**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ**

1. Вимоги до обслуговуючого персоналу готелів

[2. Особливості роботи у сфері сучасного готельного бізнесу](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=259327&chapterid=85576)

[3. Планування чисельності обслуговуючого персоналу](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=259327&chapterid=85591)

[4. Планування кар’єри в готельному бізнесі](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=259327&chapterid=85593)

[5. Професійна етика персоналу готелю](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=259327&chapterid=85594)

### **1. Вимоги до обслуговуючого персоналу готелів**

Готельне господарство має безліч служб, в яких працюють люди різних професій. Біля входу приїжджих зустрічають швейцари. Найбільш престижна і високооплачувана робота в готелі пов'язана з прийомом і обслуговуванням гостей. У різних готелях відповідні посади називаються по-різному – портьє, менеджери з прийому гостей, касир-адміністратор. Ці співробітники – обличчя готелю, і від їх поведінки залежать перші враження гостя про перебування в країні, місті і самому готелі.

Портьє (касир-адміністратор) зустрічає гостей, проводить всі операції щодо їх оформлення, видає ключі, приймає оплату, контролює їх від'їзд. Необхідною умовою для претендента на посаду працівника служби прийому є вільне володіння англійською мовою. У деяких п'ятизіркових готелях потрібно знати другу мову, зазвичай, французьку або німецьку. Зараз все готелі високих категорій комп'ютеризовані, причому деякі мають власні комп'ютерні програми управління готельним комплексом, тому працівники служби прийому повинні мати навички роботи на комп'ютері на рівні користувача.

Готельний менеджер спеціальної служби зі взаємодії з гостями, що є характерним для п'ятизіркових готелів, виконує особисті й ділові доручення того чи іншого клієнта: купує авіа- та залізничні квитки, оформляє прокат автомобілів, влаштовує екскурсії в інші міста, купує квитки в театри, замовляє столик в ресторані, нічному клубі, допомагає продовжити візу.

Якщо клієнтові надається максимум послуг, то, приїжджаючи в черговий раз, він обов'язково зупиниться там, де йому сподобалося.

Відділ продажів відповідає за заповнюваність готелю: його співробітники укладають договори з [турагент](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198910&displayformat=dictionary)ствами та іншими зацікавленими струк[тур](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)ами. Рядові менеджери з продажу (sales managers) виконують всю роботу з документами (підготовка контрактів, відправлення факсів), а керівники безпосередньо ведуть переговори. Взагалі, щоб продавати готельні номери, треба мати особливий склад характеру, вміти викликати довіру, ненав'язливо переконувати. Спілкування з людьми, відкрите і доброзичливе, – головна складова готельного бізнесу.

Покоївці за зміну необхідно прибрати з десяток двокімнатних номерів так, щоб у них не залишилося ні пилинки. При цьому є чітко визначений час, відведений на прибирання одного номера, і покоївка кожну хвилину робить саме те, що їй належить робити. Досить часто оплата праці покоївки  залежить від кількості прибраних номерів. Ця важка некваліфікована робота оплачується невисоко, але покоївки іноді отримують чайові, які споживачі залишають у номері. Зазвичай покоївки набираються досвіду в готелях не вищого рангу, а в п'ятизіркові готелі покоївок, як і інший обслуговуючий персонал, приймають, в основному, за рекомендаціями працюючого персоналу з готелів більш низьких категорій. Але й там не гарантується висока оплата, а попит досить суворий.

Наразі ні в кого не виникає сумніву, що успіх роботи підприємств сфери готельного бізнесу значною мірою залежить від кваліфікаційного рівня професійних кадрів. П’ятизірковий готель може втратити категорію, якщо серветки на столі лежатимуть не під тим кутом, на гелі для душу у ванній кімнаті буде відсутній термін придатності, телефонна служба не відповідатиме після 3–го дзвінка, а інформаційна служба не зможе задовольнити запит клієнта протягом 24 годин. Це означає, що співробітники готелю незадовільно виконують свої обов’язки.

Управління персоналом має бути простим і гнучким, забезпечувати ефективність і конкурентоспроможність, орієнтуватися на підбір і розстановку кадрів, розвиток трудових ресурсів підприємства.

У висококласних готелях розроблені стандарти поведінки для працівників: як вони повинні виглядати, розмовляти з гостями, вести телефонні переговори. Існує навіть така спеціальна посада в кадровій службі, як фахівець з дотримання стандартів поведінки, який спостерігає протягом дня за поведінкою співробітників. Стандарти розроблені на всіх рівнях, абсолютно для всіх посад.

Якість надання послуг в готелі – це його репутація, [гарантія](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198845&displayformat=dictionary) конкурентоспроможності та популярності. Доброю готельною традицією вважається та, де весь персонал об'єднаний однією задачею – догодити гостю. І якщо його радо зустрінуть, нададуть чистий номер, смачний обід,  але раптом несподівано нагрублять в барі, то пропадуть всі попередні зусилля персоналу, оскільки споживач поїде незадоволеним. Тому до підбору співробітників в готелях ставляться надзвичайно відповідально.

Отже, вимоги до обслуговуючого персоналу готелів можна умовно розділити на 4 групи:

*1.   Кваліфікація*

Весь обслуговуючий персонал повинен пройти професійну підготовку. Ступінь підготовки має відповідати надаваним ними послугам. Як мінімум, один співробітник повинен пройти підготовку, пов'язану з забезпеченням безпеки у готелі. Один співробітник повинен бути підготовлений з питань безпеки у сфері громадського харчування.

*2.   Знання іноземної мови*

Для готелів категорії одна зірка досить знання працівниками служби прийому та розміщення іноземної мови (мова міжнародного спілкування або мова найбільш вживана клієнтами готельного комплексу в цьому регіоні).

Для готелів категорії 2 зірки вимоги аналогічні попереднім.

Для готелів категорії 3 зірки всьому персоналу, що має контакти з гостями, необхідне знання в достатньому обсязі, як мінімум, двох мов міжнародного спілкування чи інших мов, найбільш вживаних клієнтами готелю в цьому регіоні.

Для готелів категорії 4 зірки вимоги аналогічні попереднім, але знання мов має бути на більш високому рівні.

Для готелів категорії 5 зірок всьому персоналу, котрий контактує з гостями, необхідне вільне володіння, як мінімум, трьома іноземними мовами.

1. *Поведінка.*Персонал усіх категорій готелів повинен вміти створювати на підприємстві атмосферу гостинності, має бути готовим доброзичливо виконати прохання споживачів, виявляти терпіння і стриманість.
2. *Медичні вимоги*. Персонал усіх категорій готелів повинен проходити періодичне медичне обстеження для отримання відповідного сертифіката.
3. *Уніформа.*Персонал усіх категорій готелів, який контактує з гостями, повинен носити формений одяг, часом з особистим значком із зазначенням імені та прізвища. Форма повинна бути завжди чистою і в хорошому стані.

У готельних комплексах будь-якої категорії повинні бути створені окремі умови для відпочинку і харчування персоналу. Обсяг таких умов повинен відповідати чисельності персоналу.

### **2. Особливості роботи у сфері сучасного готельного бізнесу**

Робота у сфері готельного сервісу має ряд особливостей, знання яких дозволяє добитися підвищення ефективності та прибутковості підприємства.

-         робота в готелях супроводжується великими фізичними та нервовими навантаженнями;

-         різний контингент гостей вимагає особливого уміння й бажання знаходити спільну мову з різними людьми, оскільки серед постояльців готелю бувають багаті і бідні, молоді і немолоді, спокійні і запальні, тверезі і п'яні, представники різних національностей і спеціальностей, а також кримінальні елементи;

-         необхідність швидкого прийняття рішення за будь–яких умов, що склалися в готелі;

-         необхідність координації різних служб і різних фахівців, які повинні взаємодіяти так, щоб всі проблеми, що виникають у клієнта, вирішувалися оперативно і без втручання менеджменту готелю з персоналу;

-         необхідність дотримання стилю та стандартів роботи;

-         безперервність виробництва готельних послуг має забезпечити їх якість в режимі цілодобового обслуговування;

-         сезонність роботи передбачає, що наявність роботи в готелі може залежати від сезону. Тому і потреба в кадрах може змінюватися протягом сезонів.

Робота персоналу готельного підприємства пов'язана з низкою психологічних проблем, обумовлених національним менталітетом.

♦    Готельний працівник – категорія особлива. Протягом тривалого часу надання послуг вважалося другорядним, не дуже почесним, а швидше навіть принизливим заняттям через дивні уявлення про рівність і самоповагу. Вважалося не[**гід**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198846&displayformat=dictionary)ним обслуговувати іншу здорову людини, прислужувати їй. Більшість людей вважали, що послугу можна надати лише приємній людині, товаришу і перебуваючи в гарному настрої. Подібні погляди досі існують.

Людина, яка в глибині душі не любить (соромиться, ненавидить) те, що робить, при будь-якому самоконтролі буде час від часу зриватися. Тому основне питання, яке необхідно з'ясувати, – ставлення обслуговуючого персоналу до людей взагалі. Йому має бути притаманне добре ставлення до людей; він повинен розуміти, що його робота полягає в [**тур**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)боті про клієнтів і наданні їм послуг. Обслуговування – це виконання будь-якої роботи для людини, задоволення її потреби і доброзичливе ставлення до неї.

♦         Працездатність кожної людини підвладна певним коливанням, викликаним природними ритмами, тому пік працездатності може припадати на різні періоди дня. Поряд з регулярними добовими коливаннями працездатності спостерігаються інші, більш тривалі закономірності – біоритми, коли стан людини піддається циклічним коливанням, які потрібно враховувати, плануючи активність в так звані сильні і слабкі дні.

♦     З одного боку, клієнт повинен отримати всі необхідні послуги для того, щоб відчути повагу до себе з боку працівників готелю, а з іншого – персонал повинен залишатися непомітним, а внутрішнє життя готелю з його складним господарством досить прихованим від гостя.

♦     Головне – це клієнт, а не виробничий процес. Але в нашій країні найбільша самоповага до працівника. Часто саме вона вимагає у клієнта підтвердити особливо шанобливе ставлення до нього.

♦       Нерозуміння психологічної суті обслуговування, нездатність або небажання через особисті властивості, власні проблеми, бажання чи амбіції зосередитися на іншій людині потрібно розглядати як підставу для розгляду питання про професійну непридатність до роботи у сфері сервісу.

♦    Дуже поширене явище – особисте ставлення в обслуговуванні. Якщо запитати що-небудь двічі (не розчули або не зрозуміли) у симпатичної дівчини, яка знаходиться за стійкою готелю чи бару, в більшості випадків по її відповіді буде помітне роздратування.

Під час виконання службових обов’язків реалізуються два типи відношення – відношення до партнера (клієнта) і ставлення до себе.

*Ставлення до клієнта.*У ставленні працівника до клієнта повинні проявлятися:

♦    повага (яку можна виразити словами: ви важливі для мене; ви варті того, щоб я відклав все інше заради вас; ви заслуговуєте моєї уваги);

♦    увага (я бачу вас і тільки вас; ви цікаві мені; я помічаю навіть тонкі руху вашої думки та почуття і відповідаю на них розумінням);

♦   розуміння (мені зрозумілі ваші переживання і бажання; я точно знаю, чого ви хочете і що вас турбує);

♦   прийняття (я визнаю ваше право бути таким, яким ви є; я дружелюбно допомагаю вам в межах можливого і обумовленого в наших відносинах);

♦   дружелюбність (мені приносить задоволення допомогти вам почувати себе комфортно);

♦   допомога (я допомагаю вам зробити те, що вам зараз необхідно).

*Ставлення до себе*виявляється в нижченаведеному:

♦   задоволення від своєї справи (мені подобається те, що я роблю; мені це цікаво; моя робота робить моє життя насиченим і повним; я можу реалізувати свої здібності та сповнений енергії);

♦     прийняття себе (мені подобається, як я виглядаю і яким я є в моїй справі; у мене все добре виходить);

♦    стабільно висока самооцінка (я знаю собі ціну і впевнений в ній; я заслуговую на повагу і тому маю право на помилки).

Якщо керівництво готелю надає своїм працівникам допомогу у вирішенні життєвих проблем, ступінь їх задоволення роботою підвищується.

Робота в готелі суттєво залежить від самоповаги гостя, що проявляється у його спілкуванні з персоналом готелю, у готовності очікування послуги.

Повага проявляється або полягає в розумінні, а отже, в передбаченні та врахуванні бажань чи проблем гостя, особливо тих, на які він не розраховував. Однією з принад, що спонукають людину бувати у висококласних готелях і [пансіон](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198887&displayformat=dictionary)атах, є різниця в побутовому комфорті – бажання прожити кілька днів у більш висококласному життєвому середовищі, ніж зазвичай. Це може бути особливо привабливо для учасників конференцій і семінарів, оплачуваних за рахунок не тільки учасників, а й організацій.

Відчуття самоповаги створюється якістю предметів побуту, спілкуванням з  вишуканими речами і продуманістю їх наявності. Передбачення бажань і якість їх задоволення викликають у людини відчуття власної гідності. Людина дуже швидко звикає до цього відчуття. Але, відчувши його один раз, люди  міцно засвоюють  такий  стандарт обслуговування, і його вони шукатимуть і на нього орієнтуватимуться надалі.

Друга складова самоповаги клієнта більш очевидна – це спілкування з обслуговуючим персоналом.

Клієнт приїздить не в гості до працівника реєстратури або покоївки. Йому не потрібна їх приватна дружелюбність або особисте ставлення, але персонал готелю повинен з повагою ставитися до потреб клієнта. Клієнт, звертаючись до працівника готелю, може отримати або підтримку своїй самоповазі, або відчутні уколи, відчуття недооціненості, зневаги, недостатньої турботи. Людина, що приїздить до готелю для відпочинку або у справах, хоче задоволення своїх бажань. Для однієї людини відпочинок – це можливість спати і не бачити інших людей, не дотримуватися якогось жорсткого розпорядку дня, можливість побути наодинці з собою; для іншої – нові враження і нові люди, можливість придбати нові знайомства і доторкнутися до нових сторони життя. Тому в готелі мають забезпечуватися інтереси різних груп клієнтів.

### **3. Планування чисельності обслуговуючого персоналу**

Високий рівень якості обслуговування гостей та оптимізація витрат на утримання трудових ресурсів забезпечуються необхідною кількістю і струк[тур](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)ою персоналу.

Чисельність персоналу в службах залежить від розмірів готельного комплексу та обсягів обслуговування.

Планування чисельності персоналу готелю здійснюється за такими категоріями: адміністративно-управлінський персонал; виробничий  персонал, допоміжний персонал. При плануванні чисельності персоналу повинен бути визначений його якісний склад (рівень кваліфікації, освіти).

При розрахунку чисельності персоналу слід використовувати методи: нормативний і техніко-економічних розрахунків.

Нормативний метод передбачає використання рекомендованих (середньогалузевих) норм витрат праці персоналу: нормативів чисельності, норм обслуговування, нормативів часу обслуговування

**Таблиця 42**– **Рекомендовані методи розрахунку чисельності персоналу готелю за категоріями**

|  |  |
| --- | --- |
| Категорії персоналу | Методи розрахунку чисельності працівників |
| нормативний | Техніко- економічих розрахунків |
| норми чисельності | норми обслуговування /норми часу |
| Адміністративно-управлінський персонал | + |  |  |
| Виробничий персонал | + | + | + |
| Допоміжний персонал |  | + | + |

*Норма чисельності*– це встановлена чисельність працівників певного професійно-кваліфікаційного складу, необхідна для виконання конкретних виробничих, управлінських функцій або обсягів робіт. За нормами чисельності визначаються також витрати праці за професіями, спеціальностями, групами або видами робіт, окремими функціями, в цілому по готелю або по службах, змінах, структурних підрозділах.

*Норма обслуговування*– кількість виробничих об'єктів (одиниць обладнання, номерів певної комфортності, робочих місць), які працівник або група працівників відповідної кваліфікації зобов'язані обслужити протягом одиниці робочого часу в певних організаційно–технічних умовах.

Норми обслуговування призначаються для нормування праці працівників, зайнятих обслуговуванням гостей, номерного фонду та місць загального користування, робочих місць, апарату управління готелем. Щоб розрахувати норму обслуговування, треба визначити норму часу обслуговування.

*Норма часу обслуговування*– це кількість часу, необхідного в певних організаційно-технічних умовах на обслуговування протягом зміни одного гостя, одиниці обладнання, квадратного метра виробничої площі.

*Середньоспискова чисельність персоналу на основі норм чисельності*, кількість штатних одиниць певної посади визначаються з[**гід**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198846&displayformat=dictionary)но з запропонованими середньогалузевими нормами .

*Середньоспискова чисельність персоналу, що працює в 1 зміну визначається з використанням норм обслуговування*та вираховується за формулою:



За допомогою коефіцієнта заміщення (*Кзам*) здійснюється коригування явочної чисельності працівників із врахуванням відпусток, хвороб, інших неявок на роботу з поважних причин.

***Приклад****розрахунку середньоспискової чисельності покоївок готелю 4\* на плановий рік*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії і місткість номерів | Одночасна місткість, номерів | Норма обслугову вання, номерів | Чисельність явочна, осіб | Середньо– спискова чисельність, осіб |
| А | 1 | 2 | 3=1:2 | 4=3 х Кзам |
| Вища категорія, у. т.ч.: |
| президентський апартамент | 1 | 3 | 0,33 | 0,36 |
| апартамент | 2 | 4,5 | 0.44 | 0,48 |
| люкс | 2 | 4,5 | 0.44 | 0,48 |
| напівлюкс (студіо) | 5 | 4,5 | 0.44 | 0,48 |
| дуплекс | 10 | 4,5 | 2,22 | 2,44 |
| Першої категорії (стандарт), у т.ч.: |
| одномісних | 5 | 7 | 0,71 | 0,78 |
| двомісних | 10 | 6,5 | 1,54 | 1,69 |
| Другої категорії, у т.ч. |
| одномісних | 5 | 9 | 0,56 | 0,62 |
| двомісних | 15 | 8 | 1,88 | 2,07 |
| Третьої категорії | – | – | – | – |
| Всього | 55 |  | 8,56 | 9,4 |

*Норма часу обслуговування*(*Тно*) визначається за формулою:

***Тно*= (*Тн*1 + *Тн*2 + ... + *Тнn*) × *К***

де *Tн1 + Tн2+ ... + Tнn*– час, витрачений на виконання окремих робіт в номері;

К – коефіцієнт, що враховує витрати часу на виконання додаткових функцій, відпочинок і особисті потреби та визначається за формулою:



де *Но*– норма обслуговування;

*Тно*– норма часу на обслуговування одного гостя, однієї одиниці виробничих площ, одиниці обладнання, хв.;

*n*– кількість одиниць робіт, виконуваних протягом певного періоду (зміни,

місяця);

*К*– коефіцієнт, що враховує виконання додаткових функцій, не врахованих нормою часу (функції обліку, інструктажу, спостереження за процесом), а також на відпочинок і особисті потреби.

При аналізі виконання норм обслуговування необхідно враховувати умови надання послуг. Зокрема, простої, пов'язані з неможливістю виконання робіт з об'єктивних причин, тобто простої, що не залежать від підприємства і працівника, або неможливість прибирання номерів у зв'язку з присутністю в них мешканців.

Для *визначення втрат робочого часу*з *об'єктивних причин*, а отже, для уточнення норм обслуговування для покоївок рекомендується приймати поправковий коефіцієнт:



де *Квнп*– коефіцієнт, що визначає втрати робочого часу з незалежних від підприємства і працівника причин;

*Тзм*і *Твнп*– час робочої зміни і час простою з незалежних від підприємства і працівника причин, хв.

*Наприклад,*при втраті 30 хвилин робочого часу, поправочний коефіцієнт до норм чисельності або обслуговування при 8-ми годинній робочій зміні дорівнює:

К = (480 – 30) / 480 = 0,937.

На практиці ці втрати не перевищують 50 хвилин.

Введення таких коефіцієнтів дозволяє більш точно визначити необхідну чисельність персоналу і, крім того, дати об'єктивну оцінку виконання встановлених в даний час норм обслуговування.

Аналіз нормування праці виконується за всіма спеціальностями робочих і службовців готелю. У процесі аналізу враховуються всі фактори, що впливають на відхилення фактичних витрат праці від нормативних, а також відповідність встановлених норм сучасному стану готелю та умовам його роботи на відповідному ринку готельних послуг.

В основі обґрунтування чисельності працівників методом техніко- економічних розрахунків лежить кількість робочих місць працівників окремих професій та режим роботи підприємства або певного структурного підрозділу.

*Визначення чисельності обслуговуючих працівників через витрати праці*

Доступним методом розрахунку чисельності працівників є її визначення через витрати праці (часу) на виконання робіт, тобто через трудомісткість. Знаючи нормативну (або розрахункову, наприклад, при аналізі часу на прибирання одного номера) трудомісткість робіт, можна розрахувати чисельність персоналу. Усі розрахунки роблять, виходячи з того, що в році 213 робочих днів: від 365 віднімають 104 вихідних дні, 10 днів лікарняних, 12 святкових, 26 днів відпустки (тривалість середньої відпустки  в готелі).

***Приклад.****Визначимо чисельність покоївок для готелю зі 100 номерів виходячи з денного виробітку однієї покоївки в 16 кімнат і прогнозній зайнятості кімнат у 80%. У розглянутий період (рік) готель потребує щодня:*

*(100 ном х 0,8 ) / 16 ном = 5 покоївок, щоб впоратися з обсягом робіт.*

*З урахуванням того, що покоївка перебуває в розпорядженні готелю 213 днів у році, розраховуємо необхідну кількість людино-днів на рік і ділимо його на фактичне число робочих днів покоївки:*

*5х 365 днів = 1825 людино-днів; 1825/213 = 8,5, або*

*365/213 = 1,7;*

*5 х 1,7 = 8,5 = 9*

*Для обслуговування гостей умовного готелю потрібно 9 покоївок, щоб впоратися з обсягом робіт.*

Оскільки розрахунки необхідної чисельності за загальноприйнятими формулами дозволяють отримати середньорічний показник, необхідно проаналізувати, чи є коливання потреби в робочій силі в окремі періоди щодо цього середньорічного показника. Розрахувавши за формулою середньорічний показник, в окремі періоди часу підприємство може відчувати або брак чисельності, або її надлишок. Тільки після цього можна вирішувати питання про набір кадрів відповідно до середньорічної потреби та методів регулювання виниклих неузгодженостей.

*Спискова чисельність старших покоївок в зміну*Чст.п. визначається за формулою:

*Чст.п = Чнст.п x Кзам x Кзм,*

де *Чнст.п.*– нормативна чисельність старших покоївок, чол.= 0,95 на 100 місць;

*Кзам*– коефіцієнт, що враховує планові невиходи старших покоївок під час відпусток, хвороби тощо;

*Кзм*– коефіцієнт змінності. При однозмінній роботі *Кзм*= 1, при двозмінній *Кзм*= 2, при тризмінній *Кзм*= 3.

*Нормативи чисельності швейцарів, сторожів (вахтерів)*

встановлюються з розрахунку 1 особа у зміну на 1 пост.

Для швейцарів, сторожів (вахтерів) встановлено норматив чисельності, виходячи з того, що відповідно до посадової інструкції протягом усього чергування вони повинні постійно перебувати біля вхідних дверей вестибюля. Для визначення чисельності швейцарів, сторожів (вахтерів) необхідно:

–   встановити кількість постів швейцарів, сторожів (вахтерів) в готелі;

–   встановити кількість змін роботи швейцарів, сторожів (вахтерів) на кожному посту.

***Приклад****розрахунку чисельності швейцарів, сторожів (вахтерів).*

*Вихідні дані*

*Річний фонд робочого часу при цілодобовій роботі становить 8784 год. 24 год x 366 днів = 8784 годин на рік*

*Річний фонд робочого часу 1 робітника за балансом робочого часу для 8-ми годинного робочого дня – 2058 год. Коефіцієнт невиходів К = 1,08.*

*Розрахунок нормативної чисельності швейцарів, сторожів (вахтерів):*

*Чн =8784 /2058 =4,27 чол.*

*Облікова чисельність швейцарів:*

*Чсп = Чн x Кн = 4,27 x 1,08 = 4,615 ~= 5 чол.*

*При нормуванні персоналу необхідно враховувати роботу бригадним методом.*

Комплексна бригада в умовах специфіки готельного виробництва об'єднує в своєму складі працівників споріднених спеціальностей, а сам принцип роботи будується на широкому суміщенні спеціальностей. Кінцевим результатом діяльності комплексної бригади є не тільки якісне і своєчасне прибирання та підготовка номерного фонду готелю, приміщень загального користування, а й надання додаткових платних і безкоштовних послуг, подача в технічні служби готелів заявок на ремонт санітарно-технічного обладнання, меблів, інвентарю, контроль за усуненням несправностей. У таких бригадах раціонально використовується поверховий обслуговуючий персонал готелю, рівномірною стає змінна зайнятість у денний і нічний час, у святкові та вихідні дні, практично повністю усуваються конфлікти й суперечності між членами бригади, бо весь колектив несе відповідальність за стан всіх видів обслуговування.

Вид бригад залежить, насамперед, від структурних особливостей готелю, числа працюючих в різний час доби, хоча самі принципи формування бригад однакові в будь-яких умовах. Спеціалізована бригада складається з робітників однієї спеціальності, що виконують колективно роботу одного типу. Це бригади покоївок, адміністраторів, сантехніків тощо. Все залежить від числа працівників, зайнятих у забезпеченні цілодобового функціонування конкретного готелю. Як показала практика, оптимальна чисельність таких бригад не перевищує 12–15 чоловік.

Розрахунок чисельності бригад в сучасних умовах кожен готель може виробляти самостійно, виходячи з специфіки виробництва, впливу на нього сезонності, завантаження.

Як приклад розглянемо розрахунок чисельності бригади готелю.

***Приклад***

*Вихідні дані: готель категорії 3 зірки має таку структуру номерного фонду:*

*вищої категорії двокімнатних двомісних номерів – 13ном./ 26місць; першої категорії однокімнатних одномісних номерів – 11 / 11; першої категорії однокімнатних двомісних номерів  –36 / 72; Разом – 60 ном./109місць.*

*Прибирання місць загального користування складає 2,5 хв Кількість наданих ліжко-діб на рік складає 38100*

*Кількість проживаючих в рік, 13300 чол.*

*Норматив явочної чисельності покоївок для другої та третьої зміни при заданих обсягах ліжко-діб і кількості мешканців складає 3,11 (*д*овід*кова *величина).*

*Норми часу на прибирання одного номера, відповідно:1,59;0,99; 1,13. Коефіцієнт, що враховує плановані для даного готелю невиходи покоївок, 1,3*

*Норми чисельності покоївок, що працюють в II і III зміни приведені в додатку М*

*Розрахунок.   Визначаємо    норму   часу   (в   годинах)   обслуговування вказаних номерів, множачи на коефіцієнти:*

*13 ном. х 1,59 = 20,67 год.*

*11 ном.х 0,99 = 10,89 год.*

*36 ном х 1,13 = 40,68 год.*

*Разом: 72,24 год.*

*Визначаємо добову чисельність покоївок I зміни (Тзм=8 год.): 72,24 год / 8 год. Х 1, 3 = 11,74 ~ 12 (одиниць).*

*Визначаємо норматив явочної чисельності покоївок II і III змін:*

*3,11 х 1,3 = 4,04 ~ 4 (одиниці).*

*Загальна чисельність покоївок: 12 + 4 = 16 (од.)*

*Визначаємо облікову чисельність прибиральників за умов:*

*а) витрати часу на виконання робіт з прибирання зони обслуговування бригади – 2571 хв.;*

*б) витрати часу на виконання додаткових функцій, відпочинок, особисті потреби – 1,12 год.;*

*в) коефіцієнт невиходів на роботу – 1,3;*

*г) змінний фонд часу – 480 хв.*

*Чя = 2571 хв. / 480 хв. х 1,12 = 6,0 (од.)*

*Чсп = 6 од. х 1,3 = 8 (од.)*

*Облікова чисельність старших покоївок (чергових по поверху) складає 1,5 поста = 7 (од.).*

*Загальна сумарна чисельність: 7 одиниць старших покоївок (чергових по поверху) + 16 одиниць покоївок + 8 одиниць прибиральниць = 31 одиниця.*

*Таким чином, створюється бригада з 20-ти чоловік.*

*У даному прикладі створена бригада з 20-ти осіб, що становить 2/3 від розрахункової чисельності. Така усереднена чисельність визначена у зв'язку з встановленим розміром завдання бригаді, яка за умовами охорони праці не може становити більше півтори норми прибиральної площі, за рідкісним винятком, коли коефіцієнт переробки може бути 2,0 (але не більше). У наведеному прикладі завантаження кожного члена бригади становить 130% денної норми виробітку. Таке співвідношення дозволяє утримувати закріплений ділянку роботи в бездоганному санітарному стані, не вдаючись до надмірних навантажень персоналу.*

Отже, головним у встановленні оптимальної чисельності бригади, і це підтвердило багаторічна практика, є гранична можливість забезпечення денної норми виробітку кожним членом бригади.

Поділ праці для найбільш раціонального використання робочої сили необхідно поєднувати з пошуком можливостей суміщення професій, процесом, зворотним поділу праці. Це доцільно тому, що в готельному господарстві переважають готелі з невеликим числом працівників (до 100 осіб). У цих умовах процес поділу праці може викликати недовантаження персоналу, а суміщення професій може ліквідувати цей недолік в організації праці. Поєднувати професії слід тільки в тому випадку, якщо це не знижує якості обслуговування проживаючих.

Доцільність суміщення різних трудових функцій і професій робітників обумовлюється зайнятістю за основною функцією. Зайнятість характеризується коефіцієнтом, який визначається за формулою:

***Кз = Тф/Тзм***

 де Кз – коефіцієнт зайнятості;

Тф – час роботи за фахом, хв;

Тзм – тривалість зміни, хв.

Відношення чисельності інвентарного номерного фонду готелю (N) до штатної чисельності її обслуговуючого персоналу (Чп) дасть змогу визначити *показник ефективності використання трудових ресурсів (Ет)*в готельному технологічному процесі. У вигляді формули викладене може бути подано так:

**Ет =  N / Чn**

Проблема визначення чисельності персоналу індивідуальна для кожного готелю.

### **4. Планування кар’єри в готельному бізнесі**

Основними передумовами, що визначають ефективність роботи з підбору і добору кадрів, є:

–   постановка чітких цілей готелю;

–        розробка ефективної організаційної струк[**тур**](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198909&displayformat=dictionary)и управління, що дозволяє забезпечити досягнення цих цілей;

–   наявність кадрового планування, що є сполучною ланкою між цілями готелю та організаційною структурою управління.

Кадрове планування – це фундамент політики щодо персоналу, який забезпечує систематичний підхід до підбору і добору кадрів. Звичайно при доборі кандидатів використовують не один метод, а цілий комплекс різних методів, спрямованих на всебічну оцінювання кандидатів.

Традиційно, як джерела пошуку кандидатів у готелі можуть бути використані:

1. Просування по службі всередині готелю;
2. Переведення з відділу у відділ;
3. Призначення топ-менеджерів зі спеціального резерву керівників;

4. Рекомендаціями працівників;

5. Оголошення в засобах масової інформації (ЗМІ);

6. Випускники і студенти старших курсів коледжів і університетів [турист](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198912&displayformat=dictionary)ського профілю;

7. Державна служба зайнятості;

8. Приватні агентства з підбору персоналу.

Визначення правил добору дозволяє уточнити основні процедури оцінювання кандидатів, а також виділити ключові позиції порівняння претендентів.

Первинний добір починається з аналізу списку і документів кандидатів. Його ціль – відсіяти тих, хто не має мінімального набору характеристик, необхідних для заняття вакантної посади. Кожен готель вправі встановлювати свої вимоги до документів претендентів.

Найбільш розповсюдженими методами первинного добору є: аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку.

На наступному етапі відділ людських ресурсів  проводить індивідуальну співбесіду (інтерв'ю) з відібраними кандидатами. Це дуже відповідальний етап і тому багато готелів приділяють йому велику увагу.

Широко поширені письмові рекомендації людей, що знають кандидата за спільною роботою, навчанням, заняттям спортом тощо. Як правило, такі рекомендації містять винятково позитивні відгуки.

Співбесіда з керівником підрозділу проводиться з метою уточнення професійних якостей кандидата та оцінювання того, наскільки можуть спрацюватися кандидат і колектив готелю, відділу. Крім того, лінійний керівник надає кандидатові докладну інформацію про свій підрозділ, вакантну посаду і посадові обов'язки.

Після цієї співбесіди приймається рішення про те, який кандидат найбільшою мірою підходить готелю. Але для самого кандидата добір на цьому не закінчується.

Випробний термін є останнім іспитом для кандидата і менеджера з персоналу. Він показує не тільки професійну придатність кандидата, а й обґрунтованість висновків, зроблених менеджером з персоналу, обґрунтованість витрачених на добір сил і засобів.

При укладанні трудового договору (контракту) може бути встановлений випробний термін до трьох місяців, а в окремих випадках, за узгодженням із профспілкою – до шести.

Процедуру оцінювання результатів проходження випробного терміну необхідно чітко визначити і довести до відома кандидата. Якщо останній не справився зі своїми обов'язками, то його звільняють. Висновок трудової угоди – договору (контракту) увінчує процес добору персоналу.

Трудовий договір (контракт) відповідно до Законодавства України повинен бути укладений у письмовій формі. Укладення договору в усній формі є грубим порушенням трудового законодавства. При укладанні трудового договору необхідно дотримуватися форми і змісту, встановлених законодавством.

Контракт – угода між працівником і роботодавцем. У ньому повинні бути обумовлені питання, пов’язані зі спеціальністю працівника, кваліфікацією, посадою і правилами внутрішнього розпорядку. Роботодавець на підставі контракту повинен виплачувати зарплату і забезпечувати умови праці відповідно до закону та угоди сторін.

Необґрунтована відмова в роботі категорично заборонена (після всіх стадій перевірки); роботодавець повинен письмово пояснити причину даного рішення. Основним помічником працівника в даній ситуації є профспілка.

Трудовий договір укладається:

1)   на час виконання певної роботи;

2)   на певний термін (від 1 року до 5 років);

3)   на невизначений термін.

Досягти зростання ефективності праці в готелі можна шляхом підвищення кваліфікації її працівників. Навчання кадрів та професійна адаптація персоналу мають декілька напрямків:

- навчання при вступі нового працівника на роботу;

- навчання при переміщенні працівника на іншу посаду чи при зміні обсягу робіт;

- навчання працівників при виявленні неякісного виконання ними своїх професійних обов’язків;

-  розвиваюче навчання для співробітників, що бажають підвищити свій рівень професійної кваліфікації;

-  навчання при зміні технології роботи.

Важливою задачею навчання при вступі нового працівника на посаду є швидка його адаптація до нових умов роботи, створення умов для отримання максимальної віддачі від працівника найближчим часом.

Навчання має бути чітко спланованим і проходити за конкретною програмою, що розроблена для даної професійної категорії. Зокрема, в обов’язковому порядку новий працівник має пройти тренінг, що  спрямований на ознайомлення з історією, структурою готелю, принципами гостинності, основами корпоративної культури, правилами безпеки.

Працівник готелю має добре орієнтуватися на своєму робочому місці, мати чітку уяву про ресурси та інфраструктуру готелю, щоб вміти грамотно інформувати гостей.

Звичайно, навчання персоналу має відбуватися з урахуванням специфіки його роботи але існують загальні елементи навчання, а саме: працівник, що працює в контактній зоні, повинен пройти такі тренінги зі:

1) стандартів поведінки і зовнішнього вигляду;

2) стандартів обслуговування в сфері гостинності;

3) прийняття рішень з метою формування навиків інтерпретації та аналізу проблем, а також оперативного генерування та оцінювання способів дій;

4)  виявлення комунікативних здібностей з метою підтримки чи формування        стійких навиків міжособистісної  взаємодії в ситуаціях *«споживач-працівник готелю», «працівник-працівник»;*

5)  вирішення конфліктних ситуацій з метою розвитку навиків розуміння

«сигналів» конфліктної поведінки на її початковій стадії, навиків уникнення конфлікту;

6)  етикету, який проводиться в двох варіантах:

* при безпосередньому спілкуванні співробітника з гостем з метою розуміння правил етикету в готельному бізнесі у відповідності з міжнародними стандартами обслуговування;
* при безпосередньому спілкуванні співробітника з гостем по телефону;

7)  продажу з метою розвитку навиків ефективних продажів.

Під час тренінгу створюється можливість миттєвого співвідношення отриманої інформації (міні-лекція) та діяльності, емоційного проживання нових моделей поведінки, що забезпечує найбільш ефективне досягнення поставлених цілей.

Крім тренінгів важливим елементом навчання обслуговуючого персоналу готелю є:

–  ротація кадрів, коли, наприклад, працівник відділу розміщення декілька днів працює помічником адміністратора номерного фонду. Такі переміщення на етапі навчання сприяють кращій адаптації та інформуванню про роботу інших служб готелю;

– наставництво.

Останнім часом створення в готелі додаткових можливостей для кар’єрного росту сприймається як одна з основних задач кадрової служби. Втримати перспективного працівника в готелі можна лише за умов, коли він буде уявляти собі перспективу кар’єрного росту та отримувати відповідну матеріальну винагороду. З цією метою в готелях повинні бути розроблені програми підвищення кваліфікації чи тренінгові програми для працівників кожного структурного підрозділу окремо. Разом з тим такі програми мають давати бажаний виробничий результат, а тому їх зміст, методи і форми повинні поновлюватися й вдосконалюватися постійно.

Іншим методом підвищення кваліфікації є підвищення по службі. Особливо важливо це для готелів, які використовують в кадровій роботі принцип піраміди. Тобто, персонал набирається зовні тільки в її основу, а далі просуваються по кар’єрі лише працівники даного готелю. Така схема роботи кадрової служби в цьому напрямку виглядає таким чином:

1)   планування персоналу;

2)   оцінка персоналу;

3)   панування росту керівних кадрів (резерв менеджерів);

4)   підвищення по службі.

До основних форм супроводу професійного росту і кар’єри відносять такі:

1)    діагностика професійно-психологічного потенціалу працівника;

2)    аналіз факторів, які детермінують професійний розвиток: вік, професійний досвід і кваліфікація, рівень професійної освіти та підготовки, стан здоров’я, динамічність кар’єри;

3)   вивчення вектора професійного спрямування фахівця: рівня самооцінки, мотивації, ціннісних орієнтацій та соціально-професійних установок;

4)   співбесіда з питань професійного росту і кар’єри з працівником та його начальником;

5)   складання спільно з працівником кар’єрограми.

### **5. Професійна етика персоналу готелю**

Професійна етика – це сукупність моральних норм, які визначають ставлення людини до свого професійного обов'язку. Моральні якості працівника розглядаються як один з основних елементів його професійної придатності. Уміння спілкуватися з людьми є найважливішою та необхідною якістю для працівника індустрії гостинності.

У готельному бізнесі вмінню спілкуватися з клієнтами приділяється особлива увага. Весь персонал, в першу чергу ті працівники, які постійно спілкуються з клієнтами, проходять спеціальне навчання: персонал вчать, як спілкуватися з різними клієнтами, говорити по телефону, вислуховувати скарги тощо.

Із загальних правил для персоналу виділимо найважливіші:

♦  працівник готелю повинен бути завжди готовий надати клієнту послугу тоді, коли вона потрібна клієнтові, а не тоді, коли це зручно працівникові;

♦  працівник повинен демонструвати позитивне ставлення до клієнта: виказувати повагу, вести бесіду бездоганно ввічливо, доброзичливим тоном, в жодному разі не підвищуючи голос, не виявляти свого невдоволення;

♦   зберігати витримку;

♦   працівник готелю повинен посміхатися клієнту, підтримувати позитивний контакт очима. У розмові з гостями використовувати відповідні фрази («доброго ранку», «звичайно, я з задоволенням зроблю це»);

♦   потрібно вміти тактовно інформувати клієнта і повідомляти йому навіть неприємні [новини](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/chat/view.php?id=292852), наприклад про те, що клієнт повинен доплатити деяку суму;

♦   жоден працівник готелю не має права сперечатися з гостем, навіть через дрібниці; якщо клієнт повідомляє інформацію працівникові, то останній повинен продемонструвати максимальне бажання зрозуміти клієнта, кивати головою, вставляти слова «зрозуміло», «добре», а якщо йому не дуже зрозуміло бажання клієнта, то задавати питання типу «якщо я Вас правильно зрозумів, Ви бажаєте ... «.

Проблеми клієнта потрібно вирішувати швидко і невідкладно. Працівник готелю повинен зробити все можливе, щоб якомога швидше заспокоїти гостя. Якщо працівник не може самостійно вирішити проблему, він повинен направити клієнта (а краще супроводити його) до менеджера, який здатний вирішити питання. Протягом 20 хв. слід зателефонувати і переконатися, що проблема вирішена, а споживач задоволений. Потрібно зробити все можливе, щоб надалі не втратити гостя як клієнта.

Кожен працівник готелю зобов’язаний:

♦   демонструвати впевненість і компетентність та відповідати очікуванням клієнта;

♦   практикувати обслуговування типу «на відстані трьох кроків»;

♦    забезпечувати виконання стандартів на тій посадової позиції, яку він займає;

♦   знати запити внутрішніх і зовнішніх споживачів і тому вміти надати їм продукти та послуги, які ті очікують;

♦   розуміти коло доручених йому обов'язків і завдань;

♦   постійно виявляти недоліки, які він помічає в готелі, і вживати заходів до їх усунення;

♦   нести відповідальність за забезпечення максимального рівня чистоти.

Необхідно  забезпечити   абсолютну   надійність   виконання   побажань клієнта, особливо таких, як побудка у бажаний час.

Існують і певні стандарти гостинності, яких повинні дотримуватися працівники готелю, зокрема:

–   запам'ятовувати імена гостей, їх звички, улюблені напої;

–    по можливості приділяти всім клієнтам однакову увагу, оскільки всі клієнти рівні незалежно від їх зовнішнього вигляду;

–      пам'ятати правила: споживач завжди має рацію, споживач завжди повинен бути задоволений; споживач є найважливішою особою в готелі незалежно від того, присутній він особисто чи звертається письмово або по телефону; споживач є живою людиною зі своїми забобонами і помилками, а не предметом сухої статистики; споживач є невід'ємною частиною бізнесу, а не сторонньою особою. Він головна причина, завдяки якій працює весь персонал.

Забороняється:

–   демонструвати клієнтові своє ставлення до нього;

–   робити клієнту зауваження;

–   розпитувати гостя про особисте життя;

–   прислухатися до розмов клієнтів;

–   висловлювати свою думку без відповідної пропозиції клієнта;

–   торкатися питань політики і релігії;

–   вирішувати конфлікт з колегами в присутності клієнтів;

–   розмовляти з колегою, коли клієнт чекає;

–   вимагати чайових.

Перш ніж перейти до обслуговування наступного клієнта, необхідно запитати у попереднього клієнта, чи не потрібно йому ще що-небудь. Треба завжди пропонувати клієнтові вибір з декількох можливих варіантів послуги. З дітьми треба спілкуватися ввічливо, але не так формально, як з дорослими. З інвалідами не можна розмовляти зверхньо, голосно. Якщо вони погано чують або не розуміють, звертатися необхідно саме до них, а не до супровідника.

Співробітник повинен відчувати себе послом свого готелю. Він повинен бути максимально поінформований про цей готель, його послуги, розташування служб, процедури замовлення, меню в ресторані та інше, щоб відповісти на запитання гостей. Слід завжди говорити про діяльність свого готелю тільки позитивно, жодних негативних коментарів, завжди підкреслювати переваги свого готелю перед конкурентами.

Замість того, щоб просто повідомити гостю, де знаходиться те чи інше приміщення, слід провести його туди.

При розмові по телефону необхідно дотримуватися таких правил етикету:

–    відповідати не пізніше ніж через три телефонних дзвінка і завжди з посмішкою;

–   відрекомендуватися, назвавши готель, службу своє прізвище;

–   не змушувати клієнта чекати інформації більш 45 с;

–     якщо на відповідь потрібно більше часу, слід запитати клієнта, чи згоден він зачекати чи запропонувати зв’язатися з ним пізніше;

–   не слухати розмови інших людей по телефону;

–   по можливості не переадресовувати дзвінки.

Одним з [атрибут](https://elearn.nubip.edu.ua/mod/glossary/showentry.php?eid=198827&displayformat=dictionary)ів, що дозволяють судити про якість готелю, є зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу. Готель, працівники якого мають фірмовий одяг, об'єднаний фасоном, кольором, обробкою і відмітними знаками, залишає приємне враження у клієнта. Уніформа повинна бути бездоганною, взуття начищеним, на бейджі повинні бути чітко написані ім'я та прізвище працівника.

Внутріфірмові правила суворо регулюють зовнішній вигляд: акуратна зачіска, акуратні руки, мінімум прикрас у жінок. Не допускається запах цибулі, часнику і тим більше поту.