

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Назва факультету	Географічний факультет
Назва кафедри	Кафедра готельно-ресторанної справи та харчових технологій
Ступінь вищої освіти	Магістр
Спеціальність	241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітньо-професійна програма	«Готельно-ресторанна справа»
Група: ГРГМ-41з	Форма навчання: заочна

Робота допущена до захисту

Завідувач кафедри доцент, кандидат географічних наук

Пандяк Ігор Григорович

« ____ » _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

**СУЧАСНІ МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ “REIKARTZ
HOTEL GROUP”)**

Виконав

здобувач вищої освіти ЮЗВЯК СЕРГІЙ ПЕТРОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник доцент, кандидат економічних наук

(науковий ступінь, вчене звання)

Петлін Ірина Володимирівна

(підпис, ініціали, прізвище)

Рецензент доцент, кандидат економічних наук

(науковий ступінь, вчене звання)

Вінічук Марія Володимирівна

(підпис, ініціали, прізвище)

Львів 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ	6
1.1. Підходи до визначення поняття «організація праці» на підприємствах готельної індустрії	6
1.2. Мотивація працівників як чинник підвищення ефективності організації праці на підприємствах готельної індустрії	16
1.2. Адаптація зарубіжного досвіду організації праці на вітчизняних підприємствах готельної індустрії	25
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «REIKARTZ HOTEL GROUP»	32
2.1. Характеристика підприємства готельної мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»	32
2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»	40
2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»	50
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	58
3.1. Завдання і напрями удосконалення організації праці на підприємствах готельної індустрії	58
3.2. Удосконалення кадрової політики як один з напрямів покращення організації праці на підприємствах готельної індустрії	64
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах кризових явищ та деструктивних процесів в економіці знижується ефективність функціонування суб'єктів господарювання та ефективність праці персоналу. Це є вагомою причиною зниження конкурентоспроможності та інноваційної активності вітчизняних підприємств готельної індустрії. Тому вкрай актуальним на сьогоднішній день є удосконалення організації праці на цих підприємствах для забезпечення раціонального використання наявних ресурсів, зміцнення трудової дисципліни, активізації творчої активності персоналу, підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення ефективної роботи підприємств.

Питанням організації праці присвячено багато досліджень як вітчизняних учених, так і закордонних зокрема. Цим питанням присвячені роботи: Білоконенко В. І., Богині Д. П., Грішнкової О. А., Колота А. М., Фільштейн Л. М., А. Маршала, Г. Форда, Ф. Гілберта, Ф. Тейлора та ін. та ін. Результати досліджень, щодо питань удосконалення організації праці на основі мотивації працівників відображені у наукових роботах таких дослідників, як Данюк В.М., Дядечко Л.П., Кочеткова А. І., Онищенко О.М., Різник В.В., Дж. Адаір, Дж. С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Дж. Кайро, Е. Лок, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер, Дж. Б. Уотсон та інших.

Цим обумовлено вибір теми, мети та завдань, структури й змісту кваліфікаційної роботи магістра.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є наукове обґрунтування використання сучасних методів організації праці підприємствами готельного господарства (на прикладі мережі “REIKARTZ HOTEL GROUP”).

Для досягнення мети були поставлені та виконані такі завдання:

- окреслено підходи до визначення поняття «організація праці» на підприємствах готельної індустрії;
- обґрунтовано роль мотивації як чинника підвищення ефективності організації праці на підприємствах готельної індустрії;

- досліджено зарубіжний досвід організації праці на підприємствах готельної індустрії;
- здійснено характеристику підприємства готельної мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»;
- проаналізовано показники фінансово-господарської діяльності мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»;
- оцінено ефективність роботи персоналу мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»;
- обґрунтовано напрями удосконалення організації праці на підприємствах готельної індустрії;
- запропоновано удосконалення кадрової політики як один з напрямів покращення організації праці на підприємствах готельної індустрії.

Об'єктом дослідження є особливості функціонування мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-практичні засади організації праці мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP».

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань використано низку методів: термінологічного і логічного аналізу для визначення змісту поняття «організація праці»; систематизації та узагальнення – для окреслення форм і видів мотивації, які використовуються закладами готельної індустрії; економічного аналізу – для аналізу показників фінансово-господарської діяльності та оцінки ефективності роботи персоналу мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»; проблемно-орієнтований – для розробки заходів щодо удосконалення організації праці на підприємствах готельної індустрії; логічний – для узагальнення теоретичних засад та практичних положень магістерської роботи у висновках.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи магістра є матеріали науково-практичних конференцій, монографічна й періодична література вітчизняних та зарубіжних науковців з досліджуваної теми, а також фінансова звітність мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP».

Набули подальшого розвитку:

- обґрунтування необхідності удосконалення механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств готельної індустрії на мікро-, мезо- та макрорівнях та врахування впливу факторів зовнішнього середовища та удосконалення організації праці через раціональний розподіл виконуваних робіт для забезпечення ефективного їз виконання; впровадження передових прийомів і методів праці; професійну підготовку і підвищення кваліфікації кадрів; нормування і стимулювання праці; поліпшення умов праці; створення сприятливого психологічного клімату у колективі; раціоналізацію режиму праці та відпочинку тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних засад вивчення особливостей, проблем та перспектив організації праці на підприємствах готельної індустрії (за матеріалами мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP» мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»).

Апробація отриманих результатів. Результати кваліфікаційної роботи магістра обговорено на III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності» за темою «Мотивація як дієвий інструмент Удосконалення системи організації праці на підприємствах готельної індустрії».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи магістра. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Зміст роботи викладено на 88 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць, 13 рисунків, 1 додаток. Список використаних джерел налічує 70 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

1.1. Підходи до визначення поняття «організація праці» на підприємствах готельної індустрії

Важливим напрямом забезпечення соціальної направленості ринкової економіки є побудова ефективної системи організації праці на усіх рівнях управління (макро-, мезо-, мікро). Належним чином організована праця є запорукою підвищення її продуктивності, оптимізації витрат виробництва при збереженні якості роботи, підвищення кваліфікації працівників та зростання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Організація праці (робочого місця, режиму робочого часу, безпеки тощо) та умов розвитку персоналу потребують суттєвого покращення, враховуючи новітні тренди на ринку праці – неперервний розвиток, мобільність, гнучкість, дистанційність, інноваційність, технологічність, глобальність. Керівництву підприємств необхідно формувати такі сучасні корпоративні умови, які б посилювали відповідальність та усвідомлення можливостей кожним працівником свого кар'єрного зростання. Сам працівник є головним розпорядником власної стратегії кар'єрного просування.

На сьогодні існує чимало визначень організації праці (табл. 1.1).

Аналіз визначень поняття «організація праці» наведених у табл. 1.1 дозволяє виділити три підходи до його трактування:

1. Система заходів, що забезпечує раціональне використання персоналу, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових процесів.
2. Спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва.
3. Систематична діяльність людей що до впровадження нововведень в існуючу організацію праці.

Найбільш повним, на нашу думку, є визначення поняття «організація праці» подане В.М. Данюком, під яким він розуміє [9, с.35]:

- «процес економічно й соціально обґрунтованого поєднання в оптимальних пропорціях робочої сили, знарядь і предметів праці та створення умов для їх ефективного використання і досягнення мети виробництва»;

- «приведення трудової діяльності людей до системи, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності та рівня відповідальності».

Таблиця 1.1

Сутність поняття «організація праці»

Автор	Сутність визначення
1	2
Білоконенко В. І. [2]	Організація праці – це система заходів, що забезпечує раціональне використання робочих кадрів, яка включає відповідне розміщення людей у процесі виробництва, поділ на ланки, методи виконання робіт, нормування й стимулювання праці, організацію робочих місць, їх обслуговування й необхідні умови праці
Ваганова І.М. [5]	Організація праці – система заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових процесів шляхом їх впорядкування
Виноградський М. Д. Шканова О. М. [6]	Організація праці – приведення трудової діяльності людей у певну систему, що характеризується внутрішньою впорядкованістю, узгодженістю і спрямованістю взаємодії для реалізації спільної програми та цілі
Грیشнова О.А. [8, с. 336]	Організація праці повинна розглядатися з двох сторін : по - перше , як стан системи , що складається з конкретних взаємопов'язаних елементів і відповідає цілям виробництва ; по - друге , як систематична діяльність людей що до впровадження нововведень в існуючу організацію праці для узгодження її з досягнутим рівнем розвитку науки , техніки і технології
Золотарева Т. Н. [11]	Організація праці – це впорядкована система взаємодії працівників із засобами виробництва та один з одним в єдиному виробничому процесі
Чигринов О. В. [16]	Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів
Фільштейн Л.М. [17, с.74] .	Організація праці – це складний технічний, технологічний , організаційний, соціальний процес. Від нього залежить стан організації виробництва, його кінцеві результати, ефективність і задоволення працівників своєю працею

На рис. 1.1 відображено фактори впливу на організацію праці на підприємстві.

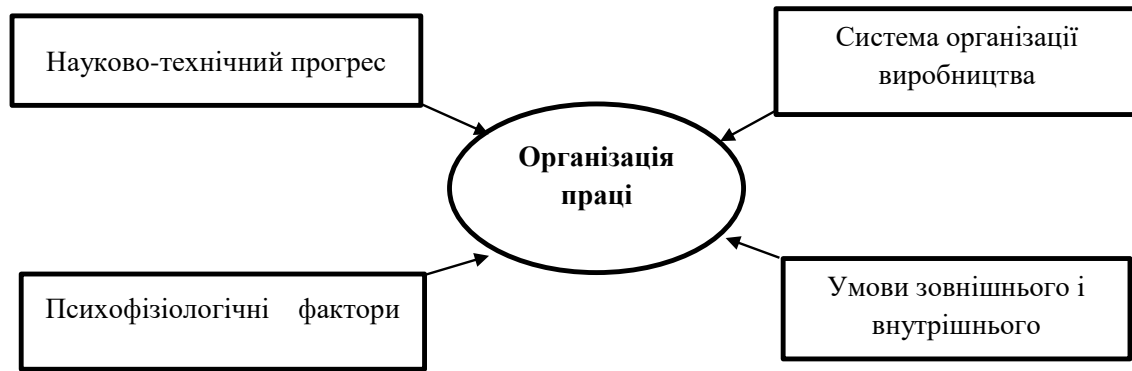


Рис. 1.1. Фактори впливу на організацію праці на підприємстві

В залежності від дії зазначених чинників організація праці змінюється та удосконалюється.

Так, науково-технічний прогрес дає усі можливості для удосконалення організації праці шляхом впровадження передового досвіду і сучасних технологій, а саме придбання новітніх засобів виробництва і застосування інноваційних методів управління персоналом.

Система організації виробництва є одним з ключових факторів впливу на організацію праці. Головним її призначенням є забезпечення ефективного (раціонального) використання матеріальних та трудових ресурсів.

Психофізіологічні фактори направлені на збереження здоров'я працівників та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Умови внутрішнього і зовнішнього середовища є одними з ключових, оскільки впливають на динамічність та вдосконалення організації праці. Внутрішні фактори спрямовані на створення сприятливого ергономічного середовища на робочому місці працівників (освітлення, шумове забруднення, вібрація, забруднення повітря тощо). Умови зовнішнього середовища включають нестабільність політичної ситуації, національної економіки, мінливість нормативно-правової бази тощо. Фактори внутрішнього середовища залежать від діяльності підприємства та на них можна впливати (змінювати), а зовнішнього середовища – ні, суб'єкти господарювання можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища через прийняття виважених та оперативних заходів, щодо зниження негативного впливу

цих факторів.

Окрім того, систему організації праці можна розглядати на макро-, мезо-, мікрорівнях.

Завдання організації праці на цих трьох рівнях відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Завдання організації праці

Тобто головними завданнями організації праці на макрорівні є запобігання економічних і соціальних втрат, забезпечення найбільш повного використання трудових ресурсів суспільства, перерозподіл трудових ресурсів між галузями та регіонами країни.

На мезорівні основні завдання організації праці полягає в забезпеченні максимально корисного ефекту від трудової діяльності людини з урахуванням конкретних умов праці.

На мікрорівні основними завданнями організації праці є встановлення оптимальних критеріїв поділу і кооперування праці; впровадження методів подолання монотонності і підвищення змістовності праці; впровадження ефективних форм і методів матеріального і нематеріального стимулювання;

створення гідних умов праці для збереження здоров'я і працездатності людини.

Інші науковці [9-10] виділяють дещо інші завдання організації праці, зокрема:

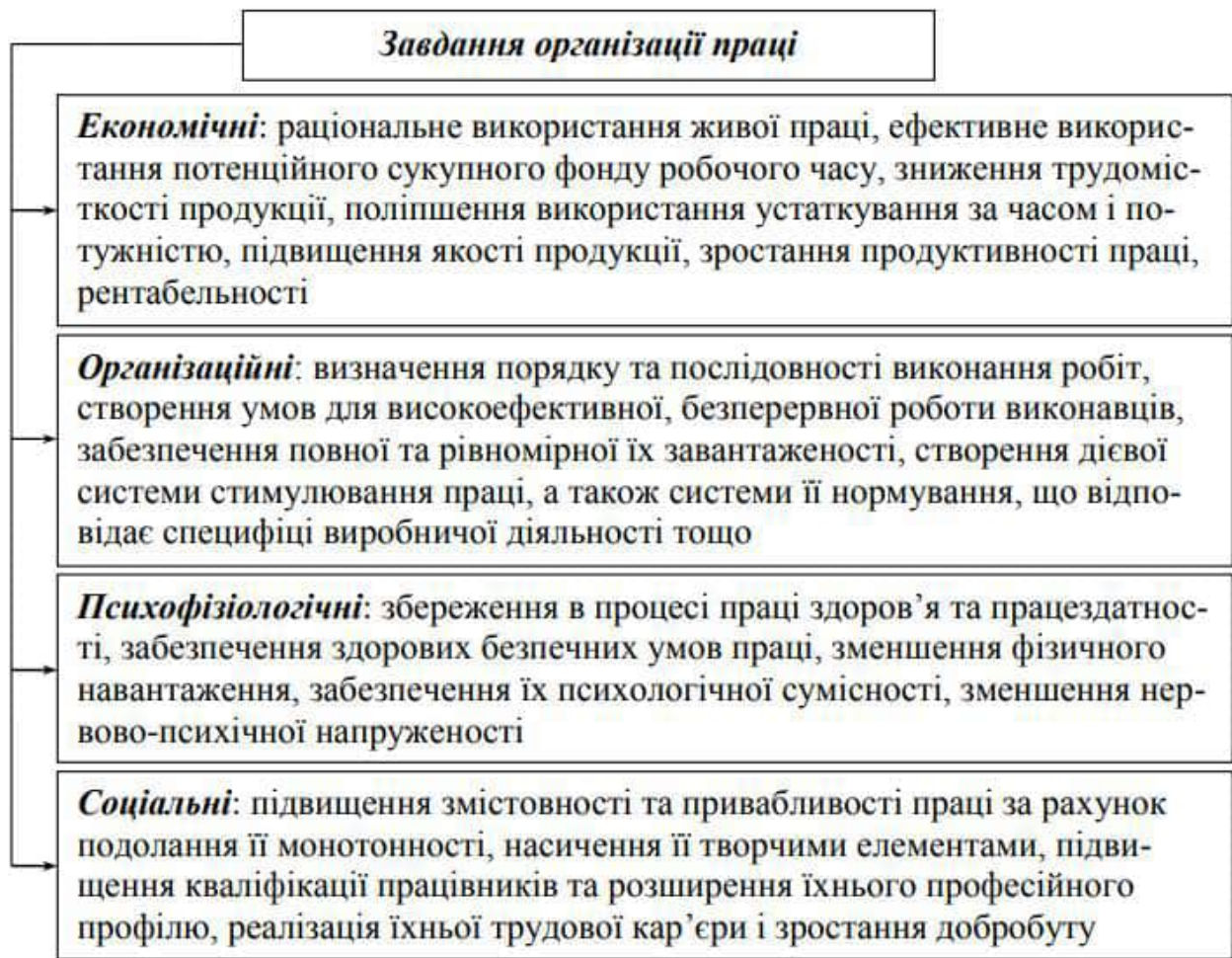


Рис. 1.3. Зміст основних завдань організації праці [9, с. 61]

- Економічні проявляються через економію ресурсів, підвищення якості продукції (послуг), підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та забезпечення раціонального використання наявних ресурсів.

- Організаційні полягають у визначеності послідовності виконання робіт, створення умов для ефективною і безперервної роботи, забезпечення рівномірної завантаженості працівників, створення дієвої системи стимулювання працівників та системи нормування виробничої діяльності.

- Психофізіологічні забезпечують оздоровлення виробничого середовища, гармонізацію психофізичних навантажень, зниження важкості і напруженості праці.

- Соціальні – забезпечення різноманітності праці та повноцінної оплати праці,

створення умов для гармонійного розвитку працівників.

Ефективність організації праці буде забезпечуватися при комплексному поєднанні завдань організації праці, оскільки вони доповнюють одне одного.

Тобто процес праці спрямований на перетворення природних ресурсів у готову продукцію, призначену для задоволення потреб людей. З організаційного боку процес праці вимагає об'єднання і координацію всіх виробничих факторів (працю, предмети праці і засоби праці) в єдину систему.

Можна виділити наступні функції організації праці на підприємстві (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Функції організації праці

1. Ресурсозберігаюча функція спрямована на економію ресурсів, а саме: робочого часу, сировини, матеріалів, енергії. Це досягається раціональним поділом і кооперацією праці, застосуванням раціональних прийомів і методів праці, чіткою організацією робочих місць і добре налагодженою системою їх обслуговування. На ресурсозбереження націлені не тільки технології, але і організація праці.

2. Оптимізуюча функція проявляється у забезпеченні відповідності рівня організації праці з рівнем технічного стану, досягненні обґрунтованих норм та інтенсивності праці, забезпеченні рівня оплати праці її кінцевим результатам.

3. Функція формування ефективного працівника: здійснення на науковій основі професійної орієнтації та професійного відбору працівників, їх навчання, систематичне підвищення кваліфікації та здобуття ними нових знань, навиків та компетенцій.

4. Функція збереження здоров'я і працездатності працівників проявляється у створенні безпечних, здорових і сприятливих умов праці, у встановленні раціонального режиму праці та відпочинку, у використанні режиму гнучкого робочого часу, в полегшенні важкої праці до фізіологічно нормальної величини.

5. Функція піднесення (гармонізації) праці полягає у створенні на підприємстві умов для гармонійного розвитку працівників, підвищенні привабливості праці, забезпеченні різноманітності праці.

6. Виховна функція спрямована на дотримання трудової дисципліни кожним працівником.

7. Активізуюча функція спрямована на розвиток трудової активності і творчої ініціативи.

В основу організації праці покладено певні принципи, головні з яких такі:

1. Принцип системності означає встановлення тісного взаємозв'язку між структурними елементами організації праці, оскільки вони взаємопов'язані та доповнюють один одного, а також врахування взаємозв'язку організації праці з іншими організаційними підсистемами (рівнем техніки і технології, інноваційною активністю, ресурсним забезпеченням, кадровим потенціалом тощо).

2. Принцип комплексності означає впровадження заходів щодо одночасної реалізації всіх напрямків організації праці, задля забезпечення високого рівня її ефективності.

3. Принцип науковості реалізується шляхом наукового обґрунтування прийнятих рішень, в основі яких лежать досягнення науки і передового досвіду.

4. Принцип ефективності полягає в максимізації результатів на усіх стадіях розробки та впровадження заходів щодо удосконалення організації праці, шляхом оптимізації витрат та удосконаленні усіх напрямів організації праці та здійснення оцінки їх ефективності.

5. Принцип гуманізації праці передбачає створення сприятливих умов на підприємстві, які враховують психофізіологічні і соціальні потреби працівників та забезпечують високу трудову дисципліну і продуктивність праці.

Враховуючи реалії сьогодення варто окреслити принципи організації праці персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Принципи організації праці персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства

З глобалізацією готельної індустрії і посиленням міжнародної конкуренції ключовим фактором успіху готельної індустрії є управління всілякими ресурсами, утримання співробітників і підвищення ефективності їх роботи.

Враховуючи реалії сьогодення методи управління персоналом постійно оновлювався. Головними причинами цього є висока конкуренція готельної індустрії та можливості застосування новітніх технологій. Підвищення ефективності роботи персоналу стало головним пріоритетом в управлінні готелем. Тому деякі вчені розробили дослідження щодо ефективності роботи та її впливових факторів (Alamir et al., 2019; Hur & Ha, 2019; Nadiri & Tanova, 2010).

Науковцями окреслено ряд теорій побудови ефективної організації праці:

1. Теорія соціального обміну. Науковці досліджували вплив організації праці на поведінку та ставлення працівників до праці, а також на ефективність їх роботи.

Вони виявили, що організація праці має значний вплив на продуктивність праці працівників (Cohencharash & Spector, 2001; Colquitt, 2001; Hur & Ha, 2019).

Задоволеність роботою і довіра є двома основними вимірами якості відносин (Frazier et al., 2010; Hon & Lu, 2010; Nadiri & Tanova, 2010; Sanchez-Franco et al., 2019). Задоволеність роботою значною мірою пов'язана з продуктивністю роботи, оскільки задовільні співробітники будуть надавати кращі послуги, що принесе лояльність клієнтам, а також вплине на довіру клієнтів і вплине на впізнаваність бренду (Hafeez, 2019; Nadiri & Tanova, 2010). Тому в умовах високої конкуренції сприяння задоволеності співробітників допомагає підвищити задоволеність клієнтів і досягти лояльності клієнтів, тим самим знижуючи витрати і обіймаючи частку ринку, і в кінцевому підсумку покращуючи показники роботи готелю.

Довіра персоналу до управління готелем може змусити їх встановити хороші робочі відносини з керівництвом готелю, підвищуючи рівень сприйняття співробітника (Hon & Lu, 2010), і продуктивність праці. Тому підвищення задоволеності співробітників і підвищення почуття довіри до організації не тільки допоможе співробітникам вести позарольову поведінку, але і допоможе прийняти позитивний робочий настрій і поведінку, а також створить командну роботу і координацію дій усіх робітників. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності готельних підприємств і в кінцевому підсумку сприятиме поліпшенню показників розвитку готельних підприємств ((Hafeez, 2019; Nadiri & Tanova, 2010; Sanchez-Franco et al., 2019).

2. Теорія справедливого ставлення до працівників. У готельній індустрії проводилися дослідження стосовно впливу справедливого ставлення до працівників на продуктивність їх роботи (Hafeez, 2019; Nadiri & Tanova, 2010).

Теорія справедливості, також відома як теорія соціального порівняння, була вперше запропонована американським психологом Адамсом (1965). Теорія справедливості вважає, що на захоплення людей працею впливають не тільки індивідуальні винагороди, а й те чи відчувають люди справедливість щодо винагород. Люди завжди порівнюють свої витрати на оплату праці і свої доходи з

витратами та оплатою праці і доходами, що виплачуються іншими, як критерій того, чи справедливо до них ставляться. Коли відношення доходу до вартості робочої сили більше або дорівнює іншим, це породжує сприйняття справедливості і навпаки. Такого роду сприйняття справедливості безпосередньо впливає на їх трудову мотивацію і поведінку.

3. Теорія якості відносин

З метою завоювання конкурентної переваги підприємство встановлює хороші відносини з клієнтами з метою поліпшення показників розвитку підприємства. Дослідники висунули теорію якості відносин (Guo et al., 2017; Rauyruen & Miller, 2007; Sanchez-Franco et al., 2019). Вони визначають якість відносин як «задоволення і довіру покупця протягом тривалого проміжку часу», що відображає шляхом оцінки якості товару, якості обслуговування і справедливого сприйняття ціни і угоди (Huntley, 2006). Хоча в сучасній літературі немає послідовного розуміння якості відносин, дослідники, сходяться на думці, що концепція якості відносин є конструкцією вищого порядку, що складається з декількох різних, але пов'язаних між собою компонентів або вимірів (Guo et al., 2017; Rauyruen & Miller, 2007; Sanchez-Franco et al., 2019)).

Морган і Хант вважають, що в довгострокових перспективі для побудови ефективних відносин між готелем і клієнтами, крім досягнення задоволеності клієнтів, приділяють значну роль довірі (Morgan & Hunt, 1994).

Готельні підприємства повинні налагоджувати відповідні стосунки з працівниками, надавати їм різні послуги, встановлювати з ними емоційні відносини, щоб зберегти доброзичливі відносини на тривалу перспективу між обома сторонами. Це дасть змогу утримати співробітників і змінити їх ставлення до роботи, поліпшити трудовий ентузіазм, виробляти більш високу ефективність роботи, досягти безпрограшної стратегії підприємства і персоналу (Ciavolino et al., 2019; Guo et al., 2017; Harris et al., 2009).

Це дає можливість стверджувати, що задоволеність і довіра співробітників є двома вимірами якості відносин між готельними підприємствами та працівниками.

Усе вище викладене дає підстави стверджувати, що організація праці включає низку заходів, які спрямовані на оптимальне поєднання праці працівників із засобами виробництва з метою підвищення продуктивності праці, збереження здоров'я і працездатності працюючих.

1.2. Мотивація працівників як чинник підвищення ефективності організації праці на підприємствах готельної індустрії

Готельна індустрія потребує високомотивованих працівників.

Мотивація – це процес стимулювати людей шляхом створення середовища для задоволення їхніх потреб, впливаючи на них і заохочуючи їх.

Управління працівниками є складним процесом, особливо у сфері послуг, в тому числі в готельному господарстві. При незадовільному управлінні персоналом спостерігається висока плинність кадрів, негативний моральний стан, нудьга, прогули, які завдають шкоди конкурентоспроможності організації.

Політика управління людськими ресурсами (HR) і забезпечення відповідних стимулів для працівників важливі для створення середовища, яке сприяє формуванню клієнтоорієнтованої поведінки, мотивованих співробітників, оскільки це дозволяє покращувати роботу й у довгостроковій перспективі забезпечить ріст організації, а також сприятиме досягненню високої продуктивності.

Співробітники є фундаментальним компонентом надання послуг у готельній індустрії. Тому для керівництва готелів важливим завданням є мотивація всіх співробітників. Мотивація співробітників може позитивно вплинути на продуктивність праці працівників, що, у свою чергу, може вплинути на якість обслуговування та завантаженість готелів. Отже, мотивація співробітників відіграє центральну роль в управлінні готелем.

Задоволення потреб працівника може здійснюватися повністю, частково або не виконуватися зовсім.

На сьогоднішній день всі існуючі теорії мотивації умовно поділяються на три групи: вихідні; змістовний; процесуальний.

До змістовних теорій мотивації можна віднести наукові праці А. Маслоу, До. Алдерфер, Д. Макклелланд, Ф. Герцберг. Вони оцінюють фактори, що впливають на мотивацію персоналу.

Кожен автор намагався визначити пріоритет потреб як основної рушійної сили дій.

А. Маслоу створив знамениту піраміду цінностей на основі 5 потреб, поділивши їх на первинні та вторинні (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Ієрархія потреб людини за А. Маслоу

Без задоволення основних потреб людина не зможе існувати, а отже, і повноцінно розвиватися. З точки зору мотивації праці основними цінностями є матеріальні стимули (за рахунок чого забезпечується існування особистості). Це означає, що при виборі роботи, працівник в першу чергу зосередиться на перших пунктах графіка. У цьому випадку фізіологічні потреби включатимуть отримання стабільної заробітної плати (на придбання необхідних товарів та продуктів харчування) та інші грошові винагороди, а також умови праці (сон, дотримання санітарних правил).

Потреба в безпеці включає вихід на пенсію та соціальне забезпечення, яке дає впевненість у майбутньому. Це може бути гарантією стабільності та надійності роботи, соціальних гарантій, страхування життя, пенсійне та медичне страхування.

Дрібні потреби є соціальними. Щоб задовольнити групову «потребу в приналежності до соціальної групи», необхідно провести низку заходів: організацію колективних заходів (святкування знаменних свят, екскурсії); створення внутрішньої корпоративної культури; спільна участь у спортивних та інших змаганнях; проведення зустрічей та ін.

Потреба в повазі та визнанні зазвичай присутня серед керівництва компанії, для яких статус дуже важливий. Маслоу ділить цю групу на дві частини (в першій частині, самоствердження, асоціюється зі словом «досягнення»). Це люди, які дозволяють собі та іншим довести свою силу, вплив і самодостатність. Друга частина пов'язана з «престижем». Мотивація асоціюється з цінними речами, які допомагають забезпечити гарну репутацію та суспільний авторитет).

П'ята сходинка «потреба в самовираженні» створена для тих, кому потрібно щось високе. Вважається, що чим розвиненіший інтелект, тим серйозніші потреби в самовираженні.

Незважаючи на те, що схема дуже структурована, але серед безлічі спроб використання його в реальному житті, жодна не була успішною. Це пояснюється тим, що наступний крок має право на задоволення лише тоді, коли попередній один цілком задоволений. Завдяки унікальності та індивідуальності людини існує перерозподіл цінностей. Тому для когось може бути потреба в спілкуванні з командою важливіше свого визнання.

К. Альдерфер погоджується з теорією Маслоу, але дещо модернізував її.

Бажання отримати визнання (потреба в участі) залежить від побудови процесу роботи, взаємодопомоги та спільності інтересів.

На відміну від піраміди Маслоу, ця теорія не має ієрархії і може мати різний ступінь прояву. Це одна з небагатьох теорій, яка використовується в реальному житті.

Наступна теорія, створена наприкінці 1950-х років Фредеріком Герцбергом, в основі якої лежить задоволення або незадоволення та діяльністю особи (табл. 1.2).

Двофакторна концепція Ф. Герцберга

Організаційні фактори	Мотивуючі фактори
Політика компанії	Успіх досягнення
Якість контролю за роботою	Кар'єра
Розмір заробітної плати	Визнання
Міжособистісне спілкування	Відповідальність
Режим роботи	Просування по службі

Друга група «факторів спонукання» відповідає найвищим потребам і є спрямованою на досягнення високих результатів.

На думку В. Врума, мотивація розглядається як процес управління вибором, тобто на його думку, люди постійно перебувають у стані мотивації (наприклад, вступ до ВНЗ та отримання диплома для працевлаштування на високооплачувану роботу в майбутньому).

Він виділяє три фактори, що впливають на мотивацію персоналу (рис. 1.6).

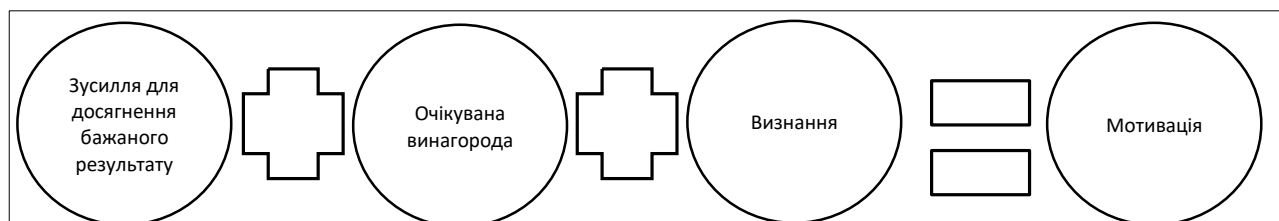


Рис. 1.6. Теорія очікувань Врума

Теорія справедливості Д.С.Адамса була запропонована в 1963 році (рис. 1.7).

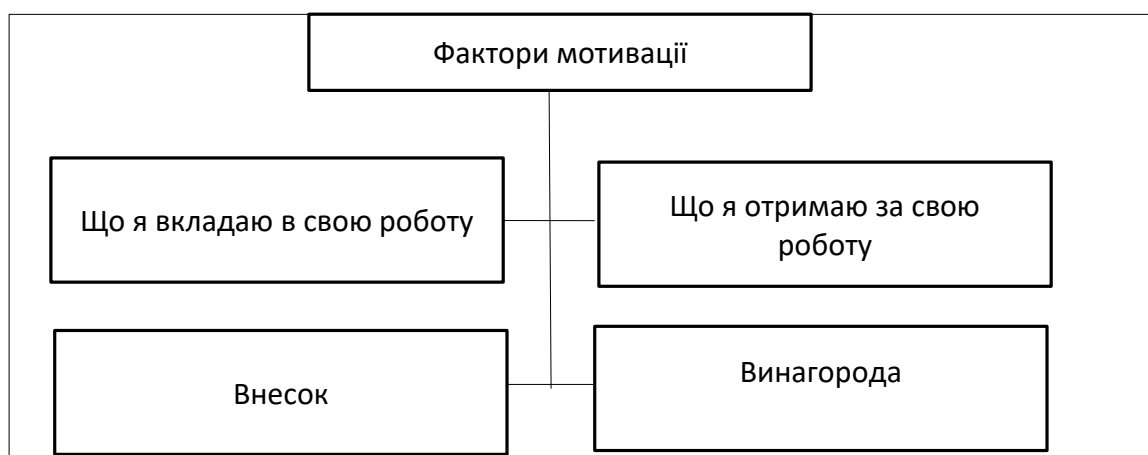


Рис. 1.7. Теорія рівності Адамса

По-іншому ще називається теорія «рівності». Теорія заснована на суб'єктивному співвідношенні витрачених зусиль і отриманої

винагороди. Працівники зазвичай порівнюють отриману винагороду з винагородою інших працівників. Якщо інший працівник має більшу винагороду, то виникає дискомфорт і відчуття несправедливості, яка сильно впливає на бажання та результати роботи. Такий дисбаланс призводить до зниження продуктивності праці.

Керівники можуть уникнути несприятливих наслідків, пояснивши співробітникам причини різниці в оплаті праці.

Основною функцією сучасного менеджменту в готельному господарстві є формування мотивації.

Заробітна плата є основним стимулюючим ефектом праці працівника, якщо працівник має гідну зарплату, то імідж компанії покращується на ринках праці, що сприяє залученості висококваліфікованих кадрів.

Система мотивації для готельного бізнесу пов'язує та впорядковує всі цілі і зусилля в єдине ціле.

З такої позиції мотивація праці – це система прийомів, процедур і дій, що спонукають, спрямовують та покращують поведінку певних працівників, щоб досягти більших результатів.

Досить часто матеріальна форма мотивації має свої недоліки. Наприклад, іноді дуже важко оцінити роботу, виконану працівником готелю.

До матеріальних методів мотивації відносяться також доплати, премії, надбавки, матеріальну винагороду за трудову діяльність, яка приносить користь. Вони сприяють продукуванню раціоналізаторських пропозицій співробітниками, що впливають на ефективність роботи готелю.

На рис. 1.8 відображено принципи матеріального стимулювання персоналу підприємств гостинності.

Розглянемо негрошові (нематеріальні) форми стимулювання та мотивації праці.

Фахівці з управління персоналом використовують різні нематеріальні методи мотивації та стимулювання в залежності від цілей і завдань підприємства та його стратегії.



Рис. 1.8. Принципи мотивації

Як приклад можна навести ряд підприємств готельного господарства, де в основі кадрової політики покладено проведення різного роду корпоративних заходів (наприклад, спортивні змагання). Деякі готельні підприємства при прийомі на роботу працівників віддавали перевагу тим претендентам, які досягли хороших висот успіхів у спортивній кар'єрі, незважаючи на те, що професійні якості залишалися як би в тіні.

Інтереси працівника впливають на активність його роботи і тим самим підвищуючи ефективність роботи всього підприємства.

Якщо брати до уваги окрему групу, колектив або працівника, то стимули виступають як зовнішня рушійна сила в роботі, функціонуванні підприємства.

Побудова системи стимулювання на підприємствах готельної галузі визначається професіоналізмом керівника, його можливостями домогтися підвищення активності працівників через їх стимулювання для досягнення кращих результатів з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища.

Управління персоналом готелю є досить складною системою, яка спрямована на підтримку вертикальних та горизонтальних комунікацій та постійної оптимізації роботи. Ця система має забезпечувати ефективність роботи всіх працівників. На

перший погляд реалізація такого принципу здається простою, але, тим не менш, це завдання не таке вже й просте, оскільки необхідно поєднувати інтереси підприємства з цілями та інтересами персоналу. Основні кроки

На нашу думку управління персоналом включає низку етапів:

Перший етап: планування потреби підприємства в персоналі. Кадрове планування можна поділити на стратегічне та поточне. Стратегічне планування використовується на початковому етапі розвитку становлення підприємства та визначає його подальший розвиток.

Зміни в діяльності готельного підприємства досягаються за рахунок мотиваційних заходів, а саме: впровадження технологічних дій і управлінських рішень в основних сегментах діяльності готельного підприємства (рис. 1.9):

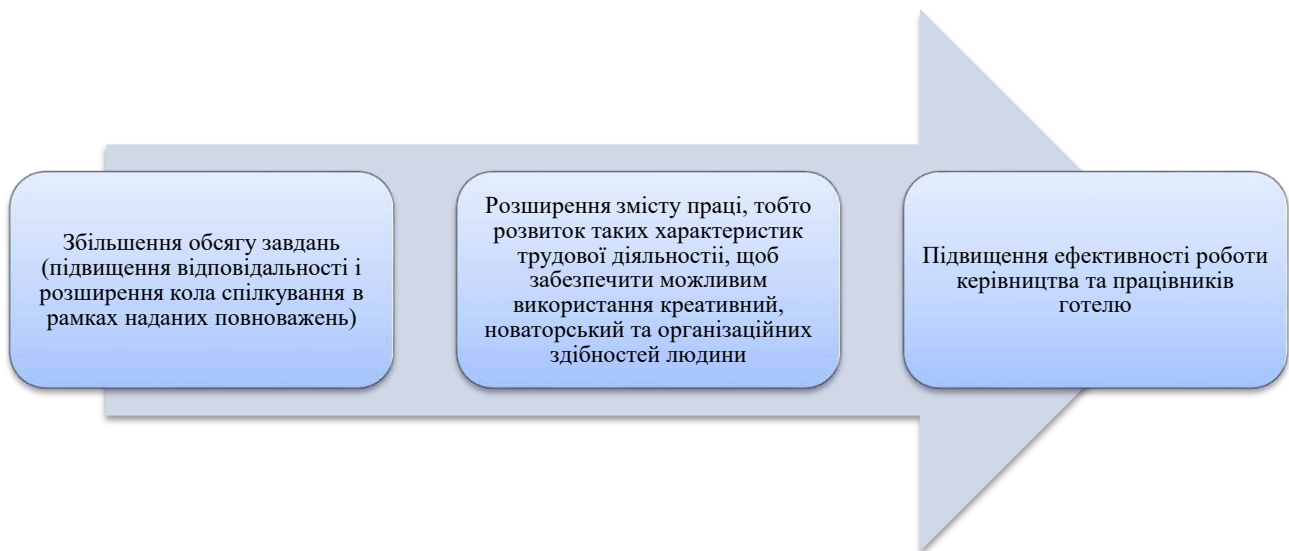


Рис. 1.9. Технологічні дії та управлінські рішення в основних сегментах готельного підприємства

Для забезпечення стабільної роботи готелю повинно поспійно застосовуватися поточне планування. Планування персоналу в готелі починається з техніко-економічного обґрунтування кожної посади.

Кожна посада відповідає певній компетенції, яка включає: певну кваліфікацію та службові повноваження.

Необхідна чисельність персоналу вказується в планах, виходячи з нормативів і положень використовуваних на аналогічних підприємствах або про здатність працівника виконувати певний обсяг роботи за певний проміжок часу [19].

Другий етап: функціональний підбір персоналу. Персонал може бути залучений ззовні, або його можна перерозподілити всередині підприємства. Можливе залучення спеціалістів ззовні за допомогою реклами, конкурсів, у ВНЗ тощо.

При цьому кожен працівник, влаштовуючись на нову роботу, сподівається, що зможе реалізувати свій потенціал повною мірою і для цього на підприємстві будуть створені всі умови.

Третій етап: управління поведінкою співробітників. Хоча цей етап є третім, тим не менш, робота з персоналом – постійний процес. Процес починається з моменту прийняття персоналу на роботу і закінчується закриттям підприємства.

Четвертий етап: формування стандартів управління персоналом. Це допоможе на законодавчому рівні підтримувати баланс між цілями керівника і працівників. Якщо суб'єкти виробництва дотримуються адаптованих для даного підприємства норм і правил, то це може слугувати гарантією мінімізації конфліктних ситуацій на підприємстві. Ефективна система стандартів управління персоналом зможе забезпечити своєчасне та безболісне включення нового працівника у роботу та колектив.

П'ятий етап: забезпечення процесу реалізації потенціалу персоналу. Задля створення ефективної команди необхідно сформувати прозорі форми матеріального та нематеріального стимулювання праці. Працівники, які працюють на підприємстві, отримують заробітну плату. Рівень зарплат є дуже хорошим стимулом для ефективної роботи. Крім того, працівник може бути цінним для підприємства, тому важливим є і моральне заохочення що є важливим мотивом для підвищення результативності роботи.

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів може створити підґрунтя для підвищення ефективності роботи підприємства в цілому.

Шостий етап: оновлення кадрової роботи готелю. Щоб реалізувати цю функцію необхідно постійно вдосконалювати систему управління персоналом, використовуючи передові технології підготовки спеціалістів. Основна функція такої послуги – стимулювати здобуття освіти – від курсів до другої вищої освіти. На

додачу, працівники повинні оволодіти суміжними професіями, навчитися працювати з новою технікою та освоїти нові технології.

Також важливим є механізм реалізації мотиваційної системи в готелі за рахунок ефективно побудованої командної роботи. Командна робота підвищує креативність працівників готелю. Це дозволяє швидше долати перешкоди і ефективніше працювати, візуалізувати проблеми для досягнення цілей в короткостроковій перспективі за рахунок чіткого розподілу завдань та використання ефективних засобів управління.

Командна робота сприяє зростанню кожного працівника, забезпечує моральну підтримку при настанні критичних моментів та виконання рутинних завдань. Ця техніка націлена на розвиток та вдосконалення управлінських інновацій.

В індустрії гостинності важливо мати високомотивовану команду готелю. Враховуючи високий рівень конкуренції, необхідно діяти унікальними способами і вирізнитися за рахунок сформованої креативної стратегії, яка полягає в управлінні мотиваційними здібностями команди.

Ця здатність керувати командами може гарантувати, що співробітники готелю ніколи не захочуть змінити місце праці.

Таким чином, вмотивований працівник демонструє поведінку та діяльність, які є високими вигідними для готелю.

Однак успіх готелю не обмежується його фінансовими результатами. Потрібно шукати нові шляхи залучення та утримання своїх працівників.

В ситуаціях, коли конкуренти мають подібні приблизно однаковий обсяг фінансових ресурсів та ідентичну організаційну структуру, конкурентна перевага може бути тільки досягнута завдяки добре навченим і високомотивованим співробітникам.

Готелі працюють над вдосконаленням якості обслуговування та підвищенням задоволеності споживачів з метою досягнення конкурентної переваги.

Таким чином, мотивація працівників розглядається як найважливіше завдання готельного менеджменту. Тому головне завдання менеджера – виявити ключові

інструменти мотивації і поєднати її з завданнями та цілями, які потрібні готелю. В результаті готель отримує задоволеного працівника, який чітко реалізовує свій потенціал, який наполегливо працює на підвищення заробітної плати, але глобально – на прибуток компанії.

1.3. Адаптація зарубіжного досвіду організації праці на вітчизняних підприємствах готельної індустрії

На сьогоднішній день запорукою підвищення продуктивності праці є підвищення рівня її організації. Як показує практика саме неорганізована праця призводить до зниження кінцевого результату підприємницької діяльності, а вивчення нових організаційних форм визначає економічний розвиток.

Дослідження зарубіжних моделей організації праці дає можливість визначити шляхи оптимізації національної моделі організації праці шляхом впровадження їх позитивного досвіду.

Аналіз напрацювань науковців у цій сфері дозволяє виділити багато теоретичних підходів і парадигм організації роботи на підприємствах.

Американська модель продуктивності залежить від технічного рівня виробництва та рівня освіти працівника. Незважаючи на те, що на сьогоднішній день багато підприємств витрачає багато коштів на інноваційні розробки та впровадження їх у виробництво людський фактор залишається вирішальним.

В основі американської моделі лежить регулювання виробничих відносин на основі чіткої класифікації робіт і меж функціонального навантаження кожної роботи з метою збереження професійної мобільності персоналу. У разі зменшення обсягів виробництва підприємства швидше звільняють працівників, ніж скорочують кількість робочих годин.

Американська модель характеризується унікального в організацію праці, виробництва та управління. Тому окремі аспекти цієї моделі можуть бути використані вітчизняними підприємствами сфери гостинності.

Німецька модель мотивації праці в центрі уваги ставить людину та її інтереси. Соціальна справедливість і солідарність – ключові риси соціально ринкової

Сучасні моделі організації праці в основі яких лежить стимулювання працівників [32]

Модель	Тип	Сутнісна характеристика
Американська	Змішана	- в основі заробітна плата з різноманітними видами премій; - поєднання погодинної та відрядної системи оплати праці, а також встановлення норми виробітку в натуральному вигляді, а в разі її невиконання робота продовжується до досягнення норми. Денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. Ця система оплати праці не передбачає виплату премії, тому що ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника і окладі службовця.
	Скенлон	Між адміністрацією та працівниками підприємства заздалегідь визначається норматив частки заробітної плати в загальній вартості умовно чистої продукції. У випадку прибуткової роботи підприємства і створення економії заробітної плати за рахунок досягнутої економії створюється преміальний фонд. Премії виплачуються щомісячно за результатами минулого місяця пропорційно трудовій участі працівника на базі основної заробітної плати. В кінці року резервний фонд повністю розподіляється між працівниками підприємства
	За результатами	Заробіток залежить не від кінцевого результату роботи, а від рівня зростання кваліфікації і кількості освоєних професій. За кожну нову спеціальність працівник отримує певну кількість балів, яка впливає на надбавку до заробітної плати. При встановленні розміру заробітної плати визначальними факторами виступають кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень майстерності по кожній з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями. Основні переваги цієї системи виявляються в процесі впровадження оплати праці залежно від рівня кваліфікації і зводяться до такого: підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності працею, усунення проміжних рівнів управління, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників і майстрів.
Японська	Традиційна	Будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок залежно від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, які характеризуються категорією і розрядом
	Синтезована	Поєднання елементів традиційної (вікової і нової) трудової тарифікації працівників. У синтезованій системі розмір заробітної плати визначається за чотирма показниками – вік, стаж, професійний розряд і результативність праці. Вік і стаж є базою для традиційної особистої ставки, а професійний розряд і результативність праці становлять основу для визначення величини трудової тарифної ставки, так званої «ставки за кваліфікацію». Використання трудової ставки виключає можливість автоматичного зростання заробітної плати без зв'язку з підвищенням кваліфікації та трудовим внеском працівника, посилюючи тим самим мотивацію до праці, яка в даному разі прямо залежить від результатів роботи.
Західна	Партнерство	Активна участь персоналу у власності, прибутках і ухваленні рішень, що обумовлено специфікою характеру власності. Так, в країнах Західної Європи більш широко розвинені виробничі кооперативи, які розглядають як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом.
	«Pay for performance»	«Плата за виконання». В європейських компаніях, як правило, застосовують кілька систем оплати праці, які є ефективними: 1. Комісійні. Їх суть полягає в тому, щоб працівник отримував відсоток від угод, що уклалися, з клієнтами. Іноді така форма поєднується з постійним окладом. 2. Грошові винагороди за виконання поставлених цілей. Працівники компанії отримують деяку винагороду (преміальні) за відповідність вимогам, які до них висувуються фірмою. 3. Індивідуальні винагороди, що надаються працівникам як визнання їх незамінності і цінності для компанії. Такі премії можуть виплачуватись за вірність компанії (визнання і винагорода за вислугу років), за досвід, володіння спеціальними навичками й уміннями.

Японські методи мотивації праці відрізняються від європейських і американських.

Окреслена мотиваційна система основну увагу акцентує на активному залученні працівників до так званих «виробничих гуртків» та рухів з метою своєчасного виявлення проблем, які впливають на показники ефективності функціонування підприємств, якість продукції.

Для японських працівників більше значення мають нематеріальні стимули, а задоволення соціальних потреб. Водночас матеріальне стимулювання поширюється не більше, ніж на 30% гуртків» [24].

Особливістю японської моделі мотивації персоналу є те, що стимулювання працівників включає такі складові, як рівень професіоналізму, кваліфікації і майстерності, а також вік і стаж трудової діяльності.

Основні переваги, американської системи мотивування є виявляються в залежності оплати праці від рівня кваліфікації, підвищення мобільності робочої сили всередині підприємства, зростання задоволеності працею, скорочення загальної чисельності персоналу, в основному за рахунок робітників робітничих професій.

Однією з основних особливостей західної моделі мотивації є поширення партнерських стосунків між підприємцями та працівниками.

Японський стиль мотивації базується на переконанні, а не на примусах працівників. Керівник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання - не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, , формувати гармонійні міжособистісні відносини, так званий «менталітет зрівнялівки».

Для України впровадження будь-якої моделі повністю неможливо. Японську та німецьку важко буде примінити, адже українські підприємства не готові до довічного найму робітників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату.

Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Варто запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. Ми вважаємо, що

найбільш оптимальною для цього є американська модель. Це пояснюємо тим, що вона поєднує різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше застосувати на вітчизняних підприємствах готельної індустрії.

Деякі приклади організації праці готельних підприємств за кордоном:

Готель «Pitt» відкритий в 1913 році, не входить у готельний ланцюг, а знаходиться в особистому володінні. Є престижним членом асоціації «Провідні готелі світу». Розташований в Каннах і пропонує 130 номерів, 6 апартаментів. Клієнтура представлена французами, італійцями, японцями та американцями середнього віку та високих доходів.

Організаційна структура готелю – суто ієрархічна: керівництво менеджерами здійснює безпосередньо власник, який не бажає делегувати свої повноваження. Усі служби готелю працюють практично автономно, з обмеженими зв'язками, які є лише отримання інструкцій. Саме приміщення готелю має велику художню цінність, і основна мета діяльності полягає у збереженні будівлі. Що стосується якості прийому та обслуговування гостей, то воно не є сильною стороною та основним спонукальним мотивом при замовленні номерів.

До культури праці можна віднести:

- неефективні відносини між управлінським персоналом та співробітниками «вертикальна організаційна структура обумовлює напружену робочу обстановку. Зв'язок між підрозділами практично відсутній»;

- обмежена участь співробітників у процесі прийняття рішень «кожен співробітник виконує тільки ту роботу, яка визначається його посадою, і тому не зацікавлений як комплексна послуга»;

- ігнорування конфліктів управлінським персоналом («менеджери воліють не нести відповідальності і не вирішувати проблеми»);

- відсутність програми підготовки персоналу та стандартного критерію при наймі людей на роботу;

- небажання змін в управлінській моделі («в минулому готель орієнтувався виключно на традиції, не відчуваючи нестачі попиту на пропоновані послуги, та продовжує ту саму політику в даний час»).

Протилежну систему організації праці демонструє готель «Zenit», який знаходиться в центрі Брайтона. Був збудований у 1958 році. Пропонує 185 номерів та 47 апартаментів. Клієнтська база представлена людьми з різних країн, із середнім чи високим соціальним статусом, високою купівельною спроможністю.

Готель є класичною пірамідою з чіткою і складною вертикальною ієрархією, на чолі якої знаходиться Виконавчий менеджер. Культура управлінської праці базується на:

- ефективних та продуманих програм з підбору персоналу;
- сприятливому кліматі у колективі.

Невід'ємні правила полягають у тому, щоб:

2) Не допускати дискримінації за статтю, расою, національною та релігійною приналежністю;

3) Здійснювати підготовку, підвищення кваліфікації та просування співробітників на основі їх заслуг.

Здавалося б, має бути єдине розуміння організації праці в країнах, але на те вони й різні, що й культура і саме розуміння як треба вибудовувати роботу на підприємстві ґрунтується на їх власних, не схожих на інші, переконаннях. Кожен знаходить собі підходящий варіант і до своєї мети своїми методами. Одна лише подібність – досягнення найвищого рівня професіоналізму у конкретному виді діяльності [22].

Тому необхідним є впровадження позитивного досвіду організації праці на вітчизняних готельних підприємствах, щоб забезпечити високу ефективність організації праці за рахунок успішної управлінської діяльності при оптимальному використанні матеріальних, фінансових, трудових та людських ресурсів.

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації персоналу, оскільки мотивація спонукає конкретного індивіда і колектив у цілому до досягнення особистої та колективної мети [30].

Також буде ефективним застосування таких принципів при організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах:

1) системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;

2) механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства і компанії в цілому;

3) частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати мають зростати у міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії;

4) надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності, працюючи на благо компанії;

5) необхідно витримати розумний баланс між матеріальною й нематеріальною сторонами винагороди.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методичних засад організації праці на підприємствах готельної індустрії дозволили зробити наступні висновки:

1. Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів.

2. Виділяють заступні завдання організації праці:

- Економічні проявляються через економію ресурсів, підвищення якості продукції (послуг), підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці та забезпечення раціонального використання наявних ресурсів.

- Організаційні полягають у визначеності послідовності виконання робіт, створення умов для ефективної і безперервної роботи, забезпечення рівномірної завантаженості працівників, створення дієвої системи стимулювання працівників та системи нормування виробничої діяльності.

- Психофізіологічні забезпечують оздоровлення виробничого середовища, гармонізацію психофізичних навантажень, зниження важкості і напруженості

праці.

- Соціальні – забезпечення різноманітності праці та повноцінної оплати праці, створення умов для гармонійного розвитку працівників.

3. Окреслено три моделі стимулювання працівників: американську, японську та західну. Для України впровадження будь-якої зарубіжної моделі організації праці повністю неможливо. Японську та німецьку важко буде примінити, адже українські підприємства не готові до довічного найму робітників, високих соціальних гарантій та погодження зі всіма схожими підприємствами про однакову заробітну плату. Їх впровадження залежить не лише від бажання керівництва, а й від економічної ситуації в країні, фінансових можливостей підприємства, менталітету тощо. Варто запозичити деякі елементи цих моделей мотивації. Ми вважаємо, що найбільш оптимальною для цього є американська модель. Це пояснюємо тим, що вона поєднує різноманітну кількість мотиваційних важелів і їх легше застосувати на вітчизняних підприємствах готельної індустрії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «REIKARTZ HOTEL GROUP»

2.1. Характеристика підприємства готельної мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»

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

Компанія Reikartz Hotel Management під з брендом Reikartz Hotel Group об'єднує 5 готельних брендів: Reikartz Hotels & Resorts, Reikartz Collection Hotel, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel.

Національна мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів в Україні та за її межами. Готелі об'єднані під брендом Reikartz Hotel Group.

Підприємство є юридичною особою і діє на основі повного господарського рахунку, самофінансування і самоокупності та відповідно до чинного законодавства України та Статуту підприємства, самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку.

Підприємство має самостійний баланс, розрахункові та валютні рахунки в АТ «Південкомбанк», здійснює володіння, користування і розпорядження своїм майном згідно з метою своєї діяльності і призначенням майна. В господарській діяльності в разі недостатності власних обігових коштів користується кредитами банків та інших кредиторів [27].

Підприємство керується у своїй діяльності чинним законодавством, положеннями Статуту, а також внутрішніми локальними нормативними актами.

Майно підприємства становлять оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Підприємство самостійно визначає структуру та обсяги виробництва, в тому числі кооперацію з іншими виробниками та партнерами, затверджує доходи і видатки, самостійно обирає для обслуговування банківські, кредитні та страхові установи.

В структурі системи менеджменту мережі Reikartz Hotel Group можна виділити центральний відділ продажів і маркетингу, централізовану систему закупівель, будівельний підрозділ, служба архітектури та дизайну, систему управління готелями Servio HMS (для комплексної автоматизації всіх робочих процесів усередині мережі – бронювання, розміщення та розрахунки, управління персоналом і статистикою), стандарти бренду та корпоративної культури, стандарти обслуговування та операційної діяльності, єдину систему адаптації, навчання та розвитку співробітників. Компанія контролює всі етапи роботи, зокрема: комплексне управління будівництвом нових комплексів, комплектацію споруд, здійснює операційне управління в готелях, забезпечує продажі та бронювання номерів, контролює питання реклами та PR, контролює роботу хаускіпінгу, кадрового менеджменту.

Окремими структурними підрозділами є відділ безпеки об'єктів та інформаційної безпеки та контрольно-ревізійне управління. Крім того, є власна IT-служба та бухгалтерія. Операційне управління в даній мережі готелів передбачає адаптацію під готель та впровадження прогресивних технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у наступних сферах: служба прийому і розміщення, хаускіпінг, управління номерним фондом, управління ресторанами і барами, служба безпеки готелю, інженерна служба, закупівлі та постачання тощо. Окремої уваги заслуговує система роботи з клієнтами. Створена база постійних корпоративних клієнтів мережі, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz. Крім того, відбувається постійний пошук нових клієнтів завдяки організації корпоративних та групових заїздів, орієнтації на бізнестренінги,

семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеве співтовариство. [31]

Компанія орієнтована не лише на внутрішній ринок послуг, а й активно працює на міжнародному рівні, тому всі дані автоматично вносяться у глобальні дистриб'юторські системи GDS (Global Distribution System). Це забезпечує вихід на турагентства і туристів у всьому світі. Керівництво компанії Reikartz використавує проактивне управління тарифами, тобто пропонує привабливі спецпропозиції, конкурентні розцінки на всі послуги готелю. Для забезпечення постійного контакту з клієнтами та створення для них особливих умов функціонує програма лояльності Reikartz Club.

Компанія Reikartz Hotel Management під брендом Reikartz Hotel Group об'єднує 5 готельних брендів: Reikartz Hotels & Resorts, Reikartz Collection Hotel, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel. Reikartz Hotels & Resorts – бренд, який об'єднує готелі рівня 4+ зірок, розташовані у великих містах і курортах України. Це особливі готелі з підвищеним рівнем комфорту і строгою відповідністю європейським стандартам сервісу. Індивідуальний підхід до кожного гостя, розширений спектр обов'язкових послуг. Елегантний текстиль, натуральне дерево, деталі з мармуру все – це, в поєднанні з центральними локаціями і особливою увагою до дрібниць, виділяє готелі нового бренду на ринку готельних послуг України.

Reikartz Collection Hotel – об'єднує готелі рівня 3 і 4 зірки, розташовані у великих містах і привабливих курортах України, які також працюють у відповідності до європейських стандартів, що дає змогу відвідувачам відчувати себе комфортно навіть поза постійним місцем проживання.

OptimaHotel ще один заклад бренду Reikartz, проте більш оптимальний, коли мова йде про ціни, цінова політика цього бренду підходить для гостей різного бюджету, а також гарне поєднання ціна/якість. Vita Park – це сітка закладів бренду, які відносяться до спеціалізованих закладів розміщування, так як розташовані в екологічно чистих та багатих на природні ресурси географічних територіях, що дають змогу не лише отримати тимчасове житло, а й оздоровитись.

Raziotel – це сітка економ-готелів, які мають 3 зірки, які були створені переважно для бізнес аудиторії. Такі заклади розміщування пропонують своїм клієнтам все необхідне для роботи під час робочих відряджень. [23]

Світова сітка готелів має чітко визначені та сформовані принципи та правила роботи менеджменту організації роботи своїх закладів розміщування, серед основних з них: стандарти бренду та корпоративної культури, стандарти обслуговування гостей, єдина система адаптації, навчання та розвитку своїх співробітників тощо.

Організаційна структура Reikartz Hotel характеризується наступним:

1. Керуюча компанія мережі готелів, об'єднаних під брендом Reikartz Hotel Group - готелі рівня 3, 3 +, 4 зірки.
2. Стандарти бренду та корпоративної культури.
3. Стандарти обслуговування та операційної діяльності.
4. Система управління готелями Servio HMS.
5. Центральний відділ продажів і маркетингу.
6. Будівельний підрозділ, служба архітектури та дизайну.
7. Централізована система закупівель.
8. Єдина система адаптації, навчання та розвитку співробітників.

Напрямки діяльності керуючої компанії такі:

1. Будівництво
2. Технічний супровід стадії будівництва (реконструкції) - як у формі необхідних консультацій, так і комплексне управління цим етапом.
3. Комплектація
4. Повний супровід стадії комплектації.
5. Отримання ексклюзивних умов від генеральних постачальників - мінімізація витрат.
6. Операційне управління
7. Адаптація під готель і впровадження прогресивних технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz в наступних сферах: служба прийому і розміщення, Хаускіпінг, управління номерним фондом, управління

ресторанами і барами, служба безпеки готелю, інженерна служба, закупівлі і постачання і т. д.

8. Постійний контроль за дотриманням стандартів в формі аудиту від КК.

9. Установка Servio HMS, ефективного програмного забезпечення типу PMS (Property Management System) для комплексної автоматизації всіх робочих процесів усередині мережі - бронювання, поселення і розрахунків, управління персоналом, статистикою і т. д.

10. Продажі і бронювання

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

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

13. Автоматичне подання до глобальних дистриб'юторських систем GDS (Global Distribution System) - вихід на туристичні агенції та туристів у всьому світі.

14. Он-лайн бронювання готелів мережі на сайтах брендів.

15. Консолідоване і проактивне управління тарифами - привабливі спецпропозиції, конкурентні розцінки на всі послуги готелю.

16. Орієнтація на максимально можливий прибуток від продажів (yield management).

17. Програма лояльності для постійних гостей - Reikartz Club.

18. PR і реклама. Відомий в Україні бренд і приваблива для українського ринку філософія позиціонування мережі готелів європейського рівня 3, 3 +, 4 зірок. Інтернет-сайти www.reikartz.com, www.vitapark.com і www.raziotel.com з високим щоденним рівнем відвідуваності. Єдиний каталог готелів Reikartz Hotel Group - Reikartz Hotel Directory (1 раз в півроку).

19. Реклама всієї мережі в національному масштабі.

20. Бари і ресторани (F & B)

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

22. Єдині стандарти служби ресторанного сервісу.

23. Навчання персоналу і постійне підвищення їх кваліфікації.
24. Єдина інформаційна система обліку і регулярна інвентаризація, як з боку органів управління готелем, так і з боку КРУ.
25. Служба прийому і розміщення і Хаускіпінг
26. Єдина стандартизація процесів обслуговування гостей, єдина система автоматизації.
27. Мінімізація цін із закупівлі витратних матеріалів та комплектації.
28. Регулярне навчання персоналу служби, стажування в кращих готелях мережі.
29. Контроль роботи порт'є службою безпеки і КРУ.
30. Кадровий менеджмент (HR)
31. Підбір та навчання обслуговуючого персоналу і менеджерського складу готелю.
32. Стажування в інших готелях мережі і тренінги по впровадженню стандартів бренду, якості обслуговування у всіх службах готелю, ефективному управлінню номерним фондом, службою Хаускіпінг і т.д.
33. Власна програма мотивації персоналу.
34. IT служба
35. Фінанси і бухгалтерія
36. Безпека (безпека об'єктів та інформаційна безпека)
37. Контрольно-ревізійне управління [22].

Готель «Reikartz Медіваль Львів» розташований у декількох хвилинах ходи від історичного центру Львова – площі Ринок. Поруч знаходяться такі визначні пам'ятки, як львівська ратуша, костел єзуїтів, оперний театр, домініканський монастир, вірменський кафедральний собор. Готель займає старовинну будівлю на вулиці Друкарська, яка в XVII столітті носила назву «дорога за оленем».

У 2011 році «Reikartz Медіваль» був удостоєний національної туристичної премії «Зірки гостинності», а також увійшов до рейтингу «100 кращих готелів України», підготовленого Радою з питань туризму та курортів.

У 2013 році готель «Reikartz Медіваль Львів» був визнаний другим кращим готелем країни за щорічним рейтингом кращих готелів України Travelers' Choice Hotels порталу TripAdvisor, складений за результатами відгуків туристів з усього світу.

Готель має в розпорядженні зручну транспортну розв'язку і легкий доступ до громадського транспорту. Трансфер Аеропорт Львова – готель «Reikartz Медіваль Львів» можна замовити в готелі (за умови попереднього повідомлення про приїзд).

Контактна інформація:

- Телефон: 00 38 032 242 51 33.
- E-mail: medievale.lviv@reikartz.com.
- Номери для бронювання - 047-259-01-90; 044-428-95-80.
- Мобільний номер для бронювання - 067-570-65-49.

Готель має категорію 4*. Вимоги до готелів, що класифікуються за категоріями, встановлено відповідно до ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» та відповідними нормативно-правовими документами у галузі готельного господарства.

Готель має прилеглу територію. Вона не великих розмірів, проте на ній присутні вхід у готель, майданчик для паркування транспорту, під'їзні шляхи до готелю, приміщень допоміжних служб, зелені насадження.

Перше, що бачить гість підійшовши до готелю, це фасад виконаний у класичному стилі. Далі гість потрапляє в вестибюль готелю, де знаходиться служба прийому та розміщення. Приміщення вестибюля на пів функціональні. Відбувається рух гостей, відвідувачів готелю, багажу, організовується прийом і поселення гостей, їхнє торгове, побутове, екскурсійне обслуговування, надаються послуги зв'язку (телефон, пошта), банківські послуги та ін. [13].

У вестибюлі готелю «Reikartz Медіваль Львів» основні приміщення, призначені для обслуговування гостей. У вестибюлі відбувається організація основного технологічного процесу - переміщення гостей, відвідувачів, багажу й організація прийому, торгове, побутове, екскурсійне обслуговування, надання банківських

послуг, поштового, телефонного зв'язку, відпочинок, очікування під час оформлення документів тощо.

Зона рецепції у вестибюлі виконана у формі стійки, за нею робоче місце чергового адміністратора, який обліковує зайняті номери, попередні замовлення; касир - забезпечує розрахунок клієнтів за послуги; порт'є - обліковує ключі, видає кореспонденцію та ін. Одночасно персонал рецепції контролює рух гостей, відвідувачів і працівників готелю. Рецепція розташована в проміжній частині, гості рухаються від головного входу до рецепції й далі - до сходової зони та ліфта.

Необхідний компонент у функціональній структурі вестибюля - зона відпочинку (очікування) вона забезпечує короткотермінове перебування гостей до поселення, від'їзду або в процесі проживання, тут відбуваються зустрічі гостей і відвідувачів готелю. Зона має м'які меблі, журнальний столик, рекламні матеріали готелю.

Структура організації приміщень цієї категорії визначається розмірами, типом і категорією готельного закладу. Типова структура приміщень вестибюльної групи представлена зоною вільного доступу, зоною рецепції, відпочинку, торговою залом, зоною зберігання одягу та багажу та інші.

Гардероб розташований у глибині приміщення вестибюля й обслуговує насамперед відвідувачів ресторанів, барів. Камера схову багажу розташована поблизу рецепції, біля входу в окремому приміщенні. Вона обладнана вікном для прийому та видачі ручного багажу і стелажми у внутрішній частині для його зберігання. Камеру схову використовують відвідувачі готелю, а також гості, котрі звільняють номер, але не від'їжджають, і гості, які прибули, але в момент прибуття немає вільного номера.

Інженерно-технічна група приміщень розташовується у підвальних приміщеннях, окремих технічних поверхах, або окремій споруді біля готелю.

Виробничі приміщення - цехи з приготування їжі, сервірування, мийки. Вони тісно технологічно та функціонально пов'язані з групою складських приміщень. Щоби забезпечити ефективну взаємодію у виробничому процесі з приміщеннями

виробничого призначення, складські приміщення розташовуються сумісно з ними. Складські приміщення мають зручні під'їзні шляхи з внутрішнього двору.

Група складських приміщень зберігає продукти харчування, обладнання, витратні матеріали, у них є комори для зберігання овочів, фруктів, напівфабрикатів, приміщення з морозильними камерами та ін.

Блок групи приміщень адміністрації [13].

Розташовується на першому поверсі готелю. Приміщення адміністрації має зручний зв'язок із блоками приймально-допоміжних приміщень, житловими, харчування. До складу групи приміщень адміністрації входять кабінети директора і його заступників, головного інженера, керуючого справами, кімнати відділу кадрів, планового відділу, відділу постачання, бухгалтерії, архіву тощо.

Всі адміністративні приміщення поєднуються в групи за функціональними ознаками:

- приміщення дирекції (кабінети директора, заступника директора, приймальня);
- приміщення інженерно-технічного персоналу (кабінет головного інженера і конторських приміщень інженерно-технічного персоналу);
- приміщення планово-економічного відділу (кабінет головного економіста і конторських приміщень);
- приміщення бухгалтерії і каси (кабінет головного бухгалтера, конторські приміщення бухгалтерії, приміщення каси, прийомне приміщення перед касою);
- приміщення відділу кадрів (кімнати начальника відділу та інспекторів).

2.2. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»

Аналіз фінансово-господарської діяльності грає значну роль у підвищенні економічної ефективності діяльності організації, у її управлінні, у зміцненні її фінансового становища. Він являє собою економічну науку, яка вивчає економіку організацій, їхню діяльність з погляду оцінки їхньої роботи з виконання бізнес-

планів, оцінки їхнього фінансового стану та з метою виявлення невикористаних резервів підвищення ефективності діяльності організації.

Економічний аналіз сприяє підвищенню ефективності діяльності організацій, найбільш раціональному та ефективному використанню основних фондів, матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, усунення зайвих витрат і втрат, і, отже, проведення режиму економії. Незаперечним законом господарювання є досягнення найбільших результатів за найменших витрат. Найважливішу роль цьому грає економічний аналіз, що дозволяє шляхом усунення причин зайвих витрат мінімізувати собівартість своєї продукції і, отже, максимізувати величину прибутку.

Аналіз господарської діяльності грає велику роль у зміцненні фінансового становища організації. Аналіз дозволяє встановити наявність або відсутність в організації фінансових труднощів, виявити їх причини та намітити заходи щодо усунення цих причин. Аналіз також дає можливість констатувати ступінь платоспроможності та ліквідності організації та прогнозувати можливе банкрутство організації у майбутньому. При аналізі фінансових результатів діяльності організації встановлюються причини збитків, намічаються шляхи усунення цих причин, вивчається вплив окремих факторів на величину прибутку, робляться рекомендації з максимізації прибутку за рахунок використання виявлених резервів її зростання і намічаються шляхи їх використання [25].

Цілі проведення аналізу фінансово-господарської діяльності

У процесі проведення економічного аналізу здійснюється виявлення резервів підвищення ефективності діяльності організацій та шляхів мобілізації, тобто використання виявлених резервів. Ці резерви є базою розробки організаційно-технічних заходів, які мають проводитися приведення у дію виявлених резервів. Розроблені заходи, будучи оптимальними управлінськими рішеннями, дають змогу ефективно управляти діяльністю об'єктів аналізу. Отже, аналіз господарської діяльності організації можна охарактеризувати як одну з найважливіших функцій управління чи, як основний метод обґрунтування рішень з керівництва організацією. У разі ринкових взаємин у економіці аналіз господарської діяльності покликаний

забезпечити високу дохідність і конкурентоспроможність організацій як у найближчій, так і у далекій перспективі.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства дає можливість дати оцінку ефективності бізнесу, тобто встановити ступінь ефективності функціонування даного підприємства.

Найбільш узагальнюючими показниками ефективності є прибутковість. Існують приватні показники, що характеризують ефективність окремих сторін функціонування підприємства.

До цих показників можна віднести:

- ефективність використання виробничих ресурсів, що є у розпорядженні організації;

- показники ефективності використання основних засобів (тут показниками є фондодіддача, фондомісткість);

- показники ефективності використання трудових ресурсів (показники - рентабельності персоналу, продуктивності праці);

- фінансові результати діяльності;

- показники ефективності використання активів організації;

- показники ефективності використання оборотних активів;

- показники рентабельності.

Як узагальнюючий показник ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства використовуємо рівень рентабельності, як відношення чистого прибутку до суми основних та оборотних активів. Цей показник поєднує цілу низку приватних показників ефективності. Тому зміна рівня рентабельності відбиває динаміку ефективності всіх сторін діяльності організації.

Рівень рентабельності можна охарактеризувати, як узагальнюючий, інтегральний показник ефективності бізнесу. Рентабельність виражає міру прибутковості, прибутковості підприємства. Рентабельність – відносний показник; вона набагато менше, ніж абсолютний показник прибутку, схильна до впливу інфляційних процесів і тому точніше показує ефективність діяльності організації.

Рентабельність характеризує прибуток, отриманий підприємством із кожної одиниці коштів, вкладених у формування активів.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства є одним із найбільш дієвих методів управління, основним елементом обґрунтування керівних рішень. В умовах становлення ринкових відносин він має на меті забезпечити стійкий розвиток прибуткового, конкурентоспроможного виробництва та включає різні напрями -правовий, економічний, виробничий, фінансовий і т.д. Зміст аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства передбачає всебічне вивчення технічного рівня виробництва, якості та конкурентоспроможності своєї продукції, забезпеченість виробництва матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами. Він заснований на системному підході, комплексному обліку різноманітних факторів, якісному підборі достовірної інформації і є важливою функцією управління [3]. продукція, послуги, витрати; різниця між ними - прибуток, який є джерелом поповнення коштів підприємства, завершальним та початковим етапом нового витка виробничого процесу.

Оцінка результатів фінансово-економічної діяльності підприємства здійснюється в рамках фінансового аналізу, основною метою якого є забезпечення керівництва підприємства інформацією для прийняття рішень з управління фінансовими ресурсами. метою оцінки майбутніх умов та результати його діяльності. Отже, головним завданням фінансового аналізу є зниження неминучої невизначеності, що з прийняттям економічних рішень, орієнтованих у майбутнє.

Показники стану основних засобів протягом 2019-2021 рр. досліджуваного підприємства відображено в таблиці 2.1.

Первісна вартість основних засобів у 2020 році склала 56 % від 2019 року. У 2021 році вона збільшилась на 60.3%. Знос основних засобів у 2020 році склав 37.6% від 2019 року, а у 2021 збільшився більш ніж у 2 рази по відношенню до 2020 року. Залишкова вартість основних засобів у 2020р. склала 71.8% по відношенню до 2019р., а у 2021 збільшилась на 28.4%. Основні засоби введені у 2020 склали 42.4% до минулого періоду, у 2021 вартість зросла на 66%. Основні засоби вибувші у 2020 склали 48.6% до минулого періоду, у 2021р. ваотість збільшилась 44.7%.

Показники стану основних засобів «Reikartz Медіваль» за 2019-2021 роки*

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
				2020 /2019	2021 /2020	2020 /2019	2021 /2020
Первісна вартість основних засобів тис грн	164923	92684	148595	-72 239	+55 911	56	160.3
Знос основних засобів, тис.	75373	28367	65956	-47 006	+37 589	37.6	232.5
Залишкова вартість основних засобів тис грн	89550	64317	82639	-25 233	+18 322	71.8	128.4
Основні засоби введені, тис.	36368	15456	25667	-20 912	+10 211	42.4	166
Основні засоби вибувші, тис грн	11897	5784	8374	-6 113	+2 590	48.6	144.7
Коефіцієнт зносу основних засобів	46%	30%	44%	-16	+14	65.2	146.6
Коефіцієнт придатності основних засобів	54%	69%	55%	+15	-14	127.7	79.7
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0.40	0.24	0.3	-0.16	+0.06	60	125
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0.07	0.06	0.05	-0.01	-0.01	85.7	83.3

*Примітка. Складено автором на підставі даних додатку А.

Коефіцієнт зносу основних засобів у 2020 р. становить 65.2% від минулого року, у 2021 році він збільшився на 46.6% від 2020р. Коефіцієнт придатності основних засобів у 2020р. збільшився на 27.7% від минулого року, у 2021р. він склав 79.7% від 2020 року. Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2020 р. становив 60% від 2019р. у 2021 він зріс на 25% по відношенню до 2020. Коефіцієнт вибуття основних засобів засобів у 2020 р. становив 85.7% від 2019р. у 2021 він становив 83.3% від 2020 року. Значне зменшення вартості основних засобі пояснюється різким скороченням діяльності підприємства у 2020р., у зв'язку з пандемією Covid-19.

Показники ефективності використання основних засобів представлено в таблиці 2.2.

Чистий дохід від реалізації у 2020 р. склав 50.3% від 2019 року. У 2021 він зріс на 67% відповідно до минулого року. Середньорічна вартість основних засобів у 2020р. становила 71.7% до 2019р. у 2021 році цей показник збільшився на 28.8% від 2020р. Прибуток у 2020р. склав 24.4% від 2019р., У 2021 році він зріс більш ніж у 3 рази по відношенню до 2020р. Середньоспискова чисельність осіб у 2020 р.

становила 73.9 від 2019р.. Фондовіддача у 2020 році склала 66.6% від минулого року, а у 2021р. зросла на 33.3% до 2020 року.

Таблиця 2.2

**Показники ефективності використання
основних засобів «Reikartz Медіваль» за 2019-2021 роки***

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
				2020 /2019	2021/ 2020	2020 /2019	2021 /2020
Чистий дохід від реалізації та грош	16264	8185	13683	- 8 079	+5 498	50.3	167
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	89572	64286	82843	-25 286	+18 557	71.7	128.8
Прибуток, (збиток), тис.	6843	1674	5685	-5 169	+4 011	24.4	339
Середньоспискова чисельність, осіб	23	17	21	-6	+4	73.9	123.5
Фондовіддача, грн.	0.18	0.12	0.16	-0.06	+0.04	66.6	133.3
Фондомісткість, грн.	5.5	7.8	6	+2.3	-1.8	141.8	76.9
Фондоозброєність, тис.	3 894.4	3 781.5	3 944.9	-112.9	+163.4	97.1	104,3
Фондорентабельність, %	7.6	2,6	6,8	-5	+4.2	34.2	261.5

*Примітка. Складено автором на підставі даних додатків А, Б.

Фондомісткість у 2020 році зросла на 41.8% від минулого року, а у 2021р. становила 76.9% до 2020 року. Фондоозброєність у 2020 році склала 97.1% від минулого року, а у 2021р. зросла на 4.3% до 2020 року. Фондорентабельність у 2020 році склала 34.2% від минулого року, а у 2021р. зросла у 2.5 рази відповідно до 2020 року. Отже у 2020 чистий дохід від реалізації, прибуток мали найменше значення у зв'язку з кризою в туристичному бізнесі. У 2021 ці показники почали поступово зростати. Показники фондovіддачі та фондорентабельності у 2020 також суттєво знизились.

Аналіз ефективності використання оборотних активів відображено в таблиці 2.3.

Чистий дохід від реалізації у 2020 р. склав 50.3% від 2019 року. У 2021 він зріс на 67% відповідно до 2020 року. Одноденний оборот у 2020 становив 60% від 2019 року, у 2021р. він зріс на 48%. Середньорічна величина оборотних активів у 2020 р. склала 36.3% від 2019 року, у 2021р. цей показник збільшився у 2.5 рази. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2020 р. збільшився на 38.5%, а у 2021р

становив 67% від 2020р. Коефіцієнт завантаження у 2020 році становив 71.7% від минулого року, у 2021 цей показник зріс на 50.7%.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання оборотних активів «Reikartz Медіваль»
за 2019 - 2021 роки***

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Темп росту, %	
				2020 /2019	2021 /2020	2020 /2019	2021 /2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	16264	8185	13683	-8079	+5 498	50.3	167
Одноденний оборот, тис.	45	27	40	-18	+13	60	148
Середньорічна величина оборотних активів, тис. грн.	12779	4643	11578	-8136	+6935	36.3	249
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	1.27	1.76	1.18	+0.49	-0.58	138.5	67
Коефіцієнт завантаження	0.78	0.56	0.84	-0.22	+0.28	71.7	150.7
Оборотність оборотних активів у днях	283	171	289	-112	+118	60.4	169
Тривалість обороту, дні	283	204	305	-79	+101	72	149.5

*Примітка. Складено автором на підставі даних додатків А, Б.

Оборотність оборотних активів у 2020р. становило 60.4% від 2019 року, у 2021 році цей показник зріс на 69%. Тривалість обороту у 2020 році дорівнювало 72 відповідно до 2019р., у 2021р. збільшилось на 49.5% від минулого року. Виходячи з наведених у таблиці даних, можна сказати, що оборотність оборотних ктивів за рік зменшилась на 112 днів у 2020р. та збільшилася на 118 у 2021році.

Аналіз структури операційних витрат продемонстровано на рис. 2.1.

Операційні витрати підприємства у 2019р. від 2021 були більші на 13%, а від 2020 склали 78.7%. Матеріальні витрати у 2019р. від 2021 були більші на 19.35%, а від 2020 склали 76.4%. Витрати на оплату праці у 2019р. від 2021 були більші на 16%, а в 2020 становили 88% від 2021 року. Відрахування на соціальні заходи у 2019р. від 2021 були більші на 31.6%, а в 2020 становили 91.9% від 2021 року. Витрати на амортизацію у 2019р. від 2021 були більші на 6.7% а в 2020 становили 69.1% від 2021 року. Інші операційні витрати у 2019р. від 2021 були більші на 8.7% 2020 становили 76.5% від 2021 року. Отже операційні витрати підприємства у 2019

році були найбільшими, у 2020 р. суттєво знизилась. У 2021 р. витрати значно зросли по відношенню до 2020 року проте залишились нижчими ніж в 2019 році. Це пояснюється значним скороченням виробництва у 2020 році.

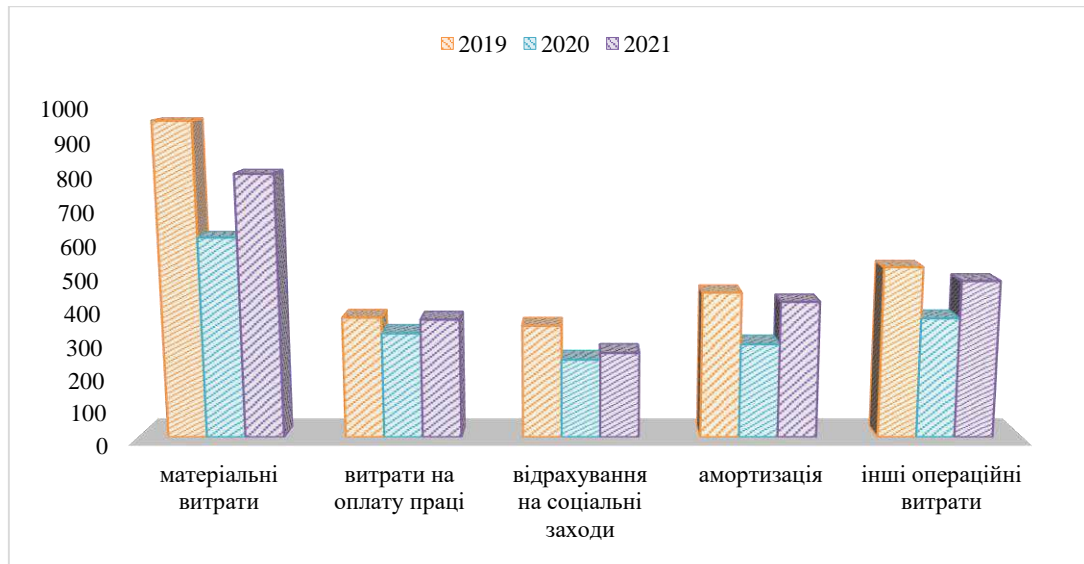


Рис. 2.1. Структура операційних витрат «Reikartz Медіваль» за 2019-2021 рр.

(складено автором на підставі додатку Б)

Показники формування чистого прибутку зображено в таблиці 2.4.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019р. від 2021р. збільшився на 18.86% а у 2020р. становив 59.82 від 2021р. Собівартість реалізованої продукції у 2019р. від 2021р. збільшилася на 17.79 а у 2020р. становила 81.41% від 2021р. Валовий прибуток у 2019р. від 2021р. збільшився на 20.37% а у 2020р. становив 29.45% від 2021р. Інші операційні доходи у 2019р. від 2021р. збільшилися на 17.32 а у 2020р. становили 27.69% від 2021р. Адміністративні витрати у 2019р. від 2021р. становили 86.25%, а у 2020р. становили 54.79% від 2021р. Витрати на збут у 2019р. від 2021р. збільшилися на 15.56% а у 2020р. становили 94.61 від 2021р. Інші операційні витрати у 2019р. від 2021р. становили 86.40, а у 2020р. становили 69.49% від 2021р. Фінансовий результат до оподаткування у 2019р. від 2021р. збільшився на 30.46 а у 2020р. становив 14.38% від 2021р. Чистий прибуток у 2019р. від 2021р. збільшився на 30.46% а у 2020р. становив 14.38% від 2021р. Отже чистий прибуток у 2019 році мав найбільше

значення. У 2020 році прибуток був найменшим, у зв'язку з кризою. У 2021 році чистий прибуток суттєво виріс, проте не досягнув результатів 2019 року.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності «Reikartz Медіваль» за 2019 – 2021 роки *

Показники	2019 рік		2020 рік		2021 рік		Відхилення			
							абсолютне (+,-) 2021 р. від		у % до обороту 2021р. від	
	сума, тис. грн	у % до обороту	сума, тис. грн	у % до обороту	сума, тис. грн	у % до обороту	2019р	2020р	2019р	2020р
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16264	100	8185	100	13683	100	+2 581	-5498	118.86	59.82
Собівартість реалізованої продукції	9421	57.93	6511	79.5	7 998	58.45	+1423	-1 487	117.79	81.41
Валовий прибуток (збиток)	6843	42.07	1674	20.4	5685	41.55	+1158	-4 011	120.37	29.45
Інші операційні доходи	2648	16.2	625	7.6	2257	16.49	+391	-1632	117.32	27.69
Адміністративні витрати	1324	8.14	841	10.27	1535	11.2	-211	-694	86.25	54.79
Витрати на збут	557	3.4	456	5.57	482	3.52	+75	-26	115.56	94.61
Інші операційні витрати	235	1.4	189	2.31	272	1.99	-37	-83	86.40	69.49
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток)	7375	45.35	813	9.93	5653	41.31	1 722	-4 840	130.46	14.38
Податок на прибуток	1548.75	9.52	170.73	2.09	1187.13	8.68	361,62	-1 016,4	130.46	14.38
Чистий прибуток (збиток)	5 826,25	35.82	642,27	7.85	4 465,87	8.68	1 360,38	-3 823,6	130.46	14.38

*Примітка. Складено автором на підставі даних додатку Б.

Аналіз показників рентабельності відображено в таблиці 2.5.

Середньорічний обсяг сукупного капіталу у 2020 році склав 74.79% від показників 2019 року, а у 2021 зріс на 18.38% по відношенню до 2020 року. Середньорічний обсяг власного капіталу у 2020 році склав 74.29% від показників 2019 року, а у 2021 зріс на 22.80% по відношенню до 2020 року. Середньорічний обсяг оборотного капіталу у 2020 році склав 49.23% від показників 2019 року, а у 2021 зріс на 85.43% по відношенню до 2020 року. Чистий дохід (виручка) від реалізації у 2020 році склав 50.33% від показників 2019 року, а у 2021 зріс на 67.17% по відношенню до 2020 року. Собівартість реалізованої продукції у 2020 році склала 69.11 % від показників 2019 року, а у 2021 зросла на 22.84% по відношенню до 2020 року. Чистий прибуток у 2020 році склав 11.02% від показників 2019 року, а у 2021 зріс у 6 раз по відношенню до 2020 року. Рентабельність реалізації за чистим прибутком у 2020 році склала 28.21% від показників 2019 року, а у 2021 зросла у 3.2

рази по відношенню до 2020 року. Рентабельність сукупного капіталу у 2020 році склала 13.04% від показників 2019 року, а у 2021 зросла у 6.6 рази по відношенню до 2020 року. Рентабельність оборотного капіталу у 2020 році склала 22.35% від показників 2019 року, а у 2021 зросла у 3.7 рази по відношенню до 2020 року. Рентабельність власного капіталу у 2020 році склала 12.50% від показників 2019 року, а у 2021 зросла у 6.6 рази по відношенню до 2020 року.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності за 2019 – 2021 роки *

Показники	Роки			Відхилення			
				2020р. від 2019 р.		2021 р. від 2020 р.	
	2019	2020	2021	абсолютне (+,-)	відносне %	абсолютне (+,-)	відносне%
Середньорічний обсяг сукупного капіталу, тис. грн.	247854	185375	219453	-62 479	74.79%	+34 078	118.38
Середньорічний обсяг власного капіталу, тис. грн.	238 845	177438	217897	-61 407	74.29	+40 459	122.80
Середньорічний обсяг оборотного капіталу, тис. грн.	12867	6335	11747	-6 532	49.23	+5 412	185.43
Чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн.	16264	8185	13683	-8 079	50.33	+5 498	167.17
Собівартість реалізованої продукції	9421	6511	7 998	-2 910	69.11	+1 487	122.84
Чистий прибуток, тис. грн.	5826,25	642,27	4465,7	-5 183,98	11.02	+3 823,43	695.30
Рентабельність реалізації за чистим прибутком, %	35.8	10.1	32.6	-25,7	28.21	+22.5	322.77
Рентабельність сукупного капіталу, %	2.3	0.3	2	-2	13.04	+1.7	666.67
Рентабельність оборотного капіталу, %	45.2	10.1	38	-35.1	22.35	+27.9	376.24
Рентабельність власного капіталу, %	2.4	0.3	2	-2.1	12.50	+1.7	666.67

*Примітка. Складено автором на підставі даних додатків А, Б.

Отже показників найбільшої рентабельності підприємство досягнуло у 2019 році. Найнижчі показники спостерігалися у 2020 році коли значно зменшилась кількість продажу товарів і послуг. У 2021 році показники рентабельності значно покращилися по відношенню до 2020 року.

Можна відзначити позитивну роботу готелю «Reikartz Медіваль» за останній рік, про що свідчать збільшення отриманого прибутку та розширення спектру надання послуг.

Економія і раціональне використання матеріальних ресурсів є одним з істотних чинників підвищення прибутковості готельного підприємства. Головними

джерелами економії, застосування яких дозволяє зменшити витрати таких дорогих матеріальних ресурсів, як вода і електроенергія, є застосування нових технологій.

Виживання підприємства все частіше обумовлює дією факторів більше дострокового порядку, ніж просто економія на яких-небудь видах прямих або накладних видатків. Необхідно, щоб підприємство набагато більше часу приділяло таким сферам, як реалізація й збут продукції, збільшення доходів, чим властиво керуванню виробництвом з метою зниження витрат. Тому що потреби й запити споживачів швидко поширюються по всьому світу, то вони стають надзвичайно індивідуалізованими, а ринки дуже різноманітними по своїй структурі; керівництво підприємства, якщо воно прагне до успіху на ринку, повинне неухильно дотримуватися правила: робити насамперед ставку на збільшення доходів, а не на зниження витрат (хоча вони й взаємозалежні).

Таким чином, у цей час необхідно, щоб керівництво підприємством не стільки на одержання максимального прибутку, скільки на одержання максимального доходу.

2.3. Оцінка ефективності роботи персоналу мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP»

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу і готельного підприємства в цілому.

Оцінка персоналу в готельному бізнесі повинна проводитися регулярно, з тим, щоб співробітники бачили результати своєї праці, справедливо оцінені керівниками, а керівники за наслідками оцінки могли краще управляти співробітниками і ефективніше їх використовувати. Важлива роль у здійсненні оцінки належить фахівцям з управління персоналом, менеджерам, в цілому керівникам різного рангу.

Визначення ступеня ефективності праці полягає у поліпшенні результативності роботи персоналу, допомагаючи йому реалізувати і повністю

використати його потенціал; забезпечити працівників і керівників інформацією, необхідною для прийняття рішень, пов'язаних з роботою.

У цьому полягає основна мета оцінки результатів діяльності персоналу, яку можна розділити на три групи функцій: адміністративну, інформаційну і мотиваційну.

Адміністративні функції: підвищення або пониження по службі, переведення із одного структурного підрозділу до іншого, припинення трудового договору. Кожний готель повинен здійснювати оцінку праці свого персоналу для прийняття адміністративних рішень про підвищення, переведення і припинення трудового договору. Просування по службі допомагає готельному бізнесу, оскільки дозволяє йому заповнювати вакансії службовцями, які вже проявили свої здібності. Воно допомагає і службовцям, задовольняючи їх прагнення до успіху, досягнень і самоповаги. Просування по службі - чудовий спосіб визнання досягнень працівника. Проте під час прийняття рішення про просування по службі керівництво повинне заохочувати тільки тих, хто має здібності для ефективного виконання обов'язків на новій посаді [29].

Переведення можна використовувати з метою розширення досвіду працівника, а також в тих випадках, коли керівництво вважає, що він працюватиме ефективніше на іншій посаді. Іноді переведення використовується і в тих випадках, коли людина працює незадовільно, але у зв'язку з її великим стажем або минулими заслугами керівництво вважає, що припинення трудового договору з нею було б неетичним. У такій ситуації переведення є пониженням в посаді, і працівник опиняється на такій посаді, де він ще може приносити якусь користь, але не "блокуватиме" кар'єру молодому здібному працівнику.

У тих випадках, коли працівнику повідомили оцінку результатів його праці і запропонували достатні можливості для її поліпшення, але він не хоче або не може працювати за стандартами готельного бізнесу, трудовий договір з ним повинен бути розірваний. Яка б не була адміністративна ситуація, ясно, що без ефективного методу оцінки результатів діяльності неможливо прийняти рішення.

Інформаційні функції. Оцінка результатів діяльності потрібна для інформування людей про відносний рівень їхньої роботи. При належній постановці цієї справи працівник дізнається не тільки про те, чи досить добре він працює, але і які сильні або слабкі сторони і в якому напрямі він може удосконалювати.

Мотиваційні функції пов'язані з тим, що, визначивши сильних працівників, адміністрація може належним чином винагородити їх подякою, зарплатою або підвищенням на посаді. Систематичне позитивне підкріплення поведінки, що асоціюється з високою продуктивністю, повинно вести до аналогічної поведінки і в майбутньому. Інформаційні, адміністративні і мотиваційні функції трудової діяльності взаємозв'язані і діють як система.

Оцінка діяльності персоналу вимагає наявності стандартів, за якими співвідноситься його діяльність. У стандарти виконання слід включати два основні види інформації: що зроблено і як добре це зроблено. Стандарти виконання націлені на те, як добре завдання виконані. Кожен стандарт повинен бути достатньо ясно викладений, для того, щоб керівник і підлеглий знали, чого чекати і чи буде це досягнуто. Оскільки стандарти виконання і трудові завдання тісно зв'язані між собою, загальноприйнятим є їх взаємний розвиток. Стандарти виконання виводять вимоги до роботи на рівень: прийнятних або неприйнятних для поведінки працівника. Вони відіграють критичну роль в системі "аналіз роботи - оцінка виконання" [28].

Ефективне використання трудових ресурсів має бути спрямоване на підвищення якісного та кількісного рівня виконання роботи керівником або фахівцем, що зрештою забезпечить конкурентоспроможність готелю на ринку праці. Конкурентоспроможність представляється як сукупність умов, наданих персоналу, і позитивно відрізняють готель від аналогічних підприємств.

Специфіка праці фахівців готельного господарства визначається тим, що вони безпосередньо беруть участь у процесах організації виробництва, збуту та споживання при створенні продукту. Ці зусилля спрямовані на виконання праці пов'язані і взаємообумовлені, вони характеризують не тільки зміст праці фахівців, які працюють у даній сфері, а й їх місце в економіці країни.

Праця фахівців готельного господарства поділяється на виробничу і невиробничу частини. Продуктивна праця спрямована на створення матеріальних благ або матеріальних послуг. Непродуктивна праця — це суспільно корисна праця, яка не бере безпосередньої участі у створенні матеріальних цінностей. У готельному бізнесі більшість усіх працівників зайняті продуктивною працею, решта — непродуктивною.

Більшість працівників займаються безпосередньо обслуговуванням клієнтів, наданням послуг, а також створенням нових споживчих цінностей. Інші працівники (маркетологи, менеджери та ін.) здійснюють процес здійснення та організації споживання, їхня робота пов'язана з продовженням і завершенням основного процесу, з одного боку, і зі зміною форм вартості та забезпеченням надання послуг з іншого.

Праця персоналу, який бере участь у продовженні та завершенні виробничого процесу, не створює нових споживчих цінностей, а додає вартість і є продуктивною працею. Робота іншого персоналу, який бере участь у процесі реалізації, пов'язана зі зміною форм вартості. Ця робота не додає вартості і є непродуктивною. При обслуговуванні туристів та інших відвідувачів високі вимоги пред'являються не тільки до вибору та якості продукції, а й до культури обслуговування споживачів.

Тому питання обслуговування набувають особливого значення, і в перспективі коефіцієнт витрат праці на обслуговування споживачів повинен зростати, а коефіцієнт виробничої праці - зменшуватися внаслідок переходу промисловості на промислову базу. Ефективність використання трудових ресурсів значною мірою впливає на кінцевий результат господарської діяльності готельного підприємства [26].

Для оцінки ефективності персоналу також розраховують показники руху працівників підприємства: коефіцієнт обороту вибуття, коефіцієнт плинності, коефіцієнт обороту прийому, коефіцієнт сталості складу персоналу.

Подамо розгляд оцінки ефективності роботи персоналом на прикладі готельного комплексу «Reikartz Медіваль».

Цей готель має велику і розвинену матеріальну базу, широкий спектр послуг, велику кількість постійних клієнтів, що дозволяє цьому підприємству бути досить конкурентоспроможним над ринком готельних послуг.

Без висококваліфікованих працівників не може бути успішно організовано роботу у висококласному туристичному комплексі. У зв'язку з цим досвід готелю «Reikartz Медіваль» є значним, тому що багато співробітників працюють більше 5 років, що дозволяє суттєво перевершувати своїх конкурентів за якістю послуг.

Показники оцінки ефективності роботи персоналу готелю наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники ефективності роботи персоналу готельного комплексу
«Reikartz Медіваль»**

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				2020 /2019	2021 /2020
1. Дані для розрахунку показників					
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	23	17	21	-6	+4
Вибуло персоналу, осіб	4	6	2	+2	-4
Число звільнених за власним бажанням, а також порушення трудової дисципліни, осіб	2	1	1	-1	0
Прийнято персонал, осіб	2	1	6	-1	+5
Постійний склад персоналу	19	11	13	-8	+
Витрати на відбір персоналу тис. грн	36	29	31	-7	+2
Кількість відібраних кандидатів,	2	1	3	-1	+2
2. Показники ефективності персоналу готелю					
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0.17	0,35	0,09	+0.18	0,26
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,29	0,04	+0.21	-0.25
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0.08	0,05	0,28	-0.03	+0.23
Коефіцієнт постійності персоналу	0,82	0,64	0,61	-0.18	-0.03
Середньомісячна заробітна плата	15	13	16	-2	+3
Середні витрати на відбір кандидата	18	29	10.3	+11	-8,7
Продуктивність праці, тис. грн.	707	481	651	-226	+170
Затратомісткість	0.02	0.04	0.03	+0.02	-0.01
Затратовіддача	44	25.4	37.5	-18.6	+12.4

*Примітка. Складено автором на підставі даних додатків А, Б

З даних, наданих у таблиці 2.6, випливає, що середньооблікова чисельність працівників у 2019 р. склала 23 осіб, при цьому за останній рік відбулося її скорочення на 2 особи. Показники руху працівників підприємства свідчать про

зменшення кількості кадрів у 2020 році та поступове збільшення у 2021р. Так, коефіцієнт обороту за вибуттям та плинності кадрів мають тенденцію до збільшення у 2019-2020рр., та зниження у 2021 році. У той же час коефіцієнт обороту кадрів з прийняття зменшився з 0,08 у 2019 р. до 0,05 у 2020 р., у 2021р. він збільшився до 0,28.

Тенденцію до зростання має середня заробітна плата. Якщо у 2020 р. вона становила 13 тис. грн., то 2021 р. відбулося її збільшення до 16 тис. грн. Отже, сталося збільшення середньої зарплати на 3 тис. грн.

Продуктивність праці працівників у 2020 р. зменшилась на 226 тис. грн. від 2019р., у 2021р. збільшилася на 170 тис. грн.

Затратомісткість у 2020 році збільшилась у 2 рази від 2019р, а у 2021 склала 75% від 2020р. Затратовіддача у 2020 р. становила 57.7% від 2019р., у 2021р. збільшилася на 47.6.

Таким чином, виходячи з проведеного аналізу оцінки ефективності роботи персоналу готелю «Reikartz Медіваль» можна зробити висновок про те, що дане підприємство має достатню кількість кваліфікованих кадрів, ефективність роботи яких поступово зростає.

У той же час проблема максимального використання трудового потенціалу комплексу, що розглядається, продовжує мати місце. Слід зазначити, що у готельній сфері дуже важливо проводити правильний підбір співробітників, які відповідають вимогам клієнтів, що досягається ввічливістю персоналу та його чуйністю до запитів клієнтів, а ефективне управління працівниками підприємств цієї сфери перетворюється на найважливішу функцію управління організацією загалом.

Ефективність діяльності готелю щодо управління персоналом має досягатися та оцінюватись у наступних моментах:

- правильним вибором співробітників (їх професійною, духовною та фізичною придатністю);
- збереженням зацікавленого у досягненні цілей колективу (низькою плинністю кадрів);

- влаштовують всіх методами оплати та стимулювання праці та значущими заходами щодо соціального захисту кожного співробітника готелю;
- залучення співробітників до управління.

В останньому випадку до кожного співробітника готелю повинні бути доведені весь обсяг завдань і відповідальність за їх виконання. Після того, як складено ясно сформульований план, через певний час слід розподілити завдання серед співробітників відповідно до їх працездатності та вмінь. Завдання та компетенції повинні передаватись на тривалий час. Керівник повинен втручатися у звичайну, загальновідому роботу лише у виняткових випадках. При виконанні інших завдань він може контролювати їх згідно з встановленими термінами, а також контролювати хід їх виконання та наявність прогресу в роботі [27].

Співробітникам повинно дозволятися іноді допускати помилки, на яких вони в майбутньому навчатимуться. Якщо це необхідно, керівник може і має давати поради. Крім того, всі співробітники повинні постійно отримувати інформацію про всі найважливіші процеси в готелі.

Ефективне управління трудовими ресурсами готельного підприємства, насамперед, залежить від організованої, укомплектованої, професійно підготовленої служби управління персоналом, на чолі якої має стояти компетентний керівник, який володіє сучасними технологіями та традиційними методиками у цій галузі.

Висновки до розділу 2

Дослідження організації праці персоналу готельної мережі «REIKARTZ HOTEL GROUP» дали підстави зробити наступні висновки:

1. Компанія Reikartz Hotel Management під брендом Reikartz Hotel Group об'єднує 5 готельних брендів: Reikartz Hotels & Resorts, Reikartz Collection Hotel, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel. Reikartz Hotels & Resorts – бренд, який об'єднує готелі рівня 4+ зірок, розташовані у великих містах і курортах України.

Національна мережа готелів Reikartz Hotel Group об'єднує 40 готелів в Україні та за її межами. Готелі об'єднані під брендом Reikartz Hotel Group.

2. Основними послугами готелю є проживання та харчування, а додаткові послуги надають спектр послуг, які не входять до основних і сплачуються додатково. Найбільш важливими додатковими послугами для готелю є оренда конференц-залу, послуги перекладача, високошвидкісний доступ до мережі Internet. У готелі в структурі додаткових послуг пропонують і оздоровчі, до складу яких входять різноманітний комплекс послуг спортивного спрямування та релаксації (замовлення і доставка квитків на різні види транспорту; організація ексклюзивних екскурсій, уперше у Львові: гастрономічні тури; замовлення квитків на культурно-видовищні заходи; надання послуг хімчистки; екстрене медичне обслуговування; послуги масажу; відвідування салону краси, фітнес-центра, сауни; організація і обслуговування фуршетів, банкетів, ділових заходів; безкоштовний доступ до мережі Інтернет, WI-FI в номерах і гостьових зонах; надання бізнес-послуг; безкоштовний цілодобовий доступ до мережі Інтернет у бізнес-центрі; отримання і відправка електронної пошти і факсимільних повідомлень; кімната для переговорів; послуги перекладача, секретаря; організація конференцій, конференц-зал).

3. Підприємство має позитивну динаміку за випуском і реалізацією продукції, зокрема обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг у 2020 р. склав 50.3% від 2019р., у 2021р. цей показник збільшився на 67%. Прибуток у 2020р. склав 24.4% від 2019р. За використанням матеріальних і трудових ресурсів підприємство поступово підвищує ефективність показників своєї діяльності. Зокрема підвищується продуктивність праці. Також зростають показники використання матеріальних ресурсів.

Відбулося збільшення наданих послуг за період, 2020-2021рр. Це позитивне явище пов'язане із систематичною роботою відділу маркетингу по вивченню попиту населення й зацікавлених організацій. Крім того, на збільшення обсягів реалізації вплинуло постійне розширення кількості додаткових послуг, зняття карантинних обмежень, а також поліпшення якості обслуговування.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Завдання і напрями удосконалення організації праці на підприємствах готельної індустрії

Для вирішення завдань організації праці в масштабах народного господарства на макро економічному рівні застосовуються прямі і непрямі регулятори, що враховують міру розвитку ринкових відносин. У межах підприємства головне значення для організації праці мають питання правильного розподілу працівників у виробництві на основі раціонального поділу праці і суміщення професій, спеціалізації і розширення зон обслуговування [5, с. 157-158].

Передумовою ефективного функціонування підприємств готельної індустрії є реалізація системного підходу до проблем проектування, своєчасного і якісного виконання усіх структурних елементів процесу організації праці.

Нами окреслено напрями вдосконалення праці на підприємствах готельної індустрії (рис. 3.1).

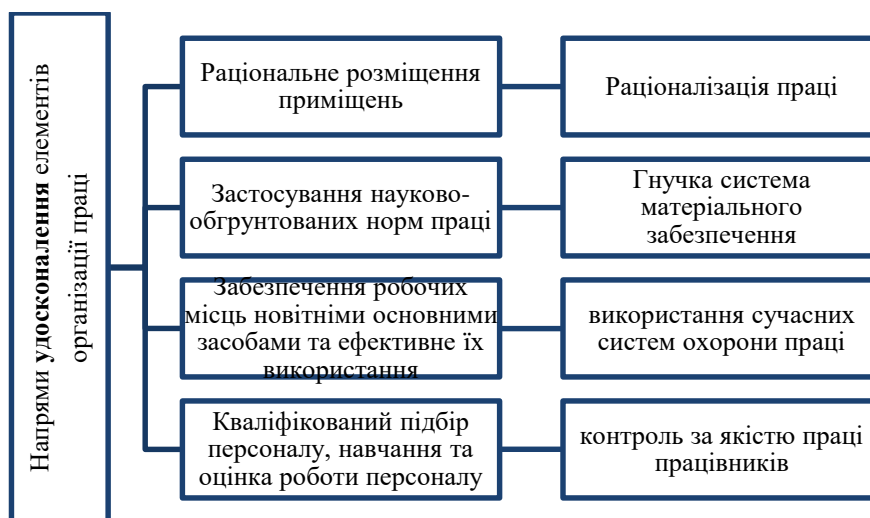


Рис. 3.1. Напрями удосконалення елементів організації праці

Для реалізації окреслених нами напрямів удосконалення організації праці на підприємстві варто створити центр з управління кадрами, в структуру якого включено відділ кадрів, бухгалтерія (нарахування та виплата заробітної плати), відділ

розвитку персоналу. Злагоджена робота кожного з підрозділів дозволить забезпечити ефективність процесу організації праці на підприємстві.

Головною місією центру управління кадрами є:

- підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- постійний моніторинг за станом організації праці на підприємстві;
- інформування керівників про поточний стан організації праці на підприємстві;
- вивчення та впровадження передового досвіду організації праці;
- розробка заходів щодо підвищення рівня організації праці та забезпечення їх реалізації.

Отже, основними напрямками удосконалення організації праці на підприємствах готельної індустрії є:

- раціональний розподіл виконуваних робіт для забезпечення ефективного із виконання;
- впровадження передових прийомів і методів праці;
- професійна підготовка і підвищення кваліфікації кадрів;
- нормування і стимулювання праці;
- поліпшення умов праці;
- створення сприятливого психологічного клімату у колективі;
- раціоналізація режиму праці та відпочинку тощо.

Враховуючи запропоновані нами напрями удосконалення організації праці вважаємо за необхідне запропонувати механізм управління ефективністю праці, який включає вжиття необхідних заходів на мікро, мезо та макрорівнях та врахування впливу факторів зовнішнього середовища (рис.3.2).

Ефективність праці – це її результативність. Вона показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці.

До напрямів удосконалення механізму підвищення ефективності праці на макрорівні належать:

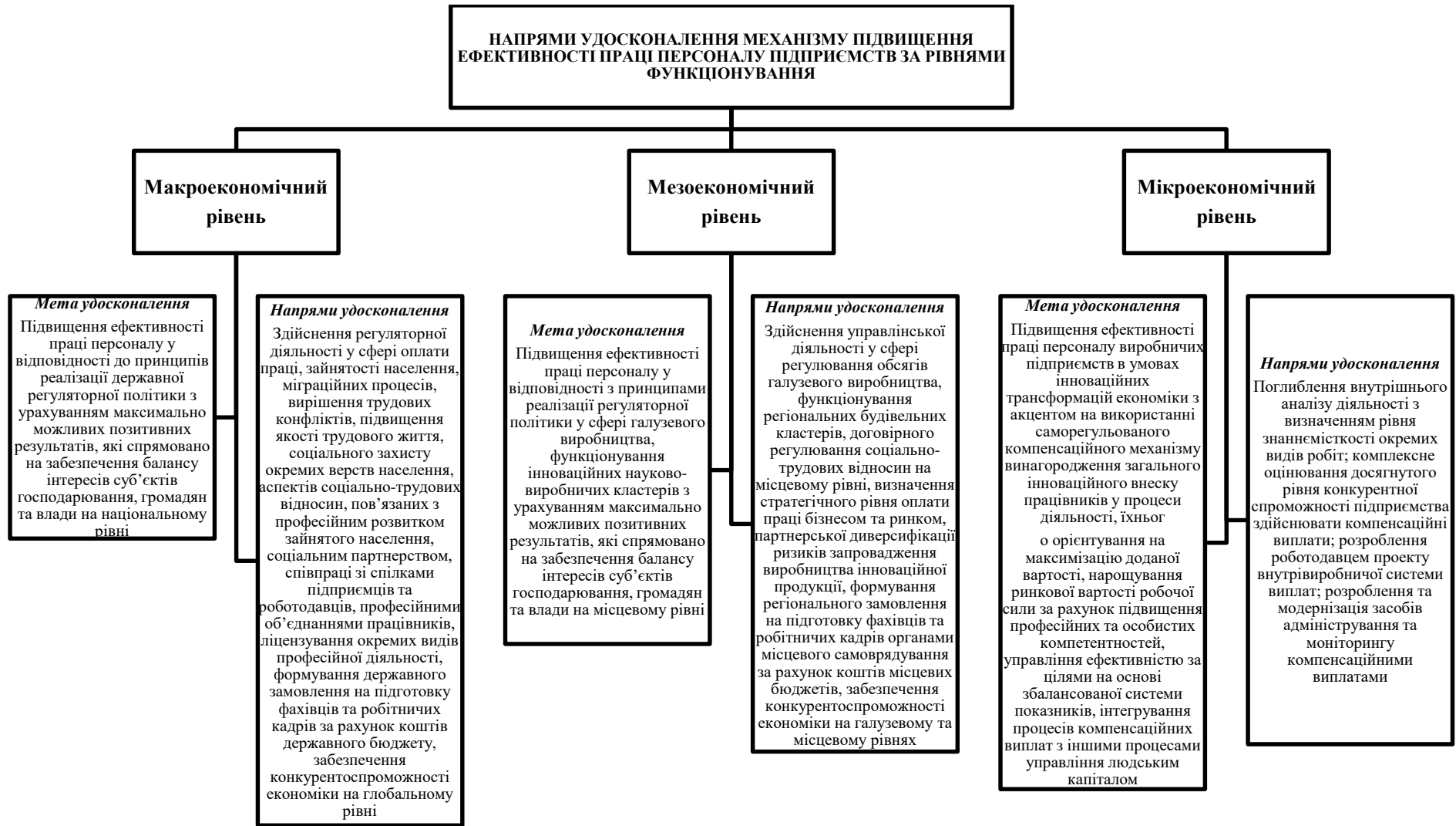


Рис. 3.2. Напрями удосконалення механізму підвищення ефективності праці персоналу підприємств готельної індустрії

- вдосконалення нормативно-правової бази з питань регулювання ринку праці та соціально-трудових відносин;
- гармонізація вітчизняних законодавчо-нормативних актів з міжнародними вимогами і стандартами;
- забезпечення належних умов праці;
- вивчення та впровадження світового досвіду підвищення ефективності праці персоналу;
- забезпечення взаємовигідної взаємодії уряду, бізнесу, науки й освіти та громадянського суспільства;
- створення умов для трансферу освітньо-професійних знань в системі «освіта – наука – виробництво»;
- використання роботодавцями прогресивної системи компенсаційних виплат;
- забезпечення надійної системи соціального захисту працівників;
- підвищення рівня якості трудового життя працівників.

Мезоскладова механізму підвищення ефективності праці персоналу полягає у здійсненні регулятивного впливу зі сторони органів місцевого самоврядування, стейкхолдерів стосовно підвищення ефективності праці в межах регіону.

На цьому рівні основними напрямками вдосконалення механізму підвищення ефективності праці виступають:

- формування стратегій і програм розвитку галузей та регіонів;
- активізація взаємодії на регіональному рівні органів державної влади й місцевого самоврядування, бізнес-структур, освітніх і наукових установ, громадських об'єднань з питань формування прогресивної структури компенсаційних виплат працівникам;
- реалізація шляхів підвищення ефективності праці в закладах сфери гостинності;
- створення сприятливих умов щодо впровадження інноваційних технологій закладами гостинності;
- моніторинг впливу механізму підвищення ефективності праці в галузі/регіоні.

Мікроекономічна складова передбачає ужиття таких заходів щодо підвищення ефективності праці:

- диференціація системи оплати праці залежно від продуктивності праці працівника, кваліфікації та внеску в загальний результат підприємства;
- широке використання сучасних методик визначення показників реального внеску персоналу у результати кінцевої діяльності підприємства;
- забезпечення використання інноваційних знань та новітніх технологій;
- впровадження методів інтелектуалізації діяльності персоналу;
- розробка системи стимулів, спрямованих на підвищення ефективності праці персоналу підприємств готельної індустрії;
- поєднання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання трудової діяльності;
- підвищення зацікавленості персоналу у продуктивній праці;
- забезпечення професійного розвитку персоналу підприємств;
- формування сприятливого психологічного клімату в колективі;
- впровадження системи гнучких індивідуальних пільг;
- диверсифікація системи соціальних благ (оплата навчання, проїзду, харчування, лікування, оздоровлення, страхування, пільгове кредитування, надання додаткових відпусток тощо).

Обґрунтовано, що найбільш вагомий вплив на підвищення ефективності роботи персоналу мають наступні фактори (рис.3.3):

1. Умови праці (дотримання умов фізіології праці, ергономіки, охорони праці та техніки безпеки).
2. Трудові відносини (регулювання групових та особистих відносин, керівництва, управління конфліктними ситуаціями, забезпечення етичних норм взаємин).
3. Оформлення та облік кадрів (удосконалення процедур оформлення та обліку приймання, звільнення, переміщення; удосконалення інформаційного забезпечення системи кадрового управління; забезпечення зайнятості).

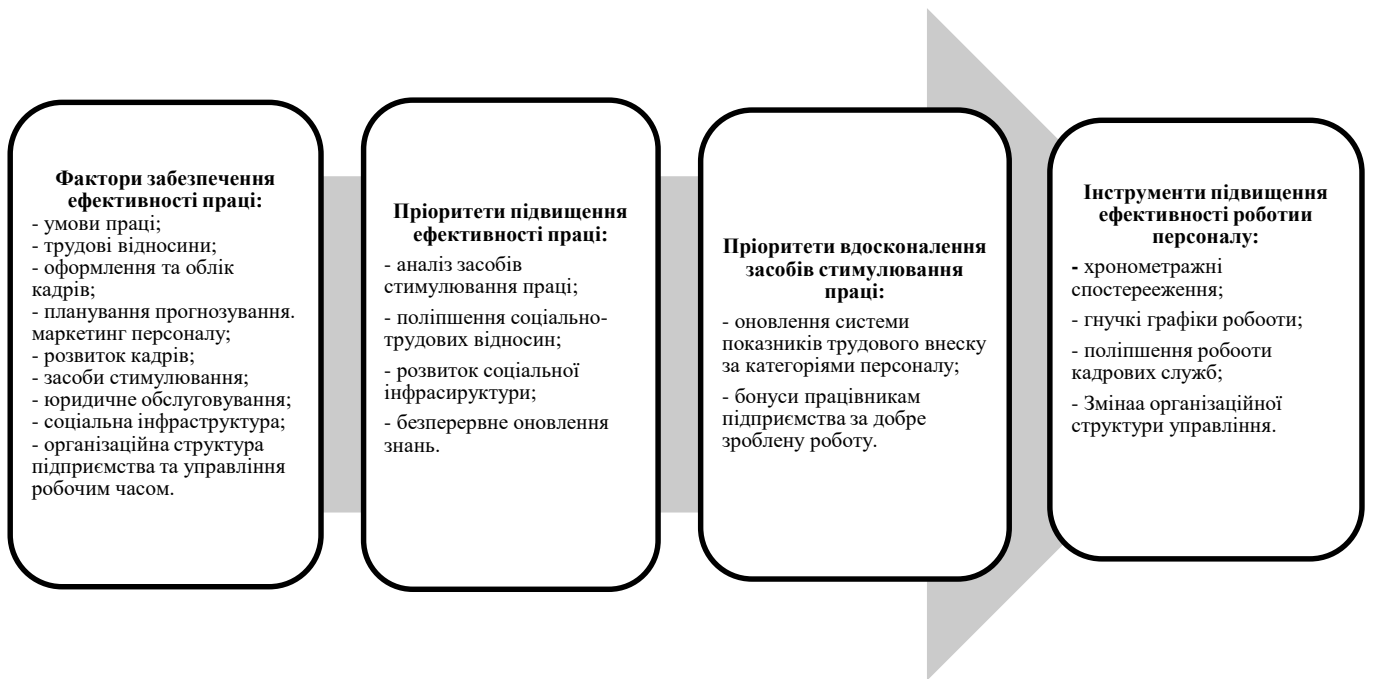


Рис. 3.3. Концептуальна схема механізму підвищення ефективності праці персоналу

4. Планування, прогнозування, маркетинг персоналу (стратегія управління персоналом; реалізація кадрового потенціалу; планування і прогнозування потреби в персоналі; планування кадрів; співпраця з зовнішніми джерелами забезпечення кадрами; оцінювання кандидатів на посаду).

5. Розвиток кадрів (навчання; перепідготовка; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом, сприяння розвитку кар'єри; професійна та психологічна адаптація нових працівників).

6. Засоби стимулювання (нормування і тарифікація трудового процесу; розробка систем оплати праці; матеріальне та моральне заохочення, управління мотивацією).

7. Юридичне обслуговування (врегулювання правових питань трудових відносин та господарської діяльності).

8. Соціальна інфраструктура (транспортне обслуговування; організація харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; управління соціальними конфліктами).

9. Організаційна структура управління т управління робочим часом.

Підвищення рівня ефективності праці персоналу розуміється нами як позитивний результат складного процесу одночасної дії взаємозалежних факторів, які спричиняють безпосередній вплив на рівень ефективності праці.

3.2. Удосконалення кадрової політики як один з напрямів покращення організації праці на підприємствах готельної індустрії

Завдяки сучасному розвитку ринкової економіки та масштабам глобалізації та розвитку трансформаційних процесів значно зростає актуальність досліджень і розробок нових підходів до вирішення проблем формування, розвитку та ефективного використання трудових ресурсів, що на сьогоднішній день є одним із основних факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його результативного функціонування та розвитку.

Ефективне використання трудових ресурсів можна досягти шляхом формування та впровадження ефективної кадрової політики підприємства, яка вважається сьогодні найважливішою конкурентоспроможною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якого сучасного підприємства.

Запорукою успіху цієї політики є, насамперед, сформована творча команда однодумців. Ефективна кадрова політика – це, перш за все, кадрова політика, яка відповідає концепції розвитку підприємства, тому повинна бути розроблена кадрова політика з урахуванням загальної стратегії розвитку останнього.

Однак слід зазначити, що вибір кадрової політики залежить не тільки від загальної мети діяльності підприємства, а й від методів і засобів досягнення цієї мети.

Кадрова політика підприємства повинні розвиватися на основі певної системи правил, процедур, традицій, які безпосередньо стосуються реалізації процесів рекрутингу, розміщення, використання, перепідготовки і стимулювання, мотивації, кар'єрного росту тощо.

За сучасних умов бурхливого розвитку індустрії гостинності, для якої характерний високий рівень глобальної конкуренції, для сучасних підприємств їх пріоритетним розвитком є розробка заходів щодо ефективного управління

персоналом, оскільки саме персонал з високим рівнем творчості, активності, креативності, є головним стратегічним ресурсом (різновидом інтелектуального капітал) будь-якого підприємства, що забезпечує йому конкурентоспроможність на ринку.

Як правило, виконання цілей та завдань ефективного управління персоналом на підприємстві реалізується через кадрову політику. Відповідно кадрову політику слід вважати стрижнем діяльності системи управління персоналом на підприємстві. Зазвичай, коли говорять про кадрову політику, мають на увазі певну систему ідей, правил, процедур, на основі яких люди діють на підприємствах або сукупність певних правил і положень, що окреслюють основний зміст і сфери діяльності роботи у колективі, її методи і форми.

Метою кадрової політики організації є забезпечення збалансованого використання персоналу, створення умов для розвитку працівників підприємства у відповідності до їх інтересів. Кадрова політика спрямована на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників організації.

Основними складовими кадрової політики є:

- політика найму, відбору та розстановки кадрів;
- політика заробітної плати;
- освітня політика;
- політика стимулювання та мотивації;
- політика розвитку та навчання та ін.

Формування кадрової політики здійснюється вищим керівництвом підприємства, реалізується через кадрову службу для того, щоб працівники виконували покладені на них функції.

Об'єктом кадрової політики є безпосередньо персонал підприємства, а предмет - сформована система управління персоналом, яка включає менеджерів усіх рівнів, а також персонал.

Кадровій службі відводиться чи не найважливіша роль у формуванні та реалізації кадрової політики підприємства, адже вона розробляє цільові програми,

постійно моніторить ситуацію і вносить певні корективи у виконання програм у разі зміни параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Кадрова політика є найбільш узагальненою формою вираження інтересів персоналу підприємства, включаючи взаємодію всього комплексу умов що впливають на його діяльність і розвиток, тобто фінансову та технічну політику, комерційну, інноваційну та інші види діяльності організації. В основу кадрової стратегії покладено системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, що відображає загальну концепцію розвитку персоналу підприємства в цілому.

Аналіз зовнішнього середовища включає:

1) аналіз макросередовища: стан економіки та загальні тенденції розвитку ринку праці; правове регулювання та управління у сфері праці та соціального забезпечення; соціальна та культурна складові суспільства; науково-технічний розвиток; розвиток інфраструктури та інші загальні тенденції;

2) аналіз найближчого оточення: аналіз місцевого ринку праці; політика регіональних і місцевих органів влади у сфері праці, зайнятість та соціальне забезпечення; кадрова політика конкурентів.

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити стан і перспективи розвитку персоналу; організацію виробництва; принципи, методи, стиль управління; перспективи розвитку техніки і технології в компанії; фінанси компанії; маркетинг персоналу; організаційна культури та необхідність її модернізації. Найважливішим елементом аналізу внутрішнього середовища в стратегія управління персоналом, що полягає в аналізі місії та цілей організації.

Місія компанії в загальній формі виражає сенс існування, мету організації. Вона становить основу стратегії фірми.

Завдання на аналіз полягає у визначенні того, як місія відображається в стратегії управління персоналом і які необхідні елементи повинна містити стратегія управління персоналом, щоб не суперечити місії.

Результати аналізу дають можливість визначити:

1) слабкі та сильні сторони персоналу та розробити заходи щодо їх усунення, ефективно використати сильні сторони у господарській діяльності організації;

2) можливості персоналу та загрози організації, щодо зовнішнього середовища шляхом розробки планів найефективнішої реалізації можливостей та усунення або нівелювання зовнішніх загроз.

Серед основних завдань кадрової політики підприємства можна виділити наступні:

- своєчасне забезпечення підприємства працівниками належної кваліфікації, врахування стратегій його розвитку;

- створення належних умов для реалізації, створення середовища, в якому кожен працівник мав би можливість розвиватися, самостверджуватися, самореалізовуватися тощо;

- раціональне використання кадрів;

- впровадження ефективних методів підбору та розстановки кадрів;

- стимулювання прагнення працівників до досягнення мети;

- постійна підтримка ефективної роботи підприємства та інші [11].

Принципами формування кадрової політики є – комплексність і послідовність її реалізації, науковість, системність, ефективність, соціальна справедливість, професіоналізм, збалансоване представлення досвідчених і молодих працівників, врахування гендерної рівності, облік комплексних результатів, навчання персоналу.

Кадрова політика включає [5]:

- політика розвитку персоналу – забезпечення програм розвитку, індивідуальне просування. планування, формування команди, навчання та підвищення кваліфікації;

- розробка загальних засад кадрової політики, визначення першочергових завдань;

- фінансова політика – встановлення принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;

- організаційна політика – узагальнення потреб у робочій силі;

- інформаційна політика – поширення кадрової інформації.

Важко уявити успішне функціонування та розвиток підприємств готельної індустрії без впровадження інноваційних технологій для забезпечення конкурентних переваг та ефективного управління кадровою складовою. Забезпечення конкурентної переваги підприємства здійснюється шляхом забезпечення належної якості обслуговування споживачів.

Можна прослідкувати тісний взаємозв'язок між управлінням якістю та кадровою політикою на підприємстві. Для підприємств готельної індустрії доцільно формувати кадрові ресурси на основі принципів управління якістю та вимог професійних стандартів. Цей підхід передбачає:

- чіткий розподіл повноважень і відповідальності;
- впровадження освітніх технологій на виробництві;
- оптимальне використання персоналу;
- вдосконалення людських ресурсів;
- періодичне навчання персоналу з подальшою атестацією та одержанням нових практичних навиків виконання професійних завдань;
- розробка професійних стандартів та атестація персоналу для виявлення відповідності займаній посаді та необхідність додаткового навчання.

Надійність кадрової складової підприємства впливає на його продуктивність і конкурентоспроможність.

Важливим аспектом кадрової політики є впровадження та розвиток системи менеджменту відзначення якості та активної участі працівників у вдосконаленні власної роботи, роботи підрозділів і організації в цілому.

Необхідно забезпечити зацікавленість працівників у досягненні кінцевої мети підприємства шляхом стимулювання інноваційної та творчої діяльності. Крім того, успіх кадрової політики визначається ступенем участі персоналу в прийнятті управлінських рішень, що в свою чергу призводить до підвищення мотивації та цінності організації для співробітників.

Центральним у вдосконаленні кадрової політики є професійна підготовка персоналу, яка незмінно впливає на якість його роботи. Керівники організації повинні забезпечити можливість постійного навчання та підвищення кваліфікації

персоналу. Особиста ініціатива працівника з проханням про підвищення кваліфікації або перепідготовку має підтримуватися. Дані про пройдені персоналом курси, тренінги тощо повинні бути зафіксовані.

Основні напрями роботи з персоналом в рамках оцінки системи управління якістю включають:

- документообіг,
- організацію наставництва,
- організацію безперервної освіти,
- аналіз плинності кадрів,
- атестацію працівників,
- внутрішній аудит кадрового забезпечення,
- навчання інструментам раціонального виробництва,
- наявність на підприємстві міжфункціональних груп якості роботи.

Вважаємо актуальним розробку методів удосконалення кадрової політики на основі якості управління. Методика реалізується в кілька етапів:

- вивчення зовнішнього середовища компанії;
- розроблення заходів щодо вдосконалення кадрової політики з урахуванням економічного ефекту від очікуваних результатів;
- впровадження розробленого комплексу заходів та аналіз їх ефективності;
- доопрацювання, вдосконалення, зміна (при необхідності) обраної стратегії.

Заходи з удосконалення повинні обов'язково вирішувати наступні завдання в управлінні людськими ресурсами:

- забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами шляхом ефективної взаємодії з провідними навчальними закладами країни;
- підтримка прагнення працівників до інновацій шляхом запровадження відповідної системи мотивації;
- організація постійного навчання персоналу шляхом організації тренінгів, обміну досвідом з іноземними компаніями, програм підвищення кваліфікації або професійної перепідготовки;
- розробка критеріїв та показників оцінки прийнятої кадрової політики;

- підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Створення ефективної системи управління персоналом актуальне для всіх галузей без винятку. Дійсно, саме людський фактор є запорукою успішного розвитку підприємства. Індустрія гостинності вимагає постійного вдосконалення та інноваційної активності, якої можна досягти лише за допомогою грамотно побудованої системи управління людським капіталом, як основного носія і генератора ідей і інновацій.

Кадрова політика повинна визначати методи, що забезпечують ефективне використання людських ресурсів, які необхідні для реалізації бізнес-стратегії та отримання нових конкурентних переваг. Кадрова політика повинна сприяти збереженню сильних сторін персоналу та використанню зовнішніх можливостей, нейтралізації зовнішніх загроз та виявленню певних сторін діяльності, що потребують покращення.

Основні напрямки вдосконалення кадрової політики наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення кадрової політики

Напрямки	Діяльність	Очікуваний результат
Навчання	- організація безперервного навчання; - надання можливостей для професійної перепідготовки; - обмін досвідом з іноземними компаніями; - професійно-управлінські тренінги.	-удосконалення професійного рівня працівників; -впровадження сучасної техніки управління; -використання передових зарубіжних технологій підвищення ефективності кадрової політики.
Залучення персоналу до інновацій	- заохочення розвитку інноваційних ідей через прозору систему мотивації; - створення всередині підприємства необхідної платформи для реалізації інноваційної діяльності	-забезпечення надання інноваційних, креативних послуг; - забезпечення високого рівня конкурентоспроможності
Підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату	- організація та проведення тимбілдінг заходи; -проведення тренінгів до підвищення стресостійкості і продуктивність персоналу	Підвищення продуктивності праці
Оцінка HR продуктивності	-розробка індикаторів що відображають ефективність кадрової політики	Наявність реальних інструментів для оцінювання кадрової складової роботи підприємства

Важливо окреслити низку актуальних проблем, що виникають при формуванні кадрової політики на підприємства. Серед найпоширеніших проблем можна виділити наступні [14, с.214]:

1. Відсутність кваліфікованих працівників, що в свою чергу призводить до низької якості виконуваних робіт;

2. Висока плинність кадрів на підприємстві. Основною причиною плинності кадрів є невдоволення своїм становищем. Зокрема, невдоволення існуючою оплатою праці, зневажливе ставлення з боку керівництва, відсутність можливості для самореалізації та самоствердження, відсутність умов для відпочинку, слабка система стимулювання та мотивації тощо.

3. Проблема організації підбору та найму персоналу. Керівництво підприємства повинне створити всі умови для залучення таких кадрів, в яких їх особистісні характеристики, навички, знання найкраще відповідають цілям підприємства.

Грамотно вибудована система кадрової політики забезпечить конкурентоспроможність, інноваційність підприємства, а також підвищення продуктивності праці. Однак ми вважаємо, що важливим компонентом вдосконалення кадрової політики має бути наявність реальних інструментів оцінки результатів роботи персоналу.

Для досягнення найважливіших цілей і завдань забезпечення стійкості та ефективності підприємств готельної індустрії в рамках вдосконалення кадрової політики необхідним є формування ефективного кадрового потенціалу та мінімізація кадрових ризиків пов'язаних з роботою персоналу та забезпечення підвищення продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій.

Таким чином, розвиток і вдосконалення кадрової політики на підприємствах готельної індустрії повинні враховувати:

- стратегію розвитку підприємства та її гнучкість;
- реальні фінансові можливості підприємства при розробці кадрової політики (вона має бути науковообгрунтованою);
- індивідуальний підхід до своїх працівників.

- стратегічні підходи і методи організації відбору та прийому на роботу персоналу;
- організацію підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації робітників;
- створення всіх необхідних умов для розвитку персоналу підприємства, що в результаті забезпечить йому корпоративну конкурентоспроможність на ринку;
- розробку підходів до ефективного управління персоналом як умови його ефективне та раціональне розміщення, використання та забезпечення працівникам професійного зростання;
- розвиток соціально-трудова відносин між персоналом і керівництвом;
- створення ефективної системи стимулювання персоналу.

Отже, кадрова політика спрямована на формування такої системи роботи персоналу, який би орієнтувався на отримання не тільки економічного, а й соціального ефекту, за умови дотримання чинного законодавства.

Висновки до розділу 3

1. Основними напрямками удосконалення організації праці на підприємствах готельної індустрії є:

- раціональний розподіл виконуваних робіт для забезпечення ефективного із виконання;
- впровадження передових прийомів і методів праці;
- професійна підготовка і підвищення кваліфікації кадрів;
- нормування і стимулювання праці;
- поліпшення умов праці;
- створення сприятливого психологічного клімату у колективі;
- раціоналізація режиму праці та відпочинку тощо.

2. Виконання цілей та завдань ефективного управління персоналом на підприємстві реалізується через кадрову політику. Відповідно кадрову політику слід вважати стрижнем діяльності системи управління персоналом на підприємстві. Зазвичай, коли говорять про кадрову політику, мають на увазі певну систему ідей,

правил, процедур, на основі яких люди діють на підприємствах або сукупність певних правил і положень, що окреслюють основний зміст і сфери діяльності роботи у колективі, її методи і форми.

Метою кадрової політики організації є забезпечення збалансованого використання персоналу, створення умов для розвитку працівників підприємства у відповідності до їх інтересів. Кадрова політика спрямована на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників організації.

Основними складовими кадрової політики є: політика найму, відбору та розстановки кадрів; політика заробітної плати; освітня політика; політика стимулювання та мотивації; політика розвитку та навчання та ін.

ВИСНОВКИ

Дослідження сучасних методів організації праці підприємств готельного господарства (на прикладі мережі “Reikartz Hotel Group”) дозволили дійти наступних висновків:

1. Організація праці (робочого місця, режиму робочого часу, безпеки тощо) та умов розвитку персоналу потребують суттєвого покращення, враховуючи новітні тренди на ринку праці – неперервний розвиток, мобільність, гнучкість, дистанційність, інноваційність, технологічність, глобальність. Керівництву підприємств необхідно формувати такі сучасні корпоративні умови, які б посилювали відповідальність та усвідомлення можливостей кожним працівником свого кар’єрного зростання. Сам працівник є головним розпорядником власної стратегії кар’єрного просування.

2. Систему організації праці можна розглядати на макро-, мезо-, мікрорівнях.

Головними завданнями організації праці на макрорівня є запобігання економічних і соціальних втрат, забезпечення найбільш повного використання трудових ресурсів суспільства, перерозподіл трудових ресурсів між галузями та регіонами країни.

На мезорівні основні завдання організації праці полягає в забезпеченні максимально корисного ефекту від трудової діяльності людини з урахуванням конкретних умов праці.

На мікрорівні основними завданнями організації праці є встановлення оптимальних критеріїв поділу і кооперування праці; впровадження методів подолання монотонності і підвищення змістовності праці; впровадження ефективних форм і методів матеріального і нематеріального стимулювання; створення гідних умов праці для збереження здоров’я і працездатності людини.

3. Виділяють наступні функції організації праці на підприємстві:

- Ресурсозберігаюча функція спрямована на економію ресурсів, а саме: робочого часу, сировини, матеріалів, енергії. Це досягається раціональним поділом і кооперацією праці, застосуванням раціональних прийомів і методів праці, чіткою організацією робочих місць і добре налагодженою системою їх обслуговування. На ресурсозбереження націлені не тільки технології, але і організація праці.

- Оптимізуюча функція проявляється у забезпеченні відповідності рівня організації праці з рівнем технічного стану, досягненні обґрунтованих норм та інтенсивності праці, забезпеченні рівня оплати праці її кінцевим результатам.

- Функція формування ефективного працівника: здійснення на науковій основі професійної орієнтації та професійного відбору працівників, їх навчання, систематичне підвищення кваліфікації та здобуття ними нових знань, навиків та компетенцій.

- Функція збереження здоров'я і працездатності працівників проявляється у створенні безпечних, здорових і сприятливих умов праці, у встановленні раціонального режиму праці та відпочинку, у використанні режиму гнучкого робочого часу, в полегшенні важкої праці до фізіологічно нормальної величини.

- Функція піднесення (гармонізації) праці полягає у створенні на підприємстві умов для гармонійного розвитку працівників, підвищенні привабливості праці, забезпеченні різноманітності праці.

- Виховна функція спрямована на дотримання трудової дисципліни кожним працівником.

- Активізуюча функція спрямована на розвиток трудової активності і творчої ініціативи.

4. Політика управління людськими ресурсами (HR) і забезпечення відповідних стимулів для працівників важливі для створення середовища, яке сприяє формуванню клієнтоорієнтованої поведінки, мотивованих співробітників, оскільки це дозволяє покращувати роботу й у довгостроковій перспективі забезпечить ріст організації, а також сприятиме досягненню високої продуктивності.

Співробітники є фундаментальним компонентом надання послуг у готельній індустрії. Тому для керівництва готелів важливим завданням є мотивація всіх співробітників. Мотивація співробітників може позитивно вплинути на продуктивність праці працівників, що, у свою чергу, може вплинути на якість обслуговування та завантаженість готелів. Отже, мотивація співробітників відіграє центральну роль в управлінні готелем.

Також важливим є механізм реалізації мотиваційної системи в готелі за рахунок ефективно побудованої командної роботи. Командна робота підвищує креативність

працівників готелю. Це дозволяє швидше долати перешкоди і ефективніше працювати, візуалізувати проблеми для досягнення цілей в короткостроковій перспективі за рахунок чіткого розподілу завдань та використання ефективних засобів управління.

5. При організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах готельної індустрії необхідно дотримуватися:

1) системи мотиваційного стимулювання менеджерів повинні бути конкурентоспроможними відносно інших компаній, з якими дана організація веде боротьбу за цінні кадри;

2) механізм матеріального стимулювання повинен орієнтувати керівництво на досягнення кінцевих результатів як у власній роботі, так і в роботі підприємства і компанії в цілому;

3) частину прибутку треба використовувати для гнучкого реагування на результати ділової активності в управлінні, тобто премії і додаткові виплати мають зростати у міру підвищення рангу керівника корпоративної ієрархії;

4) надати можливість працівнику реалізувати накопичений досвід, професійні навички й життєві цінності, працюючи на благо компанії;

5) необхідно витримати розумний баланс між матеріальною й нематеріальною сторонами винагороди.

6. Готель «Reikartz Медіваль Львів» розташований у декількох хвилинах ходи від історичного центру Львова – площі Ринок. Поруч знаходяться такі визначні пам'ятки, як львівська ратуша, костел єзуїтів, оперний театр, домініканський монастир, вірменський кафедральний собор. Готель займає старовинну будівлю на вулиці Друкарська, яка в XVII столітті носила назву «дорога за оленем».

У 2011 році «Reikartz Медіваль» був удостоєний національної туристичної премії «Зірки гостинності», а також увійшов до рейтингу «100 кращих готелів України», підготовленого Радою з питань туризму та курортів.

У 2013 році готель «Reikartz Медіваль Львів» був визнаний другим кращим готелем країни за щорічним рейтингом кращих готелів України Travelers' Choice Hotels порталу TripAdvisor, складений за результатами відгуків туристів з усього світу.

Готель має в розпорядженні зручну транспортну розв'язку і легкий доступ до громадського транспорту.

7. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності готелю «Reikartz Медіваль Львів» протягом 2019-2021 років показав наступні результати:

- Фондовіддача у 2020 році склала 66.6% від минулого року, а у 2021р. зросла на 33.3% до 2020 року. Фондомісткість у 2020 році зросла на 41.8% від минулого року, а у 2021р. становила 76.9% до 2020 року. Фондоозброєність у 2020 році склала 97.1% від минулого року, а у 2021р. зросла на 4.3% до 2020 року. Фондорентабельність у 2020 році склала 34.2% від минулого року, а у 2021р. зросла у 2.5 рази відповідно до 2020 року. Отже у 2020 чистий дохід від реалізації, прибуток мали найменше значення у зв'язку з кризою в туристичному бізнесі.

- Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2020 р. збільшився на 38.5%, а у 2021р становив 67% від 2020р. Коефіцієнт завантаження у 2020 році становив 71.7% від минулого року, у 2021 цей показник зріс на 50.7%. Оборотність оборотних активів у 2020р. становило 60.4% від 2019 року, у 2021 році цей показник зріс на 69%. Тривалість обороту у 2020 році дорівнювало 72 відповідно до 2019р., у 2021р. збільшилось на 49.5% від минулого року. Виходячи з наведених у таблиці даних, можна сказати, що оборотність оборотних активів за рік зменшилась на 112 днів у 2020р. та збільшилася на 118 у 2021році.

-Операційні витрати підприємства у 2019р. від 2021 були більші на 13%, а від 2020 склали 78.7%. Матеріальні витрати у 2019р. від 2021 були більші на 19.35%, а від 2020 склали 76.4%. Витрати на оплату праці у 2019р. від 2021 були більші на 16%, а в 2020 становили 88% від 2021 року. Відрахування на соціальні заходи у 2019р. від 2021 були більші на 31.6%, а в 2020 становили 91.9% від 2021 року. Витрати на амортизацію у 2019р. від 2021 були більші на 6.7% а в 2020 становили 69.1% від 2021 року. Інші операційні витрати у 2019р. від 2021 були більші на 8.7% 2020 становили 76.5% від 2021 року. Отже операційні витрати підприємства у 2019 році були найбільшими, у 2020 р. суттєво знизилась. У 2021 р. витрати значно зросли по відношенню до 2020 року проте залишились нижчими ніж в 2019році. Це пояснюється значним скороченням виробництва у 2020 році.

- Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019р. від 2021р. збільшився на 18.86% а у 2020р. становив 59.82 від 2021р. Собівартість реалізованої продукції у 2019р. від 2021р. збільшилася на 17.79 а у 2020р. становила 81.41% від 2021р. Валовий прибуток у 2019р. від 2021р. збільшився на 20.37% а у 2020р. становив 29.45% від 2021р.. Інші операційні доходи у 2019р. від 2021р. збільшилися на 17.32 а у 2020р. становили 27.69% від 2021р. Чистий прибуток у 2019 році мав найбільше значення. У 2020 році прибуток був найменшим, у зв'язку з кризою. У 2021 році чистий прибуток суттєво виріс, проте не досягнув результатів 2019 року.

- Рентабельність реалізації за чистим прибутком у 2020 році склала 28.21% від показників 2019 року, а у 2021 зросла у 3.2 рази по відношенню до 2020року. Рентабельність сукупного капіталу у 2020 році склала 13.04% від показників 2019 року, а у 2021 зросла у 6.6 рази по відношенню до 2020 року. Рентабельність оборотного капіталу у 2020 році склала 22.35% від показників 2019 року, а у 2021 зросла у 3.7 рази по відношенню до 2020року. Рентабельність власного капіталу у 2020 році склала 12.50% від показників 2019 року, а у 2021 зросла у 6.6 рази по відношенню до 2020року.

Отже показників найбільшої рентабельності підприємство досягнуло у 2019 році. Найнижчі показники спостерігалися у 2020 році коли значно зменшилась кількість продажу товарів і послуг. У 2021 році показники рентабельності значно покращилися по відношенню до 2020 року.

8. Показники ефективності використання трудових ресурсів показали наступний результат: продуктивність праці працівників у 2020 р. становила 68% від 2019р., у 2021р. збільшилася на 35.3%. Фонд оплати праці працівників у 2020р. склав 87% від 2019р., у 2021р. він збільшився 13%. Середньомісячна заробітна плата працівника у 2020 р. становила 86.6% від 2019р., у 2021р. збільшилася на 23%. Затратомісткість у 2020 році збільшилась у 2 рази від 2019р, а у 2021 склала 75% від 2020р. Затратовіддача у 2020 р. становила 57.7% від 2019р., у 2021р. збільшилася на 47.6. Отже 2019 рік був найбільш прибутковим по відношенню до наступних років, ефективність використання трудових ресурсів була найвищою у 2019 році. У наступному році можна спостерігати значний спад показників, що пов'язано із

загальною пандемією 2020 року. У 2021 році загальні показники значно зросли на відмінну від 2020 року.

9. Основними напрямками удосконалення організації праці на підприємствах готельної індустрії є:

- раціональний розподіл виконуваних робіт для забезпечення ефективного із виконання;
- впровадження передових прийомів і методів праці;
- професійна підготовка і підвищення кваліфікації кадрів;
- нормування і стимулювання праці;
- поліпшення умов праці;
- створення сприятливого психологічного клімату у колективі;
- раціоналізація режиму праці та відпочинку тощо.

10. Обґрунтовано, що найбільш вагомий вплив на підвищення ефективності роботи персоналу мають наступні фактори:

- Умови праці (дотримання умов фізіології праці, ергономіки, охорони праці та техніки безпеки).

- Трудові відносини (регулювання групових та особистих відносин, керівництва, управління конфліктними ситуаціями, забезпечення етичних норм взаємин).

- Оформлення та облік кадрів (удосконалення процедур оформлення та обліку приймання, звільнення, переміщення; удосконалення інформаційного забезпечення системи кадрового управління; забезпечення зайнятості).

- Планування, прогнозування, маркетинг персоналу (стратегія управління персоналом; реалізація кадрового потенціалу; планування і прогнозування потреби в персоналі; планування кадрів; співпраця з зовнішніми джерелами забезпечення кадрами; оцінювання кандидатів на посаду).

- Розвиток кадрів (навчання; перепідготовка; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом, сприяння розвитку кар'єри; професійна та психологічна адаптація нових працівників).

- Засоби стимулювання (нормування і тарифікація трудового процесу; розробка систем оплати праці; матеріальне та моральне заохочення, управління мотивацією).

- Юридичне обслуговування (врегулювання правових питань трудових відносин та господарської діяльності).

- Соціальна інфраструктура (транспортне обслуговування; організація харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; управління соціальними конфліктами).

- Організаційна структура управління т управління робочим часом.

11. Вдосконалення кадрової політики на підприємствах готельної індустрії повинні враховувати:

- стратегію розвитку підприємства та її гнучкість;

- реальні фінансові можливості підприємства при розробці кадрової політики (вона має бути науковообґрунтованою);

- індивідуальний підхід до своїх працівників.

- стратегічні підходи і методи організації відбору та прийому на роботу персоналу;

- організацію підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації робітників;

- створення всіх необхідних умов для розвитку персоналу підприємства, що в результаті забезпечить йому корпоративну конкурентоспроможність на ринку;

- розробку підходів до ефективного управління персоналом як умови його ефективне та раціональне розміщення, використання та забезпечення працівникам , професійного зростання;

- розвиток соціально-трудова відносин між персоналом і керівництвом;

- створення ефективної системи стимулювання персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Білоконенко В. І. Організація праці : конспект лекцій. Х. : Вид. ХНЕУ, 2004. 136 с.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навч. посіб. 3-тє вид. К.: Знання-Прес, 2010. 387 с.
4. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Вип. 3(37). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323>.
5. Ваганова І.М. Управлінські аспекти організації праці. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2021. № 49. С. 117-120.
6. Виноградський М. Д., Шканова О.М. Організація праці менеджера : навч. посібн. К. : Кондор, 2002. 518 с.
7. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2014. № 1 (63). С. 148–155.
8. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. К.:Знання. 2009. 390 с .
9. Данюк В .М. Організація праці менеджера. К.: КНЕУ, 2006. 267 с.
10. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / Г.В. Назарова, С.Ю. Гончарова, Н.О. Москаленко [та ін.]; за ред. Г.В. Назарової. К.: Знання, 2012. 573 с.
11. Золотарева Т. Н., Бритченко Г.И. Организация труда менеджера: Теория, методика, практика : монография. Донецк : ДГУЭТ, 2003. 100 с.
12. Колот А.М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2010. 251 с.

13. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

14. Погребняк А.Ю., Ліннік І.М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямків менеджменту персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf

15. Чепурда Л. М., Тпаньков О.Б., Куракін О.Б. Організація готельного господарства. Теорія і практика : Навчальний посібник. М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси : ЧДТУ, 2015. 427 с.

16. Чигринов О. В., Белоконенко В.И. Организация производства : учебно-метод. пособ. Х.: ХИБМ, 2001. 278 с

17. Фільштейн Л.М., Малаховський Ю.В. Економіка праці в машинобудівному комплексі: навч.–метод. вид. Кіровоград : ПП «Інвест-груп», 2004. С. 272.

18. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advance in L. Berkowitz (Ed.), Experimental social psychology*. Academic Press. [Google Scholar]

19. Alamir, I., Ayoubi, R. M., Hiba., M., & Louna, A. H. (2019). Transformational leadership, organizational justice and organizational outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 749–19. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0033> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

20. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommend two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

21. Arshadi, N. (2010). Basic need satisfaction, work Motivation and job performance in an industrial company in Iran. *Social and Behavioural Science*, 5, 1267–1272. [Crossref], [Google Scholar]

22. Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–

285. [https://doi.org/10.1002/\(\)1099-1379](https://doi.org/10.1002/()1099-1379) [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

23. Bies, R. (1986). Interactional justice: Communication criteria of justice. *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43–55. [Google Scholar]

24. Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural justice judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676–685. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

25. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley. [Google Scholar]

26. Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3 [Taylor & Francis Online], [Web of Science ®], [Google Scholar]

27. Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *American Review of Public Administration*, 41(2), 185–204. <https://doi.org/10.1177/0275074010373275> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

28. Ciavolino, E., Lagetto, G., Montinari, A., Al-Nasser, A. D., & Al-Omari, A. I. (2019). Customer satisfaction and service domains: A further development of PROSERV. *Quality and Quantity*, 5, 1–16. [Google Scholar]

29. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. [Google Scholar]

30. Cohencharash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

31. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *The Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386> [Crossref], [PubMed], [Web of Science ®], [Google Scholar]

32. Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10(3), 225–244. <https://doi.org/10.1080/13594320143000654> [Taylor & Francis Online], [Google Scholar]
33. Ekmekcioglu, E. B., & Aydogan, E. (2019). A moderated mediation model of the relationship between organizational justice and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1073–1092. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
34. Elanain, H. M. A. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-western context. *Journal of Management Development*, 29(1), 5–27. <https://doi.org/10.1108/02621711011009045> [Crossref], [Google Scholar]
35. Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
36. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
37. Frazier, M. L., Johnson, P. D., Gavin, M., Gooty, J., & Bradley Snow, D. (2010). Organizational justice, trustworthiness, and trust: A multifoci examination. *Group & Organization Management*, 35(1), 39–76. <https://doi.org/10.1177/1059601109354801> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
38. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
39. Guo, Y., Barnes, S. J., & Jia, Q. (2017). Mining meaning from online ratings and reviews: Tourist satisfaction analysis using latent dirichlet. *Tourosom Management*,

59(4), 467–483. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.009> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

40. Ha, J., & Jang, S. (2009). Perceived justice in service recovery and behavioral intentions: The role of relationship quality. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 319–327. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.12.001> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

41. Hafeez, M. I. (2019). Influence of thriving and job satisfaction on turn over intention: Mediating role of job satisfaction. *International Journal of Information, Business and Management*, 11(3), 1–8. [Google Scholar]

42. Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Leadership Quarterly*, 20(3), 371–382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.006> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

43. Hon, A. H. Y., & Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 669–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.01.002> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

44. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118> [Taylor & Francis Online], [Web of Science ®], [Google Scholar]

45. Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 703–714. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.011> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

46. Hur, H., & Ha, H. (2019). The link between perceptions of justice, job training opportunity and at-will employees' work attitudes. *European Journal of Training and Development*, 43(3–4), 375–397. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2018-0090> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
47. Jennifer, S., Lisa, B., & Luloff, A. E. (2009). The drop-off/pick-up method for household survey research. *Journal of the Community Development Society*, 32(9), 238–250. [Google Scholar]
48. Kelloway, E. K. . . (1998). *Using LIS REL for structural equation modeling: A researcher's guide*. CA Sage Publications. [Google Scholar]
49. Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
50. Konovsky, M. A. (1987). Relative effects of procedural and distributive justice on employee attitudes. *Representative Research in Social Psychology*, 17(1), 15–24. [Google Scholar]
51. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer US. [Crossref], [Google Scholar]
52. Liu, Y., Long, L. R., & Li, Y. (2003). A study on the effect of organizational justice on organization outcomes variables. *Management World*, 2003(3), 126–132. [Google Scholar]
53. Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R., & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotelemployees. *TourismManagement*, 56(10), 8–19. [Google Scholar]
54. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

55. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
56. Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
57. Pablo, Z., Teresa, A., Miguel, A., & Suárez, A. (2013). A justice framework for understanding how guests react to hotel employee (mis)treatment. *Tourism Management*, 36(6), 143-152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.010> [Google Scholar]
58. Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826–840. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348> [Crossref], [Google Scholar]
59. Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bakacsi, G. (1994). Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 261–282. [https://doi.org/10.1002/\(\)1099-1379](https://doi.org/10.1002/()1099-1379) [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
60. Ramaswami, S. N., & Singh, J. (2013). Antecedents and consequences of merit pay fairness for industrial salespeople. *Journal of Marketing A Quarterly Publication of the American Marketing Association*, 67(4), 46–66. [Google Scholar]
61. Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of b2b customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]
62. Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing*

Science, 25(4), 319–328. <https://doi.org/10.1177/0092070397254004> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

63. Sanchez-Franco, M. J., Cepeda-Carrion, G., & Roldán, J. (2019). Understanding relationship quality in hospitality services. *Internet Research*, 29(3), 478–503. <https://doi.org/10.1108/IntR-12-2017-0531> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

64. Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356–372. <https://doi.org/10.1177/002224379903600305> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

65. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluation of the “ends” and the “means”: An examination of four model of distributive and procedural justice. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23–40. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1022> [Crossref], [Web of Science ®], [Google Scholar]

66. Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice*. Lawrence Erlbaum. [Google Scholar]

67. Weber, K. (2008). Consumer responses to service failure events in strategic alliances: A justice theory perspective. *Econometrica It*, 26(35), 586–596. [Google Scholar]

68. Xie, L. S., Han, X. Y., & Gu, B. (2007). The impact of service justice, service quality and organizational image on visitor' behavior intention: An Empirical study on museum service. *Tourism Tribune*, 12(22), 51–58. [Google Scholar]

69. Yeh, C. M. (2019). The relationship between tourism involvement, organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management*, 25(1), 75–93. <https://doi.org/10.20867/thm.25.1.10> [Crossref], [Google Scholar]

70. Zhang, X. J., & Yao, Y. W. (2005). An empirical study of the relationship between organizational justice and service fairness. *Nanjing University Business Review*, 7, 59–62. [Google Scholar]

ДОДАТКИ