

чих местах, именно он может влиять как на количественные и качественные характеристики вознаграждения, так и на восприятие людьми собственной активности и вознаграждения.

Бойко М. Г.

Київський національний торговельно-
економічний університет

РОЛЬ ТА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Формування соціально спрямованої економічної системи з розвиненим приватним сектором як основи становлення і зміцнення громадського суспільства складає стратегічний курс соціально-економічної політики України. В цих умовах найважливішим є визнання того, що вагомим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є людський фактор.

Відомо, що кадровий потенціал у будь-якій справі є найважливішою детермінантою прибутковості, але у сфері послуг, до якої належить готельне господарство, людська праця набуває такого значення, при якому існування єдиного господарського механізму ставиться в пряму залежність від якості праці. Специфіка праці колективів готельних підприємств полягає в тому, що результатом праці є не продукт, а послуга. Використовуючи у своїй виробничо-експлуатаційній діяльності продукти матеріального виробництва, працівники створюють і реалізують готельні послуги. Праця персоналу готельних підприємств характеризується безперервним графіком роботи, нерівномірністю навантаження впродовж року, місяця, тижня й навіть доби. Чисельність обслуговуючого персоналу залежить не від обсягу послуг, що надаються, а від місткості готелів.

Важливим показником, що характеризує ефективність використання трудових ресурсів у готельному господарстві, є продуктивність праці. В умовах своєрідного характеру експлуатаційної діяльності готелів продуктивність праці визначається кількістю місць або середньою сумою реалізованих послуг, що припадають на одного працівника за певний період. Оцінювати продуктивність праці персоналу готельних підприємств можна не тільки за обсягом реалізованих послуг на одного працівника, а й за іншими критеріями: витратами часу споживача на отримання послуг, рівнем обслуговування, якістю наданих послуг. Підвищення продуктивності праці персоналу має адекватний вплив на підвищення дохідності підприємства. Взагалі, у практиці реального управління

підприємством вагомого значення набуває і визначення впливу окремих факторів на рівень продуктивності праці, зокрема:

- структурні зрушення у процесі надання послуг;
- впровадження прогресивних технологій;
- вдосконалення управління, організації виробництва та праці.

Рациональна організація праці залежить від розміру готельного комплексу та обсягів обслуговування. При формуванні служб готельного підприємства для розрахунку чисельності персоналу адміністративних служб можна використовувати методику, запропоновану російським ученим А. Д. Чудновським:

А. Розрахунок чисельності працівників управлінської ланки готелю:

$$\mathcal{C}_y = K \left(\frac{\mathcal{C}}{K_c} \right), \quad \mathcal{C}_y = \frac{K\mathcal{C}}{K_c}, \quad (1)$$

де $\mathcal{C}$ — загальна чисельність працівників готелю;

$\mathcal{C}_y$ — чисельність управлінських працівників;

K — коефіцієнт, який характеризує питому вагу управлінських працівників, звичайно K = від 50 до 70 %, або від 0,5 до 0,7 %

K_c — кількість служб.

Б. Необхідну чисельність службовців можна розрахувати:

$$\mathcal{C}_c = \frac{T}{\Phi} K_{\text{вн}} K_3, \quad (2)$$

де T — підсумкова трудомісткість нормованих робіт (нормо/годин);

Φ — корисний фонд часу одного працівника (год.);

$K_{\text{вн}}$ — нормований коефіцієнт виконання норм;

K_3 — оптимальний коефіцієнт завантаження службовців роботою.

Для розрахунку підсумкової трудомісткості нормованих робіт (T) використовується формула:

$$T = T_{\text{оп}} + T_{\text{обс}} + T_{\text{п}}, \quad (3)$$

де $T_{\text{оп}}$ — години оперативної роботи,

$T_{\text{обс}}$ — час обслуговування робочого місця;

$T_{\text{п}}$ — час перерви на відпочинок та особисті потреби.

$$T_{\text{оп}} = T_{\text{основної роботи}} + T_{\text{додаткової роботи}}. \quad (4)$$

$$T_{\text{обс}} = T_{\text{технічного обслуговування}} + T_{\text{організаційного обслуговування}}. \quad (5)$$

Якщо розглядати робочий час працівника (службовця) готельного підприємства ($T_{\text{заг}}$), то він складається з таких показників:

$$T_{\text{заг}} = T_{\text{роботи}} + T_{\text{перерв}}, \quad (6)$$

$$\begin{aligned} \text{де } T_{\text{роботи}} = & (T_{\text{основної роботи}} + T_{\text{додаткової роботи}}) + T_{\text{підготовчо-заклучне}} + \\ & + (T_{\text{техн.обслуговування}} + T_{\text{організаційного обслуговування}}) + \\ & + T_{\text{маршрутів (у тому числі відряджень)}} + \\ & + T_{\text{виконання завершальної роботи невластивих для даної посади робіт}}; \end{aligned} \quad (7)$$

$$T_{\text{перерв}} = T_{\text{відпочинку}} + T_{\text{простою}}. \quad (8)$$

В. Корисний фонд часу:

$$\Phi = \Phi_n (1 - K), \quad (9)$$

де Φ_n — номінальний фонд робочого часу;

K — відсоток втрат робочого часу, що планується (відпустки, додаткові обов'язки тощо).

Г. Чисельність службовців готелю можна розрахувати за формулою, за умови рівномірного завантаження працюючих та їх достатньої кваліфікації, що забезпечить повністю середній рівень виконання норм (тобто $K_{\text{вн}} = 1$ і $K_z = 1$):

$$C_c = \frac{T}{\Phi}. \quad (10)$$

Д. Чисельність технічного персоналу в управлінських структурах можна визначити, виходячи з наступного співвідношення:

$$\begin{aligned} 100 \% = & \text{Керівники (\%)} + \text{Службовці (\%)} + \\ & + \text{Технічний персонал (\%)}, \end{aligned} \quad (11)$$

тоді

$$\begin{aligned} \text{Технічний персонал (\%)} = & 100 - \\ & - (\text{Керівники (\%)} + \text{Службовці (\%)}). \end{aligned} \quad (12)$$

Використовуючи запропоновану методику, можна отримати економічно обґрунтовану чисельність персоналу, що забезпечить раціональну організацію праці й управління на підприємстві, підвищення рівня використання виробничих ресурсів.

Аналіз певного масиву джерел стосовно людського фактора в індустрії гостинності показав, що значна частка уваги приділяється процесу підбору, профорієнтації персоналу, підвищення кваліфікації та іншим елементам кадрової політики й у меншій мірі — аналізу планування функціональних обов'язків персоналу та мотивації

працівників. Слід констатувати, що необхідність участі керівництва в перспективному плануванні людських ресурсів на підприємстві повинно відповідати короткостроковому та довгостроковому розвитку підприємства. Метою є задоволення потреб підприємства в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

Окрім планування, керівники повинні ретельно вивчати фактичний стан колективу. Наявність інформації дає змогу визначити ступінь оптимізації виконуваних робіт. Характер робіт дає можливість визначити рівень кваліфікації робітника, освітній рівень, практичний досвід, загальний рівень знань та інші якості, необхідні для виконання робіт.

Важливим фактором управління людськими ресурсами є підбір кандидатур на виконання конкретних робіт, який може відбуватися двома шляхами:

- просування осіб, які працюють на підприємстві;
- залучення кандидатів зовні.

Ці відомі способи мають свої переваги. Якщо йдеться про висування кандидатур на підприємстві — це моральний стимул для інших працівників. Другою перевагою є те, що працівник добре обізнаний з організаційною структурою підприємства, колективом, виробничою атмосферою.

При прийомі на роботу нових працівників також існують позитивні аспекти. Головною перевагою, є те, що підприємство отримує нові ідеї, у більшості випадків нові працівники володіють більш високою кваліфікацією.

Процес підбору кадрів повинен мати чітко визначену структуру, яка складається з наступних стадій:

- особисте спілкування з претендентами;
- тестування;
- з'ясування причин звільнення з попередніх місць роботи;
- практичні випробування.

Після рішення керівництва про призначення наступним етапом є виробнича орієнтація та адаптація нового робітника.

Адаптаційний період є незначним.

Взагалі функції, пов'язані з використанням людських ресурсів, можна представити у наступній послідовності:

- ◆ короткострокове та довгострокове планування потреб у персоналі;
- ◆ заходи з відбору та набору кадрів;
- ◆ документальні форми процесу відбору;
- ◆ рішення про укладання контракту;
- ◆ програми з виробничої орієнтації, адаптації та перепідготовки;

- ♦ розробка програм якісної оцінки персоналу;
- ♦ розробка процедур переміщення та звільнення працівників.

Стосовно мотивації персоналу до праці, слід визначити, що підвищення зацікавленості у ефективній, самодостатній роботі на підприємстві — один з найважливіших факторів управління людськими ресурсами. Т. Левітт писав: «Нам більше потрібні цілеспрямовані працездатні робітники, ніж недотепи, які змогли від напруги». Мотивація і пов'язаний з цим стан моралі у виробничих відносинах є фактором успіху будь-якої організації у сфері готельного господарства. Вихідними категоріями для мотивації виступають потреби й винагорода або, за іншою класифікацією, потреби—інтереси—стимули—зацікавленість. Вони розглядаються як складові рушійних сил діяльності економічного суб'єкта. Для створення системи мотивації персоналу на підприємствах можна запроваджувати різноманітні мотиваційні програми, побудовані на основі включення в них елементів, які стимулюють зацікавленість у праці. Існують такі форми заохочень, як, наприклад, присудження звання кращого працівника за місяць, заохочення за якісне обслуговування, за дотримання техніки безпеки.

Взагалі, порівняно великий потенціал для мотивації працівників закладений на початкових стадіях кадрового процесу, зокрема: на рівні орієнтації, офіційного призначення та навчання. Дослідження свідчать, що висока плинність робочої сили на багатьох посадах у готельному бізнесі спостерігається в перші місяці призначення. Це викликано незахищеністю, яку працівник зазнає у перший час на новому місці, нестачею знань для даної роботи тощо. Таке твердження базується на критеріях підбору кадрів, оскільки вважається, що знання надають більше переваги, ніж мотивація. Новим працівникам потрібні знання про «Місце» — функціональні обов'язки і вимоги до виконуваної роботи, «Колектив» — тобто людей, з якими працівник буде вступати в контакт, «Стратегію», — завдання підприємства та очікування працівників і «Продукт» — тобто товар або комплекс послуг, з якими підприємство виходить на ринок. Якщо працівники усвідомлять сутність своєї організації, вони створять професійний, грамотний колектив однодумців.

Російський економіст М. І. Круглов відзначає, що відношення людини до виробничих процесів визначається багатьма мотивами в різноманітних їх поєднаннях, що разом складають механізм мотивації, який включає: внутрішні мотиви, які визначають схильність особистості до праці (ВМ); зовнішні позитивні мотиви, які викликають позитивну реакцію і спонукають до праці (ЗПМ) та зовнішні

негативні мотиви, які викликають заперечну реакцію і начебто примушують до праці (ЗНМ). Чисельні соціологічні дослідження свідчать, що переважаючим є мотиваційний комплекс праці, в якому $ВМ > ЗПМ > ЗНМ$, тобто схильність особистості до праці має найбільше мотиваційне значення. Керівникам готелів необхідно вести боротьбу з такою проблемою, як низька мотивація. Необхідно розуміти, що працівники потребують як інформації, так і можливості підвищувати свій професіональний рівень. Якщо необхідна інформація і можливість навчатися надаються на ранній стадії їхньої кар'єри, то підприємство отримає ті переваги, які надає **мотивована та кваліфікована** робота. Рівень мотивації високоякісної продуктивної праці визначає найважливішу якість виробничого процесу — працездатність людини, від якої залежить як продуктивність праці, так і якість послуг, які надаються.

Узагальнення досвіду вітчизняних та іноземних досліджень дають змогу сформулювати головну мету управління людськими ресурсами на підприємствах:

- забезпечення кадрами;
- організація їх ефективного використання;
- професіональний і соціальний розвиток.

Відповідно до зазначених цілей формується система управління персоналом. Як база для її побудови використовуються правила і методи, розроблені наукою й апробовані практикою.

ЛІТЕРАТУРА

1. Чудновский А. Д. Гостиничный и туристический бизнес. — М., 1998.
2. Levitt T. The Unique problems of high contact (service) industries examined particularly well in «Production Line Approach to Service» Harvard Business Review, S/O, 1972.
3. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. — М., 1998.

Александров Г. И., ст. преподаватель,
Елисеєва Н. А.
Донецкий национальный университет

ПРОБЛЕМЫ СТАБИЛЬНОСТИ ТРУДА

Обеспечение стабильности труда является важной целью работы по управлению персоналом современного предприятия.