

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ
Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Стимулювання праці персоналу готельно-
ресторанного комплексу»

Виконала: студентка 4 курсу за
спеціальністю 242 Туризм денної
форми навчанням
Анна ГОРПІНИЧ

Керівник: старший викладач, кандидат
економічних наук
Петро СЕМ'ЯНЧУК

Рецензентка: власниця готельно-
ресторанного комплексу «Південна
Брама»
Ганна ДІЛЬ

АНОТАЦІЯ

Горпинич А.В. Стимулювання праці персоналу готельно-ресторанного комплексу. – Рукопис.

У бакалаврській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробці практичних рекомендацій щодо стимулювання праці персоналу готельно-ресторанного комплексу.

На основі аналізу теоретико-прикладних засад управління готельно-ресторанною діяльністю визначено, що з метою розробки та реалізації успішної стратегії щодо стимулювання праці працівників, необхідно взяти до уваги певні ключові фактори. Одним із найефективніших способів стимулювання персоналу готельно-ресторанного господарства є програми визнання та винагороди. Матеріальні стимули, такі як бонуси, підвищення та інші винагороди, можуть бути використані для мотивації співробітників працювати якнайкраще. Важливо розуміти, що це лише один з аспектів покращення роботи підприємства.

В процесі аналізу ГРК «Південна Брама» встановлено, що підприємство використовує систему преміальних нагород працівників, але все ж ще є непропрацьовані моменти, які варто покращити.

Запропоновано перелік методів стимулювання праці персоналу та покращення ефективності їх роботи, відповідно до яких ГРК «Південна Брама» може ефективно збільшити кількість задоволених гостей та покращити діяльність підприємства. Ця стратегія допоможе готельно-ресторанному комплексу досягти поставлених цілей і підвищити командний дух та ефективність роботи працівників.

Ключові слова: готельно-ресторанний комплекс, готельно-ресторанне підприємство, туристична послуга, SWOT-аналіз, методи стимулювання праці, покращення ефективності роботи.

ANNOTATION

Horpynych A. V. Stimulating the work of hotel and restaurant staff. - Manuscript.

The bachelor's thesis offers a solution to an actual scientific task, which consists in the theoretical substantiation and development of practical recommendations for stimulating the work of hotel and restaurant staff.

Based on the analysis of the theoretical and practical principles of management of hotel and restaurant activities, it was determined that certain key factors must be taken into account in order to develop and implement a successful strategy for stimulating the work of employees. One of the most effective ways to stimulate work of hotel and restaurant staff is a recognition and reward program. Material incentives such as bonuses, promotions, and other rewards can be used to motivate employees to perform at their best.

It is important to understand that this is only one aspect of improving the company's work.

In the process of analysis of HRK "Pivdenna Brama" it was established that the company uses a system of premium awards for employees, but there are still unworked points that should be improved.

A list of methods for stimulating the work of the staff and improving their work efficiency is proposed, according to which the HRK "Pivdenna Brama" can increase the number of satisfied guests and improve the company's operations. This strategy will help the hotel and restaurant complex to achieve its goals and increase the team spirit and work efficiency of the employees.

Keywords: labor stimulation, hotel-restaurant complex, hotel-restaurant enterprise, tourist service, SWOT analysis, labor stimulation methods, work efficiency improvement, enterprise development.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ПІВДЕННА БРАМА»	13
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама»	13
2.2. Оцінка праці персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама»	20
2.3. Проблеми праці персоналу готельно-ресторанного комплексу	25
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ	32
3.1. Удосконалення системи мотивації праці персоналу	32
3.2. Організація заробітної плати працівників	39
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

Актуальність дослідження. У готельній та ресторанній індустрії мотивація персоналу має вирішальне значення для забезпечення позитивного досвіду клієнтів. Вмотивовані співробітники, швидше за все, нададуть відмінне обслуговування, що може призвести до підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів. Оскільки конкуренція в галузі продовжує зростати, все більшого значення набуває створення ефективної системи стимулювання персоналу. Коли співробітники мотивовані, вони, швидше за все, зроблять все можливе, щоб забезпечити клієнтам винятковий досвід.

Одним з найефективніших способів стимулювання персоналу готельного та ресторанного господарства є програми визнання та винагороди. Матеріальні стимули, такі як бонуси, підвищення та інші винагороди, можуть бути використані для мотивації співробітників працювати якнайкраще. Ці програми також можуть допомогти підвищити рівень лояльності та утримання співробітників, оскільки вони відчують, що їх цінують і цінують за їхню важку працю. Програми визнання та винагороди можуть включати програми «Працівник місяця», бонуси за результатами роботи та інші форми визнання за видатну роботу. Впроваджуючи ці програми, готельний і ресторанний бізнес може створити культуру вдячності та мотивації, що може призвести до підвищення продуктивності та прибутковості.

Питаннями управління та мотивації персоналу замалися такі вчені як: Т.Балановська, П.Бісвас, В.Братченко, М.Виноградський, Н.Гавкалова, В.Галушко, О.Герасименко, І.Грузіна, І.Кичко, Т.Кравченко, І.Мажура, О.Маслак, Р.Олексенко, К.Процак, В.Савченко, О.Хандій, І.Ходикіна й інші. Проте мало уваги приділено створенню позитивного робочого середовища та культури, що також є важливим для стимулювання персоналу готельно-ресторанної індустрії. Це може включати виховання культури командної роботи, відкритого спілкування та позитивного ставлення до роботи.

Створюючи сприятливе робоче середовище, працівники, швидше за все, почуватимуться мотивованими та залученими до роботи, що призведе до підвищення продуктивності та задоволення від роботи. Крім того, надання працівникам комфортного та безпечного робочого середовища також може сприяти їхньому загальному добробуту та задоволенню роботою. Впроваджуючи ці стратегії, готельний і ресторанний бізнес може створити культуру мотивації та залученості, яка може призвести до підвищення успіху та прибутковості.

Виходячи зі всього вищесказаного впливає актуальність нашого бакалаврського дослідження.

Мета та завдання дослідження. *Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних положень стимулювання праці персоналу готельно-ресторанного комплексу.*

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та вирішені такі *завдання*:

- з'ясувати особливості праці персоналу готельно-ресторанних комплексів;
- охарактеризувати готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама»;
- проаналізувати та оцінити працю персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама»;
- окреслити основні проблеми праці персоналу готельно-ресторанних комплексів;
- запропонувати методи щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу;
- визначити напрями покращення організації заробітної плати працівників «Південної Брами».

Об'єкт дослідження – персонал готельно-ресторанного комплексу як важливий чинник успішного функціонування індустрії гостинності.

Предмет дослідження – особливості праці персоналу готельно-ресторанної сфери.

Методи дослідження. У дослідженні було використано систему загальнонаукових методів дослідження: теоретичні: аналіз, узагальнення, систематизація та інтерпретація наукових джерел.

Інформаційною базою дослідження є інтернет ресурси, статистичні дані та офіційні дані готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама», періодичні видання, праці вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків.

Практичне значення одержаних результатів. Основні теоретичні положення бакалаврської роботи доведено до рівня конкретних теоретичних і практичних висновків, пропозицій та рекомендацій щодо стимулювання праці персоналу готельно-ресторанного комплексу.

Структура роботи. Бакалаврська робота має загальний обсяг 44 сторінки і складається зі вступу, трьох основних розділів, висновку та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ

У готельній та ресторанній індустрії навички обслуговування клієнтів є важливими для успіху. Оскільки глобалізація підвищує вимоги клієнтів, працівники повинні володіти сильними комунікаційними та міжособистісними навичками, щоб ефективно взаємодіяти з гостями з різного походження. Навички міжособистісного спілкування, такі як знання та розуміння предметної області та здатність застосовувати ці знання в професійній діяльності, є критично важливими для персоналу готелів і ресторанів. Розвиваючи ці навички, співробітники можуть надавати виняткові послуги та створювати позитивні враження для гостей.

Навички розв'язання конфліктів і проблем також життєво важливі для персоналу готельної та ресторанної індустрії. Оскільки клієнти можуть зіткнутися з проблемами або занепокоєннями під час перебування або прийому їжі, співробітники повинні мати стратегії та шаблони для ефективного управління конфліктами. Це включає стратегію управління та шаблони реагування для своєчасного та професійного вирішення конфліктів. Таким чином персонал може підтримувати позитивні стосунки з гостями та гарантувати, що вони задоволені своїм досвідом [2,с.37].

Уважність до деталей і управління часом також є важливими навичками для персоналу готелів і ресторанів. У динамічному середовищі готелю чи ресторану співробітники повинні вміти ефективно керувати своїм часом, щоб забезпечити своєчасне задоволення потреб гостей. Увага до деталей також є важливою для підтримки якості обслуговування та забезпечення того, щоб очікування гостей перевищували. Технології управління персоналом, такі як підбір персоналу та створення командної атмосфери, можуть допомогти виховати культуру уваги до деталей та управління часом. Віддаючи перевагу цим навичкам, персонал готелю та

ресторану може надати виняткове обслуговування та створити незабутні враження для гостей [9, с.64].

Безпека харчування та санітарія також є важливими аспектами роботи персоналу готельно-ресторанних комплексів. Система НАССР, що означає аналіз ризиків і критичні контрольні точки, широко використовується в харчовій промисловості для запобігання захворюванням харчового походження та забезпечення безпеки харчових продуктів. У готельно-ресторанному господарстві персонал повинен бути навчений правильному використанню системи НАССР для підтримки високих стандартів гігієни та санітарії. Крім того, персонал повинен бути обізнаний з місцевими та національними законами та правилами, пов'язаними з безпечністю харчових продуктів і санітарією, такими як ті, що викладені в Законі про основні принципи та вимоги до безпеки та якості харчових продуктів. Віддаючи пріоритет харчовій безпеці та санітарії, готельно-ресторанні комплекси можуть зберегти позитивну репутацію та забезпечити здоров'я та безпеку своїх клієнтів [25,с.97].

Підсумовуючи, необхідно сказати, що володіння знаннями щодо обслуговування продуктів харчування та напоїв, а також надання пріоритетів безпеці харчових продуктів і санітарії є ключовими компонентами роботи персоналу готельних і ресторанных комплексів. Надаючи якісні послуги та підтримуючи високі стандарти гігієни та санітарії, персонал може гарантувати, що клієнти отримують позитивний досвід і будуть задоволені наданими послугами. На сучасному глобалізованому ринку задовольнити потреби клієнтів є як ніколи важливим. Таким чином, готельно-ресторанні комплекси повинні надавати першочергову увагу навчанню та розвитку персоналу, щоб переконатися, що їхній персонал володіє необхідними навичками та знаннями для надання якісних послуг і підтримки високих стандартів гігієни та санітарії.

Однією з ключових навичок, необхідних персоналу, який працює в готельно-ресторанних комплексах, є ведення та обслуговування. Це включає

в себе прибирання та обслуговування номерів, що є важливим для забезпечення позитивного досвіду гостей. Обладнання та засоби закладів готельного та ресторанного господарства повинні відповідати вимогам індустрії гостинності, з метою забезпечення комфортного та якісного обслуговування гостей. Система класифікації готелів є важливим фактором у забезпеченні оснащення готелів необхідними зручностями та зручностями для задоволення потреб гостей. Тому дуже важливо, щоб персонал готелю володів необхідними навичками та знаннями для підтримки чистоти та функціональності номерів [20,с.47].

Окрім прибирання та обслуговування номерів, персонал готелю також повинен володіти навичками прання та догляду за білизною. Це включає в себе забезпечення того, щоб уся постільна білизна була чистою, свіжою та належним чином зберігалася для використання гостем. Належне управління білизною та пранням має важливе значення для підтримки загальної чистоти та гігієни в готелі. Вартість послуг і ціноутворення в готельному господарстві є важливим фактором, що визначає рівень обслуговування гостей. Тому дуже важливо, щоб персонал готелю володів необхідними навичками та знаннями для ефективного прання білизни.

Технічне обслуговування та ремонт будівель також є важливими навичками для персоналу готелю. Технічна експлуатація готельного фонду включає його утримання та всі види ремонту, в тому числі будівель і споруд. Рівень обслуговування, який надає готель, багато в чому визначається станом його матеріально-технічної бази. Тому дуже важливо, щоб персонал готелю володів необхідними навичками та знаннями для обслуговування та ремонту фізичної інфраструктури готелю. Розуміння структури витрат на готельні послуги, включаючи операційну та повну вартість послуг розміщення, також є важливою навичкою для персоналу готелю.

Робота стійки реєстрації готелів і ресторанів має вирішальне значення для забезпечення позитивних вражень для гостей. Це включає в себе управління бронюванням і процедури реєстрації заїзду/виїзду, які є

важливими компонентами обслуговування клієнтів. За словами Полоус (2013), в умовах глобалізації в готельно-ресторанній індустрії зростають вимоги споживачів, що вимагає вивчення та вдосконалення управління персоналом [21]. Процес підготовки номерів до реєстрації та підтримання їх у належному стані також є важливим для забезпечення позитивного досвіду гостей. Тому персонал, відповідальний за роботу стійки реєстрації, повинен бути добре навченим і обізнаним у цих сферах, щоб забезпечити якісне обслуговування клієнтів [14,с.113].

Обслуговування клієнтів і вирішення конфліктів також є важливими аспектами роботи персоналу готелів і ресторанів. Персонал повинен вміти розглядати скарги клієнтів і ефективно вирішувати конфлікти, щоб забезпечити їх задоволення. Це особливо важливо в індустрії гостинності, де позитивний досвід гостя є вирішальним для успіху бізнесу. Тому навчання врегулюванню конфліктів і обслуговуванню клієнтів має бути пріоритетом для персоналу готелів і ресторанів.

Ще одним важливим аспектом роботи персоналу готелів і ресторанів є протоколи безпеки. Персонал повинен забезпечувати безпеку гостей та їх речей, а також охорону приміщень готелю чи ресторану. Це включає впровадження заходів безпеки, таких як камери спостереження, персонал служби безпеки та протоколи пожежної безпеки. Належна підготовка та знання цих протоколів необхідні для того, щоб персонал міг ефективно виконувати свої обов'язки та забезпечувати безпеку всіх гостей і працівників [10, с.111].

Готельно-ресторанна індустрія є висококонкурентною сферою, і успіх будь-якого закладу багато в чому залежить від умінь і навичок його персоналу. Управлінські та лідерські навички особливо важливі для керівного персоналу, оскільки вони відповідають за нагляд за повсякденними операціями бізнесу. Для ефективного управління персоналом важливо забезпечити навчання та його розвиток. Це включає як технічну підготовку, наприклад обслуговування їжі та напоїв, так і навчання м'яких навичок,

таких як обслуговування клієнтів і спілкування. Інвестуючи в навчання та розвиток свого персоналу, готельні та ресторани заклади можуть покращити якість послуг, які вони надають, і підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Менеджери повинні вміти розробляти та управляти бюджетами, контролювати витрати та максимізувати прибуток, зберігаючи високі стандарти обслуговування. Це вимагає глибокого розуміння фінансових аспектів бізнесу, включаючи управління доходами, контроль витрат і фінансову звітність. Ефективно керуючи фінансовими ресурсами, менеджери можуть забезпечити довгостроковий успіх закладу та створити стійку бізнес-модель [6,с.8].

Також важливими навичками є вирішення конфліктів і формування команди. У середовищі високого стресу можуть виникати конфлікти між співробітниками або між персоналом і клієнтами. Навички ефективного вирішення конфліктів необхідні для вирішення цих проблем і підтримки позитивної робочої атмосфери. Крім того, формування команди є важливим для створення згуртованого та ефективного персоналу. Це включає в себе розвиток культури командної роботи та співпраці, надання можливостей для вправ з формування команди, а також визнання та винагороду за досягнення команди. Сприяючи позитивному робочому середовищу та вихованню почуття командної роботи, готельні та ресторани заклади можуть покращити моральний стан персоналу та підвищити якість обслуговування, яке вони надають клієнтам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ПІВДЕННА БРАМА»

2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама»

Готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама» – це приватне підприємство, підпорядкованість – фізична особа Діль Ганна Володимирівна, яке розташоване на виїзді з міста Хмельницького в бік Кам'янець-Подільського на вул. Житецького 1/1. Закладу 14 років. У «Південній Брамі» немає зірок. Вищим колегіальним органом управління вважаються Загальні збори трудового колективу.

Характеризуючи господарську діяльність готельно-ресторанного комплексу (ГРК), можна зробити висновок, що основним його завданням є надання якісних послуг готелю (проживання) і ресторану (харчування). Нижче, у таблиці 2.1., розглянемо загальну характеристику підприємства.

Згідно виписки з ЄДР підприємство здійснює свою діяльність за КВЕДом.

55.90 – Діяльність інших засобів тимчасового розміщення

55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення

При організації своєї діяльності, ГРК регулюється такими нормативними актами, як: Закон України «Про охорону праці»; Кодекс законів про працю; Закон України «Про пожежну безпеку» та інших.

ГРК «Південна Брама» діє на основі виписки з ЄДР. Також було проаналізовано свідоцтво про реєстрацію платника податків та довідку з ЄДР. Права та обов'язки працівники виконують згідно затверджених посадових інструкцій, із якими їх ознайомлюють при прийнятті на роботу.

Щодо дотримання державних вимог, то ГРК «Південна Брама» надає послуги згідно ДСТУ 3279-95 «Стандарти послуг. Основні положення», ГОСТ 30335-95 «Послуги населення. Терміни та розпорядок» ГОСТ 30523-97

«Послуги громадського харчування. Спільні потреби» (останні два є міждержавними стандартами, визнаними Україною як національні).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ГРК «Південна Брама»

Параметри, що характеризуються	Зміст та особливості
1. Форма власності	ФОП (фізична особа підприємець)
2. Функції підприємства	<p>Основною функцією підприємства можна назвати планування. Саме воно пов'язує всі управлінські функції.</p> <p>Аналізуючи функцію планування як складову менеджменту в розрізі підприємства, можна сказати, що воно використовує стратегію орієнтовану на поточних та нових клієнтів. Вона базується на п'яти ланках: орієнтованість на клієнта; привабливий асортимент продукції; ефективна та спритна організація, яка забезпечує гнучкість для майбутнього зростання та досягнення стратегічних цілей; фінансова стабільність; стійкість.</p>
3. Стадія життєвого циклу підприємства	Етап стабілізації діяльності
4. Види діяльності, номенклатура продукції чи перелік послуг	<p>До послуг гостей одно- та двомісні номери категорії «стандарт» і двокімнатні номери категорії «люкс». Всі номери оснащені новими комфортними меблями, кондиціонером, телевізором, телефоном. Для приємного проведення часу гостям готелю пропонується відвідати чудову сауну. У банному комплексі є також басейн і кімната відпочинку. Ресторан готелю «Південна Брама» пропонує страви європейської та української кухні.</p>

Примітка: складено авторкою

Аналізуючи діяльність підприємства, було досліджено його організаційну структуру. Підприємство використовує функціональний тип організаційної структури. Під час використання функціональної структури управління підприємством передача доручень здійснюється залежно від виду поставлених завдань, а роботи виконуються виробничими підрозділами за кожною функцією.

Головним недоліком такого типу оргструктури можна назвати порушення принципів єдності керування і розподілу завдань, що призводить до дублювання функцій і повноважень.

Однак, перевагами є:

- а) стимулювання ділової і професійної спеціалізації;
- б) зменшення дублювання функцій і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах;
- в) поліпшення координації у функціональних сферах.

Оскільки кожен працівник виконує свої завдання та несе відповідальність за свої функціональні обов'язки, функціональна організаційна структура є сприятливою для стабільної та міцної організації.

Окрім законодавчих та нормативних актів, якими керується «Південна Брама» в здійсненні свої діяльності, використовуються і локальні (внутрішні) організаційно-правові документи.

Основним документом серед зазначених є правила внутрішнього трудового розпорядку, які регулюють права та обов'язки усіх учасників трудового процесу, а також штатний розпис, наявність якого передбачена статтею 64 Господарського кодексу України, згідно з якою підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.

Правила внутрішнього трудового розпорядку регулюють:

- а) трудовий розпорядок у готельно-ресторанному комплексі;
- б) порядок прийняття на роботу і звільнення працівників;
- в) основні права та обов'язки працівників і власниці готельно-ресторанного комплексу;
- г) застосування заохочень.

Відповідно до статті 142 КЗпП Правила затверджуються трудовими колективами.

Було поведено ознайомлення з повноваженнями керівних посад готельно-ресторанного комплексу. До їх обов'язків входить забезпечення

інтересів і потреб власниці, розробка політики організації і сприяння її практичній реалізації, взаємодія із зовнішнім середовищем, представлення інтересів організації і трудового колективу. У керівництві можна виділити два підрівні: повноважне управління і загальне керівництво. Необхідні умови для виконання планів з виробництва забезпечує керуюча підприємством.

Управління підприємством здійснюється керуючою готелю. Задля забезпечення кращої роботи підприємства періодично здійснюються перевірки господарської діяльності.

Корпоративну культуру готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» визначає формула: загальні взаємовигідні цінності відносини і співпраця – добросовісна організаційна поведінка. Як культура взагалі базується на загально визнаних цінностях і загальноприйнятих нормах (правилах) поведінки, так і корпоративна культура у готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» формується на основі визнаних цінностей і прийнятих норм поведінки, саме в даному колективі й даній організації. Носіями корпоративної культури є люди. Проте, в організаціях зі сталою культурою вона стає атрибутом організації, її частиною, що активно діє на працівників, модифікує їх поведінку відповідно до тих норм і цінностей, які складають її основу. Таким чином, корпоративна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому і як організація функціонує.

До виробничих підрозділів готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама», що забезпечують процеси обслуговування споживачів належать цехове поділення і складається із доготівельних цехів – гарячого, кондитерського та холодного. До інших підрозділів належить – бухгалтерія, підсобні приміщення тощо. В готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» всі працівники виконують свою роботу згідно посадових інструкцій, які діють на підприємстві та є затвердженими.

Якщо говорити про кадрову політику готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама», то можна сказати, що основною її метою є

своєчасне забезпечення господарюючого суб'єкта кваліфікованими кадрами для здійснення безперебійного процесу роботи.

Основними напрямками у вирішенні кадрової політики готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» є:

- а) аналіз факторів приросту/зменшення фактичної середньооблікової чисельності персоналу,
- б) визначення потреби в кадрах у відповідності зі стратегією розвитку,
- в) динаміка робочих місць тощо.

Діяльність кадрової служби готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» спрямована на:

- а) задоволення потреб у кадрах;
- б) залучення на підприємство висококваліфікованих працівників;
- в) підвищення кваліфікації працюючого персоналу;
- г) розвиток системи мотивації персоналу;
- г) використання знань і досвіду працівників підприємства з максимальною ефективністю.

Основні завдання кадрової політики готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама»:

- а) прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- б) документальне оформлення трудових відносин у готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама»;
- в) організація єдиного порядку документообігу та роботи з документами в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама»;
- г) організація та ведення архівної справи в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама».

Керівник, в основному, співпрацює зі своїми підлеглими-виконавцями, використовуючи свої професійні знання, навички та досвід роботи. На середньому рівні управління реалізується складна система взаємовідносин з керівниками та підлеглими. Щодо форми управління, то на підприємстві-базі

практики панує демократичний стиль, який характеризується лояльним відношенням, рішення приймаються колективно. Керівництво готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» в тій чи іншій мірі приділяє увагу розробці та впровадженню системи внутрішніх тренінгів та навчання персоналу.

Серед переваг подібного рішення у готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» варто відзначити:

а) додаткову мотивацію персоналу – безкоштовне навчання, яке надає готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама», дає можливість розвитку, вдосконалення професійних навичок, що надалі може привести до просування службовими сходами;

б) цілеспрямованість – програма навчання зазвичай відповідає поточним потребам готелю, вирішує нагальні проблеми;

в) професіоналізм – навчання і тренінги повинні проводити досвідчені фахівці, які знають про специфіку готельно-ресторанного бізнесу не з чуток;

г) гнучкість – в програму можуть бути в найкоротші терміни внесені необхідні зміни; немає фіксованого розкладу занять – його складають і корегують, враховуючи сезонність, змінний графік роботи;

г) широке коло учасників навчання – програма навчання розрахована на весь персонал, якщо в цьому є необхідність.

Аналіз внутрішнього середовища готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» включає в себе сильні та слабкі сторони підприємства. Сильні та слабкі позиції функціональних складових готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» можна проаналізувати за допомогою swot-аналізу. SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. Він проводиться з метою дослідження готельно-ресторанного комплексу

«Південна Брама» як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

У табл. 2.2. представлені сильні та слабкі сторони ГРК «Південна Брама».

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ГРК «Південна Брама»

Можливості	Загрози
Розширення асортименту послуг в процесі діяльності. Можливість надання якісного відпочинку, завдяки комфортабельним умовам	Поява на ринку конкурентів і в результаті цього зменшення прибутковості. На даний вид діяльності значний вплив окрім якості послуг, має їх вартість.
Сильні сторони	Слабкі сторони
Послуги, надаються дозволяють підняти рівень розвитку міста, його ділової частини. Відсутність на ринку великої кількості конкурентів. Вигідне розташування (неподалік від центру). Ціни на послуги помірні. Надання клієнтам знижок.	Підтримання чистоти та якості ремонту – коштує дорого.

Примітка: складено авторкою.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» має вирішальне значення для його успіху в висококонкурентній індустрії гостинності. Оцінивши організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама», корпоративну культуру, фінансові показники, практику управління людськими ресурсами, макроекономічні тенденції, конкурентів, частку ринку, перспективи зростання, правове та регуляторне середовище, технологічні тенденції, соціальні та культурні тенденції, а також провівши

SWOT-аналіз, ми отримали відомості про сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози.

На підставі аналізу ми рекомендуємо готельно-ресторанному комплексу «Південна Брама» інвестувати в технології для покращення своєї діяльності та обслуговування клієнтів, адаптувати свої послуги відповідно до мінливих уподобань клієнтів і розробити стратегічний план, щоб використовувати свої сильні сторони та можливості для пом'якшення слабких сторін і загроз. Загалом готель має потенціал покращити свою ефективність і залишатися конкурентоспроможним у галузі шляхом впровадження цих рекомендацій.

2.2. Оцінка праці персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама»

Метою аналізу діючої системи мотивації та стимулювання персоналу в ГРК «Південна Брама» є створення уявлення про її недоліки і можливості їх цілеспрямованого виправлення і цілісного формування – від вироблення політики мотивації до визначення способів індивідуальної мотивації конкретних працівників.

Розглянемо кожну групу методів стимулювання більш докладно.

В управлінні персоналом ГРК «Південна Брама» застосовуються такі групи методів:

1. Адміністративно-організаційні методи управління: регулювання взаємовідносин співробітників за допомогою посадових інструкцій; використання владної мотивації (видання наказів, віддача розпоряджень, вказівок) при управлінні поточною діяльністю компанії.

2. Економічні методи управління: матеріальне стимулювання праці працівників – основна заробітна плата; фіксовані преміальні в кожному місяці. Основний акцент в системі стимулювання персоналу зроблений на матеріальні методи стимулювання. Відповідно ГРК «Південна Брама»

самостійно встановлює вид системи оплати праці, розміри посадових окладів, а також форми матеріального заохочення.

Фірма використовує оплату праці як найважливіший засіб стимулювання сумлінної праці. Заробітна плата працівників готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» складається з: посадового окладу і премій. Заробітна плата співробітникам готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» виплачується два рази на місяць без затримок, що само по собі є стимулом до праці. Люди до цього звикли і тому впевнені в своєму стабільному положенні.

Форма оплати праці в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» використовується почасово-преміальна (встановлюється відсоткова надбавка до місячної заробітної плати).

Винагорода складається з двох частин:

- а) перша – проста погодинна оплата;
- б) друга – преміальна частина винагороди.

Преміювання працівників готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» здійснюється щомісяця і має своєю метою заохочення за якісне і своєчасне виконання трудових обов'язків, підприємливості. Показником преміювання є виконання встановлених місячних планів. Основною умовою нарахування премій працівникам готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» є виконання трудових функцій і обов'язків, передбачених законодавством про працю, правилами внутрішнього розпорядку, посадовими інструкціями.

Премія в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» є фіксованою, що в свою чергу, не є достатнім стимулом працівників до прагнення робити, що більше для компанії, ніж входить в їх безпосередні посадові обов'язки. Працівники готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» можуть бути повністю або частково позбавлені премії в таких випадках:

- а) невиконання або неналежне виконання трудових обов'язків, передбачених посадовими інструкціями;
- б) вчинення дисциплінарного проступку;
- в) завдання матеріальної шкоди компанії або нанесення шкоди її діловій репутації.

Конкретний розмір зниження премії у готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» визначається директоркою і залежить від тяжкості проступку або характеру упущення, а також їх наслідків.

3 Соціально-психологічні методи управління: розвиток у співробітників почуття приналежності до організації за допомогою формування стандартів обслуговування; стимулювання праці працівників за допомогою гарантованого надання соціальних гарантій (листки непрацевдатності, виплати допомоги, надання оплачуваних відпусток тощо), організації свят для співробітників і їхніх дітей.

Серед методів соціально-психологічного стимулювання, що використовуваних в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» слід так само назвати оптимізацію організації робочого місця необхідними меблями, забезпечення всією необхідною оргтехнікою та обладнанням, освітленням.

У готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» є традиція – привітання співробітників з днем народження або іншими знаменними датами в їх житті, з врученням премії або цінного подарунка. А також спільне святкування урочистостей, особливих подій компанії.

Співробітникам готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама», у яких робота пов'язана з роз'їздами, надаються підзвітні кошти на паливні витрати і обслуговування особистого автотранспорту. Це є також важливим додатком до бюджету співробітника.

У готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» вітається прагнення до навчання, до вдосконалення своїх знань. Керівництво готельно-

ресторанного комплексу «Південна Брама» оплачує навчальні відпустки, але на жаль саме навчання працівникові, фірма компенсувати поки не готова.

Провівши опитування на дослідження задоволеності працею персоналу готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама», ми заклали таку умову: кожний працівник мав 120 балів, які мав розподілити по 12 сферам. Це означало, що чим більше балів віддано одній області, тим більше саме ця сфера в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» задовольняє співробітника. Якщо будь-яка сфера повністю задовольняла – 10 балів, якщо зовсім не задовольняла – 0 балів.

В опитуванні брала участь 21 людина, та були отримані наступні результати, які представимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Оцінка задоволеності працівників ГРК «Південна Брама»

Сфера	Кількість балів	%
Колеги	201	8
Начальник	302	12
Діяльність	254	10
Умови праці	218	9
Організація та керівництво	134	5
Власний розвиток	118	5
Оплата праці	116	5
Захищеність робочого місця	330	13
Режим роботи	320	13
Соціальний пакет	246	10
Поєднання роботи та особистого життя	180	7
Оцінка досягнень	92	4
Всього	2520	100

Примітка: складено авторкою

За результатами даних опитування задоволеністю своєю діяльністю в компанії співробітників ГРК «Південна Брама», можна зробити висновок: основний мотивуючий фактор, як оплата праці, набрав всього лише 116 балів

(5%), це говорить про те, що працівники незадоволені її розмірами, незважаючи на те, що продуктивність їх праці нижче, ніж індексація заробітної плати. На це слід звернути увагу в першу чергу при розробці нової системи матеріального стимулювання.

Так само низький бал отримала сфера «власний розвиток» – 118 балів (5%), працівники не бачать свого розвитку в організації та можливості кар'єрного росту. Особистість директорки ГРК «Південна Брама» задовольняє колектив – 302 бали (12%), це в першу чергу пов'язано з його особистісними характеристиками, а ось організація і керівництво (5%) в цілому незначно відповідає очікуванням колективу.

Значну кількість балів отримали такі сфери, як «захищеність робочого місця» (13%), «режим роботи» (13%).

За даними таблиці 2.3, побудуємо діаграму, з якої наочно видно процентне співвідношення сфер в галузі трудової діяльності персоналу, які в більшій чи меншій мірі задовольняють ГРК «Південна Брама» (рис. 2.1).

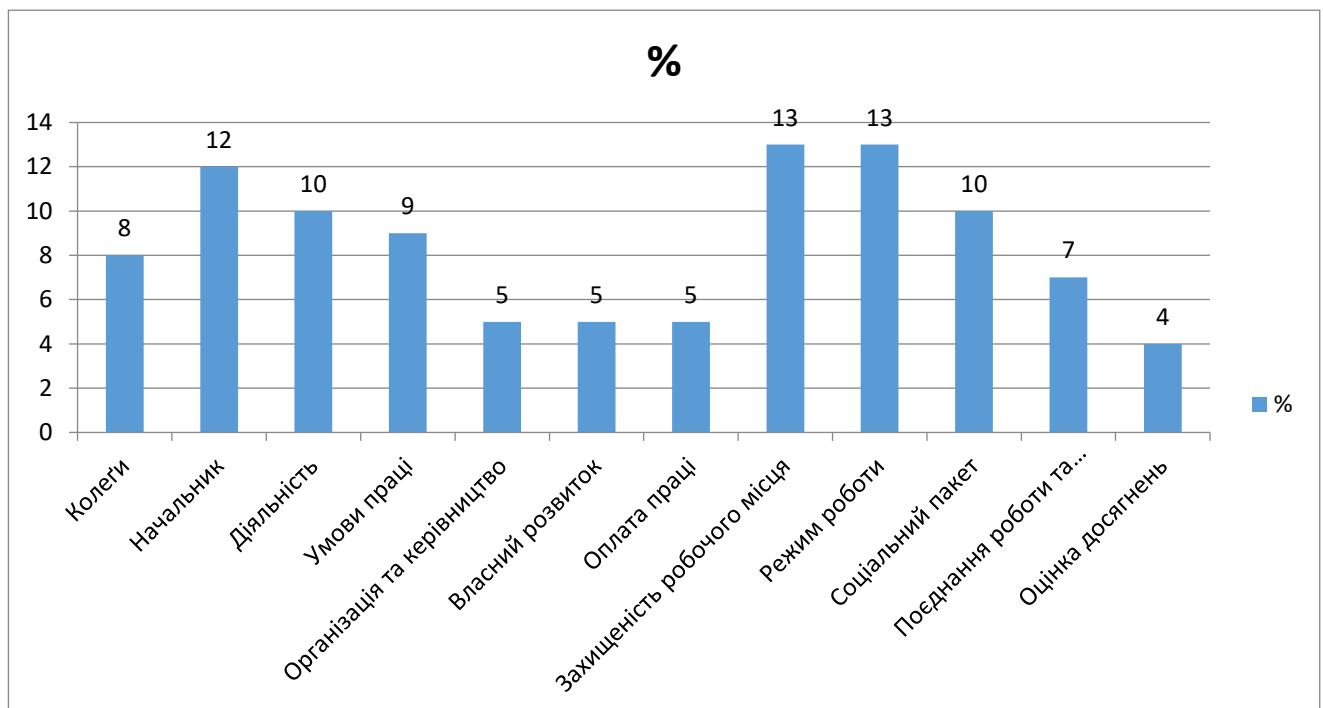


Рис.2.1. Співвідношення сфер в галузі діяльності готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама»

Примітка: складено авторкою

На основі проведеного дослідження системи стимулювання персоналу ГРК «Південна Брама» можна зробити висновок, що система стимулювання персоналу потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій менеджменту.

2.3. Проблеми праці персоналу готельно-ресторанного комплексу

Готельно-ресторанна індустрія є життєво важливим сектором економіки, що надає численні робочі місця та робить значний внесок у індустрію туризму. Однак управління персоналом у цій галузі часто є складним завданням через унікальний характер бізнесу. Успіх готельно-ресторанного комплексу залежить від якості його персоналу, а галузь стикається з кількома поширеними трудовими проблемами. Щоб вирішити ці проблеми, важливо розуміти огляд галузі та важливість управління персоналом [18, с.176].

Важливість персоналу в готельно-ресторанному господарстві важко переоцінити. Персонал відповідає за надання якісних послуг клієнтам, що є важливим для успіху бізнесу. Однак управління персоналом у цій галузі може бути складним через високу плинність кадрів, низьку заробітну плату та довгий робочий день. Однією із суттєвих проблем, що постають перед галуззю, є розробка та впровадження заходів щодо активізації трудової діяльності персоналу, що сприяє високопродуктивній та ефективній праці. Менеджери галузі повинні розуміти ці проблеми та розробляти ефективні стратегії управління персоналом для їх вирішення.

До поширених трудових проблем у готельно-ресторанній індустрії належать низька заробітна плата, довгий робочий день, висока плинність кадрів і відсутність мотивації серед працівників. Щоб вирішити ці проблеми, менеджери повинні розробити ефективні стратегії управління персоналом, які вирішують ці проблеми. Наприклад, удосконалити організацію праці в готельно-ресторанних комплексах може сприяти впровадження системи мотиваційного стимулювання. Важливо також спланувати якісні та кількісні

аспекти управління персоналом, щоб гарантувати, що бізнес має достатньо персоналу для задоволення вимог клієнтів. У розпорядженні менеджерів галузі є величезна кількість теоретичних і практичних знань щодо мотивації та стимулювання трудової діяльності. Вирішуючи ці трудові проблеми, готельно-ресторанна індустрія може покращити умови праці свого персоналу та надавати кращі послуги клієнтам.

Однією з основних трудових проблем, з якою стикається персонал готельно-ресторанного комплексу, є питання оплати праці та компенсацій. Незважаючи на безперервний графік роботи і нерівномірне навантаження протягом року, місяця, тижня і навіть дня, багато працівників готелів і ресторанів отримують мінімальну заробітну плату або навіть менше. Це важлива проблема, оскільки може призвести до фінансової нестабільності та труднощів із задоволенням основних потреб. Крім того, суворі уніфікація податків для всіх готельних підприємств і практично повна відсутність будь-яких податкових пільг ще більше загострюють проблему низької заробітної плати [32, с.58].

Ще одна проблема, пов'язана з компенсацією, – це відсутність оплати понаднормової роботи та компенсації за додаткову роботу. Багато працівників готелів і ресторанів працюють довго, часто перевищуючи стандартний робочий тиждень. Однак вони можуть не отримати належної винагороди за цю додаткову роботу, що може викликати почуття образи та незадоволення серед працівників. Ця проблема також може призвести до вигорання та зниження продуктивності серед працівників.

Ще однією серйозною трудовою проблемою, з якою стикається персонал готельно-ресторанного комплексу, є відсутність пільг. Багато працівників у цій галузі не отримують пільг, таких як медичне страхування, оплачувана відпустка або пенсійні плани. Ця відсутність переваг може призвести до фінансової незахищеності та труднощів у плануванні майбутнього. Крім того, відсутність пільг, таких як безкоштовне харчування чи знижки на проживання в готелі, може ускладнити для співробітників

повну насолоду перевагами роботи в галузі. У результаті багато співробітників готелів і ресторанів можуть відчувати себе недооціненими, що призводить до високої плинності кадрів і труднощів з утриманням кваліфікованих працівників.

Однією з головних проблем, з якою стикається персонал готельно-ресторанного комплексу, є довгий робочий день. У готельному та ресторанному господарстві тривалий робочий день є звичайним явищем, і персонал часто змушений працювати понаднормово або у вихідні та святкові дні. Це може призвести до фізичного та психічного виснаження, що не лише впливає на здоров'я та самопочуття працівників, але й впливає на якість обслуговування клієнтів. Крім того, довгий робочий день може призвести до поганого балансу між роботою та особистим життям, що може мати негативний вплив на особисте життя та стосунки працівників [33, с.110-112].

Ще одна проблема з утриманням співробітників в індустрії гостинності – відсутність можливостей кар'єрного росту. Багато співробітників можуть відчувати себе застряглими на своїх посадах, не маючи можливості для просування, що призводить до незадоволеності роботою та, зрештою, до плинності кадрів. Вимоги до роботи в галузі постійно змінюються, і готельно-ресторанним комплексам важливо надавати можливості для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, щоб утримати своїх працівників. Інвестуючи в програми навчання та розвитку співробітників, компанії можуть створити більш мотивовану та залучену робочу силу, що призведе до кращих показників утримання.

Вигорання та стрес співробітників – ще одна серйозна трудова проблема, з якою стикаються готельно-ресторанні комплекси. Індустрія гостинності відома своїми довгими робочими днями та високим тиском у середовищі, що може призвести до виснаження та стресу працівників. Розуміння мотиваційних факторів працівників має вирішальне значення для управління рівнем стресу та сприяння їхньому благополуччю. Впровадження таких політик, як гнучкий графік роботи, програми визнання працівників і

надання підтримки психічного здоров'я, може допомогти зменшити виснаження та стрес у працівників, що призведе до покращення показників утримання працівників. Тому для готельно-ресторанних комплексів важливо віддавати пріоритет добробуту співробітників і впроваджувати стратегії управління рівнем стресу співробітників [34].

Однією зі стратегій вирішення трудових проблем у готельно-ресторанному комплексі є запровадження справедливих трудових практик. Це включає забезпечення того, щоб працівники отримували справедливу заробітну плату, пільги та робочий час, а також надання можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку. Глобалізація підвищила вимоги споживачів, тому для готельно-ресторанних комплексів важливо віддавати перевагу чесним трудовим практикам для залучення та утримання кваліфікованих працівників. Одним із запропонованих рішень є запровадження системи мотиваційних стимулів. Віддаючи пріоритет чесній трудовій практиці, готельні та ресторани комплекси можуть створити позитивне робоче середовище, яке сприятиме лояльності та продуктивності працівників.

Поліпшення умов праці є ще однією важливою стратегією вирішення трудових проблем у галузі. Це й оптимізація трудових процесів, впровадження новітніх технологій і методів праці, контроль за трудовою дисципліною і творчою ініціативою працівників. Крім того, гігієнічні критерії, такі як забруднення повітря, температура, вологість і рівень шуму, повинні бути оцінені та розглянуті для забезпечення безпечного та здорового робочого середовища. Інвестуючи в покращення умов праці, готельно-ресторанні комплекси можуть створити більш привабливе робоче місце, яке сприяє задоволенню та добробуту працівників [24,с.219-220].

Інвестиції в навчання та розвиток працівників також мають вирішальне значення для вирішення трудових проблем у галузі. Важливими є консультування, навчання та розвитку кар'єри працівників у сфері готельно-ресторанного комплексу. Надаючи можливості для підвищення кваліфікації

та кар'єрного зростання, готельно-ресторанні комплекси можуть підвищити рівень утримання співробітників і сприяти культурі постійного навчання та зростання. Загалом, запровадження чесних трудових практик, покращення умов праці та інвестиції в навчання та розвиток працівників є ключовими стратегіями вирішення трудових проблем у готельно-ресторанному комплексі.

Аналіз діючої системи мотивації ГРК «Південна Брама» виявив основні її недоліки: низький рівень задоволеності розміром премії, не враховується індивідуальний внесок праці працівника, діюча мотивація не має систему соціальних пільг для працівників.

Система комунікацій, що діє на підприємстві, малоефективна, в колективі між співробітниками часто виникають конфлікти, відсутній єдиний командний дух, склався соціально-психологічний клімат в колективі, що не сприяє ефективній діяльності, слабо сформована корпоративна культура, не розроблені заходи щодо її розвитку.

Цьому готельно-ресторанному підприємству необхідно вжити заходів щодо вдосконалення мотивації працівників підприємства. Можна запропонувати такі основні напрямки розвитку системи стимулювання персоналу в ГРК «Південна Брама»:

- а) підвищення ролі організаційно-адміністративних методів управління;
- б) застосування нових стимулюючих форм оплати праці;
- в) розширення використання соціально-психологічних методів в стимулюванні персоналу.

Разом із тим, необхідно визначити технологію мотивації праці в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама». Для цього слід вивчати і відслідковувати зміну потреб працівників фірми шляхом проведення опитувань або анкетування, при цьому особливу увагу слід звертати на підбір співробітників для формування трудових колективів відповідно до складу характеру і типу особистості.

Відповідно, в результаті дослідження і оцінки системи мотивації персоналу в ГРК «Південна Брама» можна зробити висновок, що необхідно розвивати такі компоненти мотивації:

1. Розвиток організаційно-адміністративних підходів підприємства (система загальних для всього персоналу ціннісних орієнтацій і норм). Основні інструменти: Статут готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама», відкриті принципи керівництва і організації підприємства, демократичний стиль керівництва, посадова інструкція, положення про преміювання, положення про оплату праці. При використанні даного компонента можуть бути досягнуті: розуміння і визнання цілей компанії, орієнтація на перспективу, узгодження взаємних інтересів між працівниками фірми, матеріальний стимул.

2. Система участі (участь працівників у розподілі загального господарського результату, капіталі підприємства і розвиток співпраці). Інструменти: справедливий розподіл результатів, участь в капіталі, участь в прибутках, розвиток відносин партнерства. Досягаються такі цілі як: установка на кооперативність в поведінці, орієнтації на співвідношення витрат і результатів, готовність до ризику.

3. Захист персоналу готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» (всі форми соціальних пільг, послуг і переваг, що надаються працівникам). Інструменти: безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку і розвантаження, заняття спортом, турбота про працівників, які потребують допомоги. Досягаються цілі: соціальна захищеність й інтеграція з компанією, підвищення трудової активності.

4. Інформування працівників готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» (доведення до працівників необхідних відомостей про справи підприємства). Інструменти: виробнича документація, збори колективу, наради, звіти про роботу. Досягаються цілі: інформованість про справи підприємства, діяльність з позиції інтересів підприємства, зворотній зв'язок [16, с.123].

5. Підвищення ролі соціально-психологічних методів готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама». Інструменти: зворотній зв'язок між керівником і підлеглими, анкетування, опитування, тестування, корпоративна культура. Досягаються мети: функціональний розподіл праці і формування відділів з урахуванням темпераменту і характеру особистості, позитивний вплив на поведінку, відповідальність за свої дії, усунення конфліктів в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама», згуртованість колективу для ефективного функціонування всієї системи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

3.1. Удосконалення системи мотивації праці персоналу

Система мотивації праці необхідна для успіху будь-якого бізнесу, в тому числі і готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама». Вкрай важливо переконатися, що працівники мотивовані працювати якнайкраще, щоб надавати послуги високої якості та підтримувати репутацію закладу. Добре розроблена система мотивації може підвищити задоволеність працівників, продуктивність і лояльність, що в кінцевому підсумку може призвести до підвищення прибутковості та успіху. Тому для успіху бізнесу важливо мати добре сплановану та ефективну систему мотивації праці.

Для вдосконалення системи мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» важливо провести аналіз діючої системи. Цей аналіз має включати визначення сильних і слабких сторін поточної системи, а також відгуки працівників щодо поточної системи. Розуміючи сильні та слабкі сторони поточної системи, готельно-ресторанний комплекс може розробити більш ефективну систему мотивації праці, яка підвищить продуктивність та задоволеність працівників [11, с.139].

Одним із перших кроків в аналізі існуючої системи мотивації праці є визначення її сильних сторін. Наприклад, поточна система може включати такі заохочення, як бонуси, підвищення або визнання видатних результатів. Ці стимули можуть спонукати співробітників працювати більше і досягати кращих результатів. Крім того, поточна система може надавати можливості для професійного розвитку, що може допомогти працівникам покращити свої навички та просунути свою кар'єру в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» [1, с.50].

Однак важливо також визначити слабкі сторони існуючої системи мотивації праці. Наприклад, поточна система може не надати достатньої

підтримки працівникам, які стикаються з труднощами у своїй роботі. Крім того, поточна система може не визнавати та винагороджувати належним чином працівників, які стабільно добре працюють. Щоб краще зрозуміти слабкі сторони поточної системи, важливо збирати відгуки співробітників за допомогою опитувань, фокус-груп або інших форм спілкування. Цей зворотний зв'язок може допомогти визначити сфери для вдосконалення та поінформувати про розробку більш ефективної системи мотивації праці.

Для вдосконалення системи мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» важливо спочатку розібратися з різними теоріями, пов'язаними з мотивацією працівників. Існує кілька теорій, які були запропоновані протягом багатьох років, включаючи ієрархію потреб Маслоу, теорію двох факторів Герцберга й теорію очікування Врума, серед інших. Кожна теорія пропонує унікальний погляд на те, що мотивує людей на робочому місці та як роботодавці можуть створити робоче середовище, яке сприяє мотивації та залученості [5, с.167].

Ознайомившись з різними теоріями, важливо вибрати найбільш актуальні для готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама». Це вимагатиме оцінки поточного робочого середовища, потреб і бажань працівників, а також цілей організації. Наприклад, якщо співробітники «Південної Брами» в першу чергу мотивовані бажанням визнання та досягнення, найбільш доречною може бути двофакторна теорія Герцберга. З іншого боку, якщо персонал мотивований зовнішніми винагородами, такими як оплата праці та пільги, теорія очікування Врума може бути більш застосовною.

Після визначення найбільш актуальних теорій, важливо розробити план того, як їх можна застосувати до поточної системи трудової мотивації в «Південній Брамі». Це може передбачати зміни способу оплати праці працівників, можливості професійного розвитку та зростання або зміни робочого середовища для кращого задоволення потреб персоналу. Використовуючи ці теорії в системі трудової мотивації, готельно-

ресторанний комплекс «Південна Брама» може створити робоче середовище, яке сприяє мотивації, залученості та, зрештою, підвищенню продуктивності.

Одним зі шляхів удосконалення системи мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» є запровадження системи оплати праці за результатами роботи. Цей тип системи винагороджує працівників за їхній особистий внесок у компанію, а не лише за час, витрачений на роботу. Прив'язуючи оплату до продуктивності, працівники мотивуються працювати більше й ефективніше для досягнення кращих результатів. Це може призвести до підвищення продуктивності та покращення обслуговування клієнтів, що зрештою принесе користь компанії в цілому [17, с.225].

Іншим способом удосконалення системи винагород і пільг є надання працівникам додаткових пільг і заохочень. Це можуть бути такі речі, як програми здоров'я та здоров'я, гнучкий графік роботи та оплачувана відпустка для громадських робіт або волонтерства. Надаючи ці додаткові переваги, працівники відчують, що їх цінують і цінують, що може призвести до підвищення задоволеності роботою та лояльності до компанії. Це, у свою чергу, може призвести до зниження рівня плинності кадрів і більш стабільної робочої сили.

Створення справедливої та прозорої системи просування по службі в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» також має вирішальне значення для вдосконалення системи мотивації праці. Співробітники готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» повинні знати про критерії просування по службі та розуміти, як вони можуть просуватися в компанії. Це може включати надання можливостей для професійного розвитку та навчання, а також пропонування програм наставництва. Створюючи чіткий шлях для просування, співробітники готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» мотивуються працювати більше та вдосконалювати свої навички для досягнення кар'єрних цілей. Це може призвести до більш кваліфікованої та вмотивованої робочої сили, що

зрештою принесе користь готельно-ресторанному комплексу «Південна Брама» [4, с.29].

Поліпшення умов праці має вирішальне значення для підвищення системи мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «ПівденнаБрама». Надання можливостей для професійного зростання та розвитку є ефективним способом покращення робочого середовища. Співробітники, які відчують, що мають можливість вчитися та розвиватися у своїй кар'єрі, швидше за все, будуть мотивовані та залучені до своєї роботи. Готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама» міг би впроваджувати програми навчання та розвитку свого персоналу, надаючи їм навички та знання, необхідні для просування по кар'єрі. Це принесе користь не лише працівникам, але й організації в цілому, оскільки це призведе до більш кваліфікованої та обізнаної робочої сили [29,с.206].

Створення позитивної та сприятливої культури на робочому місці є ще одним способом покращити робоче середовище та посилити систему трудової мотивації в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама». Позитивна культура на робочому місці – це така культура, в якій працівники відчують, що їх цінують, поважають і підтримують. Цього можна досягти шляхом сприяння відкритому спілкуванню, визнання та винагородження працівників за їхні досягнення, а також сприяння почуттю командної роботи та співпраці. Готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама» міг би реалізувати ці стратегії для створення позитивної та сприятливої культури на робочому місці, що призведе до підвищення мотивації та залученості працівників.

Пропозиція гнучкої схеми роботи є ще одним ефективним способом покращити робоче середовище та посилити систему мотивації праці. Гнучкі організації роботи, такі як дистанційна робота або гнучкий графік, можуть допомогти працівникам досягти кращого балансу між роботою та особистим життям, що може привести до підвищення задоволеності роботою та мотивації. Готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама» міг би

розглянути можливість впровадження гнучкого режиму роботи для свого персоналу, що не тільки покращить робоче середовище, але й допоможе залучити та утримати талановитих працівників [27,с.119].

Вдосконалення комунікації та зворотного зв'язку має вирішальне значення для підвищення системи мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама». Заохочення відкритого спілкування між співробітниками та керівництвом має життєво важливе значення для того, щоб працівники відчували себе почутими та цінними. Керівництво може проводити регулярні зустрічі зі співробітниками, щоб обговорити їхні проблеми, пропозиції та відгуки. Це може створити відчуття прозорості та довіри, що призведе до підвищення задоволеності роботою і мотивації серед працівників.

Важливе значення для вдосконалення системи мотивації праці має також регулярний зворотний зв'язок із працівниками. Керівництво може проводити регулярні оцінки ефективності та надавати конструктивний зворотний зв'язок працівникам. Це може допомогти співробітникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони та визначити сфери, які потрібно вдосконалити. Регулярний зворотний зв'язок також може допомогти працівникам відчувати, що їх цінують і цінують, що призводить до підвищення мотивації та задоволення від роботи [35].

Створення системи пропозицій та ідей співробітників також може сприяти вдосконаленню системи мотивації праці. Керівництво може створити скриньку пропозицій або онлайн-платформу, де співробітники можуть надсилати свої ідеї та пропозиції. Це може дати працівникам відчуття причетності та участі в процесі прийняття рішень, що призведе до підвищення мотивації та задоволеності роботою. Крім того, керівництво може визнавати та винагороджувати працівників за їхній внесок, що може ще більше підвищити їхню мотивацію та задоволеність роботою. Впроваджуючи ці комунікаційні стратегії та стратегії зворотного зв'язку, готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама» може покращити свою систему

мотивації праці, що призведе до більш задоволеної та продуктивної робочої сили.

З метою вдосконалення системи мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» необхідно розробити комплексний план впровадження. Цей план має включати графік впровадження необхідних змін, що забезпечить структуроване та ефективне виконання процесу. Графік має бути реалістичним і враховувати потреби персоналу та організації, а також будь-які зовнішні фактори, які можуть вплинути на процес реалізації [7, с.29].

Виявлення відповідальних також є критичним для успішного впровадження системи мотивації праці. У плані мають бути чітко визначені ролі та обов'язки кожної особи чи команди, які беруть участь у процесі впровадження. Це допоможе переконатися, що кожен усвідомлює свої обов'язки та не буде плутанини чи збігів у завданнях, які потрібно виконати. Важливо мати призначеного менеджера проекту, який контролюватиме весь процес і гарантуватиме, що все йде за планом.

Нарешті, слід ретельно розглянути бюджет і розподіл ресурсів для плану впровадження. План має включати детальну розбивку витрат, пов'язаних із процесом впровадження, а також ресурсів, які знадобляться для здійснення необхідних змін. Це допоможе забезпечити фінансову доцільність проекту та наявність необхідних ресурсів у разі потреби. Важливо ефективно розподіляти ресурси, щоб гарантувати, що процес впровадження здійснюється ефективно та результативно.

На завершення запропоновані зміни до системи мотивації праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» спрямовані на підвищення задоволеності та залученості працівників. Зміни передбачають запровадження системи стимулювання за результатами роботи, надання можливостей для професійного розвитку та виховання позитивної культури праці. Очікується, що ці зміни матимуть значний вплив на загальну продуктивність закладу [40,с.263-264].

Очікувані результати для готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» включають підвищення рівня утримання співробітників, підвищення рівня задоволеності клієнтів і підвищення прибутковості. Надаючи співробітникам стимули до хорошої роботи та можливості для зростання, заклад може створити більш мотивовану та залучену робочу силу. Це, у свою чергу, може сприяти кращому обслуговуванню клієнтів, збільшенню доходів і зміцненню репутації в галузі.

Важливо відзначити, що система мотивації праці має бути постійним процесом оцінки та вдосконалення. Оскільки потреби та очікування працівників і клієнтів змінюються, стимули та культура закладу також повинні змінюватися. Регулярний зворотній зв'язок із співробітниками та клієнтами може допомогти визначити напрямки для вдосконалення та забезпечити ефективність системи мотивації праці. Постійно оцінюючи та вдосконалюючи систему, готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама» може підтримувати конкурентоспроможність у галузі та продовжувати надавати своїм клієнтам високоякісне обслуговування [3, с.14].

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

Ще одним шляхом вирішення проблеми плинності кадрів у готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» є розробка стратегії утримання. Одним з ефективних підходів у виборі наступника на посаду кожного наступного співробітника, як спосіб заохочення, як організації так і її співробітників, потрібно думати на довгострокову перспективу з точки зору взаємних зобов'язань. Послідовна практика в кількох відділах готелю (крос-тренінг) дозволить адміністратору освоїти технічні тонкощі роботи власне адміністратора. Крос-тренінги бажано проводити тоді, коли завантаження готелю невелике [23,с.158-159].

3.2. Організація заробітної плати працівників

Організація заробітної плати працівників готельно-ресторанного комплексу може варіюватися в залежності від політики компанії та вимог законодавства країни, в якій вона діє. Однак, основні аспекти організації заробітної плати зазвичай включають наступні елементи:

1. Базова заробітна плата: Це фіксована сума, яку працівник отримує за виконану роботу. Вона може бути встановлена на основі кваліфікації, досвіду та позиції працівника.

2. Премії та бонуси: Деякі готельно-ресторанні комплекси можуть надавати премії або бонуси працівникам як заохочення за високу продуктивність, відмінні результати або виконання певних цілей.

3. Додаткові вигоди: Це можуть бути надбавки, які працівники отримують, такі як харчування, житло, медичне страхування або знижки на послуги готельно-ресторанного комплексу.

4. Гнучкі форми оплати праці: Деякі готельно-ресторанні комплекси можуть використовувати гнучкі форми оплати праці, такі як погодинна або змінна оплата, особливо для робітників з сезонними або неповними графіками роботи.

5. Індexація заробітної плати: Це оновлення заробітної плати працівників залежно від інфляції або зміни життєвого рівня [36].

Важливо пам'ятати, що політика заробітної плати може бути унікальною для кожної організації, і вона повинна відповідати законодавству та бути конкурентоспроможною на ринку праці. Докладнішу інформацію про конкретну організацію заробітної плати в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» можна отримати від керівництва комплексу або відповідного відділу кадрів [31].

Готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама» пропонує різні види оплати праці для своїх працівників. Погодинна заробітна плата виплачується працівникам відповідно до кількості відпрацьованих годин. Цей вид заробітної плати поширений для тих, хто працює неповний робочий день або працює за гнучким графіком. Наприклад, офіціант, який працює за сумісництвом у «Південній Брамі», може отримувати погодинну оплату. Погодинна оплата також поширена для працівників, які працюють на посадах, які потребують різної кількості часу, наприклад, кухаря, який може працювати більше або менше годин залежно від сезону чи попиту на їхні послуги.

«Південна Брама» також пропонує своїм працівникам зарплату. Цей вид заробітної плати виплачується на регулярній основі, наприклад щотижня або щомісяця, незалежно від кількості відпрацьованих годин. Зарплата є загальною для штатних працівників, які працюють певну кількість годин щотижня. Наприклад, керівниця «Південної Брами» може отримувати оклад. Заробітна плата забезпечує працівникам стабільний дохід і може включати такі переваги, як медичне страхування або оплачувана відпустка [26, с.78].

Нарешті, «Південна Брама» пропонує своїм працівникам понаднормову оплату праці. Заробітна плата за понаднормову роботу виплачується працівникам, які працюють більше певної кількості годин на тиждень або день, залежно від місцевого трудового законодавства. Наприклад, офіціант, який працює більше 40 годин на тиждень, може отримати понаднормову оплату за додаткові відпрацьовані години. Заробітна плата за понаднормову роботу зазвичай вища за звичайну погодинну оплату праці та є стимулом для

працівників працювати додаткові години, коли це необхідно. Загалом «Південна Брама» пропонують своїм працівникам різноманітну оплату праці, щоб забезпечити справедливу винагороду за їхню працю [12, с.112].

На оплату праці працівників готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» впливають різні фактори. Одним з першочергових факторів є досвід і кваліфікація співробітника. Досвідчені та висококваліфіковані працівники зазвичай отримують вищу заробітну плату, ніж менш досвідчені чи нижчі кваліфікації. Наприклад, комплекс може запропонувати вищу заробітну плату кухарям з великим кулінарним досвідом і підготовкою. Крім того, посада та обов'язки працівника також можуть впливати на його заробітну плату. Посади з більш значними обов'язками часто отримують вищу заробітну плату, ніж ті з меншою відповідальністю, як, наприклад, офіціанти [15,с.203].

Ще одним фактором, який впливає на заробітну плату працівників готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама», є кон'юнктура ринку та конкуренція. На заробітну плату, яку пропонує комплекс, може впливати те, що інші готелі та ресторани в цьому районі платять своїм працівникам. Якщо конкуруючі підприємства пропонують вищу заробітну плату, комплексу «Південна Брама» може знадобитися запропонувати конкурентоспроможну заробітну плату, щоб залучити та утримати кваліфікованих працівників. Крім того, комплекс може коригувати заробітну плату з урахуванням ринкового попиту на певні посади. Наприклад, якщо в районі не вистачає кваліфікованих кухарів, комплекс може запропонувати вищу оплату праці, щоб залучити талановитих кухарів.

Важливо відзначити, що заробітна плата працівників готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» може змінюватися з часом. Ринкові умови, конкуренція та інші чинники можуть спричинити коливання заробітної плати. Проте комплекс прагне забезпечити справедливу та конкурентоспроможну заробітну плату своїм працівникам відповідно до галузевих стандартів і місцевих нормативних актів. Виплата заробітної плати

здійснюється один раз на місяць. Загалом комплекс визнає цінність своїх співробітників і прагне забезпечити їм справедливу винагороду за їхню наполегливу працю та відданість справі [30, с.316].

Розрахунок заробітної плати співробітників є важливим аспектом будь-якого бізнесу, в тому числі готельного та ресторанного. Для готельно-ресторанного комплексу «Південна брама» погодинний розрахунок заробітної плати здійснюється за кількістю відпрацьованих працівником годин. Це включає базову заробітну плату плюс будь-які додаткові погодинні ставки за роботу в певні години або в певні дні. Наприклад, офіціанту-суміснику готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» погодинна оплата праці розраховується виходячи з кількості відпрацьованих годин і узгодженої погодинної ставки.

Деякі працівники готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» окрім погодинної оплати праці можуть отримувати місячний оклад. Зазвичай це зарезервовано для штатних працівників і розраховується на основі узгодженої ставки заробітної плати та кількості відпрацьованих днів у місяці. Наприклад, штатний керівник готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» отримував би місячний оклад з урахуванням узгодженої ставки та кількості відпрацьованих днів у місяці [19,с.28].

Оплата понаднормової роботи також є важливим фактором при розрахунку заробітної плати працівника. Заробітна плата за понаднормову роботу зазвичай виплачується працівникам, які працюють більше стандартної кількості годин на тиждень або на день. Ставка оплати за понаднормову роботу, як правило, вища за стандартну погодинну ставку та розраховується на основі кількості відпрацьованих понаднормових годин. Наприклад, якщо штатний шеф-кухар готельно-ресторанного комплексу «Південна брама» працює понад нормативну кількість годин на тиждень, він отримуватиме оплату за понаднормову роботу, розраховану виходячи з узгодженої ставки заробітної плати та кількості понаднормових робіт, відпрацьованих годин.

Готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама» усвідомлює важливість надання переваг своїм працівникам. Однією з ключових переваг для працівників є медичне страхування. Ця пільга забезпечує працівникам доступ до медичної допомоги, яка є необхідною для підтримки здоров'я. Пропонуючи медичне страхування, «Південна Брама» здатні залучати та утримувати талановитих людей, які шукають роботодавця, який цінує свій добробут [37; 38].

Пенсійне забезпечення – ще одна важлива перевага, яку «Південна Брама» пропонує своїм співробітникам. Ці плани надають працівникам можливість заощаджувати на пенсію, що важливо для їхньої довгострокової фінансової безпеки. Пропонуючи пенсійні плани, «Південна Брама» можуть допомогти своїм співробітникам спланувати своє майбутнє та досягти своїх фінансових цілей.

Крім пільг, «Південна брама» також пропонує своїм співробітникам премії та заохочення за результатами роботи. Ці заохочення призначені для винагороди співробітників за їх наполегливу працю та відданість компанії. Пропонуючи бонуси та заохочення, «Південна Брама» здатні мотивувати своїх співробітників на максимальну роботу та досягнення поставлених цілей. Це приносить користь не тільки працівникам, але й компанії в цілому, оскільки допомагає підвищити продуктивність і загальну продуктивність. Загалом, у готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» визнають важливість надання пільг та стимулів своїм працівникам, що має важливе значення для залучення та утримання талановитих людей у конкурентній індустрії гостинності [13,с.18-19].

У готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама» двічі на місяць працівникам виплачується заробітна плата, яка включає ставку та відсоток від продажів.

Справедлива та конкурентоспроможна заробітна плата є важливою для підтримки мотивованої та продуктивної робочої сили. Працівники, які відчують, що отримують справедливую винагороду за свою роботу, швидше

за все, будуть задоволені своєю роботою та залишатимуться лояльними до свого роботодавця. Це особливо важливо в індустрії гостинності, де плинність кадрів може бути високою. Тому для готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» вкрай важливо забезпечити справедливу та конкурентоспроможну заробітну плату своїх працівників [8,с.192-194].

Незважаючи на те, що «Південна Брама» доклала зусиль для забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, все ще є області для покращення винагороди працівників. Наприклад, компанія може розглянути питання про надання бонусів або заохочень за виняткову продуктивність, а також надання можливостей для розвитку кар'єри та просування по службі. Крім того, компанія могла б оцінити свій пакет переваг, щоб переконатися, що вона конкурентоспроможна з іншими роботодавцями в галузі.

Дивлячись у майбутнє, «Південна Брама» повинна продовжувати надавати перевагу винагородам та пільгам для працівників. Це може включати проведення регулярних досліджень ринку, щоб переконатися, що заробітна плата та виплати компанії залишаються конкурентоспроможними з іншими роботодавцями в галузі. Крім того, це готельно-ресторанне підприємство могло б розглянути можливість впровадження системи оплати праці на основі результативності, яка б винагороджувала працівників за їхній внесок в успіх компанії. Загалом, віддаючи пріоритет компенсаціям і виплатам працівникам, «Південна Брама» може залучати та утримувати найкращі таланти, що допоможе забезпечити свій власний довгостроковий успіх.

ВИСНОВКИ

Для стимулювання праці персоналу готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама» необхідно створити позитивне робоче середовище. Одним із способів досягти цього є заохочення спілкування та співпраці між співробітниками. Надаючи можливість співробітникам працювати разом і ділитися ідеями, вони можуть розвивати міцніші стосунки та краще розуміти сильні та слабкі сторони один одного. Це може призвести до покращення командної роботи, підвищення продуктивності та сприятливішого робочого середовища в цілому. Крім того, заохочення відкритих каналів спілкування між співробітниками та керівництвом може допомогти вирішити будь-які проблеми чи занепокоєння, які можуть виникнути, і сприяти почуттю довіри та прозорості на робочому місці.

Отже, провівши дослідження, було виконано такі завдання:

1. Визначено особливості праці персоналу готельно-ресторанних комплексів. Особливість роботи персоналу готельно-ресторанних комплексів полягає в постійній комунікації з різними людьми, відповідно персонал має володіти цілим спектром навичок.

- Це навички розв'язання конфліктів і проблем. Оскільки клієнти можуть зіткнутися з проблемами або занепокоєнням під час перебування у готелі чи прийому їжі у ресторані.

- Уважність до деталей та управління часом. У динамічному середовищі готелю чи ресторану співробітники повинні вміти ефективно керувати своїм часом, щоб забезпечити своєчасне задоволення потреб гостей.

- Безпечка харчування та санітарія, так як це напряду пов'язано зі здоров'ям гостей.

- Прибирання та обслуговування номерів, що включає в себе забезпечення того, щоб уся постільна білизна була чиста, свіжа та належним чином зберігалася для використання гостем.

- Робота стійки реєстрації готелів та ресторанів. Це включає в себе управління бронюванням та процедури реєстрації заїзду та виїзду, які є важливими компонентами в обслуговуванні гостей.

- Протоколи безпеки. Персонал повинен забезпечувати безпеку гостей та їх речей, а також охорону приміщень готелю чи ресторану. Впровадження заходів безпеки: камери спостереження, персонал служби безпеки та протоколи пожежної безпеки.

- Бюджетування та фінансовий менеджмент, розробка та управління бюджетами, контроль витрат та прибутку, зберігаючи високі стандарти обслуговування.

2. Охарактеризовано готельно-ресторанний комплекс «Південна Брама». ГРК «Південна Брама» є приватним підприємством, що розташоване на виїзді з міста Хмельницького. Заклад функціонує вже більше 14 років. Щодо організаційної структури, підприємство використовує функціональний тип. Це свідчить про те, що передача доручень на підприємстві здійснюється залежно від виду поставлених завдань, робота виконується виробничими підрозділами за кожною функцією. Управління підприємством здійснюється керуючою готелю. Якщо говорити про кадрову політику підприємства, то можна визначити основну мету – це своєчасне забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами. Основні завдання це: прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, документальне оформлення трудових відносин, організація та ведення архівної справи. Проведений SWOT-аналіз виявив сильні та слабкі сторони підприємства й на основі цього рекомендовано інвестувати в технології для покращення діяльності, адаптувати свої послуги відповідно до уподобань гостей та розробити стратегічний план, задля використання своїх сильних сторін та можливості пропрацювання слабких.

3. Проаналізовано працю персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Південна Брама», за даними якого основний мотивуючий фактор – оплата праці, що набрав 116 балів (5%). Це говорить про недостатню

задоволеність її розмірами. На це слід звернути увагу при розробці нової системи матеріального стимулювання. Так само досить низький бал отримала сфера «власний розвиток» – 118 балів (5%), працівники не бачать свого розвитку в організації.

4. Визначено основні проблеми праці персоналу ГРК. Підприємству необхідно вжити заходів щодо вдосконалення мотивації працівників. Тому необхідно розвивати зазначений перелік компонентів мотивації. Розвиток організаційно-адміністративних підходів підприємства, система участі, захист персоналу, інформування працівників про справи підприємства та підвищення ролі соціально-психологічних методів.

5. Запропоновано методи щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу. Важливо відзначити, що система мотивації праці має бути постійним процесом оцінки та вдосконалення. Оскільки потреби та очікування працівників та гостей змінюються, так само як культура закладу.

6. Досліджено організацію заробітної плати працівників «Південної Брама». Система виплат повинна постійно удосконалюватися. Має проводитися регулярне дослідження ринку, щоб переконатися, що заробітня платня та виплати компанії є конкурентноспроможними з іншими роботодавцями в галузі.

Виконання цих завдань може допомогти в утриманні співробітників, оскільки працівники, швидше за все, залишаться в компанії, яка пропонує можливості для просування. Також допоможе у збільшенні ефективності роботи працівників та, відповідно, готельно-ресторанного комплексу «Південна Брама».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий вісник НАУ*. 2003. № 7–8. С. 50–52.
2. Бісвас П.Ч. Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 3. С. 36–39.
3. Братченко В.Ф. *Управління персоналом організації в сучасних умовах*. *Персонал*. 2006. № 3. С. 25.
4. Виноградський М. Д. *Управління персоналом. : навч. посібник*. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Гавкалова Н.Л. *Менеджмент персоналу: навч. посіб.* Х.: Інжек, 2004. 276 с.
6. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом. *Міжнародний збірник наукових праць*. 2007. № 1 (13). С. 6–12.
7. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.
8. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 2. С. 192–196.
9. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. с. 89.
10. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111—115.
11. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 5(71) С. 139-147.

12. Козак К.Б. *Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)*. Херсон, 2011. 245с.
13. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту. *Персонал*. 2005. №7. С.13–21.
14. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. *Серія : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111— 116.
15. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4 (155).С . 203-206.
16. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/6.С.123-129.
17. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231.
18. Никифоренко В.Г. *Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене*. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
19. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41.
20. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля* 2009. № 3 (133). С.45-56.
21. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Полтава, 2013. №1 (56). С. 187-192.
22. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 698. С. 272- 276.
23. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162.

24. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
25. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України. *Економіка та держава*. 2016. №5. С. 96 – 99.
26. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства. *Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні*. 2010. Вип. 6. С. 78–82.
27. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: *монографія*. Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
28. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець- Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. - 2015. Вип. 10. С. 341–348.
29. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту"* (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205— 208.
30. Чигринець О. Методологія оцінки діяльності впровадження аутсорсингу персоналу. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Сер.: Економіка і управління. 2015. №31. С. 315–323.
31. AmazonAlexaVoiceforHospitality [Електронний ресурс]. EasyVoice - Режим доступу до ресурсу: <https://easy-voice.com/alexa-for-businesshospitality/>.
32. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). Highperformancesystemsandfirmperformance: А

synthesis of research and managerial implications.

Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53-101.

33. Pfeffer, J. (1998). Six dangerous myths about pay. Harvard Business Review, 76(3), 109-119.

34. Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2006). Built to change: How to achieve sustained organizational effectiveness. Jossey-Bass.

35. Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers.

36. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). Compensation. McGraw-Hill Education.

37. Lepak, D. P., & Gowan, M. A. (2010). Human resource management: Managing employees for competitive advantage. Pearson.

38. O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Harvard Business Press.

39. Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). Human resource management at work. Kogan Page Publishers.

40. Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. International Journal of Human Resource Management, 8(3), 263-276.

Виконала: студентка4 курсу за спеціальністю 242Туризм денної форми навчання

_____ Анна ГОРПИНИЧ

Науковий керівник:
старший викладач, кандидат економічних наук

_____ Петро СЕМ'ЯНЧУК

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ