювання системи корпоративної культури, моделюємо корпоративну культуру у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» (рис. 3.1.).



**Рис. 3.1. Модель корпоративної культури у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» [розроблено автором]**

Дана модель демонструє взаємозв'язок всіх критеріїв корпоративної культури, такими як: місія, філософія, традиції, ритуали, закономірності поведінки, моральні норми та цінності і їх поєднання в єдине ціле – корпоративну культуру.

Корпоративна культура проявляється в правилах і нормах поведінки, заснованих на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних і соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства. Корпоративну культуру можна визначити як інструмент у сфері управління, що дозволяє керувати персоналом, підвищити конкурентоспроможність

організації, ступінь довіри до корпоративних прав, забезпечити захист власників, підвищити якість продукції і задовольнити вимоги споживачів. Фактично корпоративна культура виступає правилами ведення бізнесу як у національному, так і в міжнародному середовищі, прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, організації комунікативного процесу, поліпшення якості, створення соціального клімату і т.д. [61].

Управління корпоративною культурою повинно знаходитися в центрі постійної уваги менеджерів готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE», підкорятися досягненню ефективних результатів роботи підприємства на основі наближення інтересів адміністрації і персоналу.

Механізм формування корпоративної культури у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» полягає у взаємодії її джерел, які вони визначають, домінуючи в колективі. Ієрархічна система виділених таким чином цінностей породжує найбільш адекватну сукупність способів їх реалізації, які втілюються у способах діяльності та формують внутрішньо-групові норми і моделі поведінки. До елементів корпоративної культури відносять і такі якості особистості, як бажання конкурувати, вміння переконувати, прагнення грати роль неформального лідера; терпимість до рутинної адміністративної роботи.

Ефективний розвиток корпоративної культури у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» можливий за умови застосування налагодженого процесу її формування. Його доцільно реалізовувати через такі етапи, як визначення цінностей корпоративної культури, формування поведінки працівників, здійснення ефективної діяльності підприємства та забезпечення інтересів усіх учасників. В основу механізму формування корпоративної культури слід включити такі чинники її розвитку як документальне забезпечення управлінського впливу; цінності, забезпечення умовами та засобами праці; екстеріоризація корпоративної культури, розвиток та фінансово-економічні фактори.

Вирішальним при формуванні загальної корпоративної культури є здатність сформувати спільне бачення для співробітників компанії. Керівна верхівка повинна визначити місію фірми і те, як вона повинна виражатися в організаційних нормах і цінностях. Далі ці визначення поширюються організацією. Важливим інструментом формування корпоративної культури є лідерство. Тому необхідно відбирати працівників, які були б «членами команди» і розробити політику винагород і стимулів, щоб заохочувати працювати на користь підприємства.

Корпоративна культура може формуватися незалежно від нашої участі, і йти від формальних лідерів (керівництва компанії) або, як буває рідше – неформальних. Тому, найважливіше для керівника, який бажає сформувати корпоративну культуру, – це визначити для себе основні цінності організації, що дозволить вижити в умовах інтернаціоналізації міжнародного бізнесу

Визначено, що підвищення продуктивності праці внаслідок створення бізнес-культури на підприємстві пояснюється наступним:

1. Корпоративна культура дозволяє створити систему ефективно діючих моральних стимулів.
2. Наслідком корпоративної культури на підприємстві є профілактика конфліктів.
3. Зникає необхідність багаточисленних інструкцій відносно поведінки співробітників у тій чи іншій ситуації.
4. Компанії, які відрізняються індивідуальним стилем, співробітники яких впевнені в тому, що їх фірма є найкращою, буквально "притягують".

Існує кілька прийомів створення корпоративної культури:

- забезпечення інформованості персоналу про плани та перспективи розвитку компанії, успіхи керівників тощо. Засобами досягнення такої інформованості можуть слугувати зустрічі з керівниками, внутрішньо-інформаційна мережа, дошка оголошень тощо;
- підтримка у людей впевненості у майбутньому. Не слід демонструвати співробітникам, що їх легко можна замінити іншими працівниками;



- створення спеціальних вхідних курсів для адаптації нових працівників;
- підтримка приємної робочої атмосфери в офісі та на виробництві;
- система навчання персоналу й підвищення його кваліфікації, створення якої дозволить співробітникам постійно підвищувати свій особистий потенціал. Система ротації персоналу;
- політика патерналізму. Це може бути допомога у вирішенні житлових проблем, забезпечення сімейного відпочинку, матеріальної допомоги тощо;
- практика «відкритих дверей», коли кожен співробітник з усіма своїми проблемами, пропозиціями може безпосередньо, без попереднього повідомлення, потрапити до керівника;
- інше - розробка кодексів поведінки, субсидіювання тощо.

Готовність колективу до стратегічних змін зумовлюється, з одного боку, характером мотивації працівників, а з іншого рівнем їх професійної компетентності.

Значне місце у стимулюванні праці працівників займають соціальні гарантії, соціально - трудові пільги і компенсації, які регулюються відповідно до колективного договору.

Чинна система оплати праці у готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE”, на нашу думку, не є зорієнтованою на ринкові умови господарювання і тому потребує подальшого вдосконалення. Виокремимо основні напрями вдосконалення:

1. впровадження контрактної системи оплати праці (це в першу чергу стосується керівників: директора, начальників цехів, керівників відділів);
2. створення єдиної тарифної сітки;
3. вдосконалення систематичного контролю за обліком виконання норм праці (об'єму робіт);
4. вдосконалення системи доплат і надбавок;
5. впровадження самоконтролю, що сприяло б підвищенню якості продукції;
6. стимулювання розумової праці.

Для подолання кризових явищ, підвищення виробництва, поліпшення добробуту персоналу слід також провести роботу для вдосконалення системи мотивації праці. Для цього слід:

1. на основі досліджень розробити комплексну модель мотивації праці;
2. застосувати систему участі у прибутках залежно від рівня кваліфікації і стажу роботи на підприємстві;
3. залучити працівників до участі в управлінні справами підприємства;
4. створити “гуртки якості”, що дасть змогу працівникам виявити себе, повернути праці творчий характер;
5. у структурі готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE” створити ради робітників і адміністрації, які б вирішували робітничі завдання;
6. впровадити моральну винагороду працівників;
7. вдосконалити форму участі персоналу в капіталі: через зниження цін на акції, опціони;
8. розширити функції відділу кадрів.

Впровадження цих рекомендацій дозволить в подальшому вдосконалити оплату праці, підвищити її роль і значення, а також створити досконалий мотиваційний механізм управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE».

### **Висновки до розділу 3**

Викладене у третьому розділі дипломної роботи доводить, що у готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE”, за даними останніх років, значно зросла плинність кадрів. Ця проблема є широко поширена на підприємствах, а особливо готельно-ресторанної сфери, і її вирішеннями займалися такі як: Вудс, Макаулей, Джан, Ву, Хікін, Трейсі, Саймонс та ін. Вони розробили низку порад по зниженню плинності кадрів, які також можна використати і у готельно-ресторанному комплексі “AVALON

PALACE”. Основою для цього є правильний підхід до підбору професійних кадрів який захистить готельно-ресторанний комплекс від випадкових працівників, які згодом можуть звільнитися з підприємства. Для наявних працівників може бути використана різного виду мотивація, навчання та покращення професійної підготовки.

Ефективного управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі в умовах глобалізації та підвищення рівня продуктивності праці можна досягнути внаслідок створення та постійного підвищення корпоративної культури на підприємстві готельно-ресторанної сфери.

Корпоративна культура підприємства готельно-ресторанного бізнесу - це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, що працюють у даній організації

Ефективність корпоративної культури у готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE” пояснюється наступним чином:

1. Корпоративна культура дозволяє створити систему ефективно діючих моральних стимулів.
2. Наслідком корпоративної культури на підприємстві є профілактика конфліктів.
3. Зникає необхідність багаточисленних інструкцій відносно поведінки співробітників у тій чи іншій ситуації.

## ВИСНОВКИ

Управління людськими ресурсами у готельно-ресторанній сфері - це область знань і практичної діяльності, спрямована на своєчасне забезпечення підприємства готельно-туристичного бізнесу персоналом і оптимального використання. Однак, це ще й одна з найважливіших функцій менеджера готельно-туристичної сфери. Значення управління персоналом полягає у підвищенні продуктивності праці та ефективності використання його на підприємстві. Персонал – це сукупність працівників організації. Він є найважливішим ресурсом, що забезпечує стійке положення і розвиток організації.

Готельно-ресторанний комплекс – складна система, де тільки злагоджена робота всіх підрозділів призведе до гідних результатів обслуговування гостей. Тому будь-який менеджер готельно-ресторанного комплексу, перш ніж приступити до обов'язків у своєму підрозділі, повинен, хоча б у загальних рисах, ознайомитися зсередини з роботою всіх інших відділів комплексу.

Центральне місце в будь-якій організації, а особливо у готельно-ресторанному комплексі, займає її персонал. У сукупності люди, складові організації, їхні інтереси, мотиви поведінки, форми реагування на управлінські впливи складають людський фактор організації, який в умовах глобалізації надзвичайно посилюється.

Результати дослідження управління персоналом у готельно-туристичній сфері в умовах глобалізації дозволяють зробити такі висновки та сформулювати рекомендації, які характеризуються науковою новизною і мають теоретико-методологічне та науково-практичне значення:

1. За результатами дослідження доведено, що в умовах глобалізації на підприємствах готельно-ресторанної сфери управління персоналом стає найважливішою специфічною функцією управління. Це пояснюється, по-

перше, комплексністю, складністю та поліваріативністю вирішуваних проблем; по-друге, особливостями Психологічного портрету особистості, професійними та іншими якостями працівників. Якісно новий рівень розвитку індустрії гостинності не може бути досягнутий без ефективного використання персоналу підприємства.

2. Розглянувши в даній роботі існуючу практику по управлінню персоналом на прикладі готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE” можна зробити висновок, що правильне управління персоналом готелю може збільшити продуктивність і забезпечити успіх справи. В більшості випадків персонал є найціннішим активом підприємства індустрії гостинності. Добре організоване управління персоналом додає цілий перелік переваг у готельно-ресторанному бізнесі.

Позитивна політика людських ресурсів повинна передбачати, спланований набір персоналу, його відбір, адаптацію і навчання. Вона повинна включати систему оцінки та програму мотивації.

3. Соціально – економічні та соціально – психологічні методи управління персоналом у готельно-ресторанній сфері в умовах глобалізації явно домінують над адміністративними. Управління направляється на організацію співпраці персоналу і адміністрації для досягнення поставлених перед готельно-ресторанним комплексом цілей.

4. Управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE” починається з процесу планування персоналу і включає в себе 3 етапи: оцінка персоналу, оцінка майбутніх потреб у персоналі, розробка програми щодо вдосконалення роботи з персоналом. Керівництво готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE” приділяє велику увагу навчанню та перенавчанню робітників. У готельно-ресторанному комплексі “AVALON PALACE” застосовуються такі методи навчання: навчання на робочому місці (копіювання, наставництво, делегування, метод складювання завдань, ротація, використання навчальних методик,

інструкцій), навчання поза робочим місцем (навчальні ситуації, моделювання, тренінг).

5. Управління персоналом здійснюється за допомогою різних принципів, сучасних методів роботи з кадрами для розкриття потенційних можливостей людини, створення обстановки, яка сприяє максимальній віддачі в процесі трудової діяльності.

6. При дослідженні проблем формування заробітної плати враховується двоїстий характер оплати праці. Для роботодавця зарплата – це частина витрат на виробництво і він намагається їх мінімізувати, а для працівника – джерело доходу і він зацікавлений в його максимізації. Саме протилежність цілей учасників трудових відносин визначає соціально-економічний зміст заробітної плати.

7. Економічна сутність заробітної плати полягає в тому, що вона є ціною робочої сили, яка відповідає вартості предметів споживання і послуг, які забезпечують відтворення робочої сили, задовольняючи фізичні і духовні потреби працівника і членів його сім'ї. Такий підхід до розуміння сутності заробітної плати характеризує ставлення суспільства до обґрунтування розмірів заробітної плати.

8. Залежно від кількості праці і часу виділяють дві форми оплати праці – відрядну і почасову, кожна з яких має свої системи. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, до яких належить досліджуване підприємство, в основному використовують такі системи оплати праці (без включення показника «чайові»): система оплати праці, яка включає тільки оклад; система оплати праці, яка складається з окладу і процентної частки (бонусів); система оплати праці, яка складається тільки з процентної частки. Найбільш поширена система, в якій об'єднані оклад і відсотки з продажів. Оклад може формуватися за допомогою двох тарифів: погодинного і позмінного.

9. Основним недоліком діючих на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу систем оплати праці є те, що заробітна плата слабо, а

часто взагалі не пов'язана з кінцевими результатами праці. Кінцевий економічний результат роботи (прибуток) створюється колективною працею, а системи оплати праці індивідуальні. Виходом з ситуації є перехід до колективних методів оплати праці, при яких провідна роль належить значущості кожної посади і її грейд в загальній структурі посадової стратифікації.

10. Професійний підхід до управління персоналом готельно-ресторанного комплексу припускає, також, і введення чітких вимог до персоналу через визначення його функцій, обов'язків, відповідальності, а також необхідного рівня знань і кваліфікації. У своїй роботі працівники готельно-ресторанного комплексу "AVALON PALACE" керуються посадовими інструкціями та спеціально розробленою етикою поведінки з гостями.

11. Процеси глобалізації суспільного життя, які відображають постійно зростаючу взаємозалежність країн і регіонів, стали головним фактором, який визначає теорію і практику управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі в умовах глобалізації.

12. Досліджено, що у готельно-ресторанному комплексі "AVALON PALACE" за останні роки різко зросла плінність кадрів. Тому було опрацьовано роботи науковців, пов'язані з цим питанням і запропоновано низку заходів, щодо усунення цієї проблеми. А саме запропоновано наступне: опитування персоналу з метою визначення очікувань співробітників від роботи, розробка ефективних процедур найму, співбесіди і професійної орієнтації, розробка ефективних програм соціалізації, підготовки, розвитку кар'єри, засвоювання груп якості, розробка схем розподілу прибутку; створення програми по догляду за дітьми і послуг допомоги літнім працівникам, збір відомостей про загальну кількість працівників, що звільнилися; жінок, що звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19-30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш 3 і більш 10 років;

із професійною, вищою і середньою фаховою освітою, навчання персоналу, розробка стратегії утримання, крос-тренінги, орієнтуватися на рівень заробітної плати, не нижчий за середній по окремих посадах у регіоні, враховувати кваліфікаційний рівень персоналу, правильний підхід до підбору професійних кадрів і зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

13. Процес підбору персоналу у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» починається з вибору критеріїв оцінки особистості і роботи претендентів. Критерії включають норми поведінки і характеристику професійних навичок. На основі зіставлення плану людських ресурсів з персоналом, зайнятим в організації, визначаються вакантні посади, які належить заповнити. Якщо вакансії існують, починається процес набору персоналу, що складається з декількох стадій - деталізації вимог до вакантних робочих місць і до кандидата на його заняття, підбору кандидатів, відбору кандидатів і, власне, прийому на роботу. Кожен працівник у готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» у своїй роботі керується посадовими інструкціями. Вони сприяють чіткій організації діяльності і визначають конкретні завдання, функції, права і обов'язки працівників товариства. Крім посадових інструкцій працівники підпорядковуються етиці.

14. Керівництво готельно-ресторанного комплексу «AVALON PALACE» в умовах глобалізації економіки прагне організувати спостереження за якістю послуг у процесі їх надання та споживання. Особливу увагу приділяють попередженню невідповідності послуг очікуванням споживачів. При проведенні комплексної оцінки якості послуг служби прийому і розміщення у готелях підприємства визначають переваги і недоліки якості послуг у закладі розміщення з подальшою розробкою напрямів оптимізації надання зазначених послуг, а також при визначенні конкурентних переваг готелів. У готельно-ресторанному комплексі «AVALON PALACE» служба управління персоналом намагається бути



організована і професійно підготовлена так, щоб керувати процесами, які дозволили б підприємствам знайти себе в мінливому середовищі бізнесу в умовах глобалізації.

15. Що стосується обліку робочого часу, то крім традиційних систем розглянуто біометричну систему обліку робочого часу, що використовується на провідних підприємствах готельно ресторанного бізнесу. Її сутність полягає в тому, що початок робочого дня і його завершення співробітники відзначають, торкаючись оптичного сканера. Ця система інтегрована з платформою 1С і автоматично транслює в неї дані з обліку робочого часу, на основі яких персоналу нараховується заробітна плата в точній відповідності з кількістю відпрацьованих годин.

16. Для правильного нарахування заробітної плати потрібно точно визначити виробіток продукції або обсяг робіт, який був виконаний кожним працівником. Виробіток продукції на підприємствах готельно ресторанного бізнесу нормується. Виробіток одного працівника за одиницю часу встановлюється в гривнях товарообігу, умовних стравах і в натуральному виразі. Норми виробітку в умовних стравах дозволяють більш об'єктивно враховувати витрати праці на виробництво страв за коефіцієнтом трудомісткості, який визначається як відношення норм часу на приготування страви до часу, необхідного для приготування умовної страви. Норми виробітку в умовних стравах стимулюють випуск трудомістких страв, сприяють розширенню асортименту, більш повного задоволення попиту споживачів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

17. Вплив глобалізації викликав необхідність пошуку нових підходів в управлінні персоналом у готельно-ресторанній сфері. Співробітники помічають наочність оцінки, яка надається у чітких цифрах та динаміці. прозорість критеріїв системи оцінки, в них підвищується вмотивованості та досягнення успіхів в процесі навчання, відчувають стабільність і значущості в власної роботи.

В умовах глобалізації, управління персоналом у готельно-ресторанній сфері виходить на новий рівень, стикається з новими проблемами. Тому, для готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE” було запропоновано розвинути корпоративну культуру як метод покращення управління персоналом в умовах глобалізації. Адже всі фахівці-практики підкреслюють високу значимість корпоративної культури, як ефективного інструменту управління компанією; дослідники проблеми, як теоретики, так і практики, зазначають стійкий зв'язок між успішністю компаній і ступенем розвиненості їх корпоративних культур.

18. Формування та розвиток корпоративної культури - одне з актуальних завдань менеджменту підприємств індустрії гостинності. Без зміни існуючої корпоративної культури на підприємствах із старими цінностями нереальне створення нової системи управління з сучасними вартостями: участь, розкриття особистості, індивідуальний підхід, творче мислення - володіння якими вважається найважливішою вимогою до підприємств ХХІ століття.

Корпоративна культура підприємства готельно-ресторанного бізнесу дає можливість досягнення поставлених раніше стратегічних цілей і актуальних завдань, є основою згуртованості всього колективу. Корпоративна культура являє собою сукупність матеріального і духовного життя колективу: прийняті в ньому цінності, кодекс поведінки та розроблені ритуали, традиції, які формуються протягом багатьох років і поділяються усіма членами колективу підприємства. Модель корпоративної культури готельно-ресторанного комплексу “AVALON PALACE” демонструє взаємозв'язок всіх критеріїв корпоративної культури, таких як: місія, філософія, традиції, ритуали, закономірності поведінки, моральні норми та цінності і їх поєднання в єдине ціле – корпоративну культуру.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. Поточна редакція від 01.01.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/>
2. Закон України «Про Державний бюджет України на 2017 рік» від 21.12.2016 р. № 1801-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1801-19>
3. Про затвердження Класифікатору професій ДК 003-2005 [Електронний ресурс] / Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики 26.12.2005р. № 375. — Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/fin1919z.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/fin1919z.html).
4. Про затвердження Випуску 1 “Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності” Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [Електронний ресурс] / Наказ Міністерства праці та соціальної політики 29.12.2004 № 336. — Режим доступу: <http://uazakon.com/big/text15/pg1.htm>.
5. Кодекс законів про працю України, затверджений Верховною Радою УРСР 10.12.1971р. № 322-VIII (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>.
1. Болдирєва Л. М. Маркетингове управління споживачами послуг ресторанного господарства [Текст] / Л. М. Болдирєва // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 187-190.
2. Большенко С. Ф. Особливості менеджменту контактного персоналу у готельному господарстві [Текст] / С. Ф. Большенко, Б. В. Тюріна // Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. – 2007. – № 11. – С.36-41.
3. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. Браймер. – М.,2007. – 384 с.

4. Бунтова Н. Особливості управління кадровим потенціалом готельного підприємства [Текст] / Н. Бунтова // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №7. – С.161-170.
5. Візерський С. Ю. Сучасний стан розвитку готельного господарства України [Текст] / С. Ю. Візерський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 10. – С. 118-125.
6. Волков Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес [Текст] / Ю. Ф. Волков. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 352 с.
7. Галасюк С. С. Проблеми категоризації готельних підприємств в Україні [Текст] / С. С. Галасюк // Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. – 2010. – № 14. – С. 262-267.
8. Геврик Є.О. Охорона праці: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Є.О. Геврик – К.: «Ніка-Центр», 2003. – 280с.
9. Гкуляєва, Н. Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів [Текст] / Н. Гкуляєва, О. Полтавська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2011. – № 1. – С. 20-30.
10. Гогіташвілі Г.Г. Системи управління охороною праці: Навчальний посібник / Г.Г Гогіташвілі – Львів: «Афіша», 2002. – 320 с.
11. Горіна Г. О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України [Текст] / Г. О. Горіна // Вісник Сумського державного університету. Сер. Економіка. – 2010. – № 2. – С. 141-146.
12. Гражевська Н. Загальні закономірності глобальних системних трансформацій /Н. Гражевська //Банківська справа. –2007. –№ 6(78). –С. 60-68.
13. Грек Д. В. Методика економічного обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління трудовим капіталом ресторанного господарства [Текст] / Д. В. Грек // Економічний часопис- XXI. – 2012. – № 5-6. – С. 60-63.

14. Гриньова В. М. Кадрова реструктуризація на промислових підприємствах [Текст] : монографія / В. М. Гриньова, Ю. Б. Кракос. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 140 с.
15. Гриценко О. М. Проблемні питання обліку запасів у торговельно-виробничій діяльності підприємств ресторанного господарства [Текст] / О. М. Гриценко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 5. – С. 162-165.
16. Діяльність готелів та надання інших місць для тимчасового проживання [Текст] / відп. за вип. О. М. Сабатюк. – Тернопіль : ГУСТО, 2011. – 16 с.
17. Дороніна М. С. Управління організаційною поведінкою [Текст] : монографія / М. С. Дороніна, В. В. Тютлікова; за заг. ред. М. С. Дороніної. – Х. : ХНЕУ, 2011. – 200 с.
18. Ефимова О. П. Экономика гостиниц и ресторанов [Текст] / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова, Т. А. Олефиренко. – М. : Новое знание, 2008. – 392 с. – (Экономическое образование).
19. Журавлев П.В. Технологии управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2009. –576 с.
20. Звирко Р. Персонал для ресторанного бізнеса [Текст] / Р. Звирко // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 6. – С. 32-35.
21. Зубар Н. Передумови розвитку логістики в ресторанному господарстві [Текст] / Н. Зубар, М. Григорак // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007. – №6. – С. 47-52.
22. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2007. – 288 с.
23. Іванова Л. Дослідження сучасного стану ринку готельних послуг в Україні [Текст] / Л. Іванова // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 1 : Країни СOT: захист національного товаровиробника. – С. 33-38.
24. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – 3-е изд., перераб. и доп. /Н.И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2009. – 367 с.

25. Капліна Г. А. Характеристика концепції гідної праці в Україні / Г. А. Капліна // Актуальні проблеми права: теорія і практика. Зб. наук. праць. – Луганськ, Східноукраїнський нац. ун-т ім. В. Даля. – 2013. – № 26. – С. 47–54.
26. Карпа М. С. Особливості розрахунків з оплати праці та шляхи їх оптимізації / М.С. Карпа // Бухгалтерський облік, аналіз і контроль в системі управління підприємства: матеріали V науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. – Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2010. – С. 111 – 113
27. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. Поточна редакція від 07.01.2017. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
28. Конвенція про захист заробітної плати № 95 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України — 2011. — Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993\\_146](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_146).
29. Лаптії І. Оплата праці і заробітна плата: щодо питання термінології // І. Лаптії // Право України. - 2010.- № 7. - С. 81-84
30. Керб Л.П. Основи охорони праці: Навч. посібник. / Л.П. Керб – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 216 с.
31. Кислинська В.О. Корпоративна культура підприємства – один із факторів його конкурентоздатності / В. О. Кислинська. – [Електронний ресурс]. – [http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10\\_kislins\\_ka%20v.o.doc.htm](http://www.rusnauka.com/CCN/Economics/10_kislins_ka%20v.o.doc.htm)
32. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми / В.І. Крамаренко, Б.І.Холода. – К.: ЦУЛ, 2010. – 256 с.
33. Коломієць В. М. Організація торговельної діяльності у системі стратегічного управління готельно-ресторанним комплексом [Текст] / В. М. Коломієць // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – грудень (№23). – С. 42-44

34. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) [Текст] / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 236 с.
35. Ладиченко К. І. Роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу підприємства готельного господарства [Текст] / К. І. Ладиченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – червень (№11). – С. 35-38.
36. Лайко М. Стратегии развития человеческих ресурсов в индустрии гостеприимства [Текст] / М. Лайко, Е. Никольская // Риск: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2007. – №3. – С. 72-86.
37. Лисюк М. Дотримання вимог безпеки праці при наданні готельних послуг [Текст] / Микола Лисюк // Довідник кадровика. – 2011. – № 8. – С. 77-83.
38. Лобанова В. А. Використання сучасної концепції бенчмаркінгу при формуванні іміджу підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу [Текст] / В. А. Лобанова, Н. В. Бунтова // Економічний часопис - XXI. – 2012. – № 7-8. – С. 64-67.
39. Лобанова В. А. Система прийняття рішень щодо управління персоналом великих підприємств готельного господарства [Текст] / В. А. Лобанова // Економічний часопис- XXI. – 2011. – №3-4. – С. 40-44.
40. Магура М. И. Современные персонал-технологии [Текст] / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — М. : ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2011. — С. 43.
41. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2007. – 704 с.
42. Москальова В.М. Основи охорони праці: Підручник / В.М. Москальова – Київ: ВД «Професіонал», 2005. – 672 с.
43. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу / М.М. Недашківський, Г.І. Євтушенко, Л.П. Гацька / ДПА України. Академія ДПС України. – Ірпінь, 2010. – 252 с.

44. Оливко О.А. Стратегічні напрямки розвитку туризму в Тернопільській області. Географія та туризм: Наук. зб. / Ред. кол.: Я. Б. Олійник (відп. ред.) та ін. – К.: Альфа-ПК, 2016. – Вип. 36. – С. 63-73.
45. Оливко О.А. Розвиток міжнародних трудових комунікацій в глобальній економіці: теоретико-методологічний аспект. Розвиток міжнародних трудових комунікацій в глобальній економіці: теоретико-методологічний аспект / С. П. Калініна, Ю. О. Гетьманенко, О. А. Оливко, К. А. Тахтарова, О. С. Гайдаш, О. П. Кушнарєнко. – Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2015. – 288 с.
46. Оливко О.А. Організація управління якістю комплексного туристичного обслуговування. - Вісник Львівського інституту економіки і туризму. – Львів: ЛІЕТ, 2014. – № 9. – С. 134-137.
47. Оливко О.А. Оцінка якості комплексного туристичного продукту. - Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – Київ: КНТЕУ, 2015. – № 2(100). – С. 58-63.
48. Оливко О.А. Розвиток міжнародних трудових комунікацій в глобальній економіці: теоретико-методологічний аспект. – Монографія- Розвиток міжнародних трудових комунікацій в глобальній економіці: теоретико-методологічний аспект / С. П. Калініна, Ю. О. Гетьманенко, О. А. Оливко, К.А. Тахтарова, О. С. Гайдаш, О. П. Кушнарєнко. – Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2015. – 288 с.
49. Оливко О.А. Управління якістю комплексного туристичного обслуговування (Тема 8). - Навчальний посібник. - Туроперейтинг: Навч. посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. В. Я.Брич, О. Є.Гарбера, О. Я.Гугул, С. І.Гуцько, В. А. Даниленко-Кульчицька та ін. – К.: Кондор-Видавництво, 2014. – 276 с. - С. 137-153.
50. Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент / Г. В. Осовська, О. Л. Фіщук, І. В. Жалінська. - К. : Кондор, 2007. – 194 с.
51. Охорона праці: Навч. посібник / За ред. В. Кучерявого. – Львів: Оріяна-Нова, 2007. – 368 с.



52. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) / Г.А. Папирян. – М.: Экономика, 2010. – 207 с.
53. Перелік та розміри доплат та надбавок на 2016-2017 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kadrovik01.com.ua/article/177-qqq-16-m8-30-08-2016-perelk-ta-rozmri-doplat-ta-nadbavok-na-2016-2017-roki>
54. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Поточна редакція від 01.01.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
55. Про зміни законодавства з оплати праці у 2017 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [oda.zt.gov.ua/pro-zmini-zakonodavstva-z-oplati-praczi-u-2017-roci](http://oda.zt.gov.ua/pro-zmini-zakonodavstva-z-oplati-praczi-u-2017-roci)
- Трудове право України / За ред. Н. Б. Болотіної, Г. І. Чанишевої.-К.: Т-во Знання, КОО С. 564
56. Савелко Т.В. Уточнення економічного змісту й особливостей глобалізації // Фінанси України. – 2004. – № 7. – С. 20-26.
57. Сидоренко І. О. Якість готельних послуг [Текст] / І. О. Сидоренко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 9. – С. 120-124.
58. Сидорук С. В. Деякі аспекти розвитку ринкових відносин у готельному бізнесі регіону [Текст] / С. В. Сидорук // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2011. – № 1. – С. 90-92.
59. Смирнов И. Логистика в ресторанном бизнесе [Текст] / Игорь Смирнов // Логистика. Журнал практической логистики. – 2009. – № 11-12. – С. 32-35.
60. Смирнов И. Г. Логистика в ресторанном бизнесе [Текст] / И. Г. Смирнов // Логистика: проблемы и решения. – 2009. – № 6. – С. 79-85.
61. Сусллова И. А. Структура корпоративного имиджа гостинничного предприятия [Текст] / И. А. Сусллова // Маркетинг услуг. – 2009. – № 4. – С.254-262.
62. Трудове право України / За ред. Н. Б. Болотіної, Г. І. Чанишевої.-К.: Т-во Знання, КОО С. 564

63. Туватова В. Е. Проблемы и перспективы повышения качества услуг в гостиничном бизнесе [Текст] / В. Е. Туватова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С. 76-82.
64. Фоменко Н. А. Деякі методологічні підходи до оцінки відповідності якості підготовки кадрів сфери гостинності в сучасних умовах господарювання [Текст] / Н. А. Фоменко // Економічний часопис - XXI. – 2012. – № 3-4. – С. 42-45.
65. Цехмістрова Г. Підготовці фахівців готельного бізнесу - відкрити шлях! [Текст] / Галина Цехмістрова // Вища школа. – 2009. – №6. – С. 72-79.
66. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 368 с.
67. Шок П. Маркетинг в ресторанном бизнесе [Текст] / П. Шок, Д. Боуэн, Д. Стефанелли ; пер. с англ. С.Прокофьева. – М. : Ресторанные ведомости, 2007. – 240 с.
68. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом [Текст] / Г. В. Щекин. — К. : МАУП, 2008. — С. 17.
69. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства [Текст]: наук. вид. / В. Г. Щербак. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 220 с.
70. Ячменева В.М. Особенности формирования корпоративной культуры в Украине /В.М. Ячменева, Л.И. Вериковская // Экономика и управление. – 2006. –№ 5. – С. 49.
71. Allen D.G., Bryant, P.C., & Vardman, J.M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence - based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24, 48-64.
72. Czebter Annamaria, (2007), 'Labor market and Gloablization: Human Resources management in global enterprises, Centre International de Formation Europeenne, Nice.
73. Goldin I. and Reinert K. *Globalization for Development*. New York: World Bank and Palgrave Macmillan. ( 2007).

74. Griffeth R. W., Hom P.S., & Gaertner, S.(2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover. Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26, 463-488.
75. Guthridge, Matthew, Asmus B. Komm, and Emily Lawson (2008) 'Making talent a strategic priority' McKinsey Quarterly, January.
76. Kleiman, Lawrence S. Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2010.
77. McGovern, Patrick, Lynda Gratton, Veronica Hope-Hailey, Philip Stiles and Catherine Truss (2007) 'Human Resource Management on the line?' Human Resource Management Journal, Volume 7, Issue 4.
78. Olyvko O. A., Obaranchuk O. B. Improvement of the state migration policy by building the structural scheme of the conceptual foundations of the formation of the global labour market . Local production systems and regional economic development /ed. by A. S. Novoselov and V. E. Seliverstov. – Novosibirsk, Sofia, Lodz, Ternopil, 2014. – p. 220-223.
79. Rosenblatt, Valerie (2011) 'The impact of institutional processes, social networks, and culture on diffusion of global work values in multinational organizations', *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 18, No. 1
80. Sparrow Paul, R., (2010) 'Globalization of HR at function level: Exploring the issues through International Recruitment, Selection and Assessment Process, working papers, Cornell University
81. Sparrow Paul R., Brewster C., and Harris H. (2008), 'Globalizing Human Resource Management', London, Routledge.
82. Personnel management . – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm>
83. Elements of personnel management. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.managementstudyguide.com/elements-of-personnel-management.htm>

84. What is the role of personnel management in organization? . – [Электронный ресурс]. – Режим доступа1: <http://management.blurtit.com/q744677.html>
85. What is personnel management? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.wisegeek.com/what-is-personnel-management.htm>
86. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.avalon.te.ua>.

## ДОДАТОК 1

**ОФІЦІАНТ****1. Зовнішній вигляд:**

- нігті – чисті, охайні, обрізані; дівчата - тілесний колір лаку (недопустимі яскраві та темні відтінки);
- волосся – чисте, вимите, дівчата – заплетене або зібране;
- сорочка – білого кольору, чиста, попросована;
- брюки, дівчата – брюки або спідниця темно-коричневого або чорного кольору до колін, чисті, попросовані (недопустимі лосини, шорти);
- взуття темного кольору, чисте, напастоване, закритий носок, дівчата – без каблука;
- прикраси, біжутерія – ЗАБОРОНЕНІ;
- макіяж стриманий, не яскравий;
- спецформа – фартух, метелик, сервірування, банкет - білі рукавиці.

Верхній одяг зберігати виключно в роздягальні для персоналу!

**2. Гігієна:**

- запах поту – недопуск до роботи ( прийняти душ, скористатись дезодорантом без різкого запаху);
- парфуми з різким запахом – ЗАБОРОНЕНІ;
- запах сигарет після перекуру – недопуск до роботи ( помити руки, використати ополіскувач для рота);

жувальна гумка – ЗАБОРОНЕНА;

- одяг випраний, попросований, носки змінені, чисті без стороннього запаху.

ЗАБОРОНЕНО: їсти, пити будь-де, окрім кухні для персоналу!

**3. ЗУСТРІЧ ГОСТЯ:**

- повинна відбуватися біля вхідних дверей ресторану швидко (меню брати не потрібно!), побачивши гостя, офіціант повинен підійти, з приємною посмішкою привітатися:

«Доброго дня, вітаємо Вас в ресторані «AVALON PALACE» [авалон пелес]»

- запропонувати зняти верхній одяг у гардеробі
- ввічливо запитати «Чим я можу Вам допомогти?»

«Бажаєте пообідати / повечеряти?»

«Для скількох осіб Вам потрібен столик?»

«Можу для Вас запропонувати ось цей вільний столик»

«Бажаєте присісти біля вікна?».....

- провести гостя до столика, допомогти сісти жінкам, дітям

**4. МЕНЮ прийняття замовлення**

- швидко принести Меню для усіх гостей, попередньо попередивши
- Меню подавати в розгорнутому вигляді, спочатку жінкам
- !!!! пам'ятати: Перевага - ГІСТЬ!! (при обслуговуванні Адмін, друзів та співробітників)
- запропонувати допомогу при виборі страв
- «Я можу Вам допомогти при виборі страв?»
- «Що бажаєте? з перших страв? з салатів? з основних блюд? риба чи м'ясо?» «Чи можу я запропонувати для Вас десерт?»
- «Що бажаєте з напیتків?»
- обов'язково уточнити порядок видачі страв
- «Вам найперше салат чи першу страву?»
- Якщо клієнту потрібен час для ознайомлення з Меню відійти на кілька кроків від столика та спостерігати, бути в зоровому контакті з гостем, очікувати готовності прийому замовлення
- Коли клієнт підняв очі та голову, шукає офіціанта, той швидко підходить та запитує «Ви готові зробити замовлення?» або очікує ще, якщо відповідь «Ні»
- При очікуванні можлива зустріч інших гостей, якщо в залі ресторану немає вільних офіціантів, окрім нього; зустрівши нових гостей, видати Меню для ознайомлення та повернутись приймати замовлення до першого гостя.
- Обов'язково після прийняття замовлення уточнити його, перерахувавши страви
- «Отже, Ви замовили....., все вірно? Дякую за замовлення!»
- Оголосити приблизний термін приготування страв
- запропонувати напїтки перед очікування страв
- подача хліба: в корзинках з тканиною, підігрїтий
- 5. Видача страв**
- Засервірувати стіл для усіх гостей, прибрати все зайве зі столу
- Подача страв повинна бути впорядкована так, щоб усі гості за столом вживали їжу разом, слідкувати за черговістю подачі страв
- Запропонувати десерт та гарячі напїтки (чай,кава)
- При видачі страви бажати «Приємного апетиту» «Смачного»
- Під час прийому їжі слідкувати за чистотою за столом, прибрати брудний та звільнений посуд, використані серветки
- Запитувати «Чи смакували Вам наші страви?»
- «Чи сподобався Вам десерт?».....
- При вимозі рахунка видати видрукуваний чек у рахунковій папці
- обов'язково провести гостя, сказавши: «Дякуємо, що відвідали наш ресторан! Чекатимемо Вас знову!» «Гарного Вам дня / вечора!»
- ЗАБОРОНЕНО вживати «Щасливо!» «Пока!» «Прошу!»
- на «Дякую» відповідь «На здоров'я»

Видача страв: виключно на підносах!

Сервірування: в рукавичках!