

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему:
**«Управління персоналом на підприємствах
готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах
господарювання»**

Виконала: здобувач вищої освіти
ОС «бакалавр»
GRS1-B19 групи
спеціальності: 241 Готельно-
ресторанна справа за ОПП
«Готельно-ресторанна справа»
Марина ВОЙТКО

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Ольга ОЛІЙНИК

Рецензент:
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри
менеджменту
Оксана ЛАВРУК

Кам'янець-Подільський
2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1. Історія розвитку управління персоналом на підприємствах готельно- ресторанного бізнесу	6
1.2. Сучасні тенденції управління персоналом на підприємствах готельно- ресторанного бізнесу	11
1.3. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно- ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання.....	14
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КРИТИЧНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	21
2.1. Аналіз впливу кризових умов на персонал підприємств готельно- ресторанного бізнесу	21
2.2. Оцінка ефективності застосування методів управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах.....	25
2.3. Виявлення факторів, що впливають на ефективність управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання.....	28
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КРИТИЧНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	31
3.1. Виявлення проблем управління персоналом на підприємствах готельно- ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання.....	31
3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання	34
ВИСНОВКИ	42

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	45
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

У готельному бізнесі сьогодні існує жорстка конкуренція, і успішно в ній процвітають тільки ті готелі, які забезпечують своїм клієнтам високоякісне обслуговування. Це неможливо без наявності професійно підготовленого персоналу.

Актуальність дослідження. Управління персоналом у готельно-ресторанній сфері є досить актуальною темою досліджень у зв'язку з підвищеними вимогами клієнтів до якості готельних послуг в умовах глобалізації. Персонал готельного комплексу є ключовим фактором впливу на якість обслуговування, а ефективне управління персоналом є однією з найважливіших функцій готелю.

Дослідження в галузі управління персоналом у готелях проводяться з початку ХХ ст. і пов'язані з активізацією господарського життя капіталістичних країн і підвищенням попиту на товари і послуги. Вивчення питань універсальних підходів до управління персоналом у готельному господарстві проводили А. І. Кравченко, Р. Д. Хунагов, Д. Сільверман та інші. Питання організаційної культури в контексті управління персоналом висвітлювались у роботах М. Вебера, Т. Парсонс, Ч. Барнарда, Саймонг, А. Петтигрю, В. В. Щербина та інших. Вітчизняні вчені та практики, такі як Б. В. Авер'янов, Т. Г. Єрошкина, М. В. Єфремова, В.А. Квартальнов, М.В. Кобяк, М.М. Нестерук, А.Л. Лесник, А.К. Маринин, І.П.Матицький, Г.А. Папирян, а також закордонні фахівці з готельного господарства, наприклад, Р. А. Браймер, С. А. Бейкер, П. Е. Діас, Р. Х. Буде, П. Котлер, В.Т.Умбрайт, Дж. Уокер, займалися дослідженням питань менеджменту готелів та сфери послуг.

Мета дослідження: визначити особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання та розробити рекомендації щодо їх покращення.

Завдання дослідження:

- Проаналізувати сучасний стан управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання.

- Визначити особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання.

- Розробити рекомендації щодо покращення управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження: управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження: особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання.

Методи дослідження:

Аналіз наукової літератури та документів з питань управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання.

Аналіз статистичних даних щодо управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання.

Опитування працівників підприємств готельно-ресторанного бізнесу щодо якості обслуговування та взаємодії з персоналом.

Проведення SWOT-аналізу з метою виявлення сильних і слабких сторін управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та двох додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Історія розвитку управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Важливою складовою успішної діяльності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є управління персоналом. Адже зараз конкуренція на ринку, компанії прагнуть залучати і утримувати талановитих працівників, що потребує ефективного управління персоналом. Одним з ключових напрямків управління персоналом в готельно-ресторанній галузі є навчання і розвиток персоналу. Застосування новітніх технологій в освітньому процесі є однією з головних тенденцій в даній галузі.

Крім того, з'являються нові вимоги до кваліфікації персоналу, пов'язані з розвитком готельно-ресторанного бізнесу і змінами відносно до стандартів обслуговування клієнтів. Також відбувається зростання популярності соціальної відповідальності бізнесу, що передбачає залучення кваліфікованого персоналу, що вміє працювати з соціально вразливими групами.

Важливою складовою управління персоналом є забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці, що також стає все більш актуальним у контексті пандемії COVID-19.

Таким чином, в сучасному стані управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу відбуваються зміни, які вимагають від компаній більш ефективних підходів до управління персоналом та пристосування до нових вимог ринку.

Управління персоналом - це комплекс заходів з управління людськими ресурсами в організації, спрямованих на підвищення ефективності працівників та досягнення стратегічних цілей бізнесу [20, с.173].

У контексті готельно-ресторанного бізнесу управління персоналом означає розробку та реалізацію стратегій залучення, утримання та підвищення

кваліфікації працівників, а також організацію робочого процесу та взаємодію між працівниками.

Поняття управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу вивчається в рамках спеціальних курсів та програм, які пропонують вищі навчальні заклади та бізнес-школи. Також це питання вивчається в рамках практичного досвіду роботи в готельно-ресторанній галузі та під час проходження стажування в цій галузі. Крім того, існують різні книги, статті та дослідження, які присвячені питанням управління персоналом в готельно-ресторанній галузі [17, с.184].

Питання управління персоналом в готельно-ресторанній галузі вивчають дослідники з різних галузей знань, таких як менеджмент, готельно-ресторанна справа, психологія, соціологія та інші. Деякі з відомих вчених, які займалися дослідженням управління персоналом в готельно-ресторанній галузі, включають:

- Річарда Бойца, автора книги «Ресторанний менеджмент», який вивчав ефективне управління персоналом в ресторанному бізнесі;
- Рональда М. Коннора, автора книги «Управління готельним бізнесом», який досліджував управління персоналом в готельній галузі;
- Гаррі Симджіана, автора книги «Управління персоналом в готельному бізнесі», який займався дослідженням управління персоналом в готельно-ресторанній галузі;
- Сьюзен Беррі, дослідниця у галузі готельного менеджменту, яка займалася дослідженням питань управління персоналом в готельно-ресторанній галузі.

Управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі почало розвиватися відносно недавно, оскільки цей сектор економіки зростає в останні десятиліття. Проте, на сьогоднішній день, велика кількість досліджень та практик вже дозволяє визначити основні етапи історії розвитку управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу [19, с.26].

- *Перший етап* – виникнення готелів і ресторанів як підприємств, де вимоги до персоналу були мінімальними. *На середині XIX століття* навіть великі готелі та ресторани не використовували спеціалізованих служб управління персоналом.

Перший етап розвитку готельно-ресторанної галузі відноситься до середини XIX століття і пов'язаний зі зростанням туризму та мобільності населення. У цей період готелі та ресторани були приватними підприємствами, що не використовували спеціалізованих служб управління персоналом. Вимоги до персоналу були мінімальними, а на працівників покладалися функції забезпечення комфорту та безпеки гостей, приготування їжі та обслуговування клієнтів [24, с.56].

Наприкінці XIX століття з'явилися перші ланцюгові готелі, які використовували більш професійний підхід до управління персоналом. Однак, на початку XX століття, навіть великі готелі та ресторани не використовували спеціалізованих служб управління персоналом, а керувалися головним чином власниками або менеджерами, які контролювали роботу працівників та вирішували проблеми з персоналом.

- *Другий етап – початок XX століття.* В цей період створені перші департаменти управління персоналом, що займалися набором та підготовкою персоналу, а також розвитком систем оплати праці та управління трудовими відносинами.

Другий етап розвитку готельно-ресторанної галузі на початку XX століття був пов'язаний зі зростанням масштабів галузі та необхідністю професійного управління. У цей період підприємства стали більш орієнтовані на покращення якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Зокрема, на початку XX століття почали створюватися перші департаменти управління персоналом, які займалися підбором, підготовкою та управлінням персоналом. Також у цей період з'явилися нові методики оцінки та підвищення кваліфікації працівників, що сприяло підвищенню ефективності роботи та зменшенню втрат через невідповідність кваліфікації [31, с.48].

Крім того, у цей період розвивалися системи оплати праці та управління трудовими відносинами. З'являлися нові форми оплати праці, які допомагали залучати та утримувати талановитих працівників, а також стимулювати їхню продуктивність та творчість. Також у цей період почали розроблятися нові форми управління трудовими відносинами, які сприяли зменшенню конфліктів між працівниками та роботодавцями, а також підвищенню задоволення від роботи.

У результаті цих змін готельно-ресторанна галузь стала більш організованою та професійною. Підприємства, які успішно адаптувалися до нових умов ринку, змогли збільшити свою ефективність та конкурентоспроможність. Клієнти отримали більш якісне та професійне обслуговування та більше можливостей для відпочинку та розваг. В результаті, готельно-ресторанна галузь стала більш привабливою для туристів та інвесторів, що забезпечило подальший розвиток галузі.

- *Третій етап – 1960-1980 роки.* У цей період на готельно-ресторанному ринку з'явилася значна конкуренція, що привело до збільшення розмірів підприємств та розвитку їх структури. Управління персоналом стало більш складним та спеціалізованим. Однією з головних змін стало поява нових підрозділів управління персоналом, таких як служба з планування та розвитку персоналу, служба з розвитку кар'єри та служба з оцінки та аналізу роботи персоналу. Це свідчить про те, що управління персоналом стало більш спеціалізованим та складним. Такі підрозділи надавали допомогу підприємствам у підборі та підготовці кваліфікованого персоналу, плануванні кар'єри працівників та оцінці їхньої роботи [22, с.46].

Також у цей період зросла увага до розвитку систем оплати праці та управління трудовими відносинами. Підприємства намагалися створити більш привабливі умови для своїх працівників та забезпечити їхнє задоволення від роботи. Це допомогло залучати та утримувати талановитих фахівців у галузі.

У цілому, третій етап розвитку готельно-ресторанної галузі був пов'язаний зі зростанням конкуренції та необхідністю вдосконалення

управління персоналом. Це привело до створення нових підрозділів управління персоналом та змін в системах оплати праці та управління трудовими відносинами. Крім того, в цей період почали з'являтися нові технології та інновації, які допомагали підвищувати ефективність та якість обслуговування.

Зокрема, були введені комп'ютерні системи бронювання та управління готелями та ресторанами, що сприяло покращенню обліку та плануванню використання ресурсів. Також, в цей період активно розвивалися системи лояльності та маркетингу, які допомагали залучати нових клієнтів та зберігати вже існуючих.

У результаті цих змін готельно-ресторанна галузь стала більш конкурентоздатною та ефективною. Підприємства, які успішно адаптувалися до нових умов ринку, змогли збільшити свій прибуток та розширити свої можливості. У той же час, клієнти отримали більш широкий вибір та вищу якість обслуговування.

- *Четвертий етап – початок 1990-х років і далі.* На цьому етапі управління персоналом в готельно-ресторанній галузі стало більш стратегічним та орієнтованим на результати. Важливість розвитку та збереження персоналу була визнана як ключовий фактор успіху підприємства. Були розроблені нові методи та підходи до управління персоналом, такі як гнучка робота, підвищення мотивації працівників, розвиток лідерства та комунікаційних навичок. У цей період також з'явилися нові технології управління персоналом, такі як електронні системи управління робочим часом та системи звітування про результати роботи персоналу.

Цей етап ще більше акцентував увагу на персоналі як ключовому ресурсі для успіху підприємства в готельно-ресторанній галузі. Управління персоналом стало більш проактивним та орієнтованим на стратегічні цілі, а не просто на операційні аспекти. Важливість гнучкості роботи була визнана як ключова у забезпеченні ефективності роботи підприємства, а підвищення мотивації працівників стало однією з найважливіших задач управління персоналом.

Нові технології, такі як електронні системи управління робочим часом та системи звітування про результати роботи персоналу, допомогли удосконалити процеси управління персоналом та забезпечити більш ефективний моніторинг роботи персоналу та його результатів. Розвиток лідерства та комунікаційних навичок допоміг забезпечити ефективне спілкування між різними рівнями управління, а також між працівниками та керівництвом. Це дозволило забезпечити більш прозору та ефективну комунікацію в організації та зменшити можливість конфліктів та непорозумінь [5, с.85].

Крім того, зростаюча увага до розвитку персоналу та його професійних навичок дозволяє підвищувати якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів. Інвестування в навчання та розвиток працівників є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

А також, управління міжкультурною комунікацією стало дедалі важливішим в готельно-ресторанній галузі, зокрема в контексті зростаючої кількості іноземних туристів та працівників. Ефективне управління міжкультурною комунікацією допоможе підприємству забезпечити високий рівень обслуговування та задоволеності клієнтів з різних країн світу.

У загальному контексті, управління персоналом у готельно-ресторанній галузі стало більш стратегічним та орієнтованим на результат, з увагою до розвитку персоналу, комунікації та міжкультурної взаємодії. Застосування новітніх технологій та забезпечення гнучкості роботи також допомагають підприємствам забезпечити ефективне управління персоналом та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

1.2. Сучасні тенденції управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою глобальної економіки та є однією з найбільш динамічних та змінюваних галузей. Стан

розвитку готельно-ресторанного бізнесу залежить від багатьох факторів, таких як глобалізація, зміна попиту та пропозиції, культурні та технологічні тенденції, зміни в законодавстві тощо.

На сьогоднішній день готельно-ресторанний бізнес переживає значний розвиток. Зростання світового туризму та зміна ставлення до їжі та гастрономії сприяє збільшенню попиту на послуги готельно-ресторанного бізнесу. Крім того, розвиток технологій, зокрема онлайн-бронювання та рекламування, дозволяє готельно-ресторанному бізнесу залучати більше клієнтів та підвищувати свою ефективність.

У той же час, готельно-ресторанний бізнес також стикається з низкою проблем. Наприклад, зміна попиту може призвести до зниження обсягів бізнесу, а висока конкуренція може призвести до зменшення прибутковості. Крім того, проблеми з регулюванням діяльності та забезпеченням якості можуть впливати на репутацію готельно-ресторанного бізнесу.

Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу постійно розвивається і адаптується до сучасних вимог та тенденцій. Основні сучасні тенденції управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу наступні:

- Зосередження на людині: підприємства готельно-ресторанного бізнесу все більше усвідомлюють важливість зосередження на людях, що працюють на них. З цією метою розробляються нові програми та стратегії, які допомагають підприємствам створювати комфортні умови для працівників та підвищувати їх задоволеність від роботи.

- Розвиток технологій: в сучасному світі технології відіграють дедалі більшу роль у готельно-ресторанній галузі. Підприємства розвивають нові програмні продукти, що допомагають автоматизувати процеси та підвищувати ефективність роботи персоналу.

- Розширення функцій управління персоналом: сучасний менеджмент персоналу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу включає більше функцій, ніж будь-коли раніше. Окрім традиційних завдань з управління

персоналом, таких як підбір, оцінка та підвищення кваліфікації працівників, менеджери персоналу займаються також розробкою та впровадженням стратегій збереження та залучення талановитих працівників.

– Розвиток міжнародного менеджменту персоналу: з розвитком глобалізації готельно-ресторанний бізнес став більш міжнародним, що призвело до зростання значення міжнародного менеджменту персоналу. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу вивчають міжкультурні аспекти управління персоналом, які допомагають підвищити ефективність роботи працівників, що мають різний культурний бекграунд.

– Соціальна відповідальність: управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу стає все більш соціально відповідальним. Підприємства зосереджуються на зниженні впливу на довкілля, здоров'ї працівників та соціальних аспектах зайнятості.

– Гнучкість робочого часу: відкриття ресторанів та готелів цілодобово стає все більш популярним у світі, що призводить до збільшення потреби в гнучкому робочому графіку. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу використовують різні форми гнучкого графіку, такі як парт-тайм, робота з використанням технологій, робота на дому тощо.

– Взаємодія з клієнтами: сучасні технології дозволяють готельно-ресторанним підприємствам збільшувати взаємодію з клієнтами та використовувати дані про них для покращення обслуговування. Менеджери персоналу вивчають попередній досвід клієнтів та здійснюють з ними зворотний зв'язок для забезпечення найвищої якості обслуговування.

– Організаційна культура: зосередження на організаційній культурі стає все більш важливим для готельно-ресторанних підприємств. Культура підприємства визначається його цінностями, поведінкою та підходом до роботи з персоналом. Підприємства зосереджуються на розвитку позитивної організаційної культури, що допомагає залучати та утримувати талановитих працівників, підвищувати ефективність та задоволеність роботою.

Таким чином, готельно-ресторанний бізнес стикається зі значними викликами у сфері управління персоналом, проте він також має можливості для розвитку та покращення своїх практик. Для успішного функціонування підприємству необхідно розуміти важливість міжнародного менеджменту персоналу, соціальної відповідальності, гнучкого робочого часу, взаємодії з клієнтами та розвитку позитивної організаційної культури.

1.3. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання

В останні декілька років готельно-ресторанний бізнес стикнувся з масою перешкод, спричинених пандемією COVID-19 та військовою агресією росії на території України, що понесло за собою ряд наслідків та змін у цій галузі.

Пандемія COVID-19 мала серйозний вплив на готельно-ресторанний бізнес у багатьох країнах світу. Введення карантинних обмежень та закриття громадських місць призвело до значного зниження попиту на послуги готелів та ресторанів. Це призвело до втрат для підприємств цієї галузі, зокрема до скорочення персоналу та припинення роботи деяких підприємств.

Багато готелів та ресторанів були змушені переходити на нові моделі бізнесу, такі як онлайн-доставка їжі та проживання на відстані, щоб зберегти свої підприємства. Також, в багатьох країнах були введені допоміжні програми для підтримки готельно-ресторанного бізнесу, з метою забезпечення їх життєздатності під час пандемії.

У деяких країнах, де карантинні обмеження були послаблені, готельно-ресторанні підприємства повернулися до нормального режиму роботи. Однак, попри це, кількість гостей та клієнтів залишалась нижчою, ніж до початку пандемії, через зміни в економіці та побутовій поведінці людей.

Загалом, пандемія COVID-19 викликала значні виклики для готельно-ресторанного бізнесу, але деякі підприємства зуміли адаптуватись та зберегти свою життєздатність, тоді як інші зазнали серйозних втрат.

Військова агресія росії на території України має серйозні наслідки для готельно-ресторанного бізнесу зокрема в південній та східній частині країни.

Зокрема, конфлікт та нестабільність в регіоні призвели до значного зниження попиту на послуги готелів та ресторанів, оскільки туристи та місцеві жителі уникають подорожей в нестабільні регіони. Багато готелів та ресторанів, розташованих у зоні конфлікту, були змушені припинити свою роботу, що призвело до втрат для підприємців та збільшення безробіття в регіоні.

Крім того, економічні санкції, які були введені проти Росії у зв'язку з її агресією, також мали негативний вплив на готельно-ресторанний бізнес в Україні, оскільки вони знизили споживчу активність та підвищили ціни на деякі товари та послуги.

У зв'язку з цим, багато готелів та ресторанів в південній та східній частині України були змушені шукати нові ринки збуту та моделі бізнесу, щоб вижити в умовах нестабільності та зниженого попиту на їхні послуги. Також, уряд України запровадив деякі програми підтримки для готельно-ресторанного бізнесу в зоні конфлікту, але їх ефективність обмежена через недостатність фінансових ресурсів та складність умов реалізації.

Вище наведені умови, що спричинили критичні умови господарювання готельно-ресторанного бізнесу.

Критичні умови господарювання визначаються як непередбачувані, екстремальні обставини, які можуть вплинути на фінансовий стан та діяльність підприємства, такі як економічні кризи, природні катастрофи, терористичні атаки, пандемії та інші події.

Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання вимагає від менеджерів більш гнучкого та швидкого реагування на зміни. Для забезпечення ефективного управління персоналом у критичних умовах, підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні:

- 1) Розробляти та виконувати плани навчання та підготовки персоналу на випадок кризових ситуацій.

Розроблення та виконання планів навчання та підготовки персоналу на випадок кризових ситуацій є важливим елементом ефективного управління готельно-ресторанним бізнесом.

Під час кризових ситуацій, таких як пандемія, природні катастрофи, терористичні атаки, війна тощо, персонал готелів та ресторанів може стати ключовим фактором в успішному подоланні кризи та забезпеченні безпеки для клієнтів та співробітників.

У плані навчання та підготовки персоналу необхідно враховувати специфіку кризової ситуації, що може відрізнятися залежно від її типу та масштабу. Наприклад, у випадку пандемії коронавірусу персонал повинен бути навчений засобів профілактики передачі інфекції, правильного використання засобів захисту, організації дистанційної роботи та взаємодії з клієнтами та співробітниками.

Крім того, плани навчання та підготовки повинні бути систематичними та оновлюватися з регулярністю, оскільки кризові ситуації можуть виникати несподівано та вимагати нових знань та навичок від персоналу.

2) Приділяти увагу питанням безпеки працівників та клієнтів, встановлюючи необхідні процедури та правила безпеки.

Для забезпечення безпеки працівників та клієнтів необхідно встановити відповідні процедури та правила безпеки, які відповідають особливостям конкретної діяльності організації. Для цього можна виконати наступні кроки:

- Оцінити потенційні ризики та небезпеки, які можуть виникнути на робочому місці для працівників та клієнтів. Наприклад, ризики пов'язані з електричними пристроями, механічними пристроями, хімічними речовинами, пожежею та інші.

- Розробити процедури та правила безпеки, які відповідають виявленим ризикам та небезпекам. Наприклад, процедури з безпечної експлуатації обладнання, правила з пожежної безпеки, інструкції щодо користування хімічними речовинами, правила техніки безпеки під час роботи з великою висотою та інші.

- Забезпечити навчання працівників щодо процедур та правил безпеки. Навчання повинно бути регулярним та включати як теоретичну, так і практичну частини.

- Забезпечити наявність необхідних засобів індивідуального захисту для працівників та клієнтів. Наприклад, захисні окуляри, маски, спеціальний одяг тощо.

- Регулярно перевіряти дотримання процедур та правил безпеки працівниками та клієнтами. Безпека працівників та клієнтів повинна бути пріоритетом для кожної організації.

3) Розробляти плани дій в разі кризових ситуацій та проводити їх практичне випробування.

Розробка планів дій в разі кризових ситуацій та їх практичне випробування є важливою частиною стратегії управління ризиками в організації. Для цього можна виконати наступні кроки:

- Визначити потенційні кризові ситуації, які можуть виникнути в організації. Наприклад, надзвичайні ситуації, такі як пожежі, наводнення, землетруси, кібератаки, фінансові кризи, скандали з пресою тощо.

- Розробити плани дій, які включають процедури та інструкції щодо реагування на кризову ситуацію. Кожен план дій повинен містити чіткі кроки, які працівники повинні виконувати, щоб забезпечити безпеку персоналу та клієнтів, а також зменшити втрати для організації. Наприклад, план дій на випадок пожежі повинен містити інструкції щодо евакуації, процедури пожежних загорань та інші.

- Організувати практичне випробування планів дій з різними сценаріями кризових ситуацій. Це дозволить переконатися, що плани дій працюють ефективно, а також допоможе підготувати працівників до дій у реальних кризових ситуаціях.

- Проводити регулярну перевірку та оновлення планів дій залежно від змін в організації, ризиків та нових загроз.

Важливо зазначити, що розробка планів дій в разі кризових ситуацій та їх практичне випробування є незамінною частиною стратегії управління ризиками в будь-якій організації, оскільки це дозволяє забезпечити безпеку працівників та клієнтів, мінімізувати втрати та шкоду, яка може бути завдана організації в разі кризових ситуацій.

Недостатня увага до розробки планів дій в разі кризових ситуацій може призвести до серйозних наслідків, таких як загроза безпеці працівників та клієнтів, фінансові втрати, втрата репутації та інші негативні наслідки. Тому важливо приділяти цьому питанню належну увагу та регулярно перевіряти та оновлювати плани дій з урахуванням нових загроз та ризиків.

4) Приділяти увагу соціальним аспектам зайнятості, зокрема, створюючи програми допомоги працівникам у випадку втрати роботи або зменшення обсягів роботи.

Створення програм допомоги працівникам у випадку втрати роботи або зменшення обсягів роботи може включати в себе різноманітні заходи, такі як професійна підтримка під час пошуку нової роботи, фінансова допомога, допомога у плануванні кар'єри, та інші. Такі програми можуть допомогти працівникам пройти через важкі періоди, зберегти свої здібності та навички, і повернутися на ринок праці з новими можливостями.

Приділення уваги соціальним аспектам зайнятості не тільки забезпечує безпеку та благополуччя працівників, але також може позитивно впливати на репутацію та статус організації в очах споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін.

5) Використовувати технології для забезпечення взаємодії з клієнтами, наприклад, забезпечуючи онлайн-бронювання та контакт з клієнтами через соціальні мережі.

Наприклад, онлайн-бронювання може допомогти клієнтам забронювати послуги або товари в зручний для них час, що забезпечує зручність та ефективність взаємодії. Контакт з клієнтами через соціальні мережі дозволяє організаціям швидко та ефективно реагувати на запити та питання клієнтів,

підтримувати з ними зв'язок, дізнаватися їхні потреби та думки про продукти або послуги.

Такі технології не тільки полегшують взаємодію з клієнтами, але й дозволяють організаціям бути більш ефективними та конкурентоспроможними. За допомогою аналізу даних, які збираються з онлайн-бронювань та взаємодії з клієнтами через соціальні мережі, організації можуть дізнатися більше про своїх клієнтів, їхні потреби та вимоги, що дозволяє забезпечити більш ефективне та наочне просування продуктів або послуг. Організації також можуть використовувати такі дані для підвищення ефективності своїх маркетингових кампаній та розвитку бізнесу.

б) Дотримуватися засад корпоративної соціальної відповідальності та знижувати вплив на довкілля.

Зокрема, компанії можуть розробляти та впроваджувати різні програми та проекти, які сприяють зниженню впливу на довкілля та підвищенню корпоративної соціальної відповідальності.

Наприклад, компанії можуть встановлювати власні стандарти та політики, які зменшують вплив на довкілля, такі як використання відновлюваних джерел енергії, використання біорозкладаючих матеріалів та впровадження програм вторинної переробки. Крім того, компанії можуть розробляти та впроваджувати соціальні програми, які сприяють покращенню життя людей та зниженню впливу на довкілля.

Дотримання засад корпоративної соціальної відповідальності та зниження впливу на довкілля є не тільки етичною та моральною вимогою, але й ефективним способом забезпечити стійкий та успішний розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі. Компанії, які дотримуються цих принципів, можуть залучати до себе більше клієнтів, покращувати свій імідж та забезпечувати більш високу лояльність споживачів.

Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання також потребує ефективної комунікації зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Персонал

повинен бути проінформований про ситуацію та про плани дій підприємства. Крім того, менеджери повинні бути готові до прийняття рішень в умовах невизначеності та нестабільності.

Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання потребує також дотримання засад етики та відповідності законодавству, зокрема, у питаннях збереження приватності та конфіденційності даних клієнтів та працівників. Крім того, менеджери повинні бути готові до роботи в умовах обмежених ресурсів та підвищеної ефективності управління з метою забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах кризових ситуацій.

У кризових умовах, таких як пандемія або природні катастрофи, менеджери готельно-ресторанного бізнесу повинні бути готові до роботи в умовах обмежених ресурсів та підвищеної ефективності управління. Вони повинні швидко приймати рішення та реагувати на зміни ситуації, щоб забезпечити успішне функціонування підприємства.

Також важливим є створення планів дій в разі кризових ситуацій та їх практичне випробування. Це дозволить менеджерам підприємства діяти швидко та ефективно в разі виникнення небезпечної ситуації.

Нарешті, управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу потребує підвищеної ефективності управління та ресурсів в умовах кризових ситуацій. Менеджери повинні зосередитися на збереженні робочих місць та створенні програм допомоги працівникам у випадку втрати роботи або зменшення обсягів роботи, а також на зниженні впливу на довкілля, щоб забезпечити успішне функціонування підприємства в умовах кризових ситуацій.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КРИТИЧНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Аналіз впливу кризових умов на персонал підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Кризові умови можуть суттєво впливати на персонал підприємств готельно-ресторанного бізнесу, особливо в контексті економічних криз, які можуть призвести до скорочення чисельності персоналу, зниження заробітної плати, зміни умов праці та інших важливих параметрів.

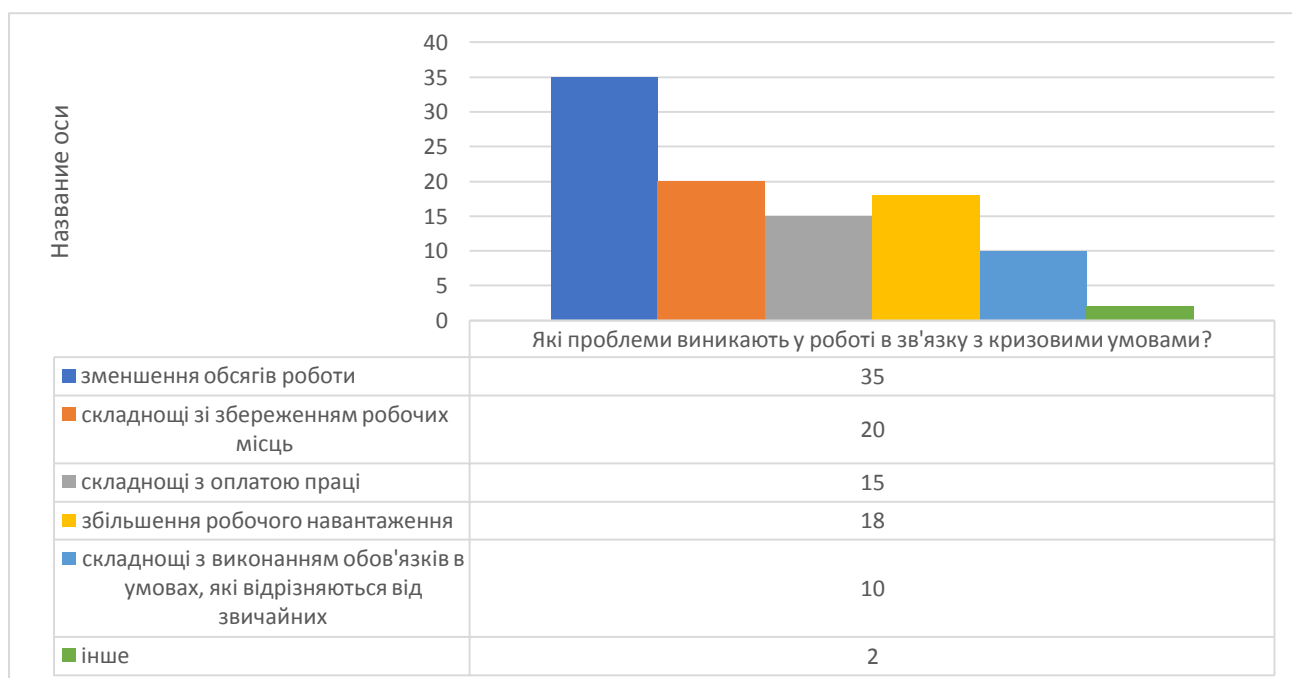
Нами було проведено анкетування серед персоналу готельно-ресторанного бізнесу на Прикарпатті, зокрема в опитуванні взяло участь 45 працівників даної сфери. Зміст анкети додаємо у додатку А.

Результати анкетування свідчать про те, що більшість опитаних (75%) задоволені або дуже задоволені загальною робочою ситуацією в готельно-ресторанному бізнесі. Однак, все ж таки є частка опитаних (25%), які не задоволені або дуже незадоволені своєю робочою ситуацією. Це може свідчити про потребу вдосконалення умов праці для цієї групи працівників або про недостатність зусиль власників бізнесу для забезпечення комфортної робочої обстановки. (рис.2.1.)



Рис.2.1.

Відповіді на наступне питання анкети свідчать про те, які проблеми найбільше турбують працівників готельно-ресторанного бізнесу в зв'язку з кризовими умовами. Зменшення обсягів роботи є головною проблемою, яку відзначили 35% опитаних. Також важливими факторами є складнощі зі збереженням робочих місць (20%) та складнощі з оплатою праці (15%). Збільшення робочого навантаження турбує 18% опитаних, а складнощі з виконанням обов'язків в умовах, які відрізняються від звичайних, становлять 10% відповідей. Також 2% опитаних вказали на інші проблеми, які не були включені до запропонованих варіантів відповідей (рис.2.2.).

**Рис.2.2.**

Результати відповідей на питання «Які зміни в робочих умовах відбулися в зв'язку з кризовими умовами?» свідчать про те, що кризові умови суттєво вплинули на робочі умови працівників. Вони змушені були змінювати свій робочий графік, зменшувати робочий час або переходити на дистанційну роботу. Також значна кількість працівників була звільнена в зв'язку зі зменшенням обсягів роботи. Це може мати негативний вплив на економічну ситуацію країни і спричинити соціальні проблеми. Однак, з іншого боку, це може стати стимулом для пошуку нових способів розвитку індустрії та змін у підходах до організації роботи (рис.2.3.).



Рис.2.3.

В результаті опитування було виявлено, що більшість респондентів вважають, що керівництво прийняло заходи забезпечення безпеки та ефективності роботи в кризові періоди, але їм були би потрібні додаткові заходи, такі як забезпечення можливості відпочинку та відпусток. Відповіді також показують, що керівництво надало рекомендації щодо безпечних робочих умов і забезпечення захисних засобів, що є важливими складовими забезпечення безпеки праці (рис.2.4.).



Рис.2.4.

Дані результати анкети свідчать про те, які зміни в робочих умовах найбільше вплинули на респондентів під час кризових умов. Зокрема, збільшення робочого навантаження відзначило 35% респондентів, що свідчить про те, що ця зміна мала значний вплив на їхню роботу. Зменшення обсягів роботи відзначило 20% респондентів, а складнощі зі збереженням робочих місць - 15%. Складнощі з оплатою праці відзначили лише 10% респондентів, а складнощі з виконанням обов'язків в умовах, які відрізняються від звичайних, також отримали 10% відповідей. Ще 10% респондентів вказали на інші зміни в робочих умовах, які не входили до запропонованих варіантів, але мали вплив на їхню роботу (рис.2.5.).



Рис.2.5.

Більшість респондентів вважає, що криза має негативний вплив на їх підприємство (35% відповіли «Ні»), але також є респонденти, які бачать деякі позитивні наслідки (20% відповіли «Так», 30% - «Частково»). Також є група респондентів, які не можуть визначитися зі своєю позицією (15%). В цілому, відповіді свідчать про те, що криза має різний вплив на різні підприємства та їхніх співробітників.

З результатів анкетування можна зробити декілька висновків:

- Більшість респондентів (70%) вважають, що криза має негативний вплив на їх роботу і підприємство в цілому.
- Заходи, проведені керівництвом для забезпечення безпеки та ефективності роботи в кризові періоди, такі як забезпечення захисних засобів і проведення тренінгів, були проведені недостатньо ефективно.
- Найбільша зміна в робочих умовах, на думку респондентів, полягає в збільшенні робочого навантаження (35%), що може впливати на якість та ефективність роботи.
- Більшість респондентів (65%) вважають, що криза не має позитивного впливу на розвиток їх підприємства.

Загалом, результати анкетування вказують на потребу у збільшенні зусиль для забезпечення безпеки та ефективності роботи в кризові періоди, а також на необхідність розгляду можливості зменшення робочого навантаження для підвищення якості та ефективності роботи.

2.2. Оцінка ефективності застосування методів управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах

Для визначення оцінки ефективності застосування методів управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу нами було здійснено опитування працівників даної сфери, в опитуванні взяли участь 45 респондентів. Питання, які використовували для опитування подані у додатку Б.

Згідно з результатами анкети, лише 30% опитаних вважають, що персонал на їхньому підприємстві достатньо забезпечений необхідними засобами індивідуального захисту в умовах кризи, тоді як 70% опитаних вважають, що забезпечення є не достатнім або взагалі відсутнє (рис.2.6.).

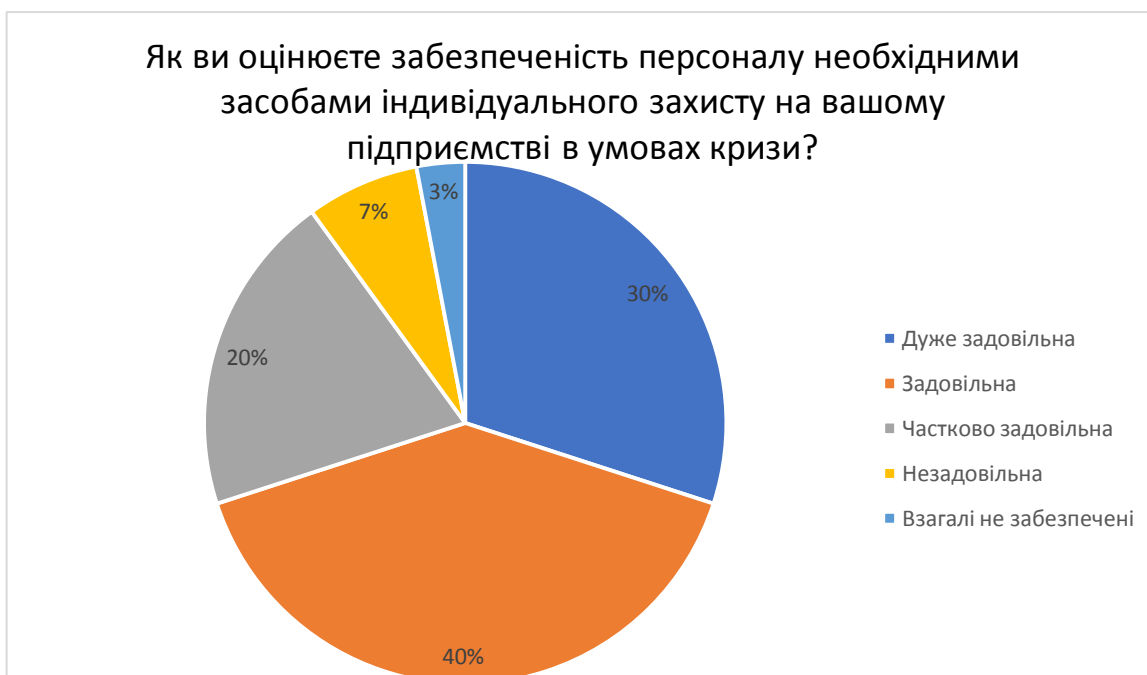


Рис.2.6.

Щодо інформаційної підтримки, лише 45% опитаних вважають, що вона є ефективною або дуже ефективною, тоді як для 50% опитаних ця підтримка є лише частково ефективною або взагалі не надається. Це може свідчити про те, що на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи не надається достатня інформаційна підтримка персоналу (рис.2.7.).



Рис.2.7.

За результатами анкетування також видно, що більшість опитаних вважає комунікацію та взаємодію з керівництвом підприємства в умовах кризи

достатньою або задовільною (70%). Це може свідчити про те, що на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу керівництво забезпечує достатній рівень комунікації з персоналом (рис.2.8.).

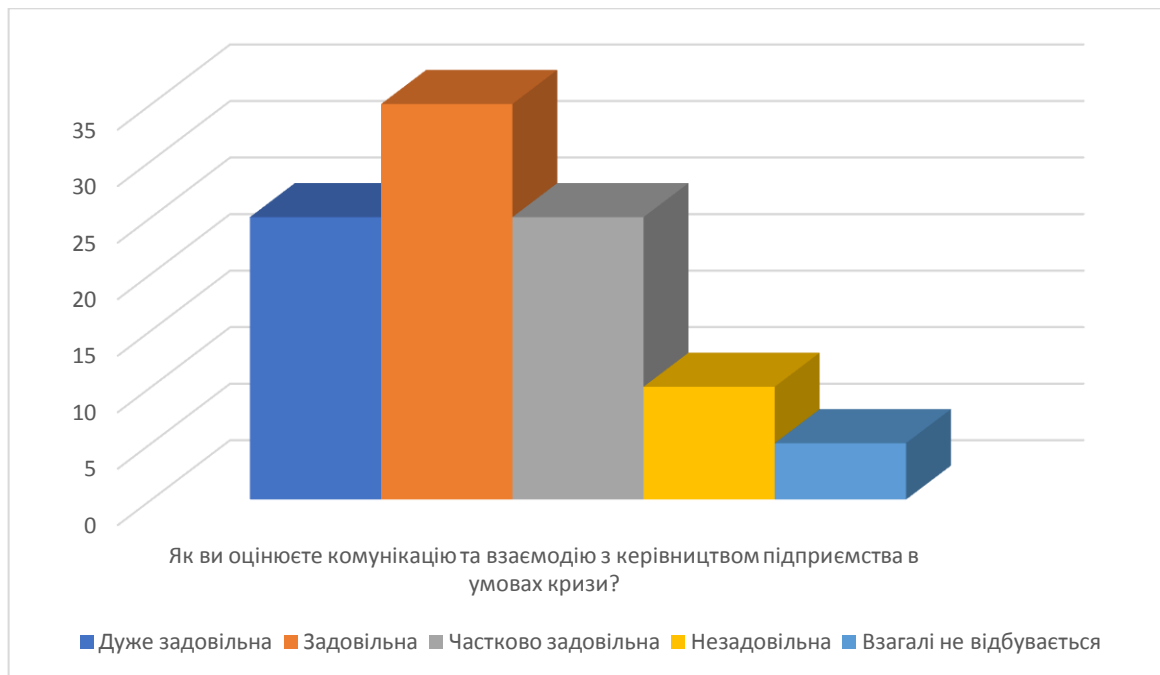


Рис.2.8.

Більшість опитаних вважають можливість роботи з віддаленням в умовах кризи достатньою або ефективною (75%). Однак, 25% опитаних вважають, що ці можливості частково ефективні або взагалі не застосовуються, що може свідчити про те, що не всі підприємства готельно-ресторанного бізнесу мають необхідну технічну базу для забезпечення роботи з віддаленням.

Щодо рівня мотивації персоналу в умовах кризи, лише 40% опитаних вважають, що мотивація на їхньому підприємстві залишається на достатньому рівні. Тоді як для 60% опитаних мотивація персоналу в умовах кризи є низькою або навіть відсутньою. Це може свідчити про те, що на багатьох підприємствах готельно-ресторанного бізнесу не здійснюється достатньої мотивації персоналу, що може негативно впливати на продуктивність і якість роботи.

Деякі опитані (15%) відзначили, що рівень мотивації на їхньому підприємстві є дуже низьким або низьким, що може вказувати на те, що на підприємстві не достатньо уваги приділяється мотивації персоналу в умовах кризи. Це може призвести до зниження продуктивності та якості роботи працівників.

З іншого боку, 40% опитаних вважають, що рівень мотивації на їхньому підприємстві є задовільним, а 45% вважають його високим або дуже високим. Це може свідчити про те, що на деяких підприємствах готельно-ресторанного бізнесу керівництво активно працює над підтримкою мотивації персоналу в умовах кризи, що може позитивно вплинути на якість роботи працівників та в цілому на фінансовий результат підприємства.

Загалом, результати анкетування свідчать про те, що на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи не всі аспекти забезпечення роботи персоналу є задовільними або ефективними. Необхідно вдосконалювати забезпечення персоналу необхідними засобами індивідуального захисту, надавати достатню інформаційну підтримку, забезпечувати достатній рівень мотивації персоналу та вдосконалювати технічну базу для забезпечення роботи з віддаленням. Такі заходи можуть допомогти зберегти продуктивність і якість роботи персоналу в умовах кризи.

2.3. Виявлення факторів, що впливають на ефективність управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання

Для виявлення факторів, що впливають на ефективність управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання, нами було проведено SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз являє собою метод, що використовується для аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. SWOT-аналіз складається з чотирьох етапів: визначення сильних і слабких сторін внутрішньої діяльності підприємства (Strengths and Weaknesses) та можливостей і загроз зовнішнього середовища (Opportunities and Threats) (Таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз факторів, які впливають на управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Досвідчений персонал зі знанням мови гостей; • Висока кваліфікація персоналу; • Сприятлива локація підприємства; • Інноваційність технологічних рішень для покращення роботи персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатня кількість персоналу; • Відсутність ефективної системи мотивації працівників; • Недостатня інформаційна підтримка працівників; • Недостатнє забезпечення персоналу індивідуальними засобами захисту в умовах кризи.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту послуг; • Покращення технологічного оснащення; • Розробка нових методів управління персоналом; • Проведення тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення конкуренції на ринку готельно-ресторанного бізнесу; • Зменшення попиту на послуги в умовах кризи; • Підвищення вартості енергоносіїв та інших ресурсів; • Зміни в законодавстві щодо оподаткування та інших питань, що впливають на бізнес.

Здійснений SWOT-аналіз ефективності управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання показав, що на підприємствах є ряд сильних сторін, таких як досвідчений персонал зі знанням мови гостей, висока кваліфікація працівників,

сприятлива локація і інноваційність технологічних рішень. Однак, також виявлено декілька слабких сторін, таких як недостатня кількість персоналу, відсутність ефективної системи мотивації працівників, недостатня інформаційна підтримка та недостатнє забезпечення персоналу індивідуальними засобами захисту в умовах кризи.

Аналіз також виявив, що є багато можливостей для поліпшення ситуації, таких як розширення асортименту послуг, покращення технологічного оснащення, розробка нових методів управління персоналом та проведення тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, для ефективного управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання потрібно звернути увагу на вирішення слабких сторін та розвиток можливостей, що можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КРИТИЧНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Виявлення проблем управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання

Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу може стати викликом в критичних умовах господарювання, наприклад, в умовах економічної кризи або пандемії. Деякі з проблем, які можуть виникнути, включають (Рис.3.1.):

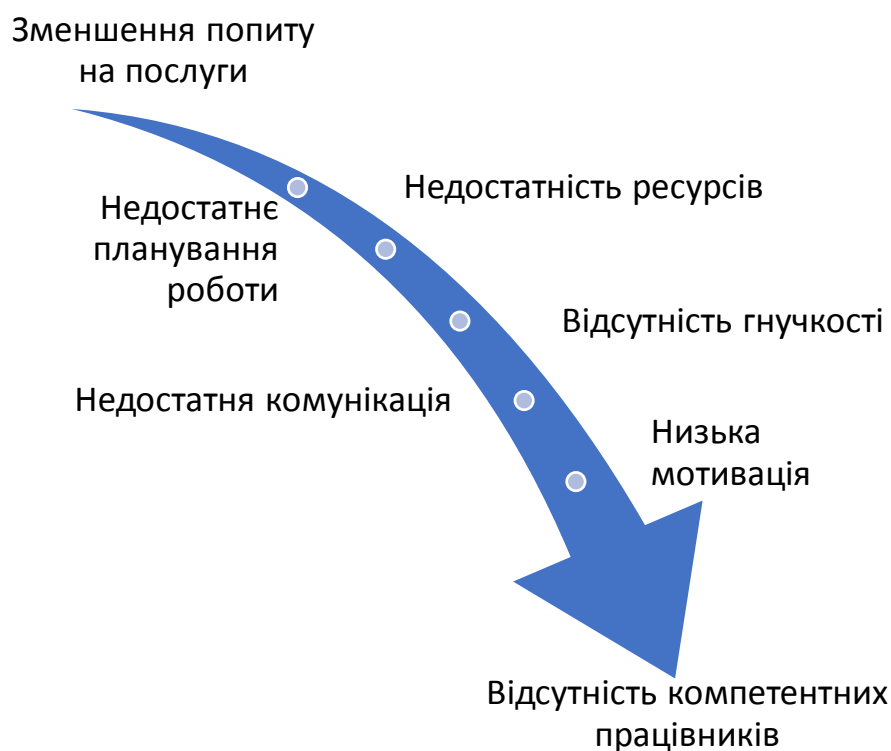


Рис.3.1.

1. Зменшення попиту на послуги: Зменшення попиту може призвести до скорочення робочого часу або зменшення кількості працівників, що може

вплинути на якість обслуговування та призвести до втрати талановитих фахівців.

Для розв'язання цієї проблеми можна використовувати різноманітні стратегії, наприклад, пропонувати клієнтам нові послуги та продукти, знижувати ціни або рекламувати підприємство. Також важливо мати гнучкий план роботи та бути готовим до неочікуваних ситуацій, щоб швидко адаптуватись до змін у попиті.

2. Недостатність ресурсів: Критичні умови господарювання можуть привести до недостатнього фінансування, що може вплинути на можливості підприємства забезпечувати своїм працівникам необхідні умови роботи, зарплати, бонуси та інші переваги. Це може призвести до зниження мотивації працівників та втрати талановитих фахівців, які можуть шукати роботу з більш вигідними умовами праці. Недостатність ресурсів також може спричинити до обмеження можливостей підприємства забезпечувати навчання та розвиток своїх працівників, що може призвести до зниження якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємства. Для зменшення впливу цієї проблеми, підприємству необхідно працювати над залученням додаткових ресурсів, оптимізацією робочих процесів та збільшенням ефективності використання наявних ресурсів.

3. Недостатнє планування роботи: У критичних умовах господарювання може бути важко передбачити, які кількості працівників потрібні для забезпечення якісного обслуговування. Недостатнє планування може призвести до зменшення продуктивності, збільшення часу очікування для клієнтів та незадовільної якості обслуговування.

4. Відсутність гнучкості: У критичних умовах господарювання можуть виникнути неочікувані ситуації, наприклад, підвищення попиту в недостатні строки або несподіваний відплив працівників. Відсутність гнучкості може призвести до того, що підприємство не зможе швидко адаптуватись до нових умов і забезпечити якість обслуговування.

5. Недостатня комунікація: У критичних умовах господарювання важливо забезпечити ефективну комунікацію між керівництвом та працівниками. Недостатня комунікація може призвести до невпевненості в рішеннях, неоднозначності вимог та інших проблем, що впливають на роботу колективу.

6. Низька мотивація: У критичних умовах господарювання може зменшуватись мотивація працівників, особливо тих, хто стикається зі скороченням робочого часу або зменшенням зарплати. Це може вплинути на якість обслуговування та забезпечення клієнтів.

7. Відсутність планування розвитку: У критичних умовах господарювання важливо забезпечити планування розвитку підприємства в майбутньому. Відсутність такого планування може призвести до того, що підприємство не зможе адаптуватись до нових умов та конкурентного середовища.

8. Втрата талановитих фахівців: У критичних умовах господарювання може виникнути втрата талановитих фахівців, які шукають більш стабільні умови роботи. Це може призвести до втрати ноу-хау та зниження якості обслуговування.

Для вирішення цих проблем необхідно забезпечити ефективне управління персоналом, включаючи гнучке планування роботи, ефективну комунікацію, забезпечення мотивації працівників, планування розвитку та збереження талановитих фахівців. Також важливо бути готовим до неочікуваних ситуацій та реагувати на них швидко та ефективно, а також забезпечити навчання та підвищення кваліфікації працівників, щоб вони могли адаптуватись до змін. Крім того, важливо забезпечити стабільність та безпеку для працівників, які працюють в критичних умовах господарювання, щоб вони відчували підтримку та впевненість в своїй роботі.

3.2. Розробка рекомендацій щодо покращення управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання

Готельно-ресторанний бізнес є галуззю, де клієнти постійно знаходяться в приміщеннях, що може призвести до того, що будь-яка невдача в управлінні персоналом може вплинути на безпеку гостей та працівників. Критичні умови можуть бути спричинені різними чинниками, включаючи пожежі, повені, землетруси, техногенні катастрофи тощо.

Розробка рекомендацій з управління персоналом у критичних умовах допоможе підприємствам готельно-ресторанного бізнесу забезпечити безпеку гостей та персоналу, а також зберегти свою репутацію та відновити свою діяльність після кризових ситуацій.

Такі рекомендації можуть забезпечити належну підготовку працівників до критичних ситуацій, використання надійного обладнання для безпеки гостей та персоналу, встановлення чіткої структури управління персоналом у критичних умовах, аудит систем управління персоналом та залучення працівників до управління персоналом та співпраці з ними. Ці рекомендації можуть бути важливим інструментом для забезпечення безпеки та ефективності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах.

Рекомендації щодо покращення управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання можуть включати наступні пункти:

1) Розробка інструкцій та процедур з поведінки працівників у критичних ситуаціях, які відповідають особливостям діяльності готельно-ресторанного бізнесу. Такі інструкції повинні включати дії, які необхідно вжити у разі пожежі, аварії, надзвичайної ситуації з гостями, збоєм в системах електроживлення та інші.

Наприклад, інструкції можуть містити детальні вказівки щодо того, як поводитися працівникам у разі пожежі - як швидко та ефективно евакуювати гостей та як взаємодіяти з пожежною охороною. Також, інструкції повинні

містити детальні вказівки щодо того, як вести себе працівникам у разі аварії або збоєм в системах електроживлення - як швидко відреагувати та відновити нормальну роботу систем.

Такі інструкції та процедури необхідно розробляти з урахуванням конкретних умов та особливостей кожного підприємства, а також враховуючи потенційні загрози та ризики, які можуть виникнути в готельно-ресторанному бізнесі. Це забезпечить ефективну реакцію працівників на надзвичайні ситуації та зменшить можливість виникнення травм чи загибелей серед гостей та персоналу.

2) Підготовка персоналу до критичних ситуацій. Це може включати проведення навчань, тренінгів та імітаційних вправ, які допоможуть працівникам набути необхідні навички та досвід для ефективного ведення дій у критичних ситуаціях.

До таких ситуацій можуть належати пожежі, природні катаклізми, технічні неполадки, терористичні напади та інші.

Підготовка персоналу може включати проведення навчань, тренінгів та імітаційних вправ. Навчання повинно включати теоретичний матеріал про те, як діяти в різних критичних ситуаціях, а також практичні вправи, які допоможуть працівникам набути необхідні навички та досвід для ефективного ведення дій у критичних ситуаціях. Також важливо проводити періодичні тренування та оновлювати навчальні матеріали з урахуванням нових ризиків та технологій.

Підготовка персоналу до критичних ситуацій може допомогти зменшити ризики для працівників та гостей, забезпечити швидку реакцію на виникнення критичної ситуації та зменшити можливі збитки для підприємства.

3) Забезпечення достатньої кількості надійного обладнання, необхідного для безпеки гостей та персоналу. Це може включати пожежні сповіщувачі та екстрені виходи, аварійне освітлення, системи пожежогасіння, рятувальні жилети та інше.

Пожежні сповіщувачі, аварійне освітлення та системи пожежогасіння є необхідними для швидкої та ефективної реакції у разі виникнення пожежі або іншої надзвичайної ситуації. Рятувальні жилети та інші засоби безпеки також допоможуть персоналу забезпечити безпеку гостей та себе у разі евакуації.

Крім того, необхідно забезпечувати регулярний огляд та технічне обслуговування цього обладнання, щоб впевнитись у його працездатності та готовності до використання у критичних ситуаціях.

4) Встановлення чіткої структури управління персоналом у критичних умовах, щоб забезпечити швидкий та ефективний відгук на події та координацію дій між різними рівнями управління.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати наступні кроки:

- Розробити план управління персоналом: Визначити, які дії потрібно вжити в разі критичної ситуації, скласти перелік відповідальних осіб на кожному рівні управління, визначити послідовність дій та розподілити обов'язки.
- Створити команду управління кризою: Визначити, які особи відповідають за керування кризовою ситуацією, які завдання повинні виконуватися та які рішення повинні бути прийняті на кожному етапі кризи.
- Організувати зв'язок та координацію: Забезпечити належний зв'язок між різними рівнями управління та встановити механізми для обміну інформацією. Для цього можна використовувати різні канали зв'язку, такі як телефонні лінії, електронна пошта, месенджери, системи відеоконференцій тощо.
- Проводити тренінги та навчання: Забезпечити підвищення кваліфікації персоналу та проводити тренінги з керування кризовими ситуаціями, щоб забезпечити готовність персоналу до відповіді на критичні ситуації.
- Оцінювати та вдосконалювати процеси: Після кожної кризової ситуації проводити аналіз та оцінювати ефективність заходів, що були вжиті, та вносити корективи до плану управління персоналом, якщо необхідно. Цей етап

допоможе виявити проблеми та недоліки в плані та процедурах управління кризовими ситуаціями та покращити їх для майбутнього.

Загалом, встановлення чіткої структури управління персоналом у критичних умовах є важливим елементом успішного вирішення кризових ситуацій. Це дозволяє забезпечити швидкий та ефективний відгук на події та координацію дій між різними рівнями управління, що, в свою чергу, може допомогти зменшити наслідки кризи та зберегти ділову активність підприємства.

5) Проведення аудиту з безпеки та ефективності систем управління персоналом, щоб ідентифікувати можливі слабкі місця та запропонувати покращення.

Для проведення аудиту необхідно визначити обсяг та масштаб аудиту, скласти план аудиту, виконати аналіз даних, провести інтерв'ю з керівництвом та персоналом, визначити проблеми та слабкі місця в системі управління персоналом та запропонувати рекомендації щодо покращення.

При проведенні аудиту з безпеки та ефективності систем управління персоналом, можуть бути виявлені наступні проблеми:

- Недостатній контроль над ризиками з боку керівництва;
- Відсутність чіткого плану кризового управління;
- Відсутність системи оцінки ефективності персоналу та системи мотивації;
- Недостатня комунікація між різними рівнями управління та персоналом;
- Відсутність системи контролю якості та безпеки праці.

Запропоновані рекомендації можуть включати:

- Визначення системи оцінки ризиків та управління ними на кожному етапі роботи;
- Розроблення та впровадження плану кризового управління;
- Встановлення системи оцінки ефективності та мотивації персоналу;

- Покращення комунікації між різними рівнями управління та персоналом;
- Встановлення системи контролю якості та безпеки праці.

Загалом, проведення аудиту з безпеки та ефективності систем управління персоналом допоможе компанії ідентифікувати проблеми та слабкі місця в системі управління персоналом та розробити план дій для покращення її ефективності та безпеки. Важливо також пам'ятати, що після впровадження запропонованих рекомендацій необхідно періодично проводити аудити для перевірки їхньої ефективності та вчасного виявлення нових проблем.

б) Залучення працівників до управління персоналом та співпраці з ними у плануванні та реалізації заходів з покращення безпеки та управління критичними ситуаціями.

Працівники можуть бути важливими джерелами інформації про проблеми та виклики, які виникають у роботі, а також мають більшу мотивацію до покращення робочих умов та забезпечення безпеки праці.

Для залучення працівників до управління персоналом та співпраці з ними у плануванні та реалізації заходів з покращення безпеки та управління критичними ситуаціями, можна використовувати наступні підходи:

- Комунікація та інформування: Забезпечення прозорості та відкритості у комунікації між керівництвом та працівниками є важливим фактором для залучення працівників до управління персоналом та співпраці з ними. Регулярна інформація про плани та реалізацію заходів з покращення безпеки та управління критичними ситуаціями допомагає працівникам бути в курсі ситуації та внести свій внесок.

- Залучення до процесів прийняття рішень: Залучення працівників до процесів прийняття рішень щодо покращення безпеки та управління критичними ситуаціями дозволяє враховувати їхні думки та погляди. Це допомагає забезпечити більш ефективне прийняття рішень та залучити працівників до процесу вирішення проблем.

- Навчання та тренінги: Проведення навчання та тренінгів з безпеки та управління критичних ситуацій є важливим для забезпечення знань та навичок працівників у цих сферах. Такі заходи можуть допомогти залучити працівників до процесу вирішення проблем та підвищити їхню мотивацію до забезпечення безпеки праці.

- Створення команд: Створення команд, які займаються питаннями безпеки та управління критичними ситуаціями, може допомогти залучити працівників до співпраці та обміну досвідом. Це сприяє підвищенню мотивації та забезпеченню більш ефективного вирішення проблем.

- Відзначення досягнень: Відзначення досягнень працівників у сфері безпеки та управління критичними ситуаціями може бути додатковим стимулом для залучення працівників до управління персоналом та співпраці з ними. Відзначення досягнень може бути здійснене за допомогою різних форм, наприклад, надання нагород, підвищення зарплати або надання інших привілеїв.

Загалом, залучення працівників до управління персоналом та співпраці з ними у плануванні та реалізації заходів з покращення безпеки та управління критичними ситуаціями є важливим для забезпечення ефективності та успішності таких заходів. Це допомагає підвищити мотивацію та залученість працівників до вирішення проблем та забезпечити більшу безпеку праці.

7) Створення системи моніторингу та оцінки ефективності заходів з покращення управління персоналом у критичних умовах, щоб забезпечити постійне вдосконалення та адаптацію до нових викликів та загроз.

Для цього можуть використовуватися наступні підходи:

- Визначення ключових показників ефективності: Для моніторингу та оцінки ефективності заходів з покращення управління персоналом у критичних умовах необхідно визначити ключові показники ефективності, такі як кількість критичних ситуацій, що виникли, тривалість вирішення проблем, рівень задоволеності працівників тощо.

- Систематичний моніторинг та звітування: Моніторинг та звітування про показники ефективності повинні бути систематичними та регулярними. Для цього можна використовувати спеціальні програми, які дозволяють збирати та аналізувати дані про критичні ситуації, виклики та результати заходів з їх вирішення.

- Аналіз та вдосконалення системи: На основі аналізу отриманих даних про показники ефективності можна виявити проблемні зони та вдосконалити систему управління персоналом у критичних умовах. Наприклад, якщо аналіз показує, що тривалість вирішення проблем занадто велика, можна розглянути можливості збільшення кількості кваліфікованих співробітників у відповідних відділах.

- Планування та реалізація заходів з вдосконалення: На основі аналізу та вдосконалення системи можна розробити план заходів з вдосконалення управління персоналом у критичних умовах. Цей план може включати в себе такі заходи, як підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення процедур реагування на критичні ситуації, удосконалення комунікації між підрозділами та інші.

- Оцінка ефективності вдосконалень: Після реалізації заходів з вдосконалення системи управління персоналом у критичних умовах необхідно провести оцінку їх ефективності. Для цього можна порівняти показники ефективності до та після вдосконалень. Якщо показники покращилися, то можна зробити висновок про успішність вдосконалень, а якщо ні, то потрібно провести додатковий аналіз та вдосконалення системи.

Узагальнюючи, система моніторингу та оцінки ефективності заходів з покращення управління персоналом у критичних умовах дозволяє забезпечити постійне вдосконалення та адаптацію до нових викликів та загроз. Вона базується на визначенні ключових показників ефективності, систематичному моніторингу та звітуванні, аналізі та вдосконаленні системи, плануванні та реалізації заходів з вдосконалення та оцінці ефективності вдосконалень.

8) Розробка програм підвищення кваліфікації для персоналу, які відповідають вимогам безпеки та ефективності управління в критичних умовах.

9) Установлення механізмів зворотного зв'язку з персоналом та гостями щодо якості управління критичними ситуаціями та відгуки на заходи, що були вжиті.

Загальною метою таких рекомендацій є забезпечення ефективного та безпечного управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах, що забезпечить задоволення потреб гостей та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Критичні умови господарювання, такі як надзвичайні ситуації, природні катастрофи, економічні кризи та інші, можуть привести до негативних наслідків для підприємства, його персоналу та гостей.

Рекомендації щодо покращення управління персоналом в критичних умовах можуть забезпечити ефективне та швидке реагування на непередбачувані ситуації, запобігти шкоді для гостей та персоналу, забезпечити безпеку та нормальне функціонування підприємства. Крім того, рекомендації можуть забезпечити високу якість обслуговування та задоволення потреб гостей, що в свою чергу сприятиме розвитку підприємства та його позиціонуванню на ринку.

Отже, розробка рекомендацій щодо покращення управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання є доцільною, оскільки вона сприяє збільшенню безпеки та ефективності діяльності підприємства, забезпеченню задоволення потреб гостей та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні загальні висновки:

1. Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є складним і багатограним процесом, який вимагає від керівництва компетентності та певного досвіду.

Цей висновок є дійсно обґрунтованим, оскільки управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу вимагає від керівництва розуміння різноманітних аспектів діяльності такого підприємства. Крім того, керівництво повинно бути компетентним у залученні та утриманні персоналу, відрізняти потреби споживачів, розвивати стратегії маркетингу та розуміти фінансову сторону діяльності. Управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі є багатограним процесом, який охоплює такі аспекти, як рекрутинг, підбір, навчання, мотивація та утримання персоналу, розвиток кар'єри та створення робочих груп. Всі ці аспекти потребують від керівництва компетентності та певного досвіду, щоб забезпечити ефективність управління персоналом на підприємстві.

2. В критичних умовах господарювання ефективність управління персоналом може стати вирішальною для успішної діяльності підприємства.

У критичних умовах господарювання, таких як економічна нестабільність, епідемії, природні катастрофи та інші негативні фактори, ефективність управління персоналом може стати вирішальною для успішної діяльності підприємства. Керівництво підприємства повинно мати відповідний досвід та компетентність, щоб ефективно керувати персоналом в умовах кризи та приймати відповідні рішення для забезпечення стабільності діяльності підприємства. Таким чином, управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу має велике значення для досягнення успіху в галузі. Керівництво повинно бути компетентним, досвідченим і знати, як ефективно управляти персоналом в умовах кризи. Важливо мати досвідчений персонал, який знає мову гостей та має високу кваліфікацію.

Недоліки в управлінні персоналом можуть призвести до негативних наслідків, таких як погіршення якості обслуговування, незадовільна робота персоналу, зменшення прибутків підприємства. Тому потрібно звернути увагу на розробку ефективних методів мотивації персоналу, забезпечення його інформаційною підтримкою та індивідуальними засобами захисту.

Розвиток інноваційних технологій, покращення технічного оснащення, розширення асортименту послуг, проведення тренінгів та семінарів для персоналу - це важливі можливості для покращення управління персоналом та досягнення успіху в готельно-ресторанній галузі.

Отже, ефективне управління персоналом є вирішальним для успішної діяльності підприємства у готельно-ресторанній галузі, особливо в умовах кризи. Керівництво повинно мати компетентність та досвід, а персонал - високу кваліфікацію та знання мови гостей. Необхідно звернути увагу на розвиток інновацій та покращення умов праці для персоналу, щоб досягти успіху в цій галузі.

3. Наявність досвідченого персоналу зі знанням мови гостей, висока кваліфікація працівників, сприятлива локація підприємства та інноваційність технологічних рішень для покращення роботи персоналу є сильними сторонами управління персоналом.

4. Недостатня кількість персоналу, відсутність ефективної системи мотивації працівників, недостатня інформаційна підтримка працівників та недостатнє забезпечення персоналу індивідуальними засобами захисту в умовах кризи є слабкими сторонами управління персоналом.

5. Розширення асортименту послуг, покращення технологічного оснащення, розробка нових методів управління персоналом та проведення тренінгів і семінарів для підвищення кваліфікації персоналу є можливостями управління персоналом.

6. Для досягнення ефективності управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах господарювання необхідно вирішувати проблеми, пов'язані зі слабкими

сторонами, а також використовувати можливості для покращення роботи персоналу і збільшення конкурентоспроможності підприємства. Для цього необхідно залучати кваліфікованих фахівців зі знанням сучасних технологій управління персоналом, розробляти ефективну систему мотивації працівників, забезпечувати їх індивідуальними засобами захисту в умовах кризи, розробляти нові методи управління персоналом та постійно підвищувати кваліфікацію працівників. Тільки в такий спосіб підприємство зможе досягти успіху та стати лідером на ринку готельно-ресторанного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Dearden J. Measuring profit center managers. Harvard Business September/October 1987. Vol. 65. P. 84–88.
2. Дерев'янку, О. М. Стратегії управління персоналом на готельно-ресторанному підприємстві в критичних умовах господарювання. Київ: Видавництво "Нова Книга", 2018. 245 с.
3. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma.,USA) : Harvard Business.
4. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти: Підручник. Київ: МАУП, 2004. 340 с.
5. Башев Г. Л. Маркетинг-менеджмент в системі громадського харчування. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 256 с.
6. Бондаренко Г. А. Менеджмент готелів і ресторанів / Г.А. Бондаренко. Н. : Нове знання, 2012. 467 с.
7. Бутинець Ф.Ф. Інформаційні системи бухгалтерського обліку: Підручник для студентів вищих навчальних закладів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит». Житомир: ПП «Рута», 2002. 544 с.
8. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч.посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 298 с.
9. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Проблеми науки. 2003. № 3. С. 22-31.
10. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006.
11. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. С. 130–136.
12. Гончагенко Л.С. Нормативне забезпечення підприємницької діяльності: нав.посіб. Міжнар. ун-т бізнесу і права. Херсон: МУБіП, 2009. 174 с.

13. Гордієнко І.В. Інформаційні системи в менеджменті: Навч.-метод. Посібник для самот. вивч. дисципліни. Київ: КНЕУ, 2000. 43 с.
14. Жидецький В.Ц., Джигирей В.С., Мельников О.В. Основи охорони праці. Навч.посіб. Вид. 4-те, доповнене. Львів: Афіша, 2000. 350 с.
15. Коваль, Н. І. Управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 176 с.
16. Коцалап С.О. Аналіз проблеми плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. Управління персоналом підприємства. 2013. № 8(114). с. 67–71.
17. Кравченко І.С., Кравченко Ю.В. Управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі. Київ: КНЕУ, 2011. 320 с.
18. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників: Навч.посіб. Київ: Знання| КОО, 1999. 556 с.
19. Литвин, О. В. Менеджмент персоналу в готельно-ресторанному бізнесі в умовах економічної нестабільності. Одеса: Видавничий дім «Ін Юре», 2020. 210 с.
20. Мошок Г.Є. Організація праці менеджера: Підручник. Київ: Київ Держ. Торг.-екон.ун-т., 2002. 425 с.
21. Нестерчук В.П. Технологія реструктуризації підприємства. Навч.посіб. з курсів «Економіка підприємства» та «Планування діяльності підприємства». Київ: Європейський університет, 2000. 312 с.;
22. Нечаюк Т. Л. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Київ : Центр Навчальної Літератури, 2003. 346 с.
23. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Київ: КНЕУ, 2011. 320 с.
24. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 4(21). С. 297–304.

25. Пічугіна Т. С. Проблеми і напрямки формування системи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства на початковому етапі розвитку. Харків : ХДУХТ, 2010. 342 с.

26. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства [Електронний ресурс]: закон України: [затв. Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24.07.2002 р. № 219]. Режим доступу : [http://zakon4.rada.gov.ua/1.](http://zakon4.rada.gov.ua/1;);

27. Сайт з питань управління персоналом[Електронний ресурс]. Режим доступу:.. <http://www.management.com.ua/hrm/>;

28. Сайт з питань управління персоналом[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://hrliga.com.>;

29. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2. Т. 2. С. 271–274;

30. Чернишенко Л.А., Березуцький А.С. Управління персоналом: історія, теорія, практика. Київ: КНЕУ, 2015. 352 с.

ДОДАТКИ

Анкета

Шановні працівники готельно-ресторанної сфери, пропонуємо взяти участь в опитуванні для визначення впливу кризових умов на персонал підприємств готельно-ресторанного бізнесу:

1. Як ви оцінюєте свою загальну робочу ситуацію на даному етапі роботи в готельно-ресторанному бізнесі?

- а) дуже задоволений/задоволена
- б) задоволений/задоволена
- в) ні задоволений/задоволена, ні незадоволений/незадоволена
- г) незадоволений/незадоволена
- д) дуже незадоволений/незадоволена

2. Які проблеми виникають у роботі в зв'язку з кризовими умовами?

- а) зменшення обсягів роботи
- б) складнощі зі збереженням робочих місць
- в) складнощі з оплатою праці
- г) збільшення робочого навантаження
- д) складнощі з виконанням обов'язків в умовах, які відрізняються від звичайних
- е) інше (вказати, яке)

3. Які зміни в робочих умовах відбулися в зв'язку з кризовими умовами?

- а) скорочення робочого часу
- б) перехід на дистанційну роботу
- в) зміна графіку роботи
- г) зменшення чисельності працівників
- д) інше (вказати, яке)

4. Як ви оцінюєте ефективність дій керівництва з метою забезпечення безпеки та ефективності роботи в кризові періоди?

- а) дуже задоволений/задоволена
- б) задоволений/задоволена
- в) ні задоволений/незадоволена, ні незадоволений/незадоволена
- г) незадоволений/незадоволена
- д) дуже незадоволений/незадоволена

5. Які заходи були проведені керівництвом для забезпечення безпеки та ефективності роботи в кризові періоди?

- а) надання рекомендацій щодо безпечних робочих умов
- б) забезпечення захисних засобів
- в) проведення тренінгів та семінарів щодо безпеки праці
- г) забезпечення можливості відпочинку та відпусток
- д) інше (вказати, яке)

6. Які заходи були проведені керівництвом для забезпечення ефективності роботи в кризові періоди?

- а) впровадження нових технологій
- б) забезпечення необхідного обладнання та інструментів
- в) проведення навчань та тренінгів для працівників
- г) забезпечення підтримки та консультування працівників
- д) інше (вказати, яке)

7. Яка зміна в робочих умовах відбулася в зв'язку з кризовими умовами, яка, на ваш погляд, має найбільший вплив на вашу роботу?

- а) зменшення обсягів роботи
- б) складнощі зі збереженням робочих місць
- в) складнощі з оплатою праці
- г) збільшення робочого навантаження

д) складнощі з виконанням обов'язків в умовах, які відрізняються від звичайних

е) інше (вказати, яке)

8. Які заходи, на ваш погляд, можуть бути вжиті для зменшення негативного впливу кризових умов на персонал підприємств готельно-ресторанного бізнесу?

а) збільшення кількості відпусток та вихідних днів

б) проведення тренінгів та навчань з підвищення ефективності роботи в умовах кризи

в) зменшення робочого навантаження

г) збільшення оплати праці

д) інше (вказати, яке)

9. Яким чином ваше підприємство планує відновлювати свою діяльність після закінчення кризи?

а) Повернення до звичних бізнес-практик

б) Розгляд можливостей для розвитку нових бізнес-напрямків

в) Зміна стратегії розвитку

г) Інше (вказати, яке)

10. Яку підтримку ваше підприємство отримувало від державних органів під час кризи?

а) Фінансову допомогу

б) Підтримку з боку влади в розв'язанні проблем

в) Надання інформаційних ресурсів

г) Інше (вказати, яке)

11. Чи вважаєте ви, що криза має позитивний вплив на розвиток вашого підприємства?

а) Так

б) Ні

в) Частково

г) Не можу визначитися

Додаток Б

Анкета

Для оцінки ефективності застосування методів управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в критичних умовах

1. Які методи управління персоналом використовує ваше підприємство в критичних умовах?

- а) збільшення чисельності працівників
- б) збільшення годин роботи працівників
- в) застосування додаткових стимулюючих заходів
- г) перерозподіл обов'язків між працівниками
- д) інше (вказати, яке)

2. Чи були успішні заходи, які ви застосовували для управління персоналом в критичних умовах?

- а) Так
- б) Ні
- в) Частково
- г) Не можу визначитися

3. Які проблеми виникли при застосуванні методів управління персоналом в критичних умовах на вашому підприємстві?

- а) збільшення витрат на зарплату працівників
- б) складнощі зі збереженням робочих місць
- в) збільшення відсутності на роботі
- г) складнощі зі збереженням мотивації працівників
- д) інше (вказати, яке)

4. Яка ефективність застосування методів управління персоналом на вашому підприємстві в критичних умовах?

- а) дуже ефективні
- б) частково ефективні
- в) не ефективні
- г) не можу визначитися

5. Чи відбувались зміни у методах управління персоналом на вашому підприємстві внаслідок кризових умов?

- а) Так
- б) Ні
- в) Частково
- г) Не можу визначитися

6. Як ви оцінюєте забезпеченість персоналу необхідними засобами індивідуального захисту на вашому підприємстві в умовах кризи?

- а) Дуже задовільна
- б) Задовільна
- в) Частково задовільна
- г) Незадовільна
- д) Взагалі не забезпечені

7. Як ви оцінюєте інформаційну підтримку, що надається керівництвом підприємства персоналу в умовах кризи?

- а) Дуже ефективна
- б) Ефективна
- в) Частково ефективна
- г) Не ефективна
- д) Не надається взагалі

8. Як ви оцінюєте комунікацію та взаємодію з керівництвом підприємства в умовах кризи?

- а) Дуже задовільна
- б) Задовільна
- в) Частково задовільна
- г) Незадовільна
- д) Взагалі не відбувається

9. Як ви оцінюєте можливості роботи з віддаленням на вашому підприємстві в умовах кризи?

- а) Дуже ефективні
- б) Ефективні
- в) Частково ефективні
- г) Не ефективні
- д) Взагалі не застосовуються

10. Як ви оцінюєте рівень мотивації персоналу на вашому підприємстві в умовах кризи?

- а) Дуже високий
- б) Високий
- в) Середній
- г) Низький
- д) Дуже низький

11. Як ви оцінюєте можливості вашого підприємства щодо забезпечення персоналу можливістю навчання та розвитку в умовах кризи?

- а) Дуже ефективні
- б) Ефективні
- в) Частково ефективні
- г) Не ефективні
- д) Не здійснюються взагалі

12. Як ви оцінюєте здатність вашого підприємства до швидкої адаптації до зміни умов у кризових ситуаціях?

- а) Дуже здатне
- б) Здатне
- в) Частково здатне
- г) Нездатне
- д) Взагалі не займається адаптацією

13. Як ви оцінюєте ефективність застосування методів мотивації персоналу на вашому підприємстві в умовах кризи?

- а) Дуже ефективні

- б) Ефективні
- в) Частково ефективні
- г) Не ефективні
- д) Не застосовуються взагалі

14. Як ви оцінюєте рівень допомоги та підтримки, яку надає керівництво підприємства персоналу у вирішенні проблем, пов'язаних з кризою?

- а) Дуже високий
- б) Високий
- в) Середній
- г) Низький
- д) Дуже низький