**Тема 2. Особливості формування колективу на підприємстві сфери гостинності.**

 Кваліфікація і потенційний професіоналізм персоналу є найбільш визначним диференцюючим фактором сфери гостинності. Актуальність даної проблематики визначається тим, що сучасний етап розвитку індустрії гостинності характеризується складністю управління кадровим потенціалом, тому що відмічається високий відсоток робітників з низькою професійною підготовкою й кваліфікацією. Сформована ситуація обтяжується неготовністю персоналу адаптуватися до розмаїтості міжособистісних відносин у внутрішній культурі організації й міжкультурних особливостей комунікації в руслі прогресуючих процесів глобалізації. Як завдання, що впливають на формування кадрового потенціалу і його ефективне використання в сфері гостинності, можна поставити наступні:

- кваліфікований відбір і навчання персоналу;  
- залучення кваліфікованих фахівців з управління кадрами в готельному підприємстві;  
- створення оптимальних умов для ефективної роботи кадрів [1-4].

Кадровий потенціал підприємства являє собою вміння й навички працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, з метою одержання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту [2]. Під категорією "кадри" розуміється сукупність працівників тих або інших професій і спеціальностей, того або іншого рівня підготовки й освіти. Кадровий потенціал містить у собі не тільки безпосередньо кадри, але й певний спектр можливостей даної сукупності кадрів у здійсненні цілеспрямованих дій, що формуються із завдань функціонування й розвитку даної системи. Кадровий потенціал у загальному виді може бути визначений кількістю працівників, якістю їх професійної кваліфікаційної підготовки і їхніми творчими можливостями [8].

Якщо представити індустрію гостинності у вигляді багаторівневої структури, то на першому (операційному) рівні при контакті між підприємством і його клієнтами кількість виробничих транзакцій найбільше в порівнянні з іншими сферами послуг. Управління наданням послуг забезпечується безпосередньо керівниками середньої й нижчої ланки, на другому (управлінському) і першому (операційному) рівнях відповідно. Однак на управлінському й операційному рівнях спостерігається найбільше збоїв у зв'язку з тим, що має місце дисонанс у комунікаційних каналах між рівнями управління вищої, середньої й нижньої ланки [3]. Менеджери всіх ієрархічних рівнів управління й напрямків діяльності в готельному господарстві не завжди розуміють важливість чіткого формулювання завдань по обслуговуванню гостей у руслі загальної стратегії підприємства [9].

Стратегічне планування трудових ресурсів визначає основні напрямки формування й управління кадровим потенціалом, для чого рівні управління повинні функціонувати в наступному взаємозв'язку з метою забезпечення високого кадрового потенціалу.

Аналіз виробничих завдань проводиться з метою визначення їхньої доцільності в загальному процесі взаємодії з гостем. Аналіз виробничих завдань необхідно формувати у відповідності зі стратегією готельного підприємства, тому що службовець повинен мати чітке уявлення щодо значимості реалізації своїх функцій у руслі здійснення загальної стратегії готелю. Після того як складається список завдань, їх доцільно включити у посадові інструкції.

В описі посадових обов'язків (посадової інструкції) доцільно навести детальний опис дій працівника при виконанні їм своєї роботи, указати специфічні вимоги до знань і вмінь, які необхідні для успішного її виконання та визначити критерії якості виконання службовцем своєї роботи.

Для визначення норм продуктивності праці використовується хронометраж, тобто визначення часу, необхідного для виконання конкретної операції або завдання. Комплектація всіх відділів готельного комплексу кадрами здійснюється у відповідності із штатним розкладом, що коректується з урахуванням прогнозованого попиту (заповнюваність готелів і ресторанів і т.д.), а також даними хронометражу щодо виконання функціональних обов'язків.

Процес наймання й відбору службовців починається з оголошення про вакансії. Оголошення про вакансії анонсується спочатку усередині організації, потім виноситься за її межі. Після цього у відділі кадрів аналізують подані пакети документів.

Наймання й відбір персоналу - головні елементи процесу формування кадрів підприємства. У загальному виді процес наймання й відбору службовців показаний.

На первісному етапі претенденти запрошуються на співбесіду з менеджером по кадрам (human resource manager). Присутність менеджера по кадрам рекомендується на всіх стадіях наймання й відбору службовців, тому що при цьому він реалізує загальний процес формування кадрового потенціалу, і займає провідну роль у процесі інтерв'ювання. Первісна співбесіда - це «відсіююче» інтерв'ю, метою якого є відбір тих претендентів, які підходять по загальним параметрам: одяг, манери, увага, відношення, інтереси. Інтерв'ю повинне проходити в руслі двостороннього обміну інформацією. Це дозволить претендентові на вакансію довідатися більше про підприємство й характер передбачуваної роботи. За умов відповідності вимогам за загальними параметрами претендент запрошується на другу співбесіду. Ціль другої співбесіди - відбір претендента, що найбільше підходить для наявної вакансії. Друга співбесіда проводиться керівником відділу (department manager), який повинен оцінити претендента на здатність виконувати роботу, на яку він наймається, і його можливість «вписатися» у робочий колектив. Частково процес відбору можна провести за допомогою тестування особистісних якостей (психологічний тест, тест на професійну придатність, на виявлення особистісних якостей і т.д.), щоб упевнитися, що претендент має навички міжособистісних відносин, необхідні для виконання їм даної роботи.

Якщо у претендента рекомендації оформлені належним чином, і він має достатній досвід роботи, підприємство направляє йому пропозицію зайняти дану вакансію. В пропозиції необхідно вказати умови наймання і строк, до якого ця пропозиція має бути прийнята.

Перед початком роботи новий службовець запрошується на орієнтовний інструктаж, під час якого він довідується докладно про історію підприємства, компенсаційні і преміальні виплати,

а також проходить інструктаж з техніки безпеки.

З метою підвищення кваліфікації персоналу у великих готельних комплексах доцільно створювати спеціальний підрозділ по навчанню. Відповідальність за даний підрозділ можна покласти на менеджера по виробничому навчанню (mentor). Традиційно ця роль відводиться менеджерам підрозділів готелю, однак, необхідно віднести дану функцію окремому професіоналові, який повинен визначати проблемні ділянки, де очікування гостей поки повною мірою не задовольняються, для наступного вдосконалення кваліфікації персоналу готелю, при цьому реалізуючи загальну стратегію готельного підприємства [5].

Існує п'ять основних типів професійної підготовки: тренінги, ділова гра, кваліфікаційна професійна програма, підготовка на робочому місці й підготовка з відривом від виробництва. Основне призначення тренінгів - навчити персонал тому, як вони повинні вирішувати конкретні завдання й виконувати конкретні зобов'язання. Ділова гра моделює різні ситуації, типові для виробничого процесу. Кваліфікаційна професійна програма надає можливість одержати офіційний сертифікат, що свідчить про те, що співробітник пройшов тестування по теорії й практиці виконуваної їм роботи й набрав відповідну кількість балів. Навчання з відривом від виробництва потрібно у випадках, коли у власному колективі немає відповідних фахівців. Для навчання проблемним питанням доцільно запрошувати зовнішніх експертів, які допоможуть управлінському персоналу впровадити новітні методики й прийоми з метою підвищення ефективності роботи.

Метою оцінювання результатів роботи кадрів є порівняння фактичних результатів з нормативними вимогами, які були сформульовані в посадовій інструкції. Серед фахівців з приводу даної процедури не існує однозначної думки.

Переваги оцінювання результатів роботи засновані на тім, що дана процедура дає можливість

службовцем побачити недоліки у своїй роботі й урахувати їх при розробці індивідуального плану на наступний період, а керівництву дозволяє використати її як критерій для заохочення сумлінних працівників (просування по службі, підвищення заробітної плати й т.д.) і складання наступних програм професійного навчання.

Серед негативних факторів цієї процедури виявляються наступні:

- необ'єктивність оцінювання: у багатьох випадках правомірною вважається тільки суб'єктивна оцінка безпосереднього начальника, який виставляє її одноосібно;  
- неадекватність зворотного зв'язку: менеджери не надають якісну інформацію про результати оцінювання підлеглим після проведення процедури оцінювання;  
- непоінформованість службовців про критерії оцінювання результатів роботи [6].

Оцінювання роботи повинне бути неупередженим - саме результати роботи, а не особистість, повинні бути предметом аналізу. Оцінювання розвитку персоналу - це прийом послідовного оцінювання, призначений допомогти службовцеві розвити професійні навички й підвищити ефективність роботи. У результаті має бути складено конкретний план для кожного службовця. План формується на підставі тих завдань, які надалі дозволять службовцеві підвищити показники роботи.

Оцінювання результатів роботи повинно стати сполучною ланкою не тільки між посадовими інструкціями й формами контролю, але й між нормативами й стратегічними планами підприємства. У таблиці 1 представлена можливість забезпечення необхідного зв'язку між описом робіт, розробкою стандартів і аналізом результатів роботи.

Таблиця 1. Характеристика зв'язку опису робіт, розробкою стандартів і аналізу результатів роботи

|  |  |
| --- | --- |
| **Елемент процесу оцінювання результатів роботи** | **Характеристика** |
| Опис робіт | формулюється опис конкретної роботи й вимог до співробітника |
| Розробка стандартів | вказуються очікувані результати роботи |
| Аналіз результатів | оцінюється рівень професіоналізму співробітника, проводиться порівняння результатів роботи з основних критеріїв |

Заходи щодо забезпечення професійного навчання співробітників є природним продовженням оцінювання продуктивності їхньої праці. У готельних комплексах професійний ріст співробітників повинен бути безперервним процесом [4,6]. Ефективною формою професійного росту є кваліфікаційне навчання (з видачею відповідного сертифіката), що може проводитися на підприємстві або в іншій структурі. Внутрішнє корпоративне кваліфікаційне навчання спрямоване на більш повне освоєння співробітниками своєї професії. Зовнішнє навчання зв'язане зі службовим ростом, для чого співробітник може пройти тренінги щодо проблемних питань обслуговування в готелі.

В результаті аналізу процесу управління людськими ресурсами в сфері гостинності, можна зробити наступні висновки:

Процес формування кадрового потенціалу підприємств в сфері гостинності повинен мати системний характер - його необхідно погоджувати із загальною стратегією готельного підприємства.

Присутність менеджера по кадрам обов'язкова на всіх стадіях наймання і відбору персоналу, тому що він реалізує загальний процес формування кадрового потенціалу готельного підприємства.

У готельних комплексах необхідно створювати спеціальний підрозділ по навчанню персоналу й переносити відповідальність за професійну підготовку кадрів з менеджерів підрозділів на незалежного фахівця - менеджера з виробничого навчання (mentor).

Оцінка результатів роботи персоналу повинна бути чесною й неупередженою. Саме результат роботи, а не особистість, має стати предметом аналізу. Інформування щодо критеріїв - є необхідною умовою проведення процедури оцінювання. Критерії оцінювання мають бути простими, конкретними й зрозумілими.