

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

Зарихта Олександр АндрійовичЕфективна кадрова політика та її вплив на якість обслуговування в готельному підприємстві
/ Effective HR policy and its impact on the quality of service at the hotel

спеціальність: 6.140103 - Туризм

освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконав студент групи Т-42/2

Зарихта О.А.

підпис

Науковий керівник:

канд. економ. наук, доцент

Камінський Б.А.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу

допущено до захисту:

«__» _____ 20__ р.

підпис

Завідувач кафедри

_____ **Ю.П.Гуменюк**

підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2019

АНОТАЦІЯ

Зарихта О.А. Ефективна кадрова політика та її вплив на якість обслуговування в готельному підприємстві. – Рукопис

Дослідження на здобуття ступеня «бакалавр» за спеціальністю 6.140103 Туризм, освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом, Тернопільський національний економічний університет, 2019.

У роботі охарактеризована сутність, види кадрової політики та основні напрями її реалізації на готельних підприємствах. Проведено дослідження взаємозв'язку кадрової роботи та якості обслуговування у готелі. Розроблено пропозиції щодо підвищення якості обслуговування за рахунок ефективної кадрової політики.

ANNOTATION

Zarichta O.A. Effective HR policy and its impact on the quality of service at the hotel. - Manuscript

Studies on the degree of "Bachelor" in the specialty 6.140103 Tourism, educational and professional program - Tourism Business Management, Ternopil National Economic University, 2019.

The article describes the essence, types of personnel policy and the main directions of its implementation at hotel enterprises. The research of the relationship of personnel work and quality of service at the hotel was conducted. Proposals for improving the quality of service due to effective personnel policy are developed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	11
1.1 Сутність, види кадрової політики та основні напрями її реалізації на готельних підприємствах.....	11
1.2 Якість обслуговування як об'єкт управління і фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства.....	18
1.3 Роль системи управління персоналом в забезпеченні якості послуг готельних підприємств.....	26
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛІ «ФРЕГАТ».....	35
2.1. Аналіз господарської діяльності та ефективності використання людських ресурсів у готелі «Фрегат».....	35
2.2. Дослідження взаємозв'язку кадрової роботи та якості обслуговування у готелі.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	58
3.1. Пропозиції щодо підвищення якості обслуговування за рахунок ефективної кадрової політики.....	58
3.2. Пропонований Кодекс якісного обслуговування.....	66
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Готельне господарство України в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій стає всі більш динамічною і пріоритетною сферою економічної діяльності. Динамічний розвиток економіки України неможливий без ефективного процесу управління кадровим потенціалом – головним чинником виробництва. Ефективність господарської діяльності підприємства, досягнуті ним конкурентні переваги на ринку залежать від формування, використання і розвитку його кадрового потенціалу. В цій ситуації особливої актуальності набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій з управління кадровим потенціалом як на підприємстві в цілому, так і на рівні окремих проектів. Важливим інструментом при управлінні кадровим потенціалом виступає кадрова політика. Через ефективну кадрову політику здійснюється реалізація цілей і завдань управління кадровим потенціалом підприємства. Тому вибір кадрової політики, який базується на специфіці функціонування підприємства та головної стратегії компанії, має важливе науково-практичне значення.

Система управління персоналом повинна носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої робоча сила розглядається як не поновлюваний ресурс чи людський капітал. Одним з важливих видів діяльності менеджерів при керуванні людськими ресурсами є прийом на роботу. Задачею залучення персоналу є забезпечення покриття потреби в персоналі в якісному і кількісному відношенні з врахуванням місця і часу, а також ефективно поєднання характеру розв'язуваних підприємством задач з людською природою працівників, що виконують цю задачу.

Тобто звідси головна задача добору персоналу – вибір найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. При цьому використовуються численні форми і методи добору за допомогою яких фірми й організації відбирають, найбільш придатних їм людей. Добір персоналу має важливе значення при управлінні людськими ресурсами, тому що від нього багато в

чому залежить подальша діяльність організацій, тому що тільки при наявності кваліфікованого персоналу вони зможуть домогтися найкращих результатів і поставлених задач.

Разом з тим сучасні дослідження показують, що на підприємствах готельного господарства спостерігається значна невідповідність наявної кадрової політики та рівня розвитку галузі взагалі зростаючим потребам і запитам щодо обсягів і якості пропонованих нею послуг. Тож подальший розвиток сфери послуг висуває якісно нові вимоги до кадрового забезпечення готельного господарства, потребує нових підходів і значних інвестицій у формування кадрового потенціалу. Адже саме інвестиції в людські ресурси слід розглядати як неодмінний чинник підвищення ефективності і конкурентоспроможності готельної галузі.

В сфері обслуговування дуже важливо проводити правильний підбір працівників, які б відповідали вимогам клієнтів. Більшість співробітників знаходиться у безпосередньому контакті з клієнтами та автоматично залучені в процес досягнення основних цілей організації, а якість обслуговування залежить не тільки від їх майстерності, але й від їх свідомості.

Метою дипломної роботи є аналіз кадрової роботи на підприємствах сфери гостинної індустрії та особливостей формування кадрової політики готелю, для надання якісних послуг.

Завдання дипломної роботи:

- визначити сутність та теоретичні основи кадрової політики підприємств;
- розкрити роль системи управління персоналом в забезпеченні якості послуг готельних підприємств;
- аналіз та оцінка системи управління персоналом у готельному підприємстві;
- дослідження взаємозв'язку кадрової роботи та якості обслуговування;
- виявити пропозиції щодо підвищення якості обслуговування на готельному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети роботи використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у загальній логіці аналізу: аналіз фахової літератури з туризму, готельного господарства, індукції та дедукції, системний, метод порівняння і синтезу, узагальнення та статистичний методи, засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний).

Об'єктом дослідження є підприємство готельного господарства «Фрегат».

Предметом дослідження є вивчення механізму формування сучасної кадрової політики готельного підприємства та її місце і вплив на систему підвищення якості обслуговування підприємства. управління якістю послуг у готельному комплексі.

Практичне значення отриманих результатів полягає в удосконаленні організаційно-економічного підходу до формування кадрової політики на підприємствах готельного господарства.

РОЗДІЛ 1

КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА ЇЇ РОЛЬ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність, види кадрової політики та основні напрями її реалізації на готельних підприємствах

Людські ресурси являються важливим фактором, що визначає майбутнє будь-якого підприємства. Саме персонал працює, подає нові ідеї, дає можливість жити підприємству. І коли будь-яка організація дійсно піклується про своїх працівників, її загальна філософія, мета, клімат і тонус обов'язково відображаються в її діяльності. Кадрова політика в управлінні підприємством сприяє найбільш ефективному використанню потенціалу персоналу для досягнення загальної мети організації, а тому навіть незначні прорахунки, пов'язані з її розробкою можуть мати негативні та невиправні наслідки для підприємства.

Надзвичайно важливе значення це має для підприємств індустрії гостинності, де людська праця являється основним елементом готельних послуг і від якості якої багато в чому залежить успіх підприємства. Тому формування кадрової політики вимагає особливого підходу, який би формував її таким чином щоб забезпечувались не тільки високі результати роботи працівників і високий рівень обслуговування, а й зміцнювалась загальна конкурентна позиція підприємства на ринку [9].

В останні роки з'явився цілий ряд робіт, які в тій чи іншій мірі торкаються проблеми визначення змісту кадрової політики. Ознайомившись та проаналізувавши їх роботи виявили, що існує декілька підходів до визначення поняття “кадрова політика” [додаток А [2, 5, 23]].

Так наприклад, деякі автори ототожнюють поняття кадрова політика з системою цілей, принципів, методів роботи з персоналом, що об'єднує різні

форми кадрової роботи, визначають основні напрямки, система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому [2].

Інші трактують визначення, як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму, як сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу [16].

Певна група авторів вважають, що кадрова політика – це головний напрям в роботі з кадрами, цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили [3].

З врахуванням вищесказаного визначимо кадрову політику, як систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів та правил, що визначають напрями, форми та методи роботи з персоналом і розповсюджуються на всю сукупність працівників, в рамках якої здійснюється управління, яке в першу направлене на підвищення якості послуг та ефективності використання кадрового потенціалу.

Кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом підприємства для створення високопрофесійних працівників, які б сприяли розвитку підприємства. Вона має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб готельного підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці [30].

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів та видів кадрової політики. Виокремлюють такі види кадрової політики (рис. 1.1 [7]).

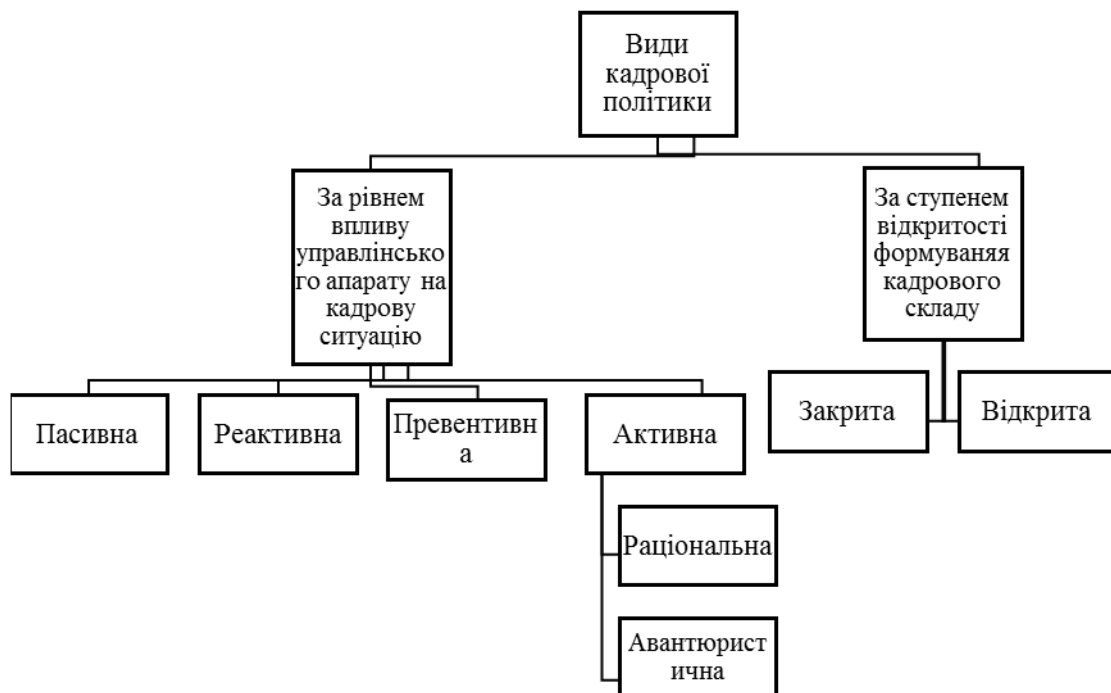


Рис. 1.1 Види кадрової політики

Перший напрям пов'язаний із рівнем усвідомленості тих правил і норм, які є підґрунтям кадрових заходів та безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію на підприємстві. За цим напрямом виділяють такі типи кадрової політики:

Пасивна кадрова політика. Керівництво підприємства за подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які намагається усунути будь-якими засобами, найчастіше не намагаючись зрозуміти причини і можливі наслідки.

Реактивна кадрова політика. Керівництво організації здійснює контроль за симптомами кадрової ситуації, виникненням конфліктних ситуацій, наявністю чи відсутністю кваліфікованої робочої сили; відсутністю мотивації до високопродуктивної праці і приймає заходи до зняття неспокійної симптоматики; служба управління персоналом організації володіє засобами діагностики існуючої ситуації; в системі планування кадрові проблеми виокремлюються і розглядаються спеціально, намічаються можливі шляхи їх вирішення [2].

Превентивна кадрова політика. Керівництво персоналу має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, проте не має цільових кадрових програм для розвитку ситуації; служба управління персоналом володіє засобами діагностики персоналу і прогнозування кадрової ситуації.

Активна кадрова політика. Керівництво має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба спроможна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуації.

Існують два різновиди активної кадрової політики – раціональна й авантюристична.

Раціональна кадрова політика: керівництво організації має не тільки якісний діагноз, але і обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації, а також володіє засобами для впливу на неї; служба управління персоналом організації володіє засобами діагностики персоналу і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди.

Авантюристична кадрова політика: керівництво організації не має якісного діагнозу кадрової ситуації, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, не впливає на неї; служба управління персоналом організації, як правило, не володіє засобами не тільки прогнозування кадрової ситуації, але і діагностики персоналу [5].

Другий напрям пов'язаний із визначенням ступеня відкритості до зовнішнього середовища та орієнтований на власний або залучений персонал. За цим напрямом виділяють два типи кадрової політики – відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів [6].

Застосування того чи іншого виду кадрової політики у значній мірі залежить від виду готельного підприємства, стилю керівництва, можливостей кадрового потенціалу компанії та вимог і завдань, що висувуються до кадрових служб, які являються головним інструментом реалізації кадрової політики будь-якого підприємства.

В останні роки роль кадрових служб безперервно зростає, насамперед це відбувається тому, що ефективність управління та якість обслуговування все більшою мірою визначаються успішним добором, організацією навчання, підвищенням кваліфікації, вихованням, оцінкою роботи та іншими елементами кадрової роботи, яку виконують ці служби.

Сьогодні кадрова робота підприємств гостинності є основним засобом реалізації кадрової політики, вона інтегрується з іншими структурними підрозділами підприємства в результаті чого створюється інфраструктура

взаємодій між лінійними керівниками різного рівня і функція управління людськими ресурсами змінюється: від пасивної дії кадрова служба переходить до активної участі у всіх господарських рішеннях, що в кінцевому результаті формує в організації відповідний консенсус [10].

В процесі формування кадрової політики готельного підприємства повинно відбуватися узгодження наступних аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики готелю, визначення пріоритетів цілей;

- організаційно-штатна політика – планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;

- інформаційна політика – створення і підтримка системи руху кадрової інформації;

- фінансова політика – формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;

- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу [25].

Кадрова політика формує: вимоги до робочої сили на стадії наймання до рівня освіти, стажу, спеціальної підготовки, статі, віку; відношення розвиток персоналу; відношення до стабілізації колективу (всього чи окремих підрозділів); відношення до нових працівників, програми їх адаптації і підтримки.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, дотримання трудового законодавства [5].

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. В готельному бізнесі кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові установки в роботі з персоналом на тривалу перспективу.

Головні напрямки кадрової політики готельного підприємства (рис. 1.2[2]).



Рис. 1.2 Напрями кадрової політики готельного підприємства

Отже, кадрова політика являється складовою частиною усієї управлінської діяльності та виробничої політики підприємства. Вона має на меті створення відповідального високопродуктивного робочого колективу та визначає шляхи вдосконалення та розвитку існуючого. Зваживши всі напрями реалізації кадрової політики підприємств готельного господарства я виявила, що для підвищення рівня обслуговування найбільш головними та доцільними є планування потреби в трудових ресурсах, підвищення їх кваліфікації, вдосконалення практичних заходів по набору кадрів та їх мотивації, вирішення конфліктів та проведення соціальної політики.

1.2. Якість обслуговування як об'єкт управління і фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства

У наданні готельних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування готель не здатний досягти своїх головних цілей. Перед готелем стоїть завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування [31].

Якість – поняття дуже суперечливе і багатогранне воно походить від латинського слова “gualitos”, яке означає стан, природу, натуру та визначається як задоволення вимог клієнтів. Тому й не дивно, що всі споживачі вибирають послугу чи товар на основі якості: вони вважають, що якість товару одного продавця вища, ніж якість товару конкурента за характеристиками, особливостями і важливими для них критеріями. Послуги вони розрізняють за якістю відповідно до таких параметрів як: швидкість обслуговування, компетентність, ввічливість, турботливість персоналу, індивідуальний підхід. Деякі вчені стверджують, що якість – це відповідність специфікаціям, це ті дії, що контролює фірма. А для деяких це показник зверхності, переваги [13].

Розглянемо підходи щодо тлумачення поняття якості.

За словами А. Фейгенбаума, якість – це не євангелізм, не рацпропозицію і не гасло, це спосіб життя [18].

К. Гренроос стверджує, що якість – це відчуття гостя. Він зауважує, що менеджери вищої ланки повинні розуміти якість так само, як його розуміють клієнти [26].

Згідно міжнародного стандарту, якість – це сукупність властивостей і характеристик послуг, які здатні задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів [21].

Деякі автори вважають, якість – це комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності: розробку стратегії, організацію надання послуг, маркетинг тощо.

Отже, якість визначається як сукупність властивостей і характеристик товару, котрі надають йому здатності задовольняти обумовлені потреби та які викликають задоволення споживача і як відсутність недоліків виражаються у формі підсилюючого почуття задоволення у клієнта [11].

Згідно цього визначення виділяють декілька підходів тлумачення якості. Один оснований на властивостях товару, другий – на відсутності в ньому недоліків, третій – на трьох категоріях якості: технічній, функціональній і соціальній.

Перший підхід до якості – особливості і властивості товару. Деякі уявлення про особливості і властивості товару, котрі збільшують ступінь задоволення споживача – спосіб виміру рівня якості. Згідно цього, фешенебельний готель має більш високий рівень якості ніж готель з обмеженим обслуговуванням. Споживачі повинні готові сплатити підвищені витрати на додаткові особливості і властивості товару або ці особливості повинні робити споживачів більш лояльними і схильними до його придбання. Наприклад, готельні номери на поверхах з конс'єржем мають більше особливостей і властивостей, ніж стандартні кімнати, і потребують більш високої ціни [3].

Другий підхід в досягнення якості – відсутність недоліків. Згідно цієї уяви готель з обмеженим обслуговуванням і фешенебельний готель могли б обидва бути готелями з високою якістю, якщо послуги що вони надають, вільні від недоліків і задовольняють вимоги своїх споживачів.

Якість також може розглядатися як технічна і функціональна.

Технічна якість – це те, з чим залишився клієнт після взаємодії із службовцями. Наприклад, технічна якість – це номери в готелі, страви в ресторані, автомобіль від агентства по оренді автомобілів.

Функціональна якість – це процес надання товару чи послуги. Протягом цього процесу споживачі проходять багато етапів в їх взаємодії зі службовцями фірми. Наприклад, клієнт замовляє столик у ресторані, отримує привітання від адміністратора, супроводжується їм до столу, замовляє страви і розпочинає обід. Досвід заїзду до готелю також є прикладом функціональної якості. Висока функціональна якість може покращити враження від кімнати, котра не повністю задовольняє очікування клієнта. Проте, якщо функціональна якість погана, то навіть чудова кімната в готелі не зможе виправити почуття незадоволеності, що виникла у клієнта [28].

Соціальна (етична) якість – це якість переконання, котра не може бути оцінена споживачем перед купівлею, і найчастіше її неможливо оцінити й після купівлі товару чи послуги. Це якість довіри.

Фірми повинні розглядати етичний аспект якості при розробці товарів і послуг, уникаючи тих властивостей, котрі можуть завдати шкоди, і збільшуючи ті, котрі ліквідують потенційну небезпеку для життя і здоров'я клієнтів. Ці властивості і характеристики товару дуже важливі, так як у довгостроковій перспективі можуть запобігти небажаним ситуаціям. Власники ресторанів вже мають сумний досвід цього, спостерігаючи, наприклад, за суспільною думкою, котра знищує їх бізнес після випадків харчового отруєння або зараження відвідувачів гепатитом з вини ресторанів [21].

Отже, загальний імідж компанії в суспільстві впливає на сприйняття клієнтами якості. Клієнти фірми, яка має добрий імідж, можуть не звертати увагу на невеликі погрішності, вважаючи їх не типовими. Надана якість обслуговування вища у фірм з хорошим іміджем, і, навпаки, нижча у фірм з поганим іміджем. Соціальна якість пов'язує розробку безпечного товару і надання його споживачам з суспільством. Фірма несе відповідальність перед суспільством при забезпеченні суспільно корисної якості. Це надає добрий етичний вид товару і фірмі і в кінцевому результаті позитивно впливає на розвиток бізнесу. Таким чином, якість складається з технічних, функціональних і соціальних компонентів, а також гостинності обслуговуючого персоналу.

Ґрунтуючись на вищевикладеному, можна так визначити суть поняття "якість" в готельній індустрії.

1. Якість – це правильно визначені потреби клієнтів. Тут береться до уваги концепція, згідно з якою необхідно надавати продукти / послуги, що відповідають потребам гостей. Якщо у клієнта є потреба оформляти виїзд, не виходячи з номера, необхідно йому це забезпечити. Якщо конкуренти не надають ще такої послуги, то в компанії з'являється можливість досягти переваги, ставши першою на ринку. Саме в цьому контексті якість створює конкурентну перевагу.

2. Якість – це правильно надані послуги. Тут комбінується дві концепції: послуги повинні не тільки відповідати потребам клієнта, але і вся система обслуговування повинна бути сконструйована таким чином, щоб забезпечувати і зручність гостей, і хороші міжособистісні відносини персоналу. У цьому значенні якість – це основа компетентності.

3. Якість – це постійність. Тут мається на увазі необхідність надавати продукт / послуги на одному і тому ж рівні мільйони разів.

В обов'язки працівника готелю входить об'єднання цих трьох аспектів якості в єдину систему надання послуг [20]. Менеджер повинен пам'ятати, що в кінцевому підсумку сприйняття наданої якості клієнтом – це найголовніше. Клієнти оцінюють надані товари і послуги виходячи з своїх очікувань. Якщо сприйняття рівня послуг виправдовує очікування, то вони розглядають обслуговування як якісне. Якщо сприйняття рівня послуг не виправдовує їх очікування, то вони розглядають обслуговування як незадовільне. Очікування споживача формується в результаті його попереднього досвіду під впливом громадської думки, а також зовнішніх зв'язків фірми та її публісیتی.

Найважливішою складовою всієї системи якості готелю є якість послуг. Якість послуг — це сукупність властивостей і характеристик послуг, здатних задовольняти обумовлені або передбачувані потреби споживачів. Якість спонукає клієнта обрати той або інший продукт (якщо не брати до уваги чинник ціни), впливає на рішення клієнта скористатись послугами певного готелю, а не

готелю-конкурента. Між якістю й успішною реалізацією готельних послуг існує прямо пропорційна залежність, тому погіршення якості призводить до втрати клієнта [27].

Мендела І.Я. вважає, що якість послуг – це відповідність процесу надання послуг певним встановленим стандартам [21].

Система управління якістю готельних послуг повинна гарантувати клієнтові задоволення його запитів під час обслуговування в готелі, на усіх його етапах і у всіх ланках. Тому особливого значення набуває проблема розроблення та практичного застосування внутрішніх стандартів готельного підприємства, які визначають загальні складові якості надання готельних послуг (табл. 1.1[21]).

Також в науці та практиці на протипагу якості послуг існує така категорія – якість обслуговування.

Моргулець О.Б. трактує поняття якість обслуговування – як сукупність умов, які забезпечують замовнику при отриманні послуг максимальне задоволення при мінімальних затратах часу [23].

Мальська М.Р. стверджує, що якість обслуговування – це комплексна категорія, вагомий показник ефективності діяльності готельних підприємств, об'єкт аналізу, планування й управління [22].

Деякі автори вважають, якість обслуговування – це сукупність властивостей послуг, що обумовлює здатність усе повніше задовольняти потреби туристів [19].

Таблиця 1.1

Характеристика складових якості готельних послуг

Складові якості послуг	Зміст складових якості послуг
Доступність (фізична і психологічна)	Контакт із співробітниками готелю повинен бути легким і приємним
Комунікації	Інформування клієнтів про послуги на зрозумілій мові, адаптованій до особливостей цільової групи

Компетентність	Наявність необхідних навиків і знань для надання послуги
Ввічливість	Увічливість, уважність, дружелюбність персоналу
Надійність	Стабільність роботи, необхідний рівень забезпечується завжди, прийняті зобов'язання виконуються
Довіра	Репутація фірми, її чесність, гарантії серйозного відношення до клієнтів
Відповідальність	Повна відповідальність усім запитам клієнтів
Безпека	Захист від ризику фізичного, фінансового, морального

Таким чином, якість обслуговування – це, в першу чергу, відчуття задоволення відвідувача від обслуговування, а якісні готельні послуги – це ті, що відповідають потребам гостя.

Для визначення якості обслуговування з точки зору задоволення очікувань клієнта застосовується п'ятиступенева модель якості обслуговування (рис.1.3 [14]) [11].

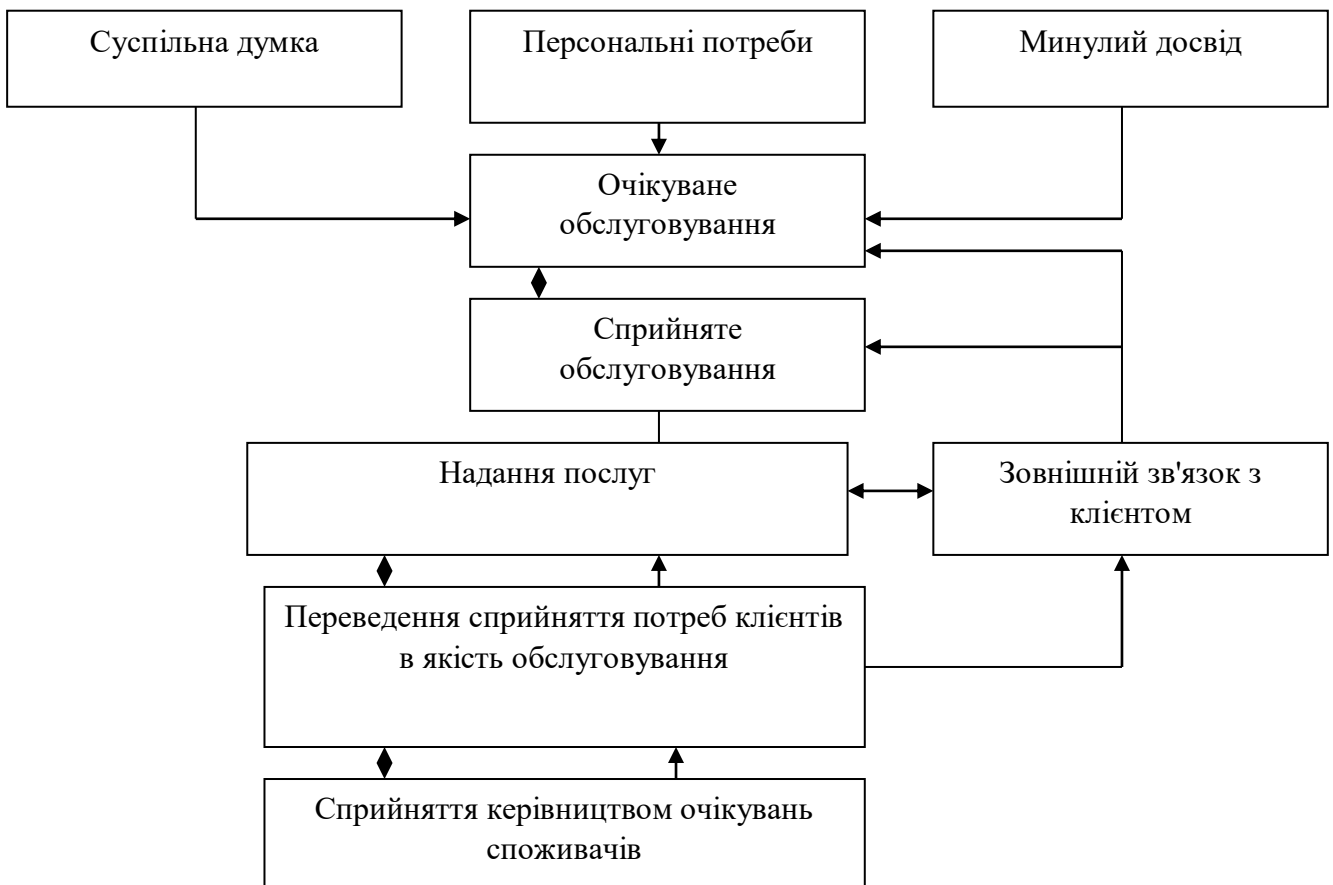


Рис. 1.3 П'ятиступенева модель якості обслуговування

Ступінь 1. Очікування споживача та реакція керівництва. Настання цієї стадії відбувається тоді, коли працівники готелю, керівництво не можуть зрозуміти, що клієнт очікує від обслуговування і які особливості його вимог, щоб здійснити обслуговування на високому рівні.

Ступінь 2. Сприйняття керівництва та специфікації якості обслуговування.

Ця ступінь настає, коли менеджери знають, чого їх споживачі хочуть, але не здатні або не бажають розвивати системи, які б забезпечили їх задоволення.

Ступінь 3. Специфікації якості обслуговування та надання послуг. Ця ступінь складає компонент виконання обслуговування. Вона настає коли керівництво розуміє, які є потреби у клієнтів та знає, які відповідні специфікації якості обслуговування у зв'язку з цим були розроблені, але працівники не здатні на такий рівень обслуговування або не бажають його надати.

Ступінь 4. Надання обслуговування та зовнішні зв'язки. Ця ступінь виникає коли фірма обіцяє більше ніж може реально запропонувати.

Ступінь 5. Очікування обслуговування та сприйняття наданого обслуговування. Ця стадія похідна від інших, вона збільшується внаслідок збільшення всіх компонентів та характеризує різницю між очікуваним рівнем якості та наданим.

Отже, ця п'ятиступенева модель забезпечує належне розуміння якісного обслуговування та дає можливість виявити проблеми, що пов'язані з забезпеченням якісного обслуговування, що суттєво зможе допомогти у вирішенні будь-якої проблеми на кожній з стадій [14].

Якість обслуговування в готельному господарстві – динамічний показник, що постійно розвивається й удосконалюється. Його рівень різний не тільки в окремих готелях, але й в окремі роки та місяці в одному й тому ж готелі. Це свідчить про те, що якість обслуговування формується під впливом багатьох факторів. Такими факторами можуть бути:

1) чутливість промислових підприємств, які є постачальниками сировини, матеріалів, устаткування для підприємств готельного господарства, до оперативного використання останніх досягнень науково технічного прогресу;

2) досконале вивчення вимог внутрішнього та міжнародного ринку, потреб різних категорій споживачів;

3) інтенсивне використання “людського фактору”, особливо його творчого потенціалу, через навчання персоналу, виховання, систематичне підвищення кваліфікації, застосування стимулів матеріального та морального характеру [16].

Якість послуг в умовах сучасного виробництва являється важливою складовою ефективності та рентабельності діяльності і їй повинна приділятися постійна увага робітників підприємства – від директора до виконавця окремої операції. При цьому слід враховувати багаточисельні та різноманітні фактори впливу на якість (табл. 1.2 [40]). Більшість з яких так чи інакше пов’язані з персоналом.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів, які впливають на якість

Технічні	Організаційні	Економічні	Соціальні
Якість засобів розміщення	Забезпечення необхідним майном	Рівень цін підприємства	Підбір, розстановка, переміщення кадрів
Стан технічної документації	Забезпечення кваліфікованими працівниками	Форми та розмір оплати праці	Організація навчання і підвищення кваліфікації
Стан та якість технічного оснащення	Плановірність та ритмічність роботи	Система преміювання за якісну роботу	Морально-психологічний клімат у колективі
Якість технологічного обладнання	Наукова організація праці	Покарання за неякісну роботу	Культура обслуговування
Технічне оснащення обслуговуючих підприємств	Організація надання послуг	Співвідношення між собівартістю та ціною	Побутові умови працівників
	Культура виробництва	Організація та проведення госпрозрахунку	Організація відпочинку працівників

Якість послуг, як специфічний критерій якості роботи підприємства загалом, вимагає від керівництва зосередження уваги на підвищенні кваліфікації персоналу. Сьогодні політика максимізації прибутку не призведе до залучення нових клієнтів, витрати коштів на вдосконалення роботи персоналу сформують формацію нових працівників, яка ґрунтується на застосуванні індивідуального підходу до кожного клієнта у готельному підприємстві. Якість послуг відчутно підвищиться за рахунок задоволення всіх потреб споживача. Найбільш важливий ресурс у будь-якому готелі – його кадри, оскільки поведінка і робота кожного співробітника впливають на якість надання послуг. Для ефективної роботи персоналу готелю, необхідно ефективно управління кадрами [22].

Отже, лише шляхом тісного, системного і комплексного взаємопов'язаного здійснення технічних, організаційних, економічних і соціальних заходів на науковій основі можна покращувати якість. Фірми, які ведуть цілеспрямовану політику підвищення якості своїх послуг, використовують для досягнення поставлених цілей, великий арсенал методів, інструментів і засобів. Проаналізувавши складові компоненти якості, визначивши основні підходи можна з впевненістю стверджувати, що якість – це один з найважливіших факторів, який сприяє не тільки більшому залученню клієнтів, а й зміцнює конкурентну позицію підприємства.

1.3. Роль системи управління персоналом в забезпеченні якості послуг готельних підприємств

В досягненні якості обслуговування в готельних підприємствах особливе місце займає гостинність обслуговуючого персоналу готелю. Термін гостинність має на увазі виробництво послуг з проявом особливої уваги по відношенню до гостя, здатність персоналу відчувати його потреби.

Адміністрація готелю, являється ключовим фактором в утворенні атмосфери гостинності. Кожна її дія, від рішення про звільнення,

рукоштовання з клієнтами до встановлення і підтримки стандартів якості, чинить свою дію на гостинність [26].

Наприклад, в багатьох високорозрядних готелях США і інших країнах керівництво вимагає від обслуговуючого персоналу, щоб службовці намагалися запам'ятати прізвища гостей і при зустрічі зверталися до них по прізвищу, тому що таке звертання підвищує атмосферу гостинності. Інший приклад: керівник готелю, проходячи по своїй території, обов'язково підбере і покладе в поблизу розташовану урну кинутий на підлогу шматок паперу. При цьому він вважає, що якщо це не зробить він, то не зроблять цього також й більш низькі керівники, а за ними й рядові працівники.

Але не тільки керівництво повинно нести відповідальність за гостинність. Воно ділить цю відповідальність зі своїми службовцями. Кожен робітник чинить вплив на атмосферу, в якій відбувається робота всього персоналу, і може створити умови, при яких клімат гостинності виникає чи навпаки зникає.

Таким чином, система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління якістю обслуговування на підприємствах готельного господарства і являється головним фактором в забезпеченні гостинності [32].

Безумовно, що головним елементом будь-якої системи управління є персонал який водночас може бути, як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства гостинності являються об'єктом тому що вони є виробничою силою, головною складовою будь-якого виробничого процесу.

Тому планування, формування, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів на виробництві є головним змістом системи управління персоналом і з цієї точки зору розглядається як управління функціональними елементами виробництва. Разом і з тим персонал – це перш за все, люди, що характеризуються складним комплексом індивідуальних рис серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно бути об'єктом та суб'єктом управління є головною специфічною особливістю управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

Виходячи з цього під управлінням кадрами розуміють процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервного навчання, який направлений на раціональне його використання, підвищення якості обслуговування споживачів для досягнення максимальної ефективності в роботі підприємства [25].

Система управління персоналом підприємств гостинності являє собою складний процес, який вимагає особливого підходу до вивчення. В практиці управління виділяють два напрями управління персоналом: тактичний та стратегічний.

Тактичний виконує такі функції, як: організація підбору робочої сили (пошук, співбесіда, тестування, оформлення документів); організація підготовки, перепідготовки, підвищення, кваліфікації кадрів; організація розподілу, переміщення, звільнення робітників оцінка спеціалістів; поточний облік, планування потреб в кадрах в межах року.

Стратегічний напрям управління персоналом орієнтований на розробку кадрової політики на перспективу, основними напрямками якої можуть бути наступні:

- масова перекваліфікація персоналу в зв'язку з оновленням виробничого апарату і переходом на нові технології;
- омолодження персоналу шляхом залучення молодих спеціалістів і стимулювання дострокового виходу на пенсію робітників, які не “вписуються” в систему нових вимог не здатних оволодіти сучасними напрямками і методами роботи;
- працевлаштування кадрів при масовому її звільненні; залучення широких прошарків робітників до участі в управлінні організацією [2].

Сучасна кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення затвердженого керівником підприємства. Ця служба підпорядковується керівнику підприємства готельного господарства у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством.

Кадрова служба реалізує свої повноваження через систему кадрової роботи, яка в свою чергу підпорядкована рішенням задач, пов'язаних з ефективним функціонуванням та якісним процесом надання послуг. Основними підсистемами кадрової роботи являються:

1. Підсистема аналізу, планування та прогнозу кадрів.

Основними її задачами є формування об'єктів та структур управління, розрахунок потреби в кадрах необхідних професій, спеціальностей та кваліфікацій, які необхідні для надання послуг високої якості.

2. Підсистема підбору розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів. Займається якісним забезпеченням сформованих об'єктів та структур управління необхідними кадрами, а також організовує ефективне стимулювання їх діяльності.

3. Підсистема раціонального використання персоналу. Вона вирішує задачі, пов'язані із створенням високопродуктивних стабільних колективів [7].

Розглянемо більш детально деякі з функцій кадрових служб, які мають безпосередній вплив на якість обслуговування на підприємствах готельного господарства. Такими функціями є: планування кадрів, добір кандидатів на вакантні посади, мотивація персоналу, професійний розвиток та навчання, оцінка діяльності персоналу.

Більш осяжною функцією управління людськими ресурсами являється процес підбору персоналу, який являє собою цілу систему. Від цієї функції першочергово залежить якість обслуговування готельних підприємств, адже хіба можна створити атмосферу гостинності, де невдало підібрані кадри, службовці непривітні, відсутня згуртованість колективу. Для того щоб працівники обслуговували клієнтів з привітністю, потрібно наймати привітних людей. Всесвітньовідомі готельні корпорації, які забезпечують якісне обслуговування слідує цьому правилу, бо гостинність важко вимірити чи включити до програми навчання це моральна якість працівника, а не рівень його підготовки чи досвіду. Людину можна навчити процедурам, розробки та технологіям виробництва послуг, а гостинність – це скоріш природжена якість.

Тому готельні підприємства, які формують в себе атмосферу гостинних відношень до гостей, повинні при підборі обслуговуючого персоналу виходити насамперед з цих рис в характері кожного індивідуума. Тобто кадрова політика в цій області повинна визначати такі принципи і методи прийому на роботу працівників, які б у першу чергу забезпечували якісне виконання своїх функцій [16].

Прийом на роботу починається з детального визначення того, хто потрібен підприємству. Традиційно в основі цього процесу покладено підготовку посадової інструкції, тобто документу, в якому описуються основні функції співробітника, який займає дане робоче місце, як правило, посадова інструкція розробляється кадровою службою разом з керівником підрозділу, в якому існує вакантна посада. Але для того щоб визначити здібності та професійні навички, які потрібні кандидату для надання високоякісних послуг, посадової інструкції недостатньо, потрібно додатково застосовувати використання кваліфікаційних карт та карт компетенції (портретів “ідеальних” співробітників).

Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик (загальна освіта, спеціальна освіта, спеціальні навички, знання іноземної мови, володіння комп'ютером, управління автомобілем тощо), якими повинен володіти “ідеальний” співробітник, який займає дану посаду.

Карта компетенцій являє собою набір особистих характеристики людини, його здібностей щодо виконання тих чи інших функцій, типів поведінки і соціальних ролей, як наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, уміння працювати в групі, наполегливість, оригінальність мислення.

Визначивши вимоги до кандидата (у формі посадової інструкції, кваліфікаційної карти, карти компетенцій або іншого документу), кадрова служба може приступити до реалізації наступного етапу залучення кандидатів, основна задача якого створення достатнього списку кваліфікованих кандидатів для послідуєчого відбору. Головним обмежувачем на цьому етапі виступає бюджет, який підприємство може витратити, а також трудові ресурси, які існують в розпорядженні для послідуєчого відбору кандидатів [33].

Для залучення кандидатів, які б забезпечували надання якісного обслуговування в практиці готельного господарства використовуються методи, які максимально зорієнтовують всю роботу працівника на клієнта. Такими методами можуть бути наступні:

Пошук всередині підприємства. Метод добору, що не вимагає значних фінансових витрат, він найбільш характерний для підприємств індустрії гостинності і, як правило, його результативність досить висока, тому що знайдений кандидат, у більшості випадків, відповідає усім вимогам, які забезпечують якісне виконання його службових обов'язків. Добір за допомогою співробітників. Кадрова служба може звернутися до персоналу підприємства з проханням про допомогу і зайнятися неформальним пошуком кандидатів серед своїх рідних і знайомих. Цей метод характеризується низькими витратами і досягненням досить високого ступеню сумісності кандидатів з підприємством за рахунок їх тісних контактів з його представниками.

Самопроявлення кандидатів. Майже кожне готельне підприємство отримує листи, телефонні дзвінки і інші звернення від людей, зайнятих пошуком роботи. Не маючи потреби, в їх праці в даний момент, підприємство не повинно відмовлятися від таких пропозицій необхідно формувати і весь час поповнювати базу даних на цих людей; їх знання і кваліфікація можуть стати необхідними в майбутньому. Підтримка такої бази даних обходиться недорого і дозволяє мати під рукою резерв кандидатів.

Виїзд в інститути та інші учбові заклади. Цей метод буде результативним для підприємств гостинності лише для залучення певного типу кандидатів молодих спеціалістів. Співбесіда з представниками підприємства дозволяє створити список кандидатів, ступінь відбору яких значно вищий, ніж при інших методах що скорочує час і фінансові витрати на послідуєчих стадіях відбору, але підібрані кандидати за цим методом одразу не гарантують високоякісного виконання своїх обов'язків.

Після добору кандидатів відділ кадрів переходить до наступного етапу відбору майбутніх співробітників свого підприємства. Існує наступна технологія відбору: попередній відбір співбесіда з співробітниками відділу кадрів наведення додаткових довідок про кандидата співбесіда з керівником підрозділу випробування рішення про прийом [38].

На цьому етапі не варто економити на проведенні співбесід, краще витратити кошти на правильний відбір ніж потім намагатись виправити помилки, пов'язані з неякісною роботою працівника.

В останній час стала розповсюдженою практика прийому на роботу з випробувальним строком, яка дає можливість оцінити кандидата безпосередньо на робочому місці без прийняття на себе обов'язків про його працевлаштування. Цей метод надає об'єктивну основу для рішень, які приймаються в кінці випробувального строку керівником прийняти або не прийняти кандидата на постійну роботу.

В будь-якій організації, особливо в індустрії гостинності, яка інтенсивно використовує робочу силу, дуже важливим в питанні підвищення якості обслуговування являється мотивація персоналу.

Якщо компанії хочуть мати орієнтованих на клієнта працівників, вони повинні нагороджувати їх саме за обслуговування клієнта. Системи нагород та премій, які ґрунтуються на якості задоволення клієнта єдиний метод заохочень працівників, який витікає із рівня обслуговування клієнтів. Для цього, працівники перш за все повинні знати результати своєї праці. Дуже продуктивним є проведення анкетування клієнтів, щодо наданого їм обслуговування. Багато відомих готелів, таких як Marriot, Sheraton застосовують у своїй практиці цей метод і, як показують їх дослідження, зібрана інформація від клієнтів допомагає покращити відношення працівників до роботи та клієнтів. Важливою умовою цього методу є доведення результатів анкетування до всього обслуговуючого персоналу. Ті працівники, які надали якісне обслуговування в результаті отримують не тільки певні винагороди та

подяки від керівництва, а й, що саме головне, стимули до якісного обслуговування [29].

Показник прибутковості в готельному господарстві дозволяє оцінити ефективність роботи персоналу в цілому та по кожному працівнику окремо. У зв'язку з цим, підприємства періодично оцінюють своїх співробітників з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреби у професійному розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно впливає не лише на мотивацію співробітників їх професійний розвиток і ріст, а й на якість їх роботи. Тому результати оцінки одночасно являються важливими як для кадрової політики готелю так і для високого рівня обслуговування. Вони дають можливість приймати обдумані рішення у відношенні винагороди, просування, звільнення та професійного розвитку працівників і розроблювати заходи по підвищенню якості обслуговування.

Оцінка діяльності кадрової складової діяльності організації буде неповною без оцінки якості роботи працівників кадрових служб за наступними показниками:

- виконання зобов'язань по добору передбаченого штатним розкладом організації кількості працівників;
- виконання обов'язків по забезпеченню організації керівниками, спеціалістами і працівниками потрібних професій, спеціальностей і кваліфікації;
- ступінь забезпеченості повноцінного резерву для висування на посади керівників та спеціалістів;
- своєчасність та якість оформлення встановленої звітності;
- кількість випадків порушення трудової дисципліни співробітниками кадрової служби, в тому числі невиконання покладених на них обов'язків, неправомірного використання прав;
- кількість випадків порушення графіка перевірки та аналізу дотримання працівниками трудової дисципліни;

– ступінь реалізації програм формування потреб організації, програм навчання та підвищення кваліфікації працівників організації [26].

Отже, проаналізувавши складові елементи системи управління персоналом, процес оцінки діяльності кадрових служб і виявивши взаємозалежність її з системою якості можна стверджувати, що тільки за добре спланованої та організованої роботи підприємства з персоналом можна досягти високого рівня обслуговування і залучити більшу кількість клієнтів, а кадрова політика підприємств гостинності повинна мати активний стратегічний напрям та інтегруватися в загальну політику всього підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У ГОТЕЛІ "ФРЕГАТ"

2.1. Аналіз господарської діяльності та ефективності використання людських ресурсів у готелі "Фрегат"

Готель "Фрегат" є одним з найстаріших готельних підприємств міста Херсон, який з 1989 року радо приймає українських та іноземних гостей. Розташований в історичній та діловій частині міста.

Юридична адреса готелю: Україна, м. Херсон, пр-т Ушакова, 2.

Метою діяльності готелю є організація та надання громадянам України та іноземним громадянам комплексних готельних туристсько-екскурсійних послуг на комерційній основі; отримання оптимального розміру прибутку від використання наявних фондів [41].

Предметом діяльності готелю:

- організація готельного бізнесу;
- організація торгівельної діяльності продовольчими та промисловими товарами;
- організація туристичних поїздок;
- надання комплексу туристичних послуг: помешкання, харчування, транспортного та медичного обслуговування, відвідання музеїв, виставок, історико-архітектурних пам'яток, пам'ятників культури, культурно-видовищних та спортивно-оздоровчих закладів;
- організація виставок, конференцій, обслуговування симпозіумів, конгресів, бізнес-турів та інших послуг;
- створення і утримання гральних закладів, організація азартних ігор;
- надання послуг перекладу з іноземних та на іноземні мови;
- надання послуг по оформленню виїзду за кордон;

– організація пунктів обміну іноземної валюти згідно чинного законодавства України;

– організація виробництва та продажу сувенірів, товарів широкого вжитку, торговельного та туристичного обладнання, будівельних матеріалів.

Основні положення готелю "Фрегат", як юридичної особи, визначаються статутом.

Готель у своєму активі має найвичерпнішу інфраструктуру послуг, що обумовлює його привабливість у потенційних клієнтів. На балансі готелю насамперед утримуються: апартаменти, люкс підвищеної комфортності, люкс стандартний, напівлюкс, одномісний підвищеної комфортності, одномісний стандарт, двомісний підвищеної комфортності, двомісний стандарт, тримісний економ клас, двомісний економ клас загальною кількістю 190 номерів. Номери відповідають нормам трьохзіркового готелю, всі меблі виготовлено з натурального дерева по індивідуальним замовленням, з урахуванням габаритів кімнат [43].

Всі номери оснащені телефоном, телевізором, душовою кабіною, санвузлом; в номерах підвищеної комфортності також є холодильник і кондиціонер. Практично всі номери мають балкони або лоджії з видом на Дніпро.

Для додаткового обслуговування гостей пропонується:

– для проведення конференцій, шоу програм, презентацій є конференц-зал площею 700 кв.м та місткістю 236 місць із сучасним обладнанням та унікальною конструкцією, яка дає можливість швидко перейти від загальної сесійної роботи до роботи в кабінетах, шляхом використання перегородок, що трансформуються. Це заощаджує час та дозволяє дотримуватись встановленого графіку роботи;

– зали ресторану, які відрізняються оригінальним інтер'єром та вишуканою кухнею: ресторан "Європейський" (250 місць), панорамний ресторан "Місячний" (120 місць), "Перлинний" бар-ресторан; бенкетні зали призначені як для зустрічей так і для організації фуршетів. Сучасне кухонне обладнання на

виробництвах цих ресторанів забезпечує високу якість і багатий асортимент найбільш популярних блюд європейської та української національної кухонь;

– фітнес-клуб, водно-оздоровчий комплекс (басейн з гідромасажем, фінська і турецька парна, масаж), автостоянка, салон краси з сучасним обладнанням, факс, Інтернет, екскурсійні послуги, послуги гідів-перекладачів, доставка в номер, пральня. Надаються додаткові послуги: негайне прання, прасування, обслуговування в номері та інше [42].

Наведена вище інформація свідчить про те, що готель володіє багатьма необхідними умовами для успішного ведення господарської, фінансової, комерційної діяльності та надання якісного обслуговування клієнтам.

За призначенням готель "Фрегат" є діловим готелем, оскільки спеціалізується на обслуговуванні туристів, що відвідують Україну з службовою та діловою метою, наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура розподілу туристів готелю "Фрегат" за цілями відвідування за 2016-2018 рр.

Назва показника	Один. виміру	Разом (чол.)		
		2016 рік	2017 рік	2018 рік
Загальна кількість обслугованих туристів в т.ч. з них:	осіб	1679	1109	984
- з діловою метою	осіб	986	642	512
- з метою дозвілля та відпочинку	осіб	693	457	472

Як видно з таблиці 2.1 кількість туристів, що відвідують готель із службовою метою та метою дозвілля зменшується з року в рік через не якісний рівень обслуговування в готелі.

На підприємствах індустрії гостинності головним елементом системи управління являються люди – персонал підприємства, який одночасно виступає

суб'єктом та об'єктом управління. Така його здібність являє собою головну специфічну особливість управління та визначає персонал, найважливішим ресурсом виробничого процесу надання готельних послуг від ефективності використання якого залежить не тільки управління, а й залучення всіх інших ресурсів: матеріальних, технічних та фінансових.

Необхідною передумовою управління персоналом готельного підприємства є проведення аналізу сучасного стану використання трудових ресурсів підприємства. Тому першим етапом в загальній оцінці системи управління персоналом готелю стане аналіз чисельності, складу, структури та руху персоналу та оцінка його ефективності [40].

Аналіз персоналу передбачає проведення наступних етапів аналітичної роботи:

1. Аналіз чисельності персоналу готелю та динаміки її змінення.
 2. Аналіз складу та структури персоналу.
 3. Аналіз руху персоналу.
1. Аналіз чисельності персоналу готелю "Фрегат" та динаміки її змінення.

Основними документами, що визначають чисельність персоналу є: Ф№6 "Чисельність окремих категорій працівників та підготовка кадрів" та штатний розклад, який також визначає структуру апарату управління, найменування штатних посад, якісний та кількісний склад працівників підприємства, а також розмір окладів по кожній посаді. Штатний розклад готелю "Фрегат", як і на будь-якому підприємстві вводиться і затверджується наказом генерального директора [2].

На кінець 2016 року в штатному розкладі підприємства було зафіксовано 330 посадових одиниць, в 2017 році – 317 одиниць, а в 2018 році – 284 одиниць, тобто кількість працівників та посад зменшилась в 2017 році на 13 осіб порівняно з 2016 роком, а в 2018 році на 33 одиниці порівняно з попереднім роком. Вищеописана динаміка змін штатного розкладу наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка змін штатного розкладу готелю "Фрегат" за 2016-2018 рр.

№ пп	Назва показника	Од. вим.	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
1.	Штатні працівники спискового складу	чол	330	317	284
2.	Загальноексплуатаційний персонал	чол	102	97	91
3.	Працівники громадського харчування	чол	84	83	80
4.	Працівники готельного господарства	чол	97	90	67
5.	Управлінський персонал, в т.ч.	чол	47	47	46
5.1	Правління	чол	10	10	10
5.2	Завідуючий складом	чол	1	1	1
5.3	Бухгалтерія	чол	10	10	10
5.4.	Відділ економіки та цінних паперів	чол	3	3	3
5.5	Відділ маркетингу	чол	2	2	2
5.6	Відділ кадрів	чол	1	1	2
5.7	Юрисконсульт	чол	1	1	1
5.8	Відділ прийому і обслуговування	чол	3	3	3
5.9	Технічна служба	чол	11	11	10
5.10	Пральня	чол	1	1	1
5.11	Ресторани	чол	4	4	4

Даний аналіз показує, що в загальній структурі штатного розкладу готелю зменшився штат працівників. Таке скорочення штату за останні роки зумовлене низьким рівнем завантаженості готелю та зростанням витрат на оплату праці персоналу готелю. Слід відмітити, що скорочення працівників керівництво готелю проводило за віковими та кваліфікаційними ознаками, що не могло не вплинути на якісний потенціал готелю і відповідно на рівень надання готельних послуг.

2. Аналіз складу та структури персоналу готелю "Фрегат".

Цей аналіз передбачає визначення питомої ваги окремих категорій персоналу готельного комплексу в його загальній кількості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та складу працівників готелю "Фрегат" за 2016-2018 рр.

№ пп	Назва показника	Од. вим.	2016 рік		2017 рік		2018 рік	
			к-сть чол.	питома вага,%	к-сть чол.	питома вага	к-сть чол.	питома вага
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Адміністративно-управлінський персонал	чол.	47	14,2	47	14,8	46	16,2
2.	Загальноексплуатаційний персонал	чол.	102	30,9	97	30,6	91	32
3.	Працівники готельного господарства	чол.	97	29,4	90	28,4	67	23,6
4.	Працівники громадського харчування	чол.	84	25,5	83	26,2	80	28,2
5.	Всього:	чол.	330		317		284	

Одним із важливих елементів аналізу структури персоналу є його якісний склад. Це обумовлено насамперед особливістю людського ресурсу, який з часом підвищується, внаслідок зростання кваліфікації працівників та набуття ними практичного досвіду роботи на відміну від усіх інших ресурсів виробництва, вартість яких зменшується внаслідок фізичного та морального старіння [36].

Ці показники являються важливими для аналізу якості обслуговування, визначення резервів її збільшення та підвищення загального рівня ефективності функціонування готелю, бо від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня першочергово залежить і якість управлінських рішень і результати їх реалізації.

Аналіз якісного складу персоналу готелю "Фрегат" передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками, які формують наступну систему показників:

1) рівень укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації, рівень загальної і спеціальної освіти, середній вік працівників готелю, стать, стаж роботи за даною

спеціальністю, соціальна активність працівників готелю;

2) співвідношення чисельності чоловіків та жінок на різних посадах і у різних професійних групах;

3) якість розстановки кадрів за посадами та спеціальностями;

4) ступінь відповідності працівників вимогам робочого місця;

5) тривалість використання працівника на одній посаді.

3. Аналіз руху персоналу готелю "Фрегат".

В процесі аналізу забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів використовується наступний комплекс показників:

$$1. R_{\text{прийому}} = K_{\text{пр}}/K_{\text{ср}}, \quad (2.1)$$

де, $K_{\text{пр}}$ – кількість прийнятих;

$K_{\text{ср}}$ – середньоспискова чисельність

$$2. R_{\text{загального обороту роб. сили}} = (K_{\text{зв}} + K_{\text{пр}})/K_{\text{ср}} \quad (2.2)$$

$$3. R_{\text{плинності кадрів}} = K_{\text{зв}}/K_{\text{ср}} \quad (2.3)$$

де $K_{\text{зв}}$ – кількість працівників, які звільнилися з готелю протягом певного періоду за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни;

$K_{\text{ср}}$ – середньоспискова чисельність [23].

Керівники готелю приділяють велику увагу плинності персоналу, тому що від її розмірів залежать показники продуктивності праці, обсяг і якість послуг, прибуток готельного комплексу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників руху персоналу готелю "Фрегат" за 2016-2018рр.

№	Назва показника	Один. виміру	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1	2	3	4	5	6
1.	Середньоспискова чисельність працівників	чол	330	317	284
2.	Кількість прийнятих працівників	чол	15	21	4

3.	Кількість звільнених працівників	чол.	35	47	29
4.	Загальна кількість звільнених та прийнятих працівників	чол	50	68	33
5.	Коефіцієнт прийому	-	0,06	0,07	0,001
6.	Коефіцієнт плинності		0,106	0,148	0,102
7.	Коефіцієнт загального обертання робочої сили		0,152	0,215	0,116

Аналізуючи таблицю 2.4 ми бачимо, що коефіцієнт прийому у 2017 році збільшився порівняно з 2016, у 2018 році спостерігається його зменшення порівняно з 2017 роком.

Коефіцієнт плинності кадрів в готелі “Фрегат” у 2016 році складав 1%, у 2017 році – 14%, у 2018 році його значення становило 10%, що пояснюється зменшенням чисельності персоналу в результаті скорочення штату та підвищеним попитом на робочі місця.

До числа причин плинності кадрів можна віднести зміну місця проживання, незадоволеність розміром заробітної плати, несприятливий режим праці, віддаленість житла від роботи та інше.

Організація управління кадрами в готелі "Фрегат". Для ефективної роботи створені вищий, середній та нижчий рівні управління. Для чіткішої уяви кожного рівня управління готельним підприємством визначається певна внутрішня організаційна структура, яка дає можливість конкретно розподіляти функціональне призначення та обов'язки для кожного рівня (ланки) управління підприємством [32].

Організаційну структуру готелю “Фрегат” можна охарактеризувати як лінійно-функціональну відповідно до цього директор готелю є першим (лінійним) керівником якому у розробці конкретних питань та підготовці відповідних рішень допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних підрозділів. Будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню працівники одержують тільки від своїх безпосередніх

лінійних керівників. Функціональні служби в межах своєї компетенції надають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності і, як правило, не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам та їх працівникам.

Організаційна структура готелю "Фрегат" має 4 рівні управління.

Четвертий рівень (найвищий) очолює генеральний директор, який одночасно являється Головою правління і якому підпорядковуються заступники. Основна функція генерального директора полягає в переводі постановчих задач, які визначаються власниками, в конкретні управлінські рішення.

Третій рівень управління готелем представлений: директором ресторану; фінансовим директором; заступником генерального директора з кадрів та безпеки; комерційним директором; головним інженером.

Основною функцією заступника генерального директора з кадрів та безпеки є прийняття оперативних управлінських рішень, які пов'язані з діяльністю кадрової служби. За ним також закріплені відділи, які виконують певні функції і несуть відповідальність у межах своєї компетентності. У безпосередньому його розпорядженні перебуває юрисконсульт, служба безпеки, відділ цивільної оборони [10].

Заступник генерального директора з кадрів та безпеки організовує роботу відділу кадрів, забезпечує виконання планів укомплектування кадрами підприємства з урахуванням перспектив його розвитку, здійснює прийом громадян на роботу, здійснює процедури звільнення, переведення, проводить роботу з резервом на висунення, організовує роботу атестаційної комісії, розробляє план роботи відділу кадрів, контролює виконання і дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, графіка щорічних відпусток.

Головний інженер з технічних питань готелю "Фрегат" визначає головну технічну політику та перспективи розвитку готельного комплексу, забезпечує та контролює правильну технічну експлуатацію підприємства, капітальний та поточний ремонт, керує роботою технічно-експлуатаційного персоналу (цехом сантехнічного устаткування та теплових мереж, електротехнічним цехом,

ремонтно-відновлювальним цехом).

Фінансовий директор готелю очолює бухгалтерію та планово-економічний відділ, забезпечує організацію бухгалтерського обліку на підприємстві і здійснює контроль за раціональним, економічним використанням матеріальних, трудових та функціональних ресурсів, збереженням власності та у своїх діях підпорядковується безпосередньо Голові правління-генеральному директору [15].

Основною задачею комерційного директора готелю "Фрегат" є :

- організація комерційної роботи комплексу, спрямованої на забезпечення прибутковості господарської діяльності підприємства;
- впровадження нових форм та методів обслуговування клієнтів;
- координація роботи відділу прийому та обслуговування, поверхової служби та інших підрозділів з метою забезпечення їх чіткої роботи по якісному обслуговуванню клієнтів готелю;
- здійснення управління роботою по заключенню угод із зарубіжними фірмами, проведення ефективної рекламної діяльності на туристичних ринках.

В посадові обов'язки директора ресторану в готелі "Фрегат" входять: контроль та забезпечення виробничої і торговельно-господарської діяльності ресторану, планів товарообігу, контроль за дотриманням правил технології, забезпечення якості продукції, впровадження прогресивних форм обслуговування та організації праці.

Другим рівнем управління на підприємстві є структурні підрозділи. До них відносяться: служба прийому і розміщення, бухгалтерія, відділ економіки та цінних паперів, служба безпеки, відділ маркетингу, відділ постачання, відділ кадрів та їх начальники: заступники директора ресторану, головний бухгалтер, помічник Голови правління, які належать до третього рівня управління та разом із керівниками структурних підрозділів наділені повноваженнями прийняття оперативних рішень в рамках своїх підрозділів.

Першим рівнем управління в готелі "Фрегат" є рівень виробничих дільниць. До них відноситься старша покоївка, якій підпорядковуються

покоївки та прибиральниці, пральня, господарча група [27].

Отже, готель "Фрегат" має ієрархію управління, в межах якої всі його члени займають певне місце у відповідності за своїм статусом. До нижнього рівня ієрархії відносять технічних виконавців, тобто працівників, що реалізують управлінські рішення. Верхні щаблі ієрархії належать апарату управління, що включає менеджерів 3-х рівнів.

Контроль роботи персоналу готелю "Фрегат".

Функція контролю є надзвичайно важливою в системі управління персоналом готелю. Необхідність контролю пов'язана з такими обставинами: готель функціонує в умовах невизначеності, коли непередбачені зміни в зовнішньому середовищі можуть спричинити кризу. Контроль дає можливість виявити проблеми і скорегувати діяльність готелю до того, як ці проблеми не переростуть у кризу.

Без контролю не можна здійснювати жодної важливої функції управління. Тому контроль належить до посадових обов'язків усіх менеджерів готелю [22].

Існує три види контролю, які застосовуються у готелі: попередній, поточний та заключний.

Попередній контроль або контроль, що попереджує дії, реалізується шляхом розроблення і використання правил, процедур, інструкцій. У готелі використовується контроль людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час виконання робіт. Об'єктом цього контролю є працівники, а здійснює контроль їх безпосередній начальник. Цей вид контролю базується на вимірюванні фактичних результатів, одержаних після виконання роботи. Для його здійснення потрібний механізм зворотного зв'язку. Поточний контроль дає можливість обстежити можливі відхилення результатів праці від поставлених цілей і, якщо потрібно внести корективи до дій працівників. Прикладом поточного контролю може бути процес коли змінні менеджери служби прийому та розміщення звітують після кожної зміни перед головним менеджером про результати роботи, а головний менеджер в свою чергу на основі всіх звітів складає в кінці місяця звіт про

використання номерного фонду, який перевіряє вище керівництво.

В рамках заключного контролю зворотній зв'язок використовується після того як робота виконана. Таким чином, заключний контроль виконується дуже пізно, для того, щоб внести корективи. Однак, він виконує важливі функції, оскільки, по-перше, дає інформацію для планування, якщо контрольована діяльність має повторитися в майбутньому, а по-друге, сприяє мотивації працівників, тому що за результати виплачується винагорода [26].

В готелі "Фрегат" використовується також контроль за дотримання стандартів обслуговування, який включає ведення документації, здійснення оцінки досягнутого рівня обслуговування, розроблення мір по його підвищенню.

Перелічені види контролю мають позитивні та негативні сторони. Позитивне те, що контролюючи керівник надає результатам праці більшої точності, якості, підвищує ефективність виконуваних операцій. Контроль також знижує до мінімуму можливість виникнення недобросовісного та неякісного виконання робіт або надання послуг.

Негативним в контролі, на мою думку, є те, що контроль особливо надмірний може викликати у працівників відчуття тиску і тим самим не дасть можливості розкрити йому свій потенціал у повній мірі [29].

Таким чином, підсумовуючи, можна сказати, що система управління персоналом в готелі "Фрегат" в цілому налагоджена добре, про це в першу чергу свідчать загальноекономічні показники діяльності готелю та ретельний аналіз безпосередньо працівників готелю та його керуючого складу, але поряд з цим існує ряд недоліків, яким потрібно приділили більшу увагу та знайти оптимальні шляхи їх вирішення.

2.2. Дослідження взаємозв'язку кадрової роботи та якості обслуговування в готелі

Нематеріальний характер послуг у готельному господарстві обумовлює

значну залежність якості обслуговування від суб'єктивних факторів, одним із таких факторів є ефективність кадрових заходів та раціональність кадрової політики підприємства.

В готелі "Фрегат" поряд з роботою по підготовці документації, запровадженні стандартів, проводилась перевірка відповідності кваліфікації персоналу вимогам посадових інструкцій, затверджених у встановленому порядку. Ця робота була зафіксована в протоколі сертифікаційної перевірки послуг готелю з рестораном і містить наступні вимоги.

1. Кваліфікація.

Весь обслуговуючий персонал повинен пройти професійну підготовку. Ступінь підготовки має відповідати послугам (роботам), що вони надають. Персонал повинен вільно володіти однією іноземною мовою; в службі прийому забезпечення перекладу 2-3-ма іноземними мовами.

На підприємстві повинні встановлюватись письмові стандарти (інструкції) для персоналу, які фіксують функціональні обов'язки та встановлені правила роботи.

2. Поведінка.

Персонал готелю повинен вміти створювати на підприємстві атмосферу гостинності, повинен бути готовим доброзичливо виконати прохання гостя і, у відношенні до проживаючих, повинен виявляти терпіння і витримку.

3. Медичні вимоги.

Персонал готелю повинен проходити періодичні медичні огляди для одержання відповідного сертифікату.

4. Уніформа

Персонал готелю, який вступає в контакт з проживаючими повинен носити фірмовий одяг, у ряді випадків включаючи особливий значок, на якому вказане прізвище, ім'я, посада і фотокартка. Форма має бути завжди чиста в належному вигляді [31].

Проведена оцінка свідчить про те, що персонал готелю "Фрегат" відповідає усім вищевказаним вимогам. Але для того, щоб дослідити взаємозалежність

між якістю обслуговування та кадрової політики детально охарактеризуємо кожен з вказаних етапів.

Так, перш за все, аналізуючи письмові стандарти для персоналу які застосовуються в готелі "Фрегат" бачимо, що єдиним документом, який фіксує функціональні обов'язки та встановлені правила роботи є посадова інструкція, але на мій погляд для надання послуг високої якості повинні також використовуватись правила взаємодії між структурними підрозділами, де б визначались прямі і зворотні зв'язки між службами, основні елементи виробничої етики, вияснення підлеглих або рівноправності, підзвітності, тим більше, що результат виробничої діяльності готелю реалізується не у вигляді готової продукції, а у вигляді певної послуги, яка представляє працю в якості діяльності.

На даному підприємстві відсутні правила взаємодії служби прийому із службою безпеки, які на мій погляд, є просто необхідними, не кажучи вже про можливість забезпечення з їх допомогою більш якісного обслуговування.

Також слід зауважити, що посадова інструкція поряд з функціональними обов'язками працівників повинна містити конкретні завдання по підвищенню якості обслуговування. Аналізуючи посадову інструкцію начальника відділу прийому та розміщення, від роботи якого та працівників, які знаходяться в його розпорядженні, в першу чергу, залежить рівень обслуговування, бачимо, що у розділі посадових обов'язків є лише загальна фраза про сприяння підвищенню якості обслуговування проживаючих в готельному комплексі, але якими методами проводити заходи по підвищенню рівня обслуговування не вказується, хоча в світовій практиці управління персоналом процедура підготовки посадових інструкцій включає процес розробки відповідних методик реалізації посадових обов'язків працівників, з цією метою навіть залучаються відповідні фахівці.

Аналізуючи вікову структуру персоналу готелю можна підрахувати, що близько 30% працівників готелю знаходяться в пенсійному або передпенсійному віці. Причому основна частина з них – це обслуговуючий

персонал: працівники служби порт'є, офіціанти, тобто категорія персоналу, яка знаходиться у безпосередньому спілкуванні з клієнтами готелю, з одного боку це є позитивним, адже ці працівники мають за плечима значний досвід роботи. Але з іншого боку, на якість виконуваних робіт значно впливає швидкість їх виконання, ритмічність графіку виробничого процесу, а неявка на роботу з приводу хвороби, вимушені відпустки негативно впливають на загальну роботу персоналу готелю, та й клієнтам більш приємніше спілкуватися і бачити за стійкою порт'є молодих симпатичних дівчат та чоловіків, які жваво виконують свої функціональні обов'язки.

Причиною того, що в готелі "Фрегат" майже 30% – працівники пенсійного віку є те, що при підборі кандидатів на вакантні посади, керівництво готелю проводить таку кадрову політику, яка виключає використання зовнішніх джерел підбору:

- державних агентств зайнятості;
- оголошення в засобах масової інформації;
- виїзд у інститути та інші вищі учбові заклади.

А надає перевагу внутрішнім – пересуванню, просування власних працівників, що на мою думку є не дуже вірним, адже за кордоном в готельному господарстві висуваються конкретні обмеження за віком, щодо кожної посади, так наприклад, щоб працювати в службі прийому та розміщення працівник повинен бути не старшим за 30 років, так само як офіціантом або швейцаром, а більш старші працівники очолюють посади, які виключають безпосередній контакт з клієнтами.

Тому керівництву готелю варто звернути увагу на цю проблему та переглянути деякі напрями кадрової політики підприємства.

Прийом на роботу працівників в готелі "Фрегат" чітко контролюється. Обов'язково кандидат повинен мати спеціальну освіту, відповідати усім кваліфікаційним вимогам посадової інструкції. З цією метою готель застосовує випробувальний строк, який дає можливість "в роботі" оцінити кандидата.

Але, на мою думку, процес прийому на роботу стане більш досконалим, а

якість обслуговування зросте, якщо поряд з посадовою інструкцією, кадрова служба готелю буде використовувати кваліфікаційні карти та карти компетенцій, які б описували основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи. Такі характеристики повинні обов'язково базуватися на принципах, які б забезпечували якісне надання послуг, так обов'язковою повинна бути наявність приємної зовнішності, приємного голосу, правильної вимови, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі.

Підготовка вищевказаних документів потребує спеціальних знань, а тому відділ кадрів готелю "Фрегат" при підготовці цих документів повинен залучати професійних консультантів та фахівців або навчати власних працівників.

Значну увагу керівництво готелю приділяє навчанню, підготовці та підвищенню кваліфікації працівників.

Щорічно проводиться навчання і перевірка знань працівників з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги, цивільної оборони, пожежної безпеки, знання іноземних мов. Також керівники підприємств організовують систематичне навчання працівників та керівників по використанню новітніх систем та технологічних процесів обслуговування, сучасної організації праці.

Так, в 2012 році була розроблена та запроваджена учбова програма занять у школі гостинності покоївок. Таку ж програму використовують і інші провідні готельні підприємства України.

Учбова програма для покоївок передбачає проведення тематичних семінарів, з таких питань:

1. Готельне господарство України на сучасному етапі. Переваги готелів – представників готельних ланцюгів.
2. Роль сертифікації готельних послуг у підвищенні якості обслуговування гостей.
3. Поняття гостинності. Процес надання послуг.
4. Вимоги до прибирання житлових приміщень готелю. Види прибирання, хронологічний порядок виконання робіт з кожного виду.

5. Порядок прибирання жилої кімнати. Приклади особистого вдосконалення
6. Порядок прибирання санвузла. Існуючий у готелі “стандарт” завершення прибирання санвузла.
7. “Поведінковий стандарт”. Виконання посадових інструкцій.
8. Ведення білизняного господарства. Отримання чистої білизни. Збір, сортування, здача брудної білизни. Пропозиції для вдосконалення.
9. Матеріали та механізми для прибирання.
10. Прибирання території службових, допоміжних та приміщень громадського користування.
11. Матеріальна відповідальність робітників готелю.
12. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві.
13. Бригадний метод роботи у готелях.
14. Основні умови безпеки праці та проживання у готелях.
15. Протипожежні методи захисту у готелях.
16. Контроль санітарного стану готелю та особиста гігієна обслуговуючого персоналу.

Як бачимо програма розроблена досить вдало бо поряд з необхідними темами семінарів включає й такі, які безпосередньо торкаються якості послуг та гостинності [17].

Навчання за цією програмою повинні пройти всі покоївки готелю, за цим чітко слідкує відділ кадрів та завідуючий корпусом – безпосередній їх керівник, результати занять ретельно фіксуються для подальшого їх використання при проведенні атестації покоївок.

На жаль в готелі "Фрегат" не використовуються програми для перепідготовки працівників за стажем роботи, що є дуже важливим напрямом кадрової політики, особливо враховуючи, що близько 30% працюючих готелю пенсійного та передпенсійного віку.

Важливою умовою успішної роботи по підвищенню якості обслуговування та складовим елементом у підготовці та навчанні персоналу є навчання та перепідготовка керівників. Починати цей процес слід з вищого керівництва,

доцільно це робити власними силами або шляхом залучення спеціалістів – консультантів із відповідних навчальних закладів. В процесі навчання необхідно надавати загальні відомості про діяльність в області якості та підкріплювати їх конкретними заходами і рекомендаціями. Було б непогано, якби готель "Фрегат" розробив власну програму навчання, заклавши в неї конкретні цілі підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення культури обслуговування. Навчання, підготовка і перепідготовка буде стимулювати працівників та керівництво до праці, змінювати на краще відношення персоналу до роботи, а точніше до її якості.

З підготовкою та професійним розвитком персоналу тісно пов'язана оцінка персоналу, яка має надзвичайно важливе значення для надання послуг високої якості.

В готелі "Фрегат" процес оцінки персоналу реалізується у вигляді атестації працівників та атестації робочих місць за умовами праці.

Атестація працівників являє собою процес оцінки ефективності використання працівником своїх посадових обов'язків та здійснюється з метою виявлення відповідності працівника посаді, яку він очолює. Атестація працівників готелю "Фрегат" включає в себе декілька етапів (рис.2.1).

В центрі атестаційного процесу знаходиться атестаційна співбесіда – зустріч працівника з атестаційною комісією, в ході якої відбувається обговорення результатів роботи працівника за рік, дається оцінка цій роботі як керівником, так і самим працівником, затверджується план роботи працівника на майбутній рік. Дуже важливим є те, щоб працівник зміг сам оцінити себе та свою роботу саме з позицій якості.

Для того, щоб керівник зміг успішно провести атестаційну співбесіду, керівники разом з атестаційною комісією готуються до нього. Головним елементом підготовки являється проведення основаної на фактах оцінки роботи працівника з врахуванням посадової інструкції та оцінки безпосередньо якості його роботи.

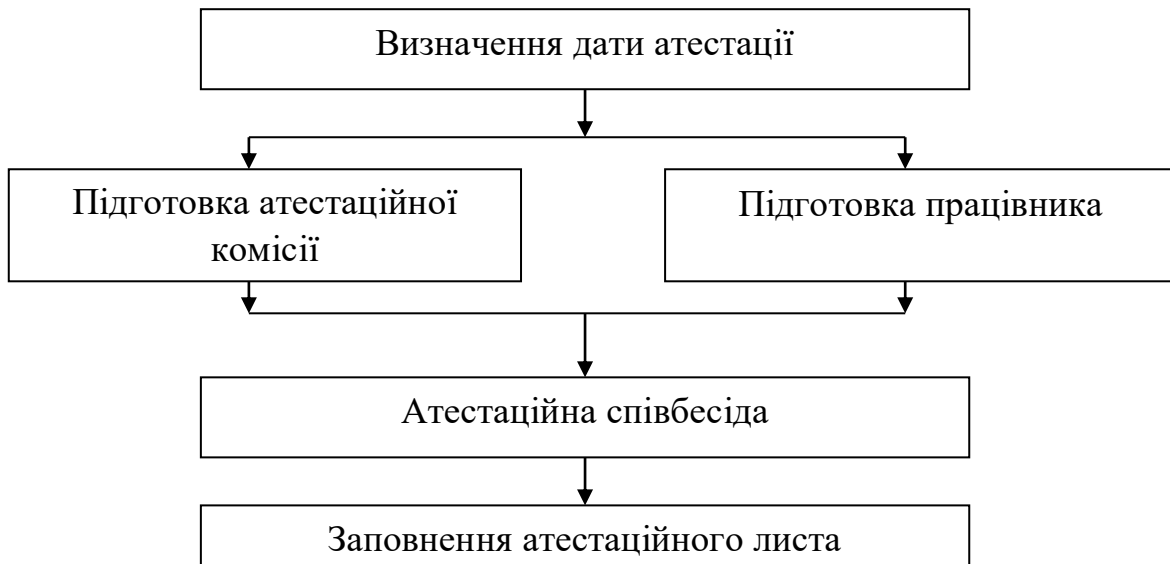


Рис. 2.1 Процес атестації працівників готелю "Фрегат"

Підготовка до співбесіди атестуемого працівника заключається в оцінці власної роботи за рік.

Кульмінацією атестаційного процесу являється оцінка виконання працівником своїх посадових обов'язків на протязі атестаційного періоду. Атестаційна комісія разом з керівником заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника. По закінченні атестаційного процесу у атестаційному листі члени комісії виставляють оцінку працівнику та висловлюють свої рекомендації, щодо його діяльності.

Від оцінки атестаційної комісії першочергово залежить чи буде продовжений з працівником контракт і якщо буде, то на який термін. Цей вид кадрової роботи, який застосовується в готелі "Фрегат" в значній мірі впливає на якість виконуваної роботи та мотивує працівників готелю надавати якісне обслуговування. На даному підприємстві атестація працівників проводиться не частіше 1 разу на рік і, на мою думку, потребує вдосконалення.

По-перше, кожен процес навчання обов'язково треба закінчувати атестацією, яку слід проводити періодично для всіх категорій робітників, включаючи і керівництво. Атестація повинна проводитись керівниками відповідних служб і підрозділів з залученням спеціалістів. Періодичність атестації повинна залежати від категорії працівників.

По-друге, перелік питань в атестаційному листі повинен складатись не тільки з анкетних даних та узагальнюючих питань, а з більш конкретних, які б охоплювали всі аспекти діяльності працівника, особливу увагу слід приділити якості послуг, для цього варто виділити окремий блок питань і оцінювати результати роботи по стандартній п'ятибальній шкалі, виставляючи конкретні оцінки за певний вид діяльності. Основною метою проведення є відповідність існуючим нормам та нормативам.

Проведення атестацій робочих місць персоналу також здійснює вплив на якість, оскільки допомагає виявити недоліки, які заважають працівнику якісно виконувати свої обов'язки. Але при проведенні цього виду атестації в готелі "Фрегат" робота по виявленню недоліків, які безпосередньо впливають на якість обслуговування не ведеться, тому керівництву разом з кадровою службою, з метою підвищення рівня обслуговування слід звернути на це увагу і вирішити цю проблему.

Так, система оцінки персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників готельного комплексу. Від результатів атестації залежать і рішення про винагороди, просування по службі, звільнення, регулярна та систематична оцінка працівників дає можливість керівництву готелю отримувати інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих рішень про підвищення заробітної плати (винагорода кращих працівників здійснює мотивуючу дію на їх колег), просування по службі або звільнення.

Надзвичайно важливим етапом у досягненні високого рівня обслуговування є участь керівництва, яке може впливати на якість послуг безпосередньо при обслуговуванні.

Для дослідження цього процесу в готелі "Фрегат" був проведений аналіз ефективності використання робочого часу керівника служби прийому та розміщення та була складена фотографія його робочого дня, яка дозволяє отримати уявлення про його роботу та оцінити ефективність використання робочого часу (таблиця 2.5).

Фотографія робочого дня керівника відділу прийому та розміщення.

Найменування	Індекс	Поточний час		Витрати час.хв.
		початок	Кінець	
1	2	3	4	5
Приходить на роботу реєструється у охорони	Тдоп	09.30	09.33	00.03
Відкриття кабінету, підготовка робочого місця	Тосн	09.33	09.38	00.05
Вмикає комп'ютер та принтер	Тосн	09.38	09.43	00.05
Роздруковує прогноз заїздів-виїздів на день	Тосн	09.43	09.47	00.04
Розкладає реєстраційні картки гостей за минулий день	Тдоп	09.47	9.53	00.06
Готує наряди на день	Тосн	9.53	10.02	00.05
Фіксує дані в комп'ютері	Тосн	10.02.	10.05.	00.03

Продовження таблиці 2.5

Продовжує роботу по підготовці нарядів	Тосн	10.05	-	-
Закінчує працювати з нарядами	Тосн	-	10.26	00.21
Перевіряє електронну пошту та відповідає на неї	Тдоп	10.26	10.39	00.13
Відповідає на телефоний дзвінок	Тосн	10.39	10.48	00.09
Вносить корективи в наряди	Тосн	10.48	10.51	00.03
Передзвонює менеджера по бронюванню	Тдоп	10.51	10.53	00.06
Продовжує вносити зміни в наряди	Тосн	10.53	-	-
Закінчує працювати з нарядами	Тосн Тдоп	- -	11.28 11.33	00.35 00.06
Прямує до комерційного директора	Тдоп	11.33	11.35	00.02
Обговорює з ним професійні питання	Тосн	11.35	11.45	00.10
Повертається на робоче місце	Тдоп	11.45	11.48	00.03
Готує відповідну документацію	Тосн	11.48	11.50	00.02
Перевіряє документацію	Тосн	11.50	11.58	00.08
Відносить документи до комерційного директора	Тдоп	11.58	12.08	00.06
Повертається на робоче місце, перевірку профайлів	Тосн	12.08	12.14	00.06
Вносить відповідні зміни в профайли	Тосн	12.14	12.19	00.05
Викликає працівника	Тосн	12.19	12.22	00.04
Дає йому завдання і пояснює його працівнику	Тосн	12.22	12.26	00.04
Відповідає на телефонний дзвінок	Тосн	12.26	12.29	00.03
Прямує до головного бухгалтера, обговорює з ним професійні питання	Тосн	12.29	12.37	00.08
Повертається на робоче місце де роздруковує з комп'ютера звіти для бухгалтерії	Тдоп	12.37	12.41	00.04
Робить ксерокопію, звітів та дає вказівку працівнику віднести звіт до бухгалтерії	Тдоп	12.41	12.46	00.05
Розмова з колегами	Твтр	12.46	13.00	00.14
Обідня перерва	Трегл	13.00	14.00	01.00
Всього				207

Виходячи з даних попередньої таблиці розрахуємо коефіцієнт використання робочого часу за наступною формулою:

$$\frac{T_{\text{осн}} + T_{\text{обсл}} + T_{\text{доп}}}{T_{\text{заг}}} = \frac{139 + 54}{207} = 0,93 \quad (1.4)$$

Отже, отриманий показник за своїм розміром наближений до 1, що свідчить про ефективне використання робочого часу. Проте, можна спробувати поліпшити значення коефіцієнту використання робочого часу шляхом запровадження заходів щодо скорочення витрат часу, пов'язаних з нерегламентованими розмовами менеджера. Але це може призвести внаслідок обмеження можливості спілкування працівників між собою на неформальному рівні до розгуртованості колективу. Даний аналіз також показує, що в роботі керівника відсутній час, який відводиться на обслуговування $T_{\text{обсл}} = 0$, а отже керівник зовсім не приймає участі у обслуговуванні клієнтів, хоча можливості для цього є. Так, якщо скоротити витрати часу на допоміжні операції, які не потребують безпосередньої участі керівника та його компетенції і доручити їх виконання підлеглим, можна вивільнити час на обслуговування клієнтів.

Безпосередньо спілкування з клієнтами дасть можливість керівництву не тільки ретельніше виявляти вимоги гостей готелю і відповідно до цього організувати диференційоване їх обслуговування, а й підтримувати серед персоналу готовність надавати різноманітні та високоякісні послуги і створювати сприятливий психологічний клімат в колективі.

Таким чином, охарактеризувавши якість обслуговування в готелі "Фрегат" та дослідивши взаємозалежність між кадровими заходами та якістю послуг бачимо, що кадрова складова в значній мірі впливає на якість послуг готелю та охоплює всі функції управління і вимагає участі, віддачі та ефективної взаємодії всього персоналу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції щодо підвищення якості обслуговування за рахунок ефективної кадрової політики

На сучасному етапі в готельному бізнесі збільшення акценту на якість обслуговування вимагає від системи управління людськими ресурсами забезпечення підприємств індустрії гостинності більш високоякісними працівниками, ніж раніше. Одночасно ця система повинна реструктуризовуватись та укомплектовуватись таким чином, щоб стати клієнто-орієнтованою, а це вимагає постійного розвитку та вдосконалення персоналу і збільшує роль та значення можливих напрямів підвищення ефективності кадрової політики підприємства. На основі проведених досліджень в системі управління персоналом та якості обслуговування в готелі можна сформулювати такі шляхи вдосконалення управління персоналом на підприємстві (рис.3.1.).

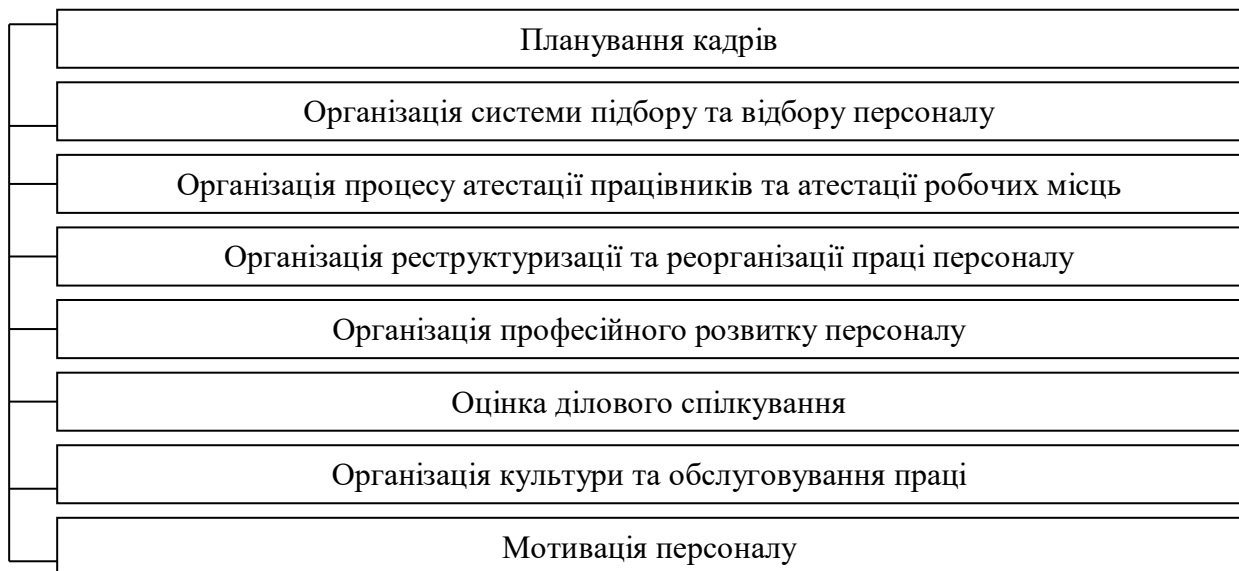


Рис. 3.1. Основні напрями вдосконалення кадрової роботи в готелі "Фрегат"

В зв'язку з цим варто вдосконалити організаційну структуру відділу кадрів готелю, шляхом формування відповідних секторів роботи, які б займались виконанням конкретних завдань [додаток Б [29]].

Якісне надання послуг не можливе без ефективного використання праці персоналу. Саме ефективність характеризує процес формування спеціально необхідних витрат праці, пов'язаних з наданням якісного обслуговування, тому з цією метою я пропоную застосувати в готелі "Фрегат" нижче наведеного загального плану заходів щодо підвищення показників ефективності управління персоналом (рис. 3.2.).

Найменування заходів	Спосіб досягнення
Раціональне використання робочого часу	Скорочення нерегламентованих перерв, підвищення трудової дисципліни, забезпечення більш повної завантаженості робітника, в т.ч. суміщення професій.
Раціональне використання адміністративно-управлінського та обслуговуючого персоналу	Впровадження вдосконаленої системи обслуговування для скорочення штатного складу працівників.
Механізація та автоматизація працездатних процесів в обслуговуванні та управлінні	Впровадження досягнень науково-технічного прогресу та наукової організації праці
Підвищення кваліфікації та загальнокультурного рівня працівників	Направлення працівників готелю на курси підвищення кваліфікації, по оволодінню іншими або суміжними професіями, по отриманню передового досвіду і методів праці
Поліпшення умов праці та техніки безпеки	Створення належних умов для здійснення необхідних процесів господарської діяльності та забезпечення приміщень необхідним обладнанням, що забезпечує безпеку в роботі
Планування оптимального розміру фонду оплати праці	Проведення розрахунків фонду заробітної плати на основі окремих розрахунків фондів заробітної плати окремих категорій працівників.
Застосування раціональних методів матеріального стимулювання праці для надання високоякісних послуг	Впровадження раціональних форм і систем оплати праці, різноманітних заохочень, системи преміювання раціоналізаторських пропозицій і т.ін.

Рис. 3.2. План заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом в готелі "Фрегат"

Наступним етапом в характеристиці основних шляхів вдосконалення управління персоналом в готелі "Фрегат" стане виявлення основних

рекомендацій щодо організації процесу атестації працівників та атестації робочих місць за умовами праці.

На мою думку доцільно б було використовувати комбінацію декілька методів оцінки, що так широко застосовується в зарубіжній практиці. Так спочатку дати можливість працівнику самому оцінити свої можливості, а вже потім застосовувати метод стандартних оцінок (оцінка керівником своїх підлеглих) і на основі отриманих результатів заповнити атестаційний лист, в даному атестаційному листі оцінка може проставлятися в одній із вільних клітинок по кожному питанню.

Для того, щоб оцінка була більш об'єктивною варто залучати до атестаційного процесу спеціалістів, які б проводили детальні співбесіди з керівництвом та обговорювали з ним роботу працівників за визначений період часу.

Також варто використовувати декілька форм атестаційних листів: одна – для атестації вищого керівництва, друга – для атестації керівників підрозділів та спеціалістів, третя – для працівників.

З метою підвищення якості обслуговування система підбору персоналу готелю "Фрегат" також потребує вдосконалення. Процес підбору дуже важлива та делікатна справа, оскільки особисті властивості обслуговуючого персоналу повинні бути адекватні характеристикам клієнтури. Тільки в цьому випадку між обслуговуючим персоналом та клієнтами може виникнути контакт і взаємовідношення в процесі обслуговування будуть максимально оптимізовані. З цією метою на підприємстві крім посадових інструкцій, повинні знаходитись й інші документи, які б описували основні характеристики, якими повинен володіти працівник для надання якісних послуг – кваліфікаційні карти та карти компетенцій. Ці документи повинні готуватись та розроблюватись керівниками підрозділів та спеціалістами по людським ресурсам на основі посадових інструкцій.

Кваліфікаційна карта описує набір основних кваліфікаційних характеристик (спеціальна вища освіта, знання іноземної мови, володіння

комп'ютером), якими повинен володіти “ідеальний” працівник, займаючи ту або іншу посаду. Оскільки в ході відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик значно легше, ніж наявність здібностей виконувати окремі функції, кваліфікаційна карта являється інструментом, який значно полегшить процес відбору кандидатів на даному підприємстві. Використання кваліфікаційної карти також дасть можливість працівникам кадрової служби готельного комплексу давати структуровану оцінку кандидатам (по кожній характеристиці) і робити порівняння кандидатів між собою.

Карта компетенцій (портрет, ідеального працівника) дозволяє в більшій мірі ніж попередній документ визначити особисті характеристики та потенціал професійного розвитку працівника, що є важливим фактором, який забезпечує якісний склад працівників та визначає якість їхньої роботи. Компетенції являють собою особові характеристики працівника, його здібності та можливості до виконання тих або інших функцій, типів поведінки та соціальних ролей, як наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, уміння ввічливо вести бесіду з клієнтами, уміння працювати в колективі та ін. Підготовка карти компетенцій потребує спеціальних знань і, як правило, здійснюється за допомогою професійного консультанта або спеціально навченого працівника відділу кадрів, тому перш ніж запроваджувати використання цього документу, в готелі "Фрегат", слід визначити, хто буде здійснювати його розробку. Якщо це буде фахівець чи професійний консультант, то потрібно визначити установу, з якої він буде залучений і звичайно розрахувати бюджет на оплату його праці. Але найбільш доцільним на мою думку, буде навчання власного працівника готелю, оскільки це потребує менше фінансових затрат та дозволить в потрібний момент вносити відповідні зміни до розроблених документів [33].

Важливим елементом кадрової політики, який у значній мірі впливає на якість обслуговування є мотивація працівників готельного комплексу. В готелі на жаль відсутні конкретні матеріальні та соціальні стимули, які б безпосередньо надавались працівникам готелю за якісне обслуговування, а тому керівництву готелю слід приділити увагу цій проблемі та розробити

заходи по її локалізації.

Задоволення як індивідуальних та соціальних потреб працівників готелю "Фрегат" можна здійснити за допомогою реструктуризації та реорганізації праці з використанням двох взаємопов'язаних підходів. Перший з них заключається в реструктуризації індивідуальної праці, а другий пов'язаний із змінами в організаційному контексті.

Основними методами реструктуризації індивідуальної праці, які б змогли підвищити якість обслуговування в готелі "Фрегат" являються: ротація (переміщення працівників з однієї посади на іншу для набуття потрібного досвіду роботи в різних службах готелю), розширення (горизонтальне збільшення кількості виконуваних робіт та задач персоналу за допомогою комбінації декількох взаємопов'язаних робіт одного й того ж рівня) та збагачення праці (вертикальне розширення за допомогою збільшення посадових обов'язків та можливостей для подальшого розвитку, націлюючи потенціал персоналу на більшу автономію при планування та виконанні своїх функцій) [31].

В підході, пов'язаному з організаційними змінами, особлива увага приділяється ефективному використанню людських ресурсів, розвитку навиків та організаційних функцій із застосуванням, в основному методів, так званих автономних робочих груп (невеликі групи працівників, які мають велику ступінь свободи вибору повинні самостійно організовувати та регулювати свою роботу). Наприклад, виділення певних учасників роботи, (визначеної кількості номерів для прибирання) групам покоївок, які несуть відповідальність за свій участок, а всередині групи самі розподіляють обов'язки і та група, яка найкраще виконала свою роботу (надала якісне обслуговування) отримує винагородження. Цей метод забезпечить атмосферу довіри між працівниками та керівництвом і активно залучить персонал готелю в процес прийняття рішень, що суттєво підвищить якість обслуговування.

Керівництво готелю повинно приділяти велику увагу стимулюванню праці персоналу, оскільки поведінка та рівень виконання посадових обов'язків

окремих працівників безпосередньо впливають на якість послуг.

Тому я вважаю, що з метою забезпечення стимулів до праці, професійного росту, належного ділового спілкування, високого виконавського рівня персоналу керівництву готелю "Фрегат" слід:

- під час підбору працівників виходити з їх здатності виконувати встановлені посадові інструкції;
- створювати такі умови роботи, які сприяють досягненню найвищих показників якості роботи і сприятливого робочого клімату;
- реалізовувати можливості кожного працівника за рахунок послідовного застосування творчих підходів до праці і більш широкого залучення до трудового процесу;
- забезпечувати розуміння майбутніх робіт і поставлених завдань, у тому числі їх вплив на якість;
- слідкувати за тим, щоб весь персонал усвідомлював свою причетність до забезпечення якості послуг, які надаються споживачу і розумів свою роль у цьому процесі;
- заохочувати спрямовані на підвищення якості зусилля шляхом належного їх визначення і надання винагороди за досягнені результати;
- регулярно розглядати чинники стимулювання персоналу в забезпеченні якості послуг;
- застосовувати планове просування по службі і підвищення професійного рівня персоналу;
- впроваджувати програми підвищення кваліфікації персоналу.

Важливими в забезпеченні високого рівня обслуговування є організація навчання персоналу, адже клієнти почувають себе більш зручно, коли мають діло з службовцями, які проявляють знання і зацікавленість в своїй роботі та виконують свої посадові обов'язки в такій манері, яка подобається їм. Навчання необхідне, щоб створити у службовців належну поведінку, вміння відчувати реакцію клієнта і бездоганно виконувати свої професійні обов'язки. Погане обслуговування зразу ж відчувається клієнтом, якщо службовець не

достатньо знає свою роботу чи підприємство, не знає як надати обслуговування, яке від нього очікує клієнт. Тому в готелі "Фрегат" організувати проведення навчання слід з врахуванням відповідних програм якості, це дозволить усвідомити необхідність змін та створить умови, які дозволять працівникам готелю досягти змін і професійного росту [23].

Основними завданнями в цій галузі, які стоять перед керівництвом готелю можуть бути наступні:

- підготовка виконавців у сфері управління якістю, в тому числі фахівців з розрахунку витрат;
- підготовка персоналу (не слід обмежуватись лише тими, хто безпосередньо відповідає за якість);
- проведення занять з персоналом організації, яка надає послуги, з визначення політики в сфері якості, поставлених завдань і концепцій задоволення споживача;
- реалізація ознайомлювальної програми з якістю, яка може включати проведення інструктажів і курсів підготовки нових працівників, а також програм перепідготовки для працівників за стажем;
- застосування методик визначення і перевірки відповідності підготовки, які пройшов персонал, потребам організацій;
- необхідність ретельного встановлення вимог до персоналу для офіційної атестації, а також надання у потрібних випадках допомоги та підтримки.

Якість послуг значною мірою залежить від правильного спілкування працівників готелю, їх комунікабельності, поінформованості тому персонал, який надає послуги, особливо працівники, що мають безпосередній контакт зі споживачем, повинні знати правила ділового спілкування мати відповідні навички. Вони повинні бути здатні утворити життєспроможний трудовий колектив, який міг би належним чином взаємодіяти із сторонніми організаціями і їх представниками для того, щоб послуги надавалися вчасно і без зауважень.

З цією метою я пропоную в готелі "Фрегат" застосовувати колективні заходи, наприклад, загальні збори з обговоренням питань підвищення якості,

наради, які можуть бути ефективними з точки зору налагодження взаємовідносин між працівниками і можуть сприяти залученню їх до участі у вирішенні проблем і співпраці.

Контроль за підтриманням стандартів обслуговування також являється сферою турбот керівництва, який в готелі рідко являється ефективним. За звичай такий контроль припускає ведення документації, здійснення оцінки досягнутого рівня обслуговування. Тому на даному підприємстві повинні розроблюватись міри, які б направлялись на його підвищення, в тому числі додаткове навчання, підвищення дисципліни і створення згуртованого працездатного колективу.

Для того щоб підвищити ефективність в підтриманні стандартів обслуговування, готель повинен налагодити обмін інформацією в тих сферах, які на поточний момент відсутні чи не ефективні.

На практиці це означає, що керівник кожен день повинен думати про те, щоб його підлеглі виконували свої обов'язки так, "як це належить": бармен працював би по своїм правилам, покоївка прибирала б кімнати по своїм, а порт'є розглядав би скарги гостей по своїм.

Також для вдосконалення якості обслуговування в готелі "Фрегат" необхідне проведення регулярного тренінгу для працівників з метою доведення до них принципів всезагального якісного обслуговування згідно яких головна роль повинна відводитись орієнтації працівників на клієнта. З цією метою я пропоную використання в готелі системи правил і норм, так званого кодексу якісного обслуговування, який складається з шести модулів, в які включені основні принципи "наполегливої гостинності".

Отже, охарактеризувавши основні напрями підвищення якості обслуговування за рахунок вдосконалення управління персоналом готелю можна зробити висновок, про те, що для того, щоб задовольнити постійно зростаючі вимоги споживачів до якості обслуговування, необхідно виходити з того, що вона не є пріоритетом відділу кадрів, відділу маркетингу або обслуговуючих підрозділів. Якість – це справа всіх і кожного. Необхідно

поводити планомірну й систематичну роботу з виконання професійного рівня з керівниками вищої ланки. Усі працівники готелю повинні систематично проходити курси з підвищення кваліфікації, підвищувати свої знання, уміння й навички.

3.2. Пропонований Кодекс якісного обслуговування

Далі розглянемо та охарактеризуємо кожен розділ кодексу якісного обслуговування[23], який пропонуємо запровадити в готелі для підвищення якості обслуговування.

I. Розмова з відвідувачами:

1. Контакт поглядом, тепле і щире вітання:
правило 5 кроків: не чекайте, поки гість підійде до Вас, самі підійдіть до гостя і на відстані 5 кроків привітайте його та запропонуйте свою допомогу.
2. Завжди контактуйте очима, даючи зрозуміти гостю, що ви слухаєте його уважно. Посміхайтесь і вам посміхнуться у відповідь.
3. Звертайтеся до гостей по імені, Ваш обов'язок знати постійного гостя по імені Запам'ятаєте, люди люблять, коли до них звертаються по іменах.
4. Передбачення бажань.
5. Відслідковуйте проблеми. Ви повинні давати відповідь на будь-яке питання гостя впродовж 10 хвилин.
6. Знання. Ваш обов'язок – завжди бути в курсі, якщо Ви не знаєте відповіді, то повинні зробити все, щоб клієнт був задоволений і не помітив вашої розгубленості.
7. У відповідь ніколи не говоріть слова «немає».
8. Позитивна енергія. Ви всі представники готелю, тому позитивний клімат повинен бути як усередині так і за його межами.
9. Зовнішній вигляд. Будьте бездоганні.
10. Чистота. Це якість, що першочергово характеризує Вас.
11. Самовдосконалення.

12. Зверніть увагу на гостя впродовж 30 секунд після його приходу.

13. Використовуйте фрази - “Доброго ранку! Доброго дня! Доброго вечора!”

14. Якщо Ви зайняті в цей момент, то скажіть гостю, що ви через хвилину підійдете до нього.

15. Якщо Ви зайняті обслуговуванням відвідувачів і до нового гостя деяка відстань, подайте знак очима, що ви його бачите та посміхніться.

16. Ввічлива бесіда з гостями дозволена заради гостинності.

17. Ніколи не обговорюйте особисті або приватні проблеми.

18. Будьте дружелюбні, але не фамільярні.

19. Ніколи не втручайтесь до розмов, поки звернення не буде адресовано безпосередньо до Вас.

20. Зберігайте в таємниці зміст ваших розмов із відвідувачами на особисті теми, що виникають з ініціативи гостя.

21. Розмова з гостем залежить від багатьох чинників. Деякі гості більш відкриті для спілкування, інші, мабуть, зацікавлені в сервісі і не проявляють зацікавленості до розмов. В залежності від реакції гостя, можна продовжити розмову або утриматися від неї.

Теми для розмови:

1) зовнішній вигляд гостя:

- “Ви так прекрасно виглядаєте сьогодні.”

- “Вам так пасує цей колір.”

2) що-небудь, чим зайняті гості:

- “Я можу допомогти Вам знайти вірний напрямок ?”

- “Я помітив у Вас в руках карту. Ви збираєтесь сьогодні оглянути визначні пам'ятки ?”

3) спортивні події;

4) свята і спеціальні місцеві події;

5) погода, зміна пори року;

І це тільки декілька ідей для початку розмови. Будьте винахідливі!
Найбільш важливий елемент розмови – уміння слухати.

II. Як обходитись зі скаргами.

1. Відвідувач завжди правий.
2. Ніколи не сперечайтесь з гостем, навіть якщо він не правий.
3. Якщо скарга не може бути вирішена швидко, тоді вибачитесь і покличте керівника підрозділу.
4. Більшість скарг законні, за винятком, коли гість п'яний.
5. Кращий спосіб вирішення скарг – попередження їх із самого початку.
6. Слухайте скаргу доти, поки гість не перестане говорити.
7. Внесіть ясність у ситуацію.
8. Прийміть рішення.
9. Дійте негайно.
10. Перевірте виконання рішення.

Критерієм успішного вирішення скарг гостей служить їх задоволеність.

Обходження з не тверезими відвідувачами.

1. Ніколи не сперечайтесь.

III. Телефонний етикет

1. На телефонний дзвінок може відповідати будь-який службовець, що знаходиться неподалік телефону.

2. Беріть трубку не пізніше третього дзвінка - це говорить про рівень обслуговування і крім того, це стандарт.

3. Використовуйте 4 правила:

- Вітайте того хто дзвонить.
- Добрий ранок/день/вечір
- Подякуєте за дзвінок
- Назвіть свій відділ
- Представтеся по імені
- Запропонуйте допомогу: “Що я можу для Вас зробити ?Чим я можу Вам допомогти?”

4.Тримаєте трубку акуратно; говоріть безпосередньо в мікрофон, інакше Вас можуть не зрозуміти.

5.Посміхайтесь! Це не важко. Посміхайтесь, коли відповідаєте на дзвінок – Ваш голос буде звучати більш дружелюбно.

6.Спілкуючись по телефону, уникайте розмов з іншими людьми. Спілкування по телефону вимагає Вашої повної уваги.

7.Називайте людину по імені, якщо це можливо.

8.Коли Вам необхідно відповісти на інший дзвінок або терміново відійти, запитаєте хто дзвонить, чи може він почекати, і дочекайтесь відповіді. Якщо гість не хоче чекати, запропонуєте йому передзвонити пізніше або залишити інформацію.

9.Ніколи не перебивайте того хто дзвонить. Уважно вислухайте, перед тим, як відповісти.

10. Закінчуючи розмову, дотримуйтеся наступних правил:

Подякуєте за дзвінок.

Дайте зрозуміти, що всі обіцянки, що Ви даєте, будуть виконані.

Зробіть так, щоб залишити про себе приємне враження.

IV. Правила регулювання внутрішнього розпорядку

1.Співробітники повинні реєструвати свій прихід на роботу і відхід з роботи.

2. Будьте на робочому місці вчасно і у відповідній уніформі.

3.Попередьте керівника заздалегідь про те, що Ви занедужали (не пізніше, ніж за 4 години до початку робочої зміни).

4.Будьте готові прийти на роботу в будь-який час у разі потреби.

5.Будьте готові продовжувати працювати після закінчення табельного часу, якщо необхідно.

6.Їсти і пити дозволяється тільки в їдальні для співробітників.

7.Палити дозволяється тільки в спеціально відведених для цього місцях.

8.Час для перерви буде визначатися керівником, ніколи не можна залишати робоче місце чи йти на перерву без попереднього дозволу керівника.

9. Для особистих телефонних дзвінків співробітники мають право користуватися телефоном, який відведений для цього. Забороняється користуватися службовими телефонами для цих цілей.

V. Етика поведінки обслуговуючого персоналу

1. Не жуйте жувальну гумку і не їжте на робочому місці.

2. Не збирайтеся групами, розмовляючи між собою в залі ресторану, холі готелю, на поверхах.

3. Не робіть ніяких критичних зауважень на адресу гостей або Ваших колег.

4. Коментарі з приводу відсутності чайових або їхньої суми заборонено. Автоматичне додавання чайових до чека заборонено. Виняток можуть скласти лише заходи для великих груп гостей.

5. Якщо гість чим-небудь незадоволений, доведіть це до відома керівника, попередньо зробивши спробу розв'язати проблему самостійно. Деякі зауваження гостей з приводу обслуговування повинні бути доведені до керівника підрозділу негайно. Завжди намагайтесь переконатися, що гість залишився задоволений.

6. Завжди звільняйте дорогу гостю.

7. Про всі нещасні випадки, або ситуації, коли на гостя що-небудь пролито, забруднено його одяг, повинні бути негайно повідомлені керівнику.

8. Всі розмови на робочому місці повинні бути регламентовані, щоб не заважати іншим сконцентруватися на роботі.

9. Ніколи не сперечайтесь ні з гістьми, ні з колегами.

10. Якщо виникла проблема з виконанням замовлення, обов'язково проінформуйте гостей про заміну.

11. Якщо у Вас немає відповіді на питання клієнта, запитаєте керівника або більш досвідченого співробітника. Це краще, ніж гадати і відповісти невірно.

12. Не бігайте по залу, вестибюлю, поверхах, не рухайтесь різко.

13. Не підвищуйте голос, яка б не була на те причина.

14. Не кричіть через весь зал, краще підійдіть і повідомте інформацію безпосередньо.

15. Ніколи не робіть образливих жестів ні стосовно гостей, ні стосовно колег.

16. Не чепуріться на очах у гостей, не зачісуйтеся, не фарбуйте нігті, уникайте інших подібних звичок.

17. Всі персональні дзвінки на робочому місці заборонені (вхідні і вихідні).

VI. Вимоги до зовнішнього вигляду та уніформи.

1. Уніформа:

- повинна бути чистою й акуратно вигладженою;
- усі правила прання і чищення повинні бути дотримані;
- повинна підходити за розміром бути в належному порядку;
- перешивати уніформу дозволяється тільки зі схвалення керівництва, повну форму варто носити постійно в робочий час;
- довжина штанів повинна доходити до верхнього краю взуття, спідниці не повинні бути коротшими середини коліна, уніформа включає значок з ім'ям, що приколюється на ліву сторону. Носіння іменних значків є обов'язковими та постійними, це в однаковій мірі відноситься до співробітників, для яких носіння уніформи не є обов'язковим;

2. Взуття:

- повинне бути добре начищене, підходити до кольору і стилю уніформи, переважно шкіряним;
- для співробітників громадського харчування взуття повинне бути цілком закритим, каблук не вище 5 см , заборонено носіння спортивного взуття, сандалій, взуття на платформі;
- для жінок колготи без зачіпок і швів є обов'язковою частиною одягу, переважно тілесного кольору;
- для чоловіків темні носки в тон взуття.

3. Прикраси:

- сережки дозволяються тільки для жінок, по одній в кожному вусі, крім кліпс або довгих сережок;

– годинники не великі, каблучок повинно бути не більше 2-х на кожній руці.

4. Косметика:

- лак для нігтів природних кольорів, або що підходить до уніформи;
- акуратні нігті;
- природний макіяж;
- свіжий, чистий зовнішній вигляд, свіжий подих;
- волосся чисте, добре зачесане;
- чисто виголене обличчя, вуса короткі і охайно підстрижені;
- усі ссадини і порізи на руках заклеювати водонепроникним пластиром тілесного кольору;
- парфумерію використовувати в міру;
- відсутність шкідливих звичок (жувати жувальну гумку під час роботи і т.д.).

5. Співробітники, для яких носіння форми не є обов'язковим, повинні вдягатися консервативно і суворо використовувати наступні правила:

- чоловіки: костюм, або піджак і штани консервативних відтінків. Піджак повинен бути застібнутий, сорочка світлого кольору. Краватка обов'язкова. Білі шкарпетки неприпустимі.
- жінки: костюм: піджак із спідницею, сукня з відповідним піджаком, або просто сукня. Вечірні, відкриті сукні заборонено.

З метою підвищення якості обслуговування, рекомендується керівництву готелю звернути увагу і на, так звану, “корпоративну культуру підприємства”.

Основними положеннями “корпоративної культури” є наступні:

- співробітників слід розглядати як “активну статтю балансу”, а не як показник витрат;
- знаходити причини помилок, а не шукати винних;
- попереджувати помилки, а не чекати, коли їх прийдеться усувати;
- керувати на основі особистого прикладу замість роздачі вказівок;
- стимулювати заходи по підвищенню якості;

– використовувати факти, а не домисли.

Засвоївши ці принципи та впровадивши їх, готель "Фрегат" зможе досягти більш високого рівня якості обслуговування.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі були розкриті питання змісту кадрової політики, якості обслуговування, описані чинники та основні задачі системи підвищення якості обслуговування, розкриті проблеми кадрової політики даного готелю та запропоновані шляхи вдосконалення управління персоналом і пропозиції щодо підвищення якості обслуговування.

В роботі вивчені та проаналізовані поняття кадрової політики різних наукових джерел та авторів, і виявлено, що сутність кадрової політики полягає в тому, що це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Вона спрямована на своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації; раціональне використання персоналу; формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

В науковій літературі та практиці існують такі категорії понять, як якість, якість послуг, якість обслуговування. Всі ці поняття взаємопов'язані, і є основними складовими готельного господарства. При дослідженні поняття якість нами виявлено, що якість в готельній індустрії полягає в правильно визначених потребах клієнтів, правильно наданих послугах та необхідності надавати продукт на одному рівні постійно.

Проаналізувавши категорію поняття якість послуг, ми визначили, що її суть полягає в якісному задоволенні заявленої або очікуваної потреби клієнта, або перевищення очікувань. На противагу якості послуг, існує поняття якість обслуговування, яке полягає в комплексі обов'язкових правил для виконання обслуговування клієнтів, що повинні гарантувати встановлений рівень якості всіх виробничих операцій.

Визначили основні вимоги якісного обслуговування щодо персоналу на готельних підприємствах, це компетентність, ввічливість, розуміння

темпераменту клієнта, готельні підприємства та готельні послуги повинні бути безпечними для життя та здоров'я клієнта, комфортними, персонал повинен користуватись довірою клієнта.

Дослідили, що для ефективного забезпечення якості і конкурентоздатності послуг готелю велике значення має роль системи управління персоналом, який є найважливішим аспектом у діяльності готельного підприємства, тому постійне проведення аналізу діяльності персоналу, розробка гнучких схем мотивації праці, моніторинг ринку праці, обґрунтоване прийняття управлінських рішень – це важливі напрями проведення ефективної кадрової політики. Висока якість обслуговування гостя забезпечується колективними зусиллями співробітників усіх служб готельного господарства. Тому, персонал готельного підприємства є невід'ємною частиною в наданні якісних послуг.

В дипломній роботі був проведений аналіз господарської діяльності готелю "Фрегат", визначено, що номерний фонд складає 190 номерів, і відповідає нормам трьохзіркового готелю. Досліджено, що кількість туристів за період 2016-2018 рр., які відвідують готель із службовою метою та метою дозвілля зменшується з року в рік через не якісний рівень обслуговування. Також за цей період проаналізовано загальну структуру штатного розкладу готелю, і виявлено, що штат працівників зменшився, через низький рівень завантаження готелю та зростання витрат на оплату праці.

Проаналізувавши якість послуг в готелі "Фрегат" було зроблено висновок, що якість обслуговування в готелі є досить низьким. Причинами цього є: на підприємстві є посадова інструкція, яка не визначає конкретні функціональні обов'язки та правила роботи працівників, не має правил взаємодії між функціональними підрозділами та не виділено конкретних завдань по підвищенню якості обслуговування, що може сприяти ефективності роботи готелю. Визначено, що близько 30% працівників готелю знаходяться в пенсійному або передпенсійному віці. Причому частина з них – це обслуговуючий персонал, який впливає на якість виконуваних робіт. Тому

керівництву готелю варто звернути увагу на цю проблему та переглянути деякі напрями кадрової політики підприємства.

Також в готелі "Фрегат" не використовуються програми для перепідготовки працівників за стажем роботи, що є дуже важливим напрямом кадрової політики, особливо враховуючи, що близько 30% працюючих готелю пенсійного та передпенсійного віку.

На основі проведених досліджень в системі управління персоналом та якості обслуговування в готелі можна сформулювати такі шляхи вдосконалення управління персоналом на підприємстві:

- необхідно удосконалити посадову інструкцію готелю, де чітко визначені функціональні обов'язки працівників готелю, вказаний взаємозв'язок між функціональними підрозділами та виділено основні методи підвищення якості обслуговування;

- наявність на кожному робочому місці закріплених у письмовій формі службових обов'язків (посадова інструкція), які б встановлювали критерії оцінки виконання норм стандартів;

- оцінка потреб в підвищенні кваліфікації працівників і умови підвищення кваліфікації з погляду просування по службі;

- підвищення заробітної плати (підвищення розряду);

- постійне підвищення кваліфікації;

- періодична перевірки роботи всього персоналу;

- програма заохочень і умови заохочення працівників підприємства на всіх рівнях;

- офіційний план просування працівників по службових сходах, що містить критерії і умови просування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельне господарство і ресторанный бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навчальний посібник. – К. : Знання, 2002 – 358 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Мн. : ИП «Экоперспектива», 2000. – 320 с.
4. Бойко М.Г. Організація готельного господарства [Текст] : підручник / М.Г. Бойко, Л.М. Гопкало. – К. : Нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 448 с.
5. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навчальний посібник / С.В. Беляєва, М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
6. Виноградський М.Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навчальний посібник / А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.
7. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навчальний посібник / В. Г. Воронкової. – К. : ВД Професіонал, 2006. – 576 с.
8. Головка О.М. Організація готельного господарства : навчальний посібник / за редакцією О. М. Головка, Н.С. Кампов, С.С. Махлинець, Г.В. Симочко. – К. : Кондор-Видавництво, 2012. – 338 с.
9. Грішнова О.А. Людський розвиток : навчальний посібник / О.А.Грішнова. – К. : КНЕУ, 2006. – 308 с.
10. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. – К. : КНЕУ, 2007. – 398 с.
11. Дрозач М. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів // Україна : аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 36 - 41.
12. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління : навчальний посібник / В.А. Євтушевський. – К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.

13. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. – 2000. – №11. – С. 5.
14. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / [пер. с англ. под ред. Р.Б.Ноздревой] / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 1071 с.
15. Круль Г.Я. Основи готельної справи : навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 368 с.
16. Крушеницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушеницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
17. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник / Н. Є. Кудла; Львів. ін-т економіки і туризму. – К. : Знання, 2011. – 351 с.
18. Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства [Текст] : підручник / Н. Є. Кудла. – К. : Знання, 2012. – 343 с.
19. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства : навчальний посібник / Н.М. Кузнецова. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 264 с.
20. Лук'янов В.О. Організація готельно-ресторанного обслуговування : навчальний посібник / В.О. Лук'янов, Г.Б. Мунін. – К. : Кондор-Видавництво, 2012. – 346 с.
21. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
22. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування [Текст] : підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. – К. : Знання, 2011. – 366 с.
23. Мальська М.П. Економіка туризму: теорія та практика [Текст] : підручник / М.П. Мальська, М.Й. Рутинський, С.В. Білоус. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 544 с.
24. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навчальний посібник / О. Б. Моргулець. – К. : ЦУЛ, 2012. – 384 с.
25. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом : навчальний посібник / Г.Б. Мунін, А.О. Змійов, Г.О. Зінов'єв, Є.В. Самарцев та ін. ; за редакцією

- члена-кор.НАН України, д.е.н., проф. С. І. Дорогунцов. – К. : Ліра-К, 2005. – 520 с.
- 26.Мунт Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навчальний посібник / Г.Б. Мунт, Ю.О, Карягін, Х.Й Роглев, С.І. Руденко; під загальною редакцією М. М. Поплавського, О.О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. – 460с.
- 27.Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент: навчальний посібник / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 284 с.
- 28.Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк. – 3-тє вид. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 343 с.
- 29.Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Ю.І. Палеха. – К. : Ліра-К, 2010. – 338 с.
- 30.Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навчальний посібник / П.Р. Пуцентейло. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
- 31.Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту : навчальний посібник / Х.Й. Роглев. – К.: Кандор, 2005. – 408 с.
- 32.Роглев Х.Й. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти : навчальний посібник / Х.Й. Роглев [та ін.] ; за ред. Г.Б. Мунін ; Мукачівський державний університет. – К. : Кондор, 2011. – 442 с.
- 33.Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
- 34.Скибінський С.В. Маркетинг готельних послуг : навчальний посібник / С.В. Скибінський, Л.О. Іванова, О.Ф. Моргун. – Львів. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2000. – 246 с.
- 35.Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах [Текст] : підручник / Т.Г. Сокол. – К. : Альтерпрес, 2009. – 447 с.
- 36.Тігова Т.М. Аналіз фінансової звітності : навчальний посібник / Тігова Т.М., Селіверстова Л.С. – К. : Центр навчальної літератури, 2012. – 268 с.

- 37.Ткаченко Т. Управление качеством гостиничных услуг : методологические и практические аспекты / Т. Ткаченко // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2005. – 165 с.
- 38.Федулова Л. І. Менеджмент організацій [Текст] : підручник / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
- 39.Храмов В. О. Основи управління персоналом : навчально-методичний посібник / В. О. Храмов, А. П. Бовтукт. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.
- 40.Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навчальний посібник / Н.В. Чорненька. – К. : Атіка, 2006.– 264 с.
- 41.Офіційний сайт готелю Фрегат [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hotelfregat.com/>
- 42.Туристичний комплекс Фрегат, Херсон [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bookit.com.ua/object-hotelfregat/>
- 43.Готель Фрегат [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uahotels.info/hotel/Turisticheskiy-kompleks-FREGAT-Herson/>
- 44.Готель Фрегат [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Review-g303931-d547685-Reviews-Hotel_Fregat-Kherson_Kherson_Oblast.html#REVIEWS

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Визначення терміну «кадрова політика»

Джерела	Визначення
Балабанова Л. В	Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.
Виноградський М.Д.	Кадрова політика – це система правил і норм, прагнень і обмежень у взаємовідносинах персоналу і організації в цілому, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі
Крушельницька О.В. Мельничук Д.П.	Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання.
Федулова Л. І.	Кадрова політика – система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах.
Маслов Є.В.	Кадрова політика – головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.
Саакян А.К.	Кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління.

Іванілов О.С.	Кадрова політика – це сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і психологічних заходів держави з формування, використання і відтворення трудового (кадрового) потенціалу.
Стец В. А., Стец І. І. та Костючик М. Ю.	Кадрова політика – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили.

ДОДАТОК Б

Організаційна структура готельного підприємства

Сектор найму робочої сили	Сектор підготовки
Планування Відбір Інтерв'ювання Організація інших випробувань	Розробка програм навчання щодо якісного обслуговування Професійна освіта Коректування життєвих планів
Сектор стимулювання та оплати праці	Сектор вивчення кадрів, оцінки кадрів
Аналіз трудових процесів Планування витрат на персонал Тарифні угоди Вивчення мотивації праці Встановлення системи стимулювання за якісне обслуговування	Аналіз якості трудового життя, ступінь задоволення важливих особистих потреб завдяки діяльності організації Визначення морально- психологічного клімату в колективі
Сектор стратегічного управління персоналом	Сектор охорони праці та техніки безпеки
Розробка стратегії управління персоналом для досягнення якісного надання послуг Планування розвитку персоналу Аналіз інформації про ринок робочої сили Планування потреби в персоналі	Група медичного обслуговування Курси з охорони праці Вивчення умов праці
Сектор трудових відносин	Сектор профорієнтації та адаптації
Вивчення соціальної напруги Укладання колективних угод Розвиток відносин з органами робочого самоврядування	Профорієнтація в колективі Адаптація кадрів в колективі Планування збереження персоналу

«Декларація доброчесності»

Я, _____, підтверджую, що сам написав цю роботу і не використовував жодних інших, окрім цитованих, джерел інформації. Дослівні вирази або фрази, які цитуються, позначаються як такі; інші недослівні запозичення чи ремінісценції, наведені в тексті цієї роботи, містять актуальну інформацію щодо первинних джерел наведеного контенту. Робота у цій безпосередньо або змістовно аналогічній формі не була раніше опублікована чи оприлюднена. Усе зазначене вище посвідчую власноручним підписом.

Підпис

дата

AntiPlagiarism.NET

Файл Правка Вид Операции Дополнительно Справка [Etxt.ru - биржа контент](#)

Стандартная Экспресс Глубокая На реферат

Пакетная проверка Проверка сайта SEO проверка Проверка картинок

Проверить уникальность Игнорировать домены:

Редактор Адрес:

Текст(116875):

АНОТАЦІЯ
 Зарихта О.А. Ефективна кадрова політика та її вплив на якість обслуговування в готельному підприємстві. - Рукопис
 Дослідження на здобуття ступеня «бакалавр» за спеціальністю 6.140103 Туризм, освітньо-професійна програма - Управління туристичним бізнесом, Тернопільський національний економічний університет, 2019.
 У роботі охарактеризована сутність, види кадрової політики та основні напрямки її реалізації на готельних підприємствах. Поведено дослідження взаємозв'язку

Журнал: Автопрокрутка

[2:01:21] Тип проверки: *Экспресс* (Размер выборки = 9, Число выборок = 50, Поисковики = Go, Yandex)
 [2:01:21] Настройки: Игнорировать цитаты = Да, Порог уникальности = 60%

[2:01:21] ВНИМАНИЕ! Уникальность может быть определена некорректно! (Обнаружено ошибок: 32%)
 [2:01:21] **Уникальность текста 84%**® (Проигнорировано подстановок: 0%) (Проигнорировано цитат: 10%)

Windows taskbar: 2:01