

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
(НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ GROFA, БУКОВЕЛЬ)PERSONNEL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MODERN MANAGEMENT
(ON THE EXAMPLE OF HOTEL GROFA, BUKOVEL)

УДК 658.153

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct62-13>**Єремія Г.І.**к.геогр.н.,
асистент кафедри економічної географії
та екологічного менеджменту
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича**Паламарюк М.Ю.**к.геогр.н.,
асистент кафедри економічної географії
та екологічного менеджменту
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича**Yeremiia Hanna**

Fedkovych Chernivtsi National University

Palamariuk Mariia

Fedkovych Chernivtsi National University

У статті розглянуто організаційну структуру сучасного готелю Grofa як невід'ємної складової підвищення конкурентоспроможності та іміджу закладів розміщення. У сфері обслуговування дуже важливо правильно підібрати співробітників, які відповідатимуть вимогам клієнтів. Ступінь задоволення гостей у сфері готельного бізнесу також залежить від ввічливості та чуйності співробітників, тому ефективне управління персоналом стало найважливішою функцією готельного менеджменту. В сучасних умовах цінність людських ресурсів постійно зростає, що призводить до формування системи управління персоналом. Людські ресурси є найскладнішим об'єктом управління в організації, оскільки в порівнянні з матеріальними виробничими факторами вони живі, мають здатність приймати рішення, діяти, критично оцінювати ситуацію, мають суб'єктивні інтереси тощо. В результаті зростання конкуренції, боротьби за споживачів та якість послуг, готелі постійно вдосконалюються. Головним завданням є визнання високого ступеня соціальної відповідальності, яка в основному залежить від менеджера та його вміння управляти людськими ресурсами.

Ключові слова: організаційна структура, управління людськими ресурсами, менеджмент, готельний бізнес.

В статье рассмотрена организационная структура современного отеля Grofa как

неотъемлемой части повышения конкурентоспособности и имиджа отеля. В сфере обслуживания очень важно правильно подобрать сотрудников, отвечающих требованиям клиентов. Степень удовлетворения гостей в сфере гостиничного бизнеса также достигается благодаря вежливости и отзывчивости сотрудников, поэтому эффективное управление персоналом явилось важнейшей функцией гостиничного менеджмента. В современных условиях ценность человеческих ресурсов постоянно растет, что приводит к формированию системы управления персоналом. Человеческие ресурсы являются самым сложным объектом управления в организации, поскольку по сравнению с материальными производственными факторами они живы, обладают способностью принимать решения, действовать, критически оценивать ситуацию, имеют субъективные интересы и т.д. В результате роста конкуренции, борьбы за потребителей и качества услуг отели постоянно совершенствуются. Главной задачей является признание высокой степени социальной ответственности, которая в основном зависит от менеджера и его умения управлять человеческими ресурсами.

Ключевые слова: организационная структура, управление человеческими ресурсами, менеджмент, гостиничный бизнес.

The article considers the organizational structure of the modern Hotel Grofa as an integral part of increasing the competitiveness and image of the hotel. In the field of service, it is very important to choose the right employees who meet customer requirements. The degree of satisfaction of guests in the hotel business is also achieved through the courtesy and responsiveness of employees. Therefore, effective personnel management was an essential function of hotel management. Employees are the most complex object of management. They continue to develop their relationship on a long-term basis. In modern conditions, the value of human resources is constantly growing, which leads to the formation of a personnel management system. Human resources are the most difficult object of management in the organization, because in comparison with the material factors of production, they are alive, have the ability to make decisions, act, critically assess the situation, have subjective interests and more. Personnel management is a purposeful activity of managers and specialists in organizational management and management systems, which includes the development of concepts of personnel management, strategies, principles and methods of personnel policy. Planning, formation, redistribution and rational use of human resources is the main content of personnel management. In the management of the organization, the human factor, the psychological characteristics of the team, individual needs and interests of individual members are not the last place. As a result of increasing competition, competition for consumers and quality of services, hotels are constantly improving. The main task is to recognize a high degree of social responsibility, which mainly depends on the manager and his ability to manage human resources. The formation of a personnel management system involves, first of all, building a "goal tree", with the goals of employees and the goals of the administration, ensuring their least inconsistencies, identifying the role and place of personnel management in ensuring the main goals of the hotel. In recent years, the relationship between management and personnel has undergone a complex evolution, becoming in the process of its development an organic and necessary part of the modern system of personnel management.

Key words: organizational structure, human resources management, management, hotel business.

Постановка проблеми. Характеристика сучасного підприємства, як відкритої соціально-економічної системи, вимагає першочергової уваги до ресурсів, якими вона володіє. На сьогоднішній день, для розвитку, отримання прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства, керівництво повинно акцентувати увагу на покращення стану матеріальних, фінансових, а головне людських ресурсів. Коли організація дійсно піклується про людей, її загальна філософія,

атмосфера та емоції неминуче впливатимуть на її результати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях С. Беляєвої, М. Виноградського, М. Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова. Також

варто звернути увагу на розробку нової концепції управління персоналом Н.Л. Гавкалова, дослідження зарубіжного досвіду у стимулюванні праці О.К. Єлісеєва, Г.В. Назарова.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є вдосконалення процесів управління персоналом в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства на прикладі готелю Grofa.

Виклад основного матеріалу. Для забезпечення ефективної діяльності будь-якого готельного бізнесу дуже важливо створити ефективну організаційну структуру управління. Структура управління організацією – це набір взаємопов'язаних між собою організаційних підрозділів та відділів, а також окремо взятих посад, що виконують дії, націлені на керівництво персоналу. Організаційно-управлінська структура має у своєму наповненні ланки та рівні, які допомагають забезпечити міцну взаємодію між окремими елементами системи, а також підвищити її ефективність загалом.

В даний час сучасна економіка виражає скорочення взаємозв'язку між теоретичними і практичними знаннями і вміннями, це говорить про зниження тиску між об'єктами ієрархії структурують підсистем організації і призводить до впровадження інноваційних процесів у розвиток організаційних структур економічних систем.

У сфері обслуговування дуже важливо правильно підібрати співробітників, які відповідають вимогам клієнтів. Задоволеність клієнтів у сфері готельного обслуговування також досягається завдяки ввічливості та чуйності співробітників. Тому ефективно управління персоналом стало найважливішою функцією готельного менеджменту. Зростання конкуренції, технологічні вдосконалення, боротьба споживачів і якість продукції змусили компанії переосмислити всю проблему управління. Змінилися і вимоги до працівників. Головне тут – визнання високого ступеня соціальної відповідальності, яка в основному залежить від керівника. Сучасні організації є адекватною реакцією на швидко перемінливі, постійно змінні технології та невизначеність навколишнього середовища. Сучасний метод організації – це збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних змін, постійного пристосування до змін середовища. Усе це потребує кардинальних змін у принципах, методах та формах роботи з людьми в організації [5].

Аналізуючи рейтинг готелів Буковеля на www.booking.com, ми зацікавились сучасним, популярним готелем Grofa, рейтинг якого на сайті становить 8.6 [6]. Готель Grofa в мінімалістичному стилі розташований в декількох кроках від витягу 1R гірськолижного курорту Буковель. Вперше відчинив свої двері для гостей наприкінці 2017 року й з того часу став невід'ємною частиною подорожей в Карпати. Просторі номери з видом на гори, гостинний сервіс та ресторан – чудовий вибір для

відпочинку. До послуг гостей ресторан, цілодобова стійка реєстрації, обслуговування номерів та безкоштовний Wi-Fi. У готелі є сімейні номери. У деяких номерах Grofa відкривається вид на басейн. Також до послуг гостей різноманітні розваги [1; 2].

Кількість та якість послуг, які надаються готелем Grofa вимагає чіткого менеджменту та ефективного управління людськими ресурсами.

Щодо організаційних структур управління, розрізняють три основних їх типи – функціональні лінійні та змішані. На даний час найчастіше і з найбільшим успіхом використовується готельному бізнесі змішана форма. Така форма організаційної структури управління прослідковується у готелі Grofa. Керує готелем головний директор, Проте, всі рішення обговорюються командою, тобто керівництво дотримується демократичного стилю, хоча остаточне рішення приймає керівник, і відповідальність за нього несе теж керівник.

Хоча всі менеджери готелів виконують управлінські функції, не можна сказати, що вони займаються однотипною діяльністю. Деяким менеджерам доводиться витратити час на координацію роботи інших менеджерів нижчої ланки, які в свою чергу координують роботу підлеглих і так далі до рівня менеджера, який координує роботу некерівного персоналу та постачальників послуг. Розрахунки показують, що на вищому рівні управлінські функції складають близько 10%, на середньому – 50%, на нижньому – близько 70% загального часу менеджерів.

Найвищий рівень управління готелем Grofa представлений власником та генеральним директором готелю, які приймають загальні стратегічні рішення. Цей тип рішення відноситься до загальної категорії, яка залежить від розміру готелю та його розташування, архітектури та дизайну інтер'єру, обладнання та підбору персоналу. Готелем може володіти приватна особа або ціла компанія.

Експлуатацію та управління готелем здійснює керівник (директор), який може бути як власником, так і працівником. Усі готельні послуги підпорядковуються менеджеру або директору, який спрямовує, контролює та координує їхню діяльність з метою отримання якомога більшого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою співробітників усіх рівнів є одним з основних обов'язків керівника готелю.

У структуру управління Готелю Grofa може входити 5–6 керівників підрозділів при генеральному директорі. Серед них: директор з розміщення, фінансовий, технологічний та комерційний директор. Вони представляють менеджерів середньої ланки, забезпечують реалізацію політики готелю, сформульованої вищими менеджерами, і відповідають за призначення більш детальних завдань відділам і підрозділам, і відповідають за їх виконання. Керівники відділів часто мають широкий

спектр обов'язків і велику свободу прийняття рішень. Окрім виконання загальних постановочних завдань у конкретних управлінських рішеннях, вони також вирішували деякі завдання, призначені для задоволення потреб гостей.

Керівник основних послуг (адміністратор) готелю Grofa безпосередньо підпорядковується головному менеджеру і здійснює бронювання, обслуговування, прийом і оплату, а також інвентаризацію номерів.

Оперативне управління включає послуги з харчування та обслуговування номерів. Обслуговування кейтерингу є однією з основних послуг готелю, окрім обслуговування тільки в ресторанах і барах, він також виконує багато функцій. Найголовніше – безперервне обслуговування номерів, а також банкету та зустрічі. Друга послуга в експлуатації – прибирання кімнат і послуги покоївки [3].

Відділ адміністрації готелю Grofa безпосередньо керується вищим керівництвом готелю і складається з інженерного відділу, відділу служби бронювання та фінансового відділу. Фінансовий відділ, в свою чергу, підпорядковується відділам кадрів та продажів.

Головний бухгалтер, менеджер бізнес-служби, комп'ютерний контролер і начальник відділу оплати праці підпорядковуються фінансовому директору.

Технічний директор відповідає за інженерно-технічний відділ. Він керує старшими майстрами, керівниками ремонтних майстерень меблів, обладнання, систем опалення, холодильних систем.

Готель Grofa має різноманітні посади для виконання функцій ділового обслуговування. Як правило, комерційному директору підпорядковуються менеджери з обслуговування зустрічей, менеджери з рекламних послуг тощо.

У деяких випадках, коли необхідно прийняти важливі рішення (вибрати цільові ринки, вибрати турагентства, підрядників, придбати нове обладнання), в готелі Grofa створюють спеціальний комітет, до якого входять вище керівництво та всі керівники відділів.

Організаційна система готелю також повинна дотримуватися принципів контролю. Обов'язковими елементами тут мають бути внутрішні та зовнішні аудити. Підрозділи внутрішнього та зовнішнього аудиту здійснюють контроль за законністю вжитих заходів та їх відповідністю положенням та інструкціям.

Внутрішній порядок і безперервність роботи внутрішніх відділів готелю Grofa також забезпечується завдяки тому, що працівники підкоряються правилам закладу. Для реалізації цього принципу в готелі встановлені певні нормативні документи (декрет, положення про відділ та служби, кваліфікація, посадові інструкції). Кожен працівник повинен розуміти свої обов'язки, володіти певними

знаннями та навичками, дотримуватись правил, викладених у цих та інших документах.

Забезпечення готелю Grofa оперативною і достатньою інформацією, яка необхідна для того, щоб вчасно приймати необхідні організаційні й економічні заходи, в організаційному відношенні реалізується шляхом створення в готелі особливих підрозділів (групи людей), що займаються збором і обробкою відповідної інформації.

В організаційній структурі сучасних готелів виділяється основний діючий підрозділ – послуги розміщення. Готель Grofa не є винятком. Це пояснюється тим, що готель надає гостям основний сервіс – безпечне та комфортне проживання. Іншим відділам відводиться допоміжна роль для підтримки основної діяльності готелю.

До функцій служби прийому та розміщення входять бронювання, реєстрація, розподіл кімнат тощо. У службі прийому та розміщення є кілька посад: спеціаліст з прийому та розміщення (адміністратор) гостей; менеджер, що відповідає за надання інформації гостям і функціональним службам готелю, а також за збір, підшивку і збереження документації; телефонний оператор, що підтримує зв'язок з міжміською і міжнародною телефонними станціями, фіксує наявність телефонних розмов клієнтів з номерів, контролює їхню оплату, а також надає послуги на прохання клієнта; менеджер з онлайн бронювання у готелі та ведення відповідної документації.

Адміністратор Готелю Grofa є представником готелю і спілкується з гостями під час перебування в готелі. Приєднаний до вищого керівництва або відповідального службовця, він повинен пройти професійну підготовку, мати практичні знання з безпеки готелю, володіти 2–3 іноземними мовами, розуміти правила прийому та обслуговування гостей.

Його основні функції включають: різноманітну підготовку до прийому гостей; вибір номерів; визначення часу перебування гостя; перевірку документів протягом періоду реєстрації для визначення їх чинності; вибір необхідної кількості клієнтів відповідно до вимог замовника; визначення частки комісії, включаючи знижки, визначити способи оплати та провести необхідні процедури кредитування та перевірки; збір і класифікація необхідної інформації про гостей і номери готелю; координування своєї роботи з господарською службою й іншими підрозділами готелю; відповідальність за переміщення і збереження ключів від номерів.

Сучасні готелі все більше уваги приділяють якості, а для забезпечення високоякісного персоналу готельного бізнесу необхідні послуги з управління персоналом. Ця служба потребує професійної підготовки, структурування та укомплектування персоналом, щоб працювати в дедалі складнішому правовому середовищі.

Формування системи управління персоналом Готелю Grofa має спершу побудувати «дерево цілей», поєднати цілі співробітників і цілі управління, владнати неузгодженість між ними, визначити роль і місце управління персоналом у забезпеченні основних цілей готельного бізнесу.

Цілями організації управління персоналом готелю Grofa є: підвищення конкурентоспроможності готелю; покращення ефективності, продуктивності та якості обслуговування для максимізації прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності колективу. Для успішного досягнення поставлених цілей необхідно вирішити наступні завдання: задовольняти потреби готельного бізнесу за кількістю працівників та необхідною кваліфікацією; розумне співвідношення між організаційно-технічною структурою для реалізації виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу; повністю та ефективно розвивати потенціал співробітників і всього колективу; забезпечити умови для високоефективної роботи, високого рівня організації, ентузіазму, самодисципліни, виховання звичок взаємодії та співпраці співробітників; інтеграція працівників у готельний бізнес та формування стабільної команди як умови погашення трудових (набір, розвиток співробітників) коштів; забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників відносно змісту праці, посадового просування тощо.

Цілі є поведінковими стимулами, тому вони контролюють поведінку. Вони дозволяють і стимулюють взаємну координацію поведінки, і в цьому сенсі виконують координаційні функції. Управління персоналом здійснюється в процесі здійснення певних цілеспрямованих дій і забезпечує: визначення цілей та основних напрямів кадрової роботи; визначення засобів, форм і методів досягнення встановлених цілей; організацію роботи з виконання рішень; координацію і контроль виконання плану та заходів, постійно вдосконалювати систему кадрової роботи [4; 5].

Після розуміння загальної стратегії готельного бізнесу, можна встановити персональну функцію управління персоналом, яка найкраще поєднується зі стратегією.

Вимоги до координації між стратегією управління персоналом та стратегією експлуатації готелю Grofa охоплюють основні функції управління, зокрема: обирати, наймати та організовувати персонал готельного бізнесу для найкращого досягнення поставлених цілей; оцінка персоналу; найкраще використовувати потенціал працівників та їх винагороду; переконатися, що готельний бізнес гарантує соціальну відповідальність кожного працівника.

На практиці можна визначити такі основні функції управління персоналом: прогноз ринку праці та стану вашого колективу, щоб вжити превентивних заходів; аналіз наявних людських ресурсів та

затвердження плану їх розвитку; мотивація співробітників, оцінка та навчання персоналу, допомагають працівникам адаптуватися до інновацій, створювати соціально комфортні умови в колективі, вирішувати психологічно сумісні приватні проблеми співробітників.

Висновки. За останні роки, відносини між керівництвом та персоналом, пережили складну еволюцію, ставши у процесі свого розвитку органічною та необхідною частиною сучасної системи управління персоналом.

Аналізуючи підсумки діяльності управління персоналом у готелі Grofa, можна зробити висновок, що головна мета – відповідність їх практичної діяльності принципу і нормам міжнародного права. Критерієм повноцінності є той внесок, який вони роблять у свою фірму, наприклад, культуру, економіку, освіту, охорону здоров'я та інші соціальні та матеріальні потреби працівників фірми. Маючи хороші можливості, готель правильно відображає і гнучко реагує на актуальні проблеми управління персоналом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Інформація про готель. URL: <https://grofa-hotel.com> (дата звернення: 15.12.2021).
2. Інформація про готель. URL: <https://grofa-bukovel.com.ua/uk> (дата звернення: 20.12.2021).
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
4. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. 3-тє видання. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 344 с.
5. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
6. Про рейтинг готелю. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/grofa.ru.html> (дата звернення: 15.12.2021).

REFERENCES:

1. Informatsiia pro hotel [Hotel information]. Available at: <https://grofa-hotel.com> (accessed 15 December 2021).
2. Informatsiia pro hotel [Hotel information]. Available at: <https://grofa-bukovel.com.ua/uk> (accessed 20 December 2021).
3. Mykhailova L.I. (2007) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury. (in Ukrainian)
4. Nechaiuk L.I., Nechaiuk N.O. (2009) *Hotelnoristorannyi biznes: Menedzhment. Navchalnyi posibnyk. 3-tie vydannia* [Hotel and restaurant business: management]. Kyiv: Tsentr uchbovoyi literatury. (in Ukrainian)
5. Oliinyk S.U. (2013) *Teoriia ta praktyka menedzhmentu personalu: pidruchnyk* [Theory and practice of personnel management: a textbook]. Kyiv: Vid-vo NUA. (in Ukrainian)
6. Pro reitynh hoteliu [About the hotel rating]. Available at: <https://www.booking.com/hotel/ua/grofa.ru.html> (accessed 15 December 2021).