

методи налагодження міжособистісних відносин в колективі. Піклування керівника про підлеглих сприяє підвищенню задоволення працівників від роботи, а це зумовлює зростання продуктивності праці. Цінними є висновки школи людських відносин про використання таких прийомів управління людськими стосунками, які б охоплювали ефективніші дії безпосередніх керівників, консультації з робітниками, та надання їм ширших можливостей для спілкування на роботі, участі в прийнятті рішень та управлінні виробництвом. Така методика підвищуватиме самоконтроль працівників та корпоративну відповідальність за остаточний результат.

Актуальними є висновки українських науковців про гнучкість і адаптованість підприємства до постійних змін зовнішнього середовища, адекватну відповідь всіх елементів організації як цілого на будь-які дії ззовні. Ефективний менеджер повинен враховувати всі аспекти індивідуальної та групової поведінки, процедури системного аналізу, методи мотивації і контролю; правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль у певній ситуації. Основними факторами є стиль керівництва, кваліфікація і культура працівників, мотивація поведінки. Головним методом вирішення проблем бізнесу як зарубіжні, так і вітчизняні вчені вважають розвиток лідерства. Його основою є гуманізм у керуванні спільною працею, формування взаємодовіри, творчої атмосфери і колективної зацікавленості у досягненні результатів, розвиток індивідуальної ініціативи кожного працівника.

Досягнення вітчизняних вчених в галузі теорії і практики наукового менеджменту за допомогою пропаганди в популярних виданнях, публікації методичних рекомендацій та розробок необхідно доводити до молодих менеджерів, керівників підприємств.

1. Завадський Й.С. Менеджмент /У 3-х т.Т.2. – К., 2002. 2. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. пос. – К., 2002. 3. Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. посіб. – К., 2004. 4. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента. – К., 2003. 5. Туган-Барановский М.И. Психологические факторы общественного развития // Мир Божий. – 1904. – Август. 6. Гріфін Р., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник / Наук.ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів, 2001. 7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту: Підручник. – К., 2003. 8. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента: Учебник для студ. высш. учеб. завед. – К., 1997. 9. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії і практики. – Львів, 1996. 10. Юкіш В.В. До питання про становлення науки управління людськими ресурсами в Україні // Вісник ХНАУ: Серія “Економіка АПК і природокористування”. – 2006. – №1. – С. 157–160.

УДК 330.115

Ю.В. Павлішак

Інститут підприємництва та перспективних технологій
при Національному університеті “Львівська політехніка”

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОПТИМАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ПРИЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРИ СТВОРЕННІ НОВИХ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

© Павлішак Ю.В., 2006

Розглянуто особливості набору та відбору персоналу під час створення нових підприємств у сфері гостинності, визначено основні проблеми, які виникають у ході цього процесу. Запропоновано метод забезпечення оптимальнішого процесу прийому персоналу за допомогою використання моделі транспортної задачі.

The article deals with the peculiarities of providing the admission of staff at the stage of founding new enterprises of hospitality industry. It reveals the main problems that occur in this process. We also suggest the method of optimization of this process by using model of linear programming.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В індустрії гостинності обслуговуючий персонал – це найважливіший компонент товару та маркетингових заходів дії на ринок. Персонал санаторію, готелю чи іншого

підприємства сфери гостинності (надалі – ПСГ), а особливо та частина, яка безпосередньо контактує з клієнтом, – зона підвищеної уваги. Основною метою управління діяльністю колективів є поєднання ефективного навчання працівників, підвищення їхнього кваліфікаційного рівня та трудової мотивації для розвитку здібностей і ефективного вирішення завдань, які визначаються вимогами ринку. Необхідно розробляти стандарти обслуговування, забезпечуючи навчання обслуговуючого персоналу цим стандартам. Необхідно постійно наголошувати на необхідності в будь-якій ситуації бути коректними та привітними з клієнтом. Доцільно ввести посаду спеціаліста з внутрішнього маркетингу, який координуватиме роботу з персоналом. Принципи та стандарти поведінки, психологія клієнта – це необхідно знати всім – від вахтера до прибиральниці. Необхідно забезпечити персонал інформацією як про те, що стосується безпосередньо перебування відпочиваючого в санаторії, так і про важливі події, які відбуваються на курорті, на які керівництво ПСГ хоче звернути увагу клієнтів, не кажучи вже про номери важливих телефонів та графіки руху транспорту. Всього цього можна досягти лише безперервним навчанням персоналу, визначенням кращих, виділенням їм відповідальних ділянок роботи тощо. Крім того, в зв'язку з потенційним виходом на західні ринки, необхідно визначати здібних до мов, організувати для них як курси вивчення іноземної мови, так і поглиблені курси обслуговування клієнтів на вищому рівні.

Звичайно, в уже наявних ПСГ не завжди реально вести селекційну роботу серед персоналу. Доволі часто старі кадри неохоче навчаються новим підходам в обслуговуванні, а звільнити їх важко з правового аспекту. Проте у власників, які планують створення нових ПСГ, немає проблем зі старим персоналом. Вони можуть організувати перспективний колектив, який легко навчити, який уже володіє достатніми знаннями та вмінням, щоб в якомога коротший час новостворене ПСГ завоювало репутацію сучасного підприємства з високим рівнем обслуговування клієнтів.

Успішна діяльність ПСГ багато в чому визначається правильним добором кадрів. Некомпетентний працівник, особливо менеджер, помилковими діями може дезорієнтувати колектив підприємства, що призводить до фінансових витрат, виникнення конфліктів тощо. Крім того, такого працівника рано чи пізно доведеться звільнити, що також пов'язано з фінансовими витратами. Тому відповідальність за добір кадрів, особливо управлінських, покладається на керівника підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Під час утворення нових ПСГ завжди постає питання набору та відбору персоналу. Набір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності. Після цього у ході добору кадрів керівництво відбирає найпридатніших кандидатів з резерву, створеного в ході набору. Найпоширеніші методи відбору такі [2]:

- іспит: оцінювання здатності виконувати задачі, психологічних характеристик; бланки заяв із зазначенням конкретних відомостей;
- центри оцінки: оцінюють здатність до виконання пов'язаних з роботою задач методами моделювання;
- співбесіди: найзастосованіший метод добору кадрів.

Проте практично всі ці методи передбачають відбір конкретного кандидата на конкретну посаду. Якщо від кандидатів на заміщення вакантних посад вищої та середньої керівної ланки вимагається наявність вищої освіти (а бажано – двох), досвіду роботи та конкретних навичок (робота на ПК, знання іноземної мови, вміння працювати з прикладними програмами тощо), то для обслуговуючого персоналу вимоги щодо освіти і досвіду роботи є менш важливими, проте на перший план виходять вміння спілкуватись з людьми, обов'язковість, акуратність, зовнішній вигляд. Вимоги до кандидатів на різні посади (покоївка, офіціантка, помічник кухаря, санітарка, вахтер, реєстратор, технічний працівник та інші) мають певну специфіку.

Чинний порядок підбору персоналу, як правило, передбачає приймання на роботу тих працівників, які першими зголосилися і за критеріями більш-менш відповідають вибраній посаді. На практиці ж доволі часто через декілька місяців в кращому випадку прийнятого працівника переводять на іншу, відповіднішу для нього посаду, а в гіршому – звільняють після закінчення випробувального терміну. В результаті втрачається час на навчання прийнятих працівників та виникає необхідність добору нових. У сфері гостинності США, за деякими оцінками [1], середня вартість плинності кадрів

в кінці вісімдесятих років становила 2100 доларів США в рік на одне робоче місце, тобто для готелю з 100% плинністю і 200 працівниками втрати перевищували б 400 тис. доларів США. Звичайно, фінансові втрати українських ПСГ від плинності кадрів є меншими, хоча також відчутними, проте втрати часу, репутації є тими самими. Багатьом новоствореним ПСГ в Україні на початковому етапі притаманна 100% і навіть вища плинність кадрів. Цьому є певні пояснення. З одного боку, новостворені підприємства здебільшого є підприємствами з іноземним капіталом і працівники очікують більшої зарплати. Проте, незважаючи на обіцянки постійного підвищення зарплати та підвищені вимоги до обов'язків, рідко коли отримують очікуване, що і призводить до звільнення за власним бажанням. З іншого боку, роботодавці очікують вищої працездатності та кращих навичок і вмій від прийнятих працівників, ніж вони мають. Наслідком є незадоволення працівниками і пропозиція обійняти іншу (часто – гіршу) посаду, а в разі незгоди – звільнення.

Цілі статті. На нашу думку, проблеми починаються уже на етапі відбору персоналу, тому цей процес можна і треба покращити. Доволі часто критерії відбору на різні посади майже однакові і відрізняються лише деякими деталями. У деяких випадках відбувається конкурс на заміщення вакантних посад, проте навіть якщо на конкретну посаду вибраний ідеальний кандидат, це не обов'язково є найоптимальнішим рішенням. Наприклад, кандидат ідеально відповідає посаді головного економіста, проте за характеристиками міг би чудово справитись і з роботою начальника маркетингового відділу. А інші кандидати, які добре би виконували роботу економіста, не мають достатніх вмій і навичок, щоб працювати на посаді, яка передбачає тісний контакт з людьми, знання іноземних мов і не тільки. Отже, прийнявши ідеального працівника на одну посаду, ми будемо змушені на іншу посаду прийняти невідповідну людину або залишити посаду на певний час вакантною. Тому основною метою дослідження було запропонувати таку методику прийому працівників на роботу, щоб максимізувати сумарну придатність набраного персоналу до виконання покладених на них обов'язків.

Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На наш погляд, набір персоналу має відбуватись у два етапи. На кожному з етапів може використовуватись зазначений нижче метод оптимального відбору кандидатів, проте в разі порівняно невеликих ПСГ, коли кількість вакантних посад управлінського складу не перевищує 5 чоловік, можна скористатись і традиційними методами відбору. Пошук нових кадрів повинен мати характер ретельно спланованої кампанії, метою якої є проведення конкурсу серед максимально можливої кількості кваліфікованих і зацікавлених претендентів. На першому етапі підбирають вищий керівний склад на підставі резюме та співбесіди з власниками (на цю співбесіду рекомендується запросити психолога та аналітика). Ефективність співбесіди підвищується під час структурованого інтерв'ю зі стандартизованими записаними запитаннями. У доборі управлінських кадрів варто враховувати вироблені практикою менеджменту підходи щодо визначення вимог до кандидатів. Вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад в апараті управління класифікують з погляду [3]:

- універсальності (універсальні вимоги відображають якості, характерні для всіх управлінських кадрів, специфічні – для кандидатів на заміщення конкретної вакантної посади);
- впливу на вибір (вимоги, дотримання яких обов'язкове для кандидата та які вважають бажаними);
- методів визначення відповідності кандидатів (формальні – вік, стаж роботи, освіта, сімейний стан та інші, які визначаються на підставі документів, і неформальні – ділові й особисті якості, які визначають на підставі рекомендацій і характеристик з попереднього місця роботи та на підставі співбесіди).

На другому етапі формується увесь колектив підприємства. Для цього створюють експертну раду з керівників ПСГ, психолога, аналітика. Ця рада після опрацювання резюме кандидатів та співбесіди з ними оцінює відповідність кожного кандидата всім посадам (або групам посад). У разі повної відповідності певній посаді кандидат отримує 1 бал, у разі повної невідповідності – найвищий бал зі шкали оцінювання. Цей бал є сумою оцінки, отриманої з аналізу резюме кандидата

і суб'єктивної оцінки експерта після співбесіди. Якщо в ході співбесіди виявляється, що дані, вказані в анкеті, не зовсім відповідають дійсності, оцінку, зроблену з аналізу резюме, коригують. У ході співбесіди можуть бути здійснено тестування кандидатів на професійну придатність. У разі, коли кандидат готовий обійняти лише певні посади, відповідність його іншим посадам оцінюють найвищим балом. В результаті отримують таблицю розмірності $m \times n$, де – кількість кандидатів, – кількість груп вакантних посад. Іншими словами, ми отримали транспортну задачу відкритого типу, де запас пунктів постачання дорівнює одиниці, а потреба пунктів споживання – кількості вакантних посад у кожній конкретній групі (наприклад – необхідно прийняти на роботу 10 покоївок, 3 реєстраторів, 5 санітарок і т.д., тоді потреба першого пункту постачання дорівнюватиме 10, другого – 3, третього – 5 і т.д.). Завдання полягає в такому розподілі кандидатів, щоб загальна експертна оцінка була мінімальною – у такий спосіб отримаємо оптимальний розподіл кандидатів.

Сформулюємо математичну модель задачі.

$$L = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{ij} x_{ij} \rightarrow \min \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} \leq 1 \quad , i=1,2,\dots,m \quad (2)$$

$$\sum_{i=1}^m x_{ij} \geq b_j \quad , j=1,2,\dots,n \quad (3)$$

$$\sum_{j=1}^n b_j = k \quad (4)$$

$$x_{ij} \in \{0;1\} \quad (5)$$

- c_{ij} – експертна оцінка відповідності i -го кандидата j -й групі посад;
- n – кількість груп посад;
- m – кількість кандидатів;
- b_j – кількість вакантних місць у j -й групі посад;
- k – загальна кількість вакантних місць;
- x_{ij} – шукані величини, що вказують, чи відповідає i -й працівник j -й групі посад ($x_{ij}=1$) чи не відповідає ($x_{ij}=0$).

Ми робимо припущення, що кількість кандидатів є більшою від кількості вакантних місць. По-перше, як правило, на курортах та в їхніх околицях достатньо осіб працездатного віку, які або не працюють або прагнуть змінити місце роботи. По-друге, набір резюме кандидатів можна вести доти, доки не будуть виконуватись наші вимоги.

Розв'язуючи цю задачу, спочатку зводимо її до транспортної задачі закритого типу, ввівши $(n+1)$ -ту фіктивну групу посад, кількість вакантних місць в якій дорівнює $m-k$. Умови 2 та 3 перетворюються на:

$$\sum_{j=1}^{n+1} x_{ij} = 1 \quad , i=1,2,\dots,m \quad (2^*)$$

$$\sum_{i=1}^m x_{ij} = b_j \quad , j=1,2,\dots,n+1 \quad (3^*)$$

Після цього будемо опорний план методом мінімального елемента та знаходимо оптимальний план методом потенціалів (або використовуємо будь-які інші стандартні методи розв'язання транспортної задачі). Якщо в отриманому оптимальному плані розподілу кандидатів за певними групами посад ми одержали кандидатів з високою оцінкою, рекомендується продовжити набір кандидатів за цими групами і знову розв'язати задачу уже з більшою кількістю кандидатів.

Ця модель може бути використана, наприклад, у прийманні на роботу молодшого медичного та обслуговуючого персоналу у новостворених готелях та пансіонатах, зокрема у м. Трускавець. На ці групи посад приймають, як правило, жінок і до них ставлять такі вимоги:

- реєстратор – вміння працювати з ПК, знання російської, польської і англійської (або німецької) мови, приємна зовнішність, вік до 30 років;
- покоївка – акуратність, приємна зовнішність, вік до 30 років, знання польської мови;
- прибиральниця – акуратність, приємна зовнішність;
- медсестра – спеціальна медична освіта, досвід роботи від двох років, приємна зовнішність;
- офіціантка – акуратність, приємна зовнішність, вік до 30 років;
- масажист – спеціальна медична освіта, досвід роботи від трьох років, приємна зовнішність.

Крім того, при прийманні на роботу практично на всі посади можна враховувати знання іноземної мови, сімейний стан (перевага надається заміжнім, у яких вже є діти – тоді є більша ймовірність того, що така жінка через рік не піде в декретну відпустку). У разі, якщо якась характеристика є неважливою для конкретної категорії посад, шкала її оцінювання є вузькою або й взагалі вона не оцінюється. Якщо ж характеристика є важливою (наприклад, спеціальна медична освіта для медсестер), то шкала оцінювання є широкою, для того щоб у разі невідповідності цієї кандидатури певній категорії посад у таблиці транспортної задачі у відповідній клітинці стояло достатньо велике число, що унеможливило б приймання цієї особи на відповідну посаду.

У разі використання різноманітних стандартних тестів при прийманні працівників на роботу, результати цих тестів можна і треба використовувати у моделі транспортної задачі, попередньо здійснивши певні перетворення. Необхідно враховувати, що в тестах, як правило, чим вищий бал, тим позитивніший результат, а у використовуваній нами моделі – навпаки, тому, наприклад, якщо тест передбачає виставлення оцінки в межах 100 балів, а ми оцінюємо важливість результатів тесту для оцінювання придатності цій групі посад у 10 балів, то необхідно виконати такі перетворення:

$$K^* = 11 - [K/100],$$

де K – оцінка, отримана в результаті тестування; K^* – оцінка, модифікована для використання у моделі.

Висновки та напрямки подальших досліджень. Використання цієї моделі при прийманні працівників на роботу дасть змогу ефективніше заповнювати вакантні посади кваліфікованими спеціалістами, знизити плінність кадрів, зменшити час і обсяг коштів, що витрачаються на початкове навчання персоналу. Як наслідок – швидший вихід новоствореного ПСГ на оптимальну потужність і раціональніше використання коштів на рекламу (в разі наявності некваліфікованого персоналу на початку діяльності ПСГ реклама може мати зворотний ефект, на подолання якого в майбутньому необхідно буде затратити багато зусиль). Надалі варто розробити детальну методику оцінювання характеристик претендентів на всі категорії посад, які наявні на підприємствах в індустрії гостинності. Також, там де можливо, варто розробити тести, які б допомагали визначити придатність кандидатів вибраній посаді та визначити формули переведення оцінок тих тестів у бали, які використовуватимуться у запропонованій моделі як складових загального бала придатності кандидата вибраній категорії посад.

1. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. *Маркетинг. Гостеприимство и туризм* / Под ред. Р.Б. Ноздревой. – М., 1998. 2. Лавлок К. *Маркетинг услуг.: Персонал, технологии, стратегии.* – М., 2005. 3. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. *Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навч.посіб.* – К., 2003. 4. Уокер Дж.Р. *Введение в гостеприимство: Учеб.пособие для студентов вузов.* – М., 2002. 5. Цегелик Г.Г. *Лінійне програмування.* – Львів, 1995.