

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«СИСТЕМА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ
ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN», М. КИЇВ»

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

_____ Іващенко (Педик)
Олени
Олександрівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

_____ Расулова
Алла
Миколаївна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

_____ Мельниченко
Світлана
Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві
ІВАЩЕНКО (ПЕДИК) ОЛЕНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Система HR-менеджменту готелю «Holiday Inn», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3770.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування системи HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Мета роботи розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування системи HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – система HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи до формування системи HR-менеджменту готелю «Holiday Inn», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: Аналіз підходів до визначення поняття «система HR-менеджменту» у готельному бізнесі; Динаміка фінансово-господарських показників діяльності готелю «Holiday Inn»;

Рисунки: Елементи та структура системи HR-менеджменту готелю «Holiday Inn»; Напрями удосконалення системи HR-менеджменту готелю «Holiday Inn».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність HR-менеджменту та його роль в управлінні суб'єктом готельного бізнесу

1.2. Складові системи системи HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу та особливості її формування

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN», М. КИЇВ

2.1. Дослідження якісних та кількісних параметрів ефективності управління персоналом готелю «Holiday Inn»

2.2. Визначення економічного потенціалу підприємства

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування системи управління персоналом готелю «Holiday Inn»

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN», М. КИЇВ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи HR-менеджменту готелю

3.2. Напрями реалізації стратегії HR-менеджменту готелю «Holiday Inn»

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	за фактом
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до Розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «05» листопада 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

А.М. Расулова
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої програми, д.е.н., професор

С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

О.О. Іващенко
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Іващенко (Педик) О.О. виконав випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано довів необхідність формування системи HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу, на основі маркетингових досліджень аргументовано довів особливості формування кадрової політики досліджуваного об'єкту, оцінив ефективність та дослідив вплив якості системи HR-менеджменту на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення формування системи HR-менеджменту досліджуваного об'єкту, оцінено перспективність її впровадження та обґрунтовані напрями її розширення.

На основі розрахунків було визначено прогнозований економічний та соціальний ефект. Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник
випускної кваліфікаційної роботи _____

підпис, дата

А.М. Расулова

Відмітка про попередній захист _____

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента О.О. Іващенко (Педик)

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми,
д.е.н., професор

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Сутність HR-менеджменту та його роль в управлінні суб'єктом готельного бізнесу	10
1.2. Складові системи HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN», М.КИЇВ.....	19
2.1. Дослідження якісних та кількісних параметрів ефективності кадрового складу готелю «Holiday Inn».....	19
2.2. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування системи управління персоналом готелю «Holiday Inn»	30
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN»	35
3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи HR-менеджменту готелю.....	35
3.2. Напрями реалізації стратегії HR-менеджменту	38
готелю «Holiday Inn».....	38
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів	40
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Найціннішим активом будь-якої компанії є персонал, особливо, це помітно у сфері гостинності, де саме дії співробітників створюють головний сервісний продукт. Правильна побудова системи HR-менеджменту готелю може значно поліпшити загальну ефективність бізнесу. На жаль, не всі компанії у сфері готельного бізнесу мають правильно побудовану політику з підбору та утримання кадрів, тому часто можна зіштовхнутися зі значною плінністю кадрів, недостатньою кваліфікацією працівників або з проблемою набору потрібної кількості співробітників. Небагато готелів можуть похвалитися ефективною системою HR-менеджменту (виняток в основному складають великі міжнародні мережеві компанії).

Також варто враховувати той фактор, що ринок підбору кадрів зазнав змін порівняно з попереднім десятиліттям: тепер не лише роботодавці вибирають або відзначають кандидатів - тепер сили переходять до кандидатури, яка обирає серед можливих місць роботи. Правильно побудована система HR-менеджменту повинна створювати сильний бренд роботодавця на ринку праці. Успішна компанія повинна мати кваліфікованих працівників та повинна знати як їх втримати, і на сьогоднішній день HR-менеджмент відіграє у цьому надзвичайно важливу роль.

Вивченням даного питання займалися такі науковці як Самойленко В.В., Коваль З.О., Грідін О.В., Новоставська О.І., Цимбалюк С.О., Пащук Л.В., серед зарубіжних науковців це питання розглядали С. Берроу, М. Едвардс, Т. Емблер, Р. Мослі, Б. Мінчінгтон, С. Ананд, Д. Аткинсов, Б. Гройсберг, Т. Емебайл. Проте варто зазначити, що питання HR-менеджменту ще активно досліджується, оскільки ринок праці активно змінюється з роками і компаніячи потрібно пристосовуватися до нових умов та вимог.

Мета роботи – розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- визначити складові та особливості побудови HR-менеджменту у сфері готельного бізнесу;
- з'ясувати роль HR-менеджменту в управлінні суб'єктом готельного бізнесу;
- розглянути наукові підходи щодо визначення поняття HR-брендингу, обґрунтувати його важливість у системі HR-менеджменту ;
- дослідити якісні та кількісні параметри ефективності управління персоналом готелю;
- оцінити вплив факторів зовнішнього середовища на формування системи управління готелем;
- запропонувати шляхи вдосконалення системи HR-менеджменту для готелю;
- визначити напрями реалізації стратегії HR-менеджменту готелю;
- оцінити соціально-економічну ефективність заходів, спрямованих на удосконалення системи HR-менеджменту готелю.

Об'єктом дослідження є система HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи до формування системи HR-менеджменту готелю «Holiday Inn», м.Київ.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність наукових методів дослідження: аналізу і синтезу; системного аналізу – для вивчення та аналізу існуючих проблем у сфері HR-менеджменту; абстрагування – для формулювання узагальнених висновків на основі системного аналізу й синтезу теорії і практики формування HR-бренду на підприємстві готельного бізнесу; узагальнення – для розкриття суті понять та явищ; порівняння – для зіставлення різних думок, підходів та даних; монографічний – для дослідження теоретичних розробок вітчизняних та зарубіжних науковців з питання HR-

менеджменту на підприємстві; графічний – для наочного зображення результатів дослідження.

Теоретичну та інформаційну основу дослідження становлять основні теоретичні положення щодо HR-менеджменту, методів побудови та управління HR-брендом, праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, офіційні статистичні дані та результати досліджень, матеріали готелю «Holiday Inn», м. Київ.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в роботі узагальнено і критично проаналізовано наукову та методичну літературу з HR-менеджменту, розглянуто основні складові даного поняття, підходи до його визначення, обґрунтовано рекомендації та пропозиції щодо формування і вдосконалення даної системи готелю «Holiday Inn», м. Київ.

Практичне значення дослідження полягає в результатах теоретичних узагальнень і емпіричних даних, завдяки яким обґрунтована система заходів для формування та вдосконалення HR-менеджменту готелю.

Публікації. За результатами проведеного наукового дослідження було опубліковану наукову статтю у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ, 2020 р. (дод. А).

Обсяг та структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність HR-менеджменту та його роль в управлінні суб'єктом готельного бізнесу

У багатьох країнах останнім часом переглядають значення і функції HR-департаменту в організації. Таку тенденцію можна прослідкувати і в сфері гостинності, оскільки ефективне управління персоналом є важливою частиною якісної системи управління підприємством, особливо у сфері готельного бізнесу, де якість надання послуг напряду залежить від персоналу, що надає сервіс.

Перш за все, для розуміння даної теми слід розглянути поняття HR-менеджменту та підходи до його визначення.

Управління персоналом (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) – область знань та практичної діяльності, направленої на забезпечення організації якісним персоналом, що здатний виконувати, покладені на нього трудові функції, та оптимальне його використання та управління [20].

Безпосередня сутність поняття HR-менеджменту включає забезпечення оптимальної роботи персоналу, завдяки створенню сприятливих умов для плідної співпраці, ефективної взаємодії всіх членів команди, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, забезпечення синхронізації роботи та системності в обміні інформацією [17].

HR – менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме – людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації [16].

Марія Мудра, спеціаліст у сфері HR-менеджменту, дає наступне визначення поняттю: «Передусім саме поняття HR-management у реаліях

сучасного ринку найкраще розглядати як спрямування людських енергій. Власне, якщо будь-який бізнес — це, перш за все, люди, то їх залучення до організації, правильна оцінка їхніх здібностей та потенціалу, вміння аналізувати та прогнозувати розвиток конкретного професіонала, підбір найкращого сценарію професійного розвитку, відповідне навчання, підтримка загального комфортного клімату у компанії і максимально спрощена «паперова» система — і є тим спрямуванням людських енергій у потрібні русла. Адже Ваші колеги повинні працювати не багато і важко, а якісно і ефективно. Щасливі люди на своїх місцях, які роблять те, що вони люблять, — найкраще застосування «людського капіталу»[29].

Олена Кучкова, спеціаліст, що має досвід роботи з персоналом у багатьох мережевих готелях зазначає, що «ефективний HR-менеджмент однозначно впливає на прибутковість готелю та задача HR-менеджера – представити власнику якісну експертизу та ефективний інструментарій для побудови дохідної культури». Також зі слів спеціаліста менеджмент готелю повинен розділяти філософію турботи про персонал, інакше жоден HR-менеджер не зможе побудувати якісну сервісну культуру [10].

Вітчизняний дослідник А. Ліпенцев зазначає: «Відсутня реально діюча державна кадрова політика; статус кадрових підрозділів в організаціях низький, на них покладено, в основному, обліково-розпорядчі функції; організації реально не беруть участі в перспективному плануванні персоналу; штат їх надзвичайно обмежений; працівники відділів кадрів часто не мають відповідної підготовки». Зрозуміло, що за таких умов не можна говорити про професійний підхід до управління кадрами» [10].

Раніше HR-департамент на суб'єкті готельного бізнесу, як і на ряді інших підприємств, був відповідальний лише за прийом на роботу та звільнення, а також оформлення трудових відносин. На даний момент HR-відділ має набагато більшу зону відповідальності ніж раніше, і повністю або частково перейшов на нові технології. Зокрема, наступні характеристики відрізняються від старого підходу:

- департамент виконує 2 функції: оформлення трудових відносин та управління трудовими відносинами;
- оформленням та управлінням трудових відносин займається людина з відповідною освітою (психолог, соціолог, юрист, економіст);
- наявність на підприємстві етичного кодексу;
- HR-відділ бере участь у плануванні стратегічних і тактичних задач компанії;
- служба по роботі з персоналом постійно вивчає ринок праці та його тенденції;
- використання різноманітних ресурсів для підбору кадрів;
- HR-відділ здійснює планування кар'єри співробітників;
- наявність програми розвитку персоналу;
- нові методи управління дисциплінарними відносинами;
- застосування нових методик підготовки та перепідготовки кадрів;
- використання продуманої системи мотивації, що постійно вдосконалюється;
- відділ кадрів не обмежує свою роботу лише правовим оформленням трудових відносин;
- наявність програми підтримання здоров'я працівників;
- проведення оцінки персоналу та перестановка кадрів на основі цього оцінювання;
- постійна взаємодія з лінійними менеджерами та керівниками підрозділів [11].

Суб'єкти готельного бізнесу у більшості вже перейшли до нових технологій, так як на ринку існує конкуренція за кваліфіковані кадри і кожен хоче втримати цінних співробітників.

Зокрема, багато готелів пропонує безкоштовне страхування для своїх працівників, абонементи у тренажерні зали та басейни, масажі – і все це частини програми турботи про здоров'я своїх співробітників.

При прийомі на роботі працівник HR-відділу готелю також має оцінити наскільки співпадають цінності компанії та потенційного співробітника, а також наскільки він відповідає запропонованій посаді.

Вивчення ринку праці допомагає HR-менеджерам у створенні стратегії побудови HR-бренду готелю.

Правильно розроблена система мотивації буде покращувати показники роботи персоналу та допомагати у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Кар'єрне зростання та розвиток також надзвичайно важливі для працівників, що мають плани на довгострокову роботу в межах компанії, у готелях зараз можна починати з помічника менеджера служби front-office, а стати керівником департаменту, або в межах програми розвитку спробувати роботу в іншому департаменті готелю. Також, якщо готель мережевий, то може пропонувати своїм працівникам роботу в інших містах та країнах.

Підтримання взаємозв'язку з лінійними менеджерами та керівниками служб допоможе розуміти проблеми з персоналом, що існують в компанії та вдосконалювати систему HR-менеджменту.

Для правильної побудови роботи з персоналом у готелі слід враховувати потужність готелю. Для маленького готелю, де мінімальна кількість співробітників, наявність цілого відділу кадрів є недоцільною, у такому випадку буде достатньо одного менеджера по роботі з персоналом. І навпаки, якщо готель досить великий і має значний штат, то повинен бути сформований департамент готелю, що буде правильно і структуровано будувати роботу з персоналом. Від правильної побудови цієї структури багато в чому залежить успішність суб'єкта готельного бізнесу.

Ефективний HR-менеджмент також повинен будувати успішний образ компанії-роботодавця та будувати HR-бренд компанії. HR-бренд - образ компанії як хорошого місця роботи [25].

HR-брендинг - це на 10-20% невичерпний креатив, а решта - чіткий аналіз: хто ми, кого шукаємо і як працюємо з персоналом. Бренд роботодавця не може жити тільки в HR-відділі. Він повинен бути в голові власника, в відділах маркетингу, піару - бути частиною культури всієї організації. В іншому випадку їм краще взагалі не займатися, тому що ефективність такої роботи буде прагнути до нуля [30].

Сильний бренд роботодавця дозволяє швидше і з меншими витратами залучати кращих кандидатів, ефективніше залучати і мотивувати співробітників, і довше утримувати кращих з них в компанії. Охочих працювати в таких компаніях завжди більше, а залучати досвідчених професіоналів простіше - в «компанію мрії» люди готові перейти без підвищення зарплати, заради досвіду роботи в такій компанії, її бренду і статусу.

Саме HR-менеджер повинен дбати про привабливість роботи у компанії для потенційних співробітників та шукати способи якими це можна досягти. Зокрема після побудови хорошого образу роботодавця можна відмітити, що в організації швидше закриваються вакансії та зменшується плинність кадрів, зростає ефективність роботи, збільшується кількість працівників по рекомендації, збільшується показник притоку працівників з топових компаній.

Кожен готель може самостійно обрати за якими показниками вимірювати ефективність HR-брендингу та HR-менеджменту у цілому, так як існує досить багато кількісних і якісних показників для оцінювання ефективності управління персоналом. При виборі показників, за якими готель буде оцінювати результати своєї діяльності та своїх працівників оцінити їх доцільність для конкретного підприємства у залежності від масштабів своєї діяльності, доходів, чисельності персоналу.

1.2. Складові системи HR-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

Система HR-менеджменту не обмежується лише прийомом на роботу нових працівників, це цілий ряд взаємопов'язаних між собою складових, що є важливою складовою ефективного управління готелем (рис. 1.1).

Розглянемо детальніше кожен з зазначених обов'язків.

Планування трудових ресурсів включає в себе прогноз потреби в кадрах відповідно до стратегічних цілей компанії, набір робочої сили, відбір працівників, соціально-психологічну адаптацію прийнятих співробітників.

Планування трудових ресурсів повинно здійснюватися так, щоб підприємство було повністю забезпечено необхідним кадрами.

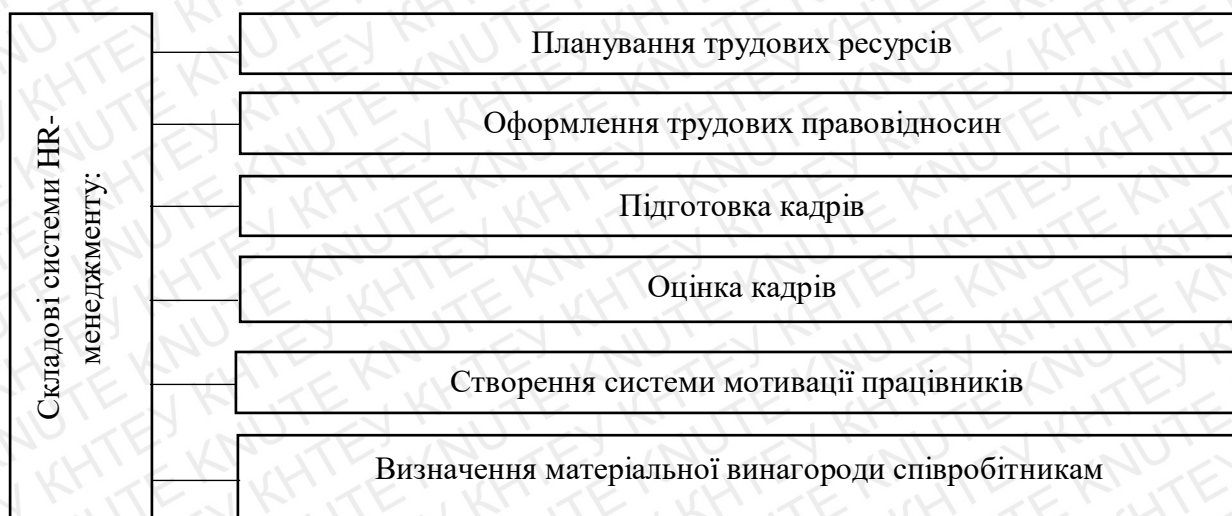


Рис. 1.1. Складові системи HR-менеджменту

Джерело: складено автором на основі [36]

Під час пошуку та відбору кандидатів слід розуміти яким критеріям повинен відповідати потенційний кандидат. Повинні бути розроблені чіткі вимоги до кожної посади, як професійні так і індивідуально-психологічні. Також повинні бути відпрацьовані методи пошуку нового персоналу та методи оцінки відповідності знайдених кандидатів заявленим вимогам [10].

Соціально-психологічна адаптація направлена на те, щоб кожен новий спеціаліст в максимально короткий термін засвоїв свої професійні обов'язки, вивчив стандарти обслуговування, прийняв корпоративні цінності та адаптувався до колективу.

Оформленням трудових правовідносин. Саме HR-відділ відповідальний за оформлення співробітника, прийом на роботу та звільнення, надання соціальних гарантій, вирішення усіх спірних питань щодо працевлаштування та умов роботи.

Підготовка кадрів. Після відбору працівника за ним повинен бути закріплений менеджер, що буде відповідальний за його стажування. Навіть,

якщо співробітник має великий досвід роботи, слід детальніше розповісти про готель, його історію, стандарти обслуговування, ознайомити з CRM-системою.

Окрім того, часто проводять ввідні тренінги, моделюють різноманітні ситуації, що можуть виникнути під час роботи та оцінюють ступінь засвоєння інформації. Така ретельна підготовка до роботи зменшує ризики того, що новий співробітник допустить помилки під час роботи.

Оцінка кадрів. Дана складова HR-менеджменту є важливою як при прийомі на роботу, так і в процесі роботи співробітника. При прийомі на роботу слід оцінити професійну компетентність для посади, психологічні особливості особистості, для того, щоб максимально уникнути ризику помилки найму кандидатури, що не підходить на посаду. Працівників, що вже працюють також оцінюють. Зокрема, наскільки якісно вони виконують свої обов'язки, наскільки займана ними посада відповідає їх компетентності чи, можливо, працівник може краще себе проявити на іншій посаді. Таке оцінювання є основою для кар'єрного планування співробітника [24].

Створення системи мотивації. Правильно розроблена система мотивації працівників підвищує ефективність роботи, а також допомагає у досягненні цілей компанії. У готелі може бути використана як матеріальна так і нематеріальна система мотивації, або комбінація двох способів. Матеріальна мотивація може полягати у преміях, підвищеннях заробітної плати, бонусах за виконання певних цілей. Нематеріальна мотивація, яка може проявлятися у проведенні корпоративних заходів, оплаті курсів кращому працівнику місяці, визнання досягнень шляхом похвал і грамот.

Також розробляючи систему мотивацію слід пам'ятати про двохфакторну теорію Герцберга, згідно з якою мотиваційні фактори почнуть працювати після задоволення гігієнічних чинників (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Складові двохфакторної теорії мотивації Герцберга

Гігієнічні чинники	Мотиваційні чинники
1. Імідж та репутація компанії	1.Успіх
2. Умови праці	2.Кар'єра
3. Заробітна плата	3.Визнання та схвалення результатів роботи
4. Мікроклімат у колективі	4.Ступінь делегування повноважень і відповідальності
5. Соціальна захищеність	5.Можливості творчого та професійного зростання

Джерело: складено автором на основі [16]

Визначення матеріальної винагороди співробітникам. Досліджуючи ринок праці HR-департамент повинен визначити конкурентоспроможний рівень заробітної плати та обґрунтувати його керівництву. Також HR-департамент повинен періодично переглядати матеріальну винагороду своїх співробітників у залежності від їх досягнень, тривалості роботи на підприємстві, розвитку.

Для формування або вдосконалення існуючої системи HR-менеджменту готелю можна використати SWOT-аналіз, зокрема відповісти на наступні питання:

- 1) які є сильні сторони готелю як роботодавця?
- 2) які існують слабкі місця?
- 3) які є загрози?
- 4) які можливості може використати готель, щоб знайти кращих фахівців?[16]

Провівши такий аналіз, можна визначити як правильно формувати систему HR-менеджменту готелю та на чому слід робити акцент при створенні образу роботодавця, а що можна виправити в системі управління персоналом.

Також для розуміння основних складових успішної HR-політики можна застосувати модель «Мак-Кінзі» або як вона ще відома – модель «7S». Основою цієї моделі є 7 чинників, що на думку експертів є важливими для розвитку компанії:

- 1) strategy – стратегія;
- 2) skills – вміння, навички, компетенції;

- 3) shared values – спільні цінності;
- 4) structure – структура;
- 5) systems – системи, регламенти;
- 6) staff – співробітники;
- 7) style – стиль керівництва [23].

Даний метод дозволяє проаналізувати мікросередовище організації та зробити висновки щодо правильності побудови організаційної структури, а також наскільки ефективно готель використовує свої ресурси.

Існуюча система HR-менеджменту у готелі повинна бути гнучкою та пристосованою до змін, що відбуваються на ринку праці. Зокрема, однією з тенденцій є поширення аутсорсингу та віддаленої роботи. У готельному бізнесі також часто можна зустріти такі явища. Наприклад, на аутсорсинг або віддалену роботу можна віддати розробку та ведення сайту, якщо готель невеликий і немає необхідності у відповідній посаді на постійній основі. На сьогоднішній день, система HR-менеджменту повинна мати алгоритм роботи і з таким штатом підприємства, а також правильно організувати його роботу.

Неефективність та недосконалість системи управління персоналом у готелі може проявлятися у наступному:

- відсутність чітко закріплених за кожним працівником обов'язків, відсутність посадових інструкцій;
- дублювання обов'язків працівниками;
- відсутність зворотного зв'язку між керівництвом та працівником;
- надмірне делегування керівником своїх повноважень;
- нерациональне використання робочого часу;
- безініціативність працівників, нереалізація творчого потенціалу співробітників [15].

Якщо виникає будь-яка проблема в системі управління персоналом, слід аналізувати причину її виникнення, способи усунення та попередження у майбутньому. Ефективна система HR-менеджменту готелю повинна своєчасно виявляти та швидко реагувати на будь-які збої у роботі персоналу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN», М.КИЇВ

2.1. Дослідження якісних та кількісних параметрів ефективності кадрового складу готелю «Holiday Inn»

Готель «Holiday Inn» - мережевий готель, що на даний момент є дочірньою компанією готельного оператора IHG (InterContinental Hotel Group), до складу якого входить велика кількість світових готельних мереж різних категорій по всьому світу: від економ до преміум сегмента. Готелі оператора представлені більш ніж у 100 країнах світу, а потужність номерного фонду перевищує 800 000 номерів.

Перший готель мережі «Holiday Inn» був побудований ще у середині ХХ століття в Америці В Україні дана мережа представлена готелем «Holiday Inn Kyiv», що був побудований у 2012 році та знаходиться у центральній частині міста за адресою: вул. Велика Васильківська 100. У пішохідній доступності від готелю знаходиться станція метро «Олімпійська», а також НСК «Олімпійський», а також можна пішки дійти до Майдану Незалежності. До аеропорту «Жуляни» відстань складає 10 км, до аеропорту «Бориспіль» - 34 км. Також поруч знаходиться одна з найкрасивіших пам'яток архітектури міста Києва – костел Святого Миколая. Таким чином, готель має вдале розташування як для відпочинку так і для робочої поїздки.

«Holiday Inn Kyiv» позиціонує себе на ринку як бізнес-готель. У готелі 208 номерів, що розташовуються на 12 поверхах. У гостей є можливість скористатись послугами пральні, цілодобовим тренажерним залом, послугами room-service, а окрім того конференц-залом та бізнес-центром. Також до послуг гостей лоббі-бар та ресторан на території готелю.

У готелі є декілька категорій номерів (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Номерний фонд готелю «Holiday Inn Kyiv»

<i>Категорія номеру</i>	<i>Ціна</i>
Стандартний номер із ліжком розміру «king-size»	Від 2 214 грн
Люкс із видом на місто	Від 5 304 грн
Стандартний номер	Від 2 066 грн
Представницький номер	Від 2 508 грн
Сімейний люкс	Від 4 718 грн

Гості готелю у номерах можуть скористатись феном, міні-косметикою, сейфом та міні-баром за додаткову плату. Вартість номерів у готелі варіюється від двох тисяч до п'яти з половиною тисяч за добу у залежності від дат проживання на категорії номеру. Наприклад, з даними сайту «Booking» вартість номеру категорії «Стандарт» на двох осіб без сніданку у будній день складає 2 066 гривень, вартість сніданку – 549 гривень за особу. У той же час вартість «сімейного люксу» буде складати від 4 718 гривень. Вартість «люксу з видом на місто» стартує від 5 304 грн.

На даний період карантину у готелі також вживають ряд додаткових заходів епідеміологічної безпеки для гостей та співробітників, зокрема весь персонал контактної зони знаходиться за захисним екраном, а також використовує засоби індивідуального захисту, усі номери та приміщення готелю додатково обробляються дезінфікуючими засобами, окрім того, гості можуть скористатись санітайлерами, що знаходяться у зонах громадського користування та попросити на ресепшені захисну маску у разі необхідності. Також на період карантинних обмежень готель спростив правила переносу дат бронювання або відміни бронювання при заїзді не менше ніж за 24 години.

Готель «Holiday Inn» у м. Київ приділяє значну увагу розвитку та утриманню персоналу, побудові сильного та надійного бренду роботодавця. Стаття витрат на пошук, найм та розвиток працівників є досить великою, тому для готелю є досить важливо правильно оцінювати потенційний та наявний

персонал, щоб раціонально використовувати свої ресурси та оптимізувати робочі процеси.

У готелі розроблена організаційна структура з чіткою ієрархією між працівниками. Працівники мають прямого керівника департаменту, а керівники у свою чергу підпорядковуються безпосередньо заступнику директора та директору (дод.Б). Окрім того, кожен з працівників має посадову інструкцію, де зазначені їх основні посадові обов'язки та стандарти роботи, де зазначені принципи дії під час виконання своїх прямих обов'язків та у різних ситуаціях, що виникають під час роботи.

Перелік кількісних та якісних параметрів оцінки ефективності управління персоналом є досить широким. Розглянемо, які параметри застосовуються в готелі «Holiday Inn».

Якщо говорити про кількісні параметри, то на даному підприємстві, для оцінювання ефективності управління персоналом (окрім стандартної структури персоналу за кількістю працівників, віковою структурою, гендерним розподілом та освітнім рівнем) відслідковують такі показники як: плинність кадрів, кількість працівників, що досягла кар'єрного розвитку в межах готелю та лояльність працівників до роботодавця. З якісних параметрів у готелі відслідковуються: показник задоволеності роботою, а також застосовується оцінка персоналу методом «360 градусів».

Усі вищезазначені параметри допомагають оцінити наскільки якісною та ефективною є робота з кадрами у готелі. У разі, якщо певний з показників має негативну динаміку або низьку оцінку – це свідчить, що на це потрібно звернути уваги при побудові кадрової політики.

Розглядаючи структуру персоналу у готелі, можна зазначити, що загальна кількість працівників у готелі складає 60 працівників. З них: жінки – 62%, чоловіки – 38%. Працівники віком від 18 до 25 років – 25% , від 25 до 40 років – 42%, старше 40 років – 33%. Більшість працівників мають вищу освіту, 34% працює за спеціальністю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Зміна чисельного та кваліфікаційного складу трудових ресурсів
готелю «Holiday Inn» за 2017-2019 рр.**

Найменування груп трудоу ресурсів	Роки					
	2017		2018		2019	
	Ос.	%	Ос.	%	Ос.	%
Адміністративно- управлінський персонал	17	32	17	30	18	30
Робітники front-office	5	9	5	9	5	8
Робітники back-office	2	4	3	5	3	6
Робітники служби обслуговування	17	32	18	32	20	33
Робітники ресторану	12	23	14	24	14	23
Всього	53	100	57	100	60	100

Таблиця 2.3

Динаміка кадрового складу готелю «Holiday Inn» за 2017-2019 рр.

N п/п	Назви показників	Фактичні показники			Відхилення, ос.		
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/ 2017	2019/ 2017	2019/ 2018
1.	Прийнятих на роботу працівників	16	18	13	2	-3	-5
2.	Звільнених з роботи працівників	15	14	10	-1	-5	-4
3.	Облікова чисельність штатних працівників	53	57	60	4	7	3
4.	Коефіцієнт оновлення персоналу	0,3	0,3	0,2	0	-0,1	-0,1
5.	Коефіцієнт плинності персоналу	0,28	0,25	0,17	-0,03	-0,11	-0,08
6.	Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	1,06	1,29	1,3	0,23	0,24	-0,01

Аналізуючи дані вищенаведених таблиць, можна побачити, що за минулі 3 роки кількість працівників збільшилась на 7 осіб, що пов'язано з однієї сторони з затвердженням нових посад на підприємстві, зокрема, таких як SMM-

менеджер, а з іншої сторони зі збільшенням кількості працівників у деяких департаментах з метою підвищення швидкості та ефективності роботи.

Співвідношення працівників по групах трудових ресурсів у готелі не зазнає сильних коливань протягом останніх 3 років, найбільша частка – це працівники адміністративно-управлінської ланки та служби обслуговування.

Якщо говорити про динаміку показників, що характеризують рух трудових ресурсів, то спостерігається динаміка до зменшення показника плинності кадрів, а також цей показник є меншим ніж коефіцієнт оновлення персоналу. Для будь-якого підприємства є важливим, щоб показник плинності кадрів був мінімальним, у іншому випадку, це вказує на неефективну кадрову політику та необхідність додаткових витрат на пошук та навчання персоналу.

Також, якщо подивитись на відхилення показників за останні роки, то можна побачити що від'ємними є усі показники у відхиленні, окрім чисельності персоналу, а також, що зменшується кількість працівників, що звільняється, що свідчить про ефективну роботу з персоналом та створення необхідних умов для роботи.

Кількість працівників, що досягла кар'єрного зростання.

Кар'єрне планування повинно бути у будь-якій організації, яка зацікавлена у професійному рості своїх працівників. Кожен, хто приходить на заміщення певної посади, повинен бути усвідомленим, які в нього перспективи в організації, а також через який проміжок часу він може очікувати підвищення і якими компетенціями він повинен володіти. Наприклад, у готелі «Holiday Inn» можливий як горизонтальний так і вертикальний рух працівників, тобто можлива навіть ротація працівників між відділами, якщо у працівника є потенціал та відповідні навички до іншої роботи. Розвиток у межах організації цілком можливий, але часто працівники не розуміють своїх можливостей для професійного зросту. У готелі «Holiday Inn» 6 з 7 керівників департаментів починали з нижчої посади в організації. За 2019 рік у готелі підвищення здобули 5 осіб, що складає 8% від загальної кількості персоналу.

Для планування кадрової політики у готелі також вивчають плани працівників на рік (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Плани співробітників готелю «Holiday Inn» на найближчий рік

Плани на найближчу перспективу	Кількість працівників	Частка, %
продовжувати працювати на даній посаді	18	40,9
Досягти кар'єрного зростання в компанії	10	22,7
Перейти працювати в інший підрозділ	7	15,9
Перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності	6	13,7
Перейти в іншу організацію та змінити спеціальність	3	6,8
Опитано	44	100,0

Аналізуючи дані таблиці, можна побачити, що більшість працівників проявляють високий рівень лояльності до готелю як до роботодавця та планують продовжувати працювати в його межах. Серед опитаних працівників кількість працівників, що планують змінити місце роботи без зміни спеціальності складає лише 13%. Проте, при звільненні працівника за власним бажанням потрібно обов'язково дізнаватися причину, щоб розуміти які фактори впливають на прийняття рішення про зміну роботи. Аналіз цих факторів та робота над мінімізацією їх впливу визначить основні напрями розвитку кадрової політики.

У готелі також визначають ступінь задоволеності роботою працівниками (табл. 2.5). Розглянемо наступні критерії, що наведені у таблиці і що оцінювали працівники. Було проведено анкетування 44 працівників готелю за рядом критеріїв з 3 варіантами оцінки.

Таким чином, розглядаючи показники нижченаведеної таблиці, можна визначити, що більшість працівників мають високий ступінь задоволеності роботою. Практично всі працівники (91%) позитивно оцінюють атмосферу в колективі та рівень корпоративної культури, також високим є ступінь задоволеності матеріально-технічним забезпеченням (81,8%) та графіком

роботи (77,3%), який у адміністративної частини офісу є сталим, а в працівників front-office та працівників ресторану – змінним. Також більшість працівників задоволені ступенем самостійності в прийнятті рішень стосовно робочих питань, що свідчить про чіткість організаційної структури та посадових інструкцій.

Таблиця 2.5

**Оцінювання ступеня задоволеності працівників готелю «Holiday Inn»
умовами роботи**

Критерій, що оцінювався	Задоволений		Незадоволений		Важко відповісти	
	Осіб	% від опитаних	Осіб	% від опитаних	Осіб	% від опитаних
Розмір заробітної плати	18	40,9	21	47,7	5	11,4
Графік роботи	34	77,3	4	9,0	6	13,6
Самостійність в прийнятті рішень	38	86,4	4	9,0	2	4,5
Лояльність керівництва	29	65,9	7	15,9	8	18,2
Відносити в колективі	40	91,0	2	4,5	2	4,5
Рівень корпоративної культури	40	91,0	3	6,8	1	2,2
Можливість кар'єрного зросту	22	50	20	45,5	2	4,5
Можливість особистого і професійного розвитку	19	43,5	22	50	2	4,5
Забезпеченість необхідної технікою та програмним забезпеченням	36	81,8	3	6,8	5	11,4

Низьку оцінку отримали такі показники як рівень заробітної плати (задоволені 40,9% працівників), що є нижчим конкурентної на ринку, та можливість кар'єрного зросту в межах компанії (50%). Можливістю кар'єрного зросту в межах компанії більшість працівників незадоволені у зв'язку з тим, що у деяких департаментах працює велика кількість людей і для підвищення потрібно працювати досить довго і окрім того чекати, поки буде вакантна посада, тому саме це часто стає причиною зміни роботи. Тому при побудові стратегії розвитку HR-менеджменту обов'язково потрібно врахувати дане питання.

Метод «360 градусів» також допомагає оцінити працівників готелю. Даний метод використовується у готелі для оцінювання нових працівників після їх першого місяця роботи, а також раз в рік для всіх працівників.

Суть даного методу полягає в опитуванні колег та керівництва щодо компетенцій та показників ефективності працівника. Оцінка проводиться в формі опитувальника. Є анонімний та неанонімний варіант проведення даної оцінки [19]. У готелі «Holiday Inn» використовують анонімний варіант.

В опитувальнику, що отримують працівники готелю їм потрібно поставити оцінку за рядом критеріїв: компетентність, прийняття культури компанії та її цінностей, рівень ефективності, можливості горизонтального та вертикального розвитку. Ряд критеріїв може змінюватись у залежності від посади співробітника.

Опитувальники отримує працівників відділу кадрів та аналізує їх. Якщо декількома особами певний критерій отримав низьку оцінку – це означає, що на нього потрібно звернути увагу, а також обговорити це питання з керівником відділу або іншими колегами з департаменту працівника. Також результати потрібно повідомити працівнику та обговорити їх.

Такий метод оцінки ефективності персоналу дозволяє з'ясувати як інші працівники оцінюють свого колегу, наскільки його компетенції відповідають займаній посаді та чи є якісь недоліки в роботі.

Оцінювання працівників за методом «360 градусів» у готелі «Holiday Inn» відбувається раз на рік для працюючого персоналу, а також після прийняття на роботу та при переході на інші посаду.

Визначення економічного потенціалу підприємства.

Трудові ресурси у готелі є важливою складовою економічного потенціалу, так як від якості виконання ними поставлених задач, залежить дохід готелю та підвищується економічний потенціал. Також фінансові показники слід враховувати для покращення ефективності персоналу. Розглянемо фінансові показники готелю «Holiday Inn» за 2017-2019 роки (табл.2.6)

Таблиця 2.6

**Динаміка формування результатів господарської діяльності готелю
«Holiday Inn» за 2017-2019 рр.**

Показники, тис.грн	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, тис.грн			Темпи зміни, %		
				2018/ 2017	2019/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2017	2019/ 2018
Виручка від реалізації послуг (товарів)	161 301,5	167 706,4	197 982,6	6 404,9	36 681,1	30 276,2	104,0	122,7	118,0
ПДВ	32 261,1	33 541,3	39 596,5	1 280,2	7 334,9	6 055,2	104,0	122,7	118,0
Чистий дохід	129 040,4	134 164,7	158 386,1	5 124,3	29 345,74	24 221,4	104,0	122,7	118,0
Собівартість послуг	107 655,3	111 522,0	121 282,5	3 866,7	13 627,2	9 760,5	103,6	112,7	108,8
Валовий прибуток	21 385,1	22 642,7	37 103,6	1 257,6	15 718,5	14 460,9	105,9	173,5	163,9
Інші операційні доходи	12 300,2	12 842,2	14 520,3	542,0	2 220,1	1 678,1	104,4	118,0	113,0
Адміністративні витрати	7 201,8	7 338,5	7 102,2	136,7	-99,6	-236,3	101,9	98,6	96,8
Витрати на збут	341,5	364,0	476,8	22,5	135,3	112,0	106,5	139,6	131,0
Інші операційні витрати	7 863,5	7 926,4	9 214,7	62,9	1351,2	1288,3	100,8	117,2	116,3
Інші фінансові доходи	731,2	756,7	745,2	25,5	14	-11,5	103,5	101,9	98,5
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	19 009,7	20 612,7	35 575,4	1 603,0	16 565,7	14 962,7	108,4	187,1	172,5
Податок на прибуток	3 421,7	3 710,3	6 403,6	2 088,6	4 781,9	2 693,3	108,4	187,1	172,5
Чистий прибуток	15 588,0	16 902,4	29 171,8	1 314,4	13 583,8	12,269,4	108,4	187,1	172,5
Рентабельність, %	14,4	15,1	24,0	0,7	9,6	8,9	104,8	166,7	158,9

Аналізуючи динаміку фінансових показників, можна побачити, що виручка від реалізації послуг за 2019 рік збільшилась на 30 276,2 тисяч гривень порівняно з 2018 роком, а чистий прибуток збільшився на 29 171,8 тисяч гривень і його приріст склав 72,5%, що свідчить про досить позитивну динаміку та про ефективну роботу підприємства в цілому, а також про раціональне та ефективне використання потенціалу працівників. Також можна помітити, що у 2019 році значно збільшилась собівартість продукції (на 9 760,5 тисяч

порівняно з 2018 роком), що спричинене нестабільною економічною ситуацією в країні, зокрема інфляцією, а також несприятливим інвестиційним кліматом. Рівні витрат не зазнають сильних коливань за останні три роки, проте можна помітити, що вдалось скоротити рівень адміністративних витрат у 2019 році, а також збільшились витрати на збут, що пов'язано з сильною конкуренцією на ринку у сфері гостинності та необхідності просування бренду та залучення нових гостей. Також виходячи з даних вищенаведеної таблиці ми можемо побачити підвищення одного з найважливіших показників діяльності підприємства – рентабельності, що свідчить про правильну політику готелю.

Загалом з вищенаведених даних можна зробити висновок, що готель «Holiday Inn» є платоспроможним та рентабельним, а також має позитивний темп приросту ключових показників.

Враховуючи всі фактори, можна сказати, що фінансовий стан компанії дозволяє планувати кадрову політику з огляду на сучасні підходи до процесу бюджетування, зокрема через формулювання цілей та завдань мотивації, планування тренінгів та інших способів підвищення кваліфікації. Переваги цього підходу полягають у наявності безпосереднього зв'язку між вкладеннями в розвиток персоналу і продажами та продуктивністю праці, а також якістю обслуговування.

Основне завдання грошових ресурсів, що виділяються, зосереджується в забезпеченні конкретного, вимірюваного результату, а також відслідковуванні показників роботи. Відслідковування повернення розміру інвестицій або позитивна динаміка показників роботи буде свідчити про раціональний розподіл ресурсів на розвиток і навчання персоналу та правильні напрями роботи по управлінню персоналом.

Якість роботи працівників багато у чому залежить від розміру заробітної плати та системи мотивації, що діє для персоналу. Розглянемо матеріальну складову роботи працівників готелю (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оплата праці в готелі «Holiday Inn» за 2017-2019 рр..

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн			Темпи зміни, %		
				2018/2017	2019/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2017	2019/2018
Фонд основної заробітної плати, тис грн	5 940,8	6 779,6	7 594,6	838,8	1653,8	815,0	114,4	127,9	112,0
Фонд премій та нагород, тис грн	1 090,3	1 097,5	1 140,0	7,2	49,7	42,5	100,1	104,6	103,9
Середньорічна заробітна плата, тис/ос	112,1	118,9	126,6	6,8	14,5	7,7	106,1	112,9	106,4
Середньомісячна заробітна плата, тис/ос	9 340,9	9 911,7	10 548,1	570,8	1207,2	636,4	106,1	112,9	106,4

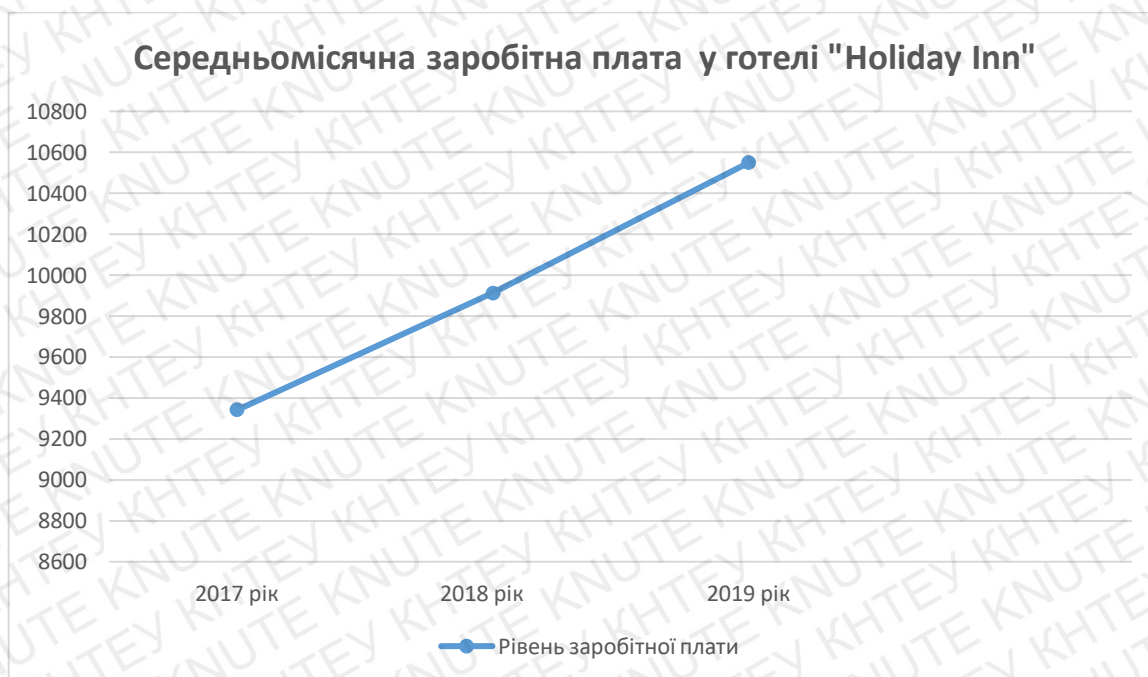


Рис 2.1. Динаміка зміни розміру середньомісячної заробітної плати у готелі «Holiday Inn»

За даними таблиці можна побачити, що фонд основної заробітної плати зріс на 12% у порівнянні з 2018 роком та на 27,9% у порівнянні з 2017 роком, фонд премій та нагород зріс на 3,9%, що є не дуже високим відхиленням та

свідчить про те що потрібно вдосконалювати систем матеріальної мотивації. Таким чином, можна побачити, що фонд основної заробітної плати збільшується значно більшими темпами ніж фонд додаткової заробітної плати. Середньомісячна та середньорічна заробітні плати зросли на 6,4%, що є також невисоким показником. У даному випадку слід досліджувати ситуацію на ринку праці та визначити середній конкурентний рівень заробітної плати у галузі. Окрім того, варто збільшити фонд додаткової заробітної плати, таким чином матеріально заохочуючи працівників, наприклад, це може бути введення відсотку від продажів для менеджерів з продажу, подарунки за виконання плану роботи працівниками тощо.

2.2. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування системи управління персоналом готелю «Holiday Inn»

Зовнішнє середовище готелю – це сукупність факторів та обставин, що не входять безпосередньо до складу організації, але впливають на її роботу. Немає жодного готелю, який не зазнає впливу зовнішнього середовища, оскільки готель – це відкрита система, яка повинна адаптуватись до будь-яких змін у макросередовищі, з метою ефективного функціонування та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Правильний аналіз зовнішнього середовища, може допомогти уникнути певних загроз та зменшити ризики.

Побудова сильного HR-бренду – пріоритетне завдання кадрової політики готелю на даний момент.

За даними Glassdoor, 84% шукачів роботи цінують репутацію компанії як роботодавця, приймаючи рішення про те, куди подати заявку на роботу. Сильний бренд роботодавця дозволяє швидше і з меншими витратами залучати кращих кандидатів, ефективніше залучати і мотивувати співробітників, і довше утримувати кращих з них в компанії. Охочих працювати в таких компаніях завжди більше, а залучати досвідчених професіоналів простіше - в «компанію

мрії» люди готові перейти без підвищення зарплати, заради досвіду роботи в такій компанії, її бренду і статусу.

За даними компанії HeadHunter у компаній, що займаються розвитком HR-бренду, збільшується кількість відгуків на вакансії (39%), скорочуються терміни закриття вакансій (24%), зростає число якісних вхідних резюме (18%). Готель або ресторан повинен впливати на рішення про вибір компанії як роботодавця на кожному етапі взаємодії з потенційним співробітником [27].

Готелі, у тому числі «Holiday Inn» може оцінювати свій бренд як роботодавця, враховуючи ряд показників, зокрема таких як швидкість закриття вакансій, кількість відгуків на вакансії, ріст ефективності роботи готелю, збільшення кількості працівників по рекомендації, зменшення показника плинності кадрів, показник притоку кандидатів з сильних конкурентів на ринку, ROI програми бренду роботодавця.

Оцінюючи ці показники у готелі «Holiday Inn» можна зазначити, що середня швидкість закриття вакансії у готелі складає 6-8 днів, оголошення про роботу готель викладає на сайті Rabota.ua. Середня кількість відкликів на вакансію складає 14 осіб. Частина вакансій також закривається за рахунок студентів, що проходять практику в готелі та отримують пропозицію роботи.

Кількість працівників, що проходять по рекомендації є невеликими, тому доцільним також було б введення премії, якщо працівник приводить кандидата на заміщення посади і його приймають на роботу.

Досить слабким є також показник притоку кандидатів з кращих готелів Києва, що свідчить про те, що потрібно порівняти та оцінити всі умови роботи, що пропонують конкуренти та вдосконалити кадрову політику та умови роботи.

ROI програми бренду роботодавця дозволяє легко порівняти дохід, отриманий від інвестицій в різні департаменти і проекти. Щоб отримати конкретну цифру, потрібно поділити чистий дохід, отриманий в результаті впливу на бізнес бренду роботодавця, на вартість проекту. Показник більше

15% демонструє, що компанія дуже ефективно витратила кошти. У готелі «Holiday Inn» даний показник складає близько 7%.

Сильний бренд роботодавця у таких конкурентів «Holiday Inn» як InterContinental Kyiv, Fairmont Grand Hotel, Aloft (який відкрився у 2018 році).

Перевагами даних готелів як роботодавців є те, що вони надають хороші соціальні гарантії, забезпечують медичною страховкою своїх працівників, пропонують можливість професійного розвитку, у тому числі закордоном, проводять цікаві корпоративні заходи за рахунок компанії та пропонують вищий рівень заробітної плати. Усі ці готелі мають досить сильний бренд роботодавця та суворий відбір кандидатів.

У готелі «Holiday Inn» також серйозно відносяться до рівня якості наданих послуг та рівня обслуговування. Тому у готелі при виїзді гості можуть заповнити анкету, за допомогою якої можна оцінити якість наданого сервісу. Анкета включає питання про швидкість реєстрації та виселення, професіоналізм працівників контактної зони, якість прибирання, рівень надання додаткових послуг та послуг з харчування. Окрім того, готель активно відслідковує відгуки гостей на сайті готелі, на офіційних сторінках у соціальних мережах, а також на сайті Tripadvisor, щоб вчасно виявити та зреагувати на існуючі проблеми в готелі, а також зберегти своїх гостей та задовольняти їх рівень потреб на високому рівні.

Якщо брати до уваги внутрішні анкети готелю, за 2019 рік готель має наступні середні оцінки (за 5-ти бальною шкалою оцінювання):

- швидкість реєстрації та виселення – 4,8;
- чистота у номерах – 4,9;
- якість та асортимент харчування – 4,3;
- професіоналізм працівників – 4,8;
- привітливість та ввічливість персоналу – 4,8;
- рівень надання додаткових послуг – 4,9.

Усі оцінки є досить високими та свідчать про те, що персонал справляється зі своїми обов'язками на високому рівні. Найнижчу середню

оцінку за 2019 році отримав показник якості та асортимент харчування, де найбільше нарікань було на те, що асортимент сніданків у готелі є не досить різноманітним, а також на черги для того, щоб зайняти столик вранці.

На даний момент, найбільше на систему управління персоналом у готелі «Holiday Inn» впливають такі зовнішні фактори як: ситуація на ринку праці та зростання рівня конкуренції на ринку, політика держави для підготовки кадрів у галузі, розробка і впровадження нових технологій та програмного забезпечення, трудове законодавство та відтік молодих кадрів закордон.

У залежності від зміни впливу певного фактору або підвищення рівня його впливу, готель повинен вживати відповідних дій, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку праці та привабливим для потенційних та діючих працівників, а також адаптувати кадрову політику під існуючу ситуацію. Розглянемо SWOT-аналіз готелю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Загрози та можливості, сильні та слабкі сторони готелю «Holiday Inn»

	МОЖЛИВОСТІ РИНКУ	ЗАГРОЗИ РИНКУ	
	1.Тенденція розвитку готельного бізнесу. 2.Збільшення доходів споживачів і попиту споживачів. 3. Збільшення ступеня автоматизації роботи та процесів, вдосконалення програмного забезпечення.	1.Підвищення рівня інфляції. 2.Відтік молодих кадрів закордон. 3.Несприятлива ситуація для інвестицій. 4.Посилення рівня конкуренції на ринку праці.	
СИЛЬНІ СТОРОНИ			
1.Чітко розроблена ієрархічна структура. 2.Значне збільшення чистого прибутку за 2019 року. 3.Високий ступінь задоволеності роботою працівниками.	1.Створення сильного HR-бренду роботодавця; 2. Збільшення обсягів продажу та продуктивності праці. 3.Розширення штату готелю	1.Навчання та професійний розвиток персоналу; 2.Створення сприятливих та конкурентноспроможних умов роботи. 3. Співпраця з університетами	

Продовження табл. 2.8

СЛАБКІ СТОРОНИ			
1. Відсутність системи матеріальної мотивації. 2. Відсутність програми кар'єрного планування. 3. Відсутність соціальних стимулів. 4. Нестабільні обсяги реалізації.	1. Активне просування послуг готелю, розроблення ефективної маркетингової політики. 2. Вдосконалення програми лояльності для постійних гостей. 3. Автоматизації роботи та зменшення навантаження на працівників. 4. Дослідження ринку праці та покращення умов роботи	1. Збереження частки ринку. 2. Максимізація доходів. 3. Інтенсифікація збуту. 4. Утримання наявного персоналу.	

Проведення SWOT-аналізу дозволяє чітко розуміти, які сильні сторони і можливості розвитку є у підприємства, у якому напрямі слід рухатись та як правильно використати свої переваги та скористатись сприятливою ситуацією. Також такий аналіз дає зрозуміти, які загрози виникають при існуючій ситуації на ринку та при впливі зовнішніх факторів та як вони можуть вплинути на діяльність готелю, а також розробити програму заходів, щоб понести мінімальні втрати та не зазнати збитків, зберегти існуючу систему та модель.

Таким чином, готель «Holiday Inn» - рентабельний та перспективний готель у центральній частині міста. Перспектива робота у даному готелі особливо приваблює молодих фахівців, але варто посилювати та розвивати кадрову політику, беручи приклад з сильних конкурентів на ринку праці. На даний момент готель має високий ступінь задоволеності роботою працівниками, а так високі оцінки за наданий сервіс від гостей. Економічні показники готелю за останні три роки також мають позитивну динаміку та дозволяють прогнозувати діяльність з використанням ресурсів на розвиток персоналу. Готель також не захищений від впливу зовнішніх факторів, але слід розробити стратегію та план дій для можливих кризових ситуацій, щоб мінімізувати їх рівень впливу на діяльність.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «HOLIDAY INN»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи HR-менеджменту готелю

Кожне підприємство прагне максимальної реалізації потенціалу своїх співробітників та підвищення ефективності їх роботи на всіх рівнях. Тому корегування та удосконалення кадрової політики вимагають від керівництва побудови цілісної системи дій та програми заходів щодо напрямів розвитку персоналу.

Проаналізувавши систему HR-менеджменту готелю «Holiday Inn» можна виділити ряд сильних та слабких сторін (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки системи HR-менеджменту готелю «Holiday Inn»

Переваги	Недоліки
високий рівень корпоративної культури	відсутність дієвої матеріальної системи мотивації для працівників
наявність тренінгів для підвищення професійності персоналу	недосконала система відбору персоналу та його адаптації
чіткість організаційної структури	нечіткість програм кар'єрного планування
співпраця з університетами та готовність до залучення молодих спеціалістів	відсутність сучасних методів роботи з персоналом
наявність системи грейдингу	застарілі методи роботи з кадровою документацією.

Розглядаючи більш детально деякі з пунктів, що наведені у табл. 3.1, слід виділити наявність системи грейдингу в готелі, що означає ранжування посад у залежності від рівня відповідальності особи та цінності цієї посади для готелю. Наприклад, старший адміністратор ресепшену, старший офіціант, головний бухгалтер і т.д. Від займаної посади може залежати рівень заробітної плати, ряд

бонусів або привілеїв. Це є одним з методів мотивації персоналу, що дозволяє відзначити досягнення працівника.

Також слід зазначити, що розвиток та навчання персону у готелі наявні, проте ці процеси є нерегулярними та основний акцент робиться на розвиток компетенцій контактного персоналу, тобто працівників служби «front-office» та «back office», в той час, коли працівникам інших служб практично не пропонується програм навчання або тренінгів.

Недосконала система відбору персоналу призводить до лишніх трат часу HR-менеджером, коли підібраний працівник швидко звільняється або так і не приступає до роботи, а це в свою чергу тягне і залучення додаткових ресурсів, так само як і не чіткість програм кар'єрного планування, коли працівник не до кінця розуміє свої можливості розвитку в межах організації.

Відсутність сучасних методів роботи з персоналом означає, що потрібно слідкувати за тенденціями у сфері управління персоналом та впроваджувати і адаптувати нові методи управління в існуючу систему, щоб система управління персоналом була більш ефективною та допомагала у побудові сильної та згуртованої команди професіоналів.

Таким чином, проаналізувавши систему HR-менеджменту готелю та визначивши її слабкі місця, можна запропонувати ряд заходів, щоб посилити HR-бренд готелю «Holiday Inn» на ринку праці. Основні заходи для вдосконалення системи управління персоналом у готелі «Holiday Inn» та дії, яких вони потребують, представлені на рис. 3.1.

Усі з цих заходів спрямовані на усунення слабких сторін у напрямі роботи з персоналом та орієнтовані на побудову сильного та конкурентоспроможного HR-бренду готелю.

Розвиток персоналу та розробка ефективних методів управління персоналом є однією з основних складових стратегії розвитку підприємства.

При розробці системи управління персоналом слід враховувати ряд факторів:

- відповідність стратегічним цілям підприємства;

- економічна складова (заходи повинні бути направлені на покращення результативності та підвищення показників роботи);
- інтереси працівників (створення комфортних умов роботи, гідна конкурентна заробітна плата, соціальні гарантії);
- ситуація на ринку праці та вплив зовнішніх факторів;
- ризики впроваджуваних заходів;
- прогнозована оцінка їх ефективності.



Рис. 3.1. Програма заходів щодо вдосконалення системи HR-менеджменту готелю «Holiday Inn»

Розглянемо етапи розробки та впровадження заходів для покращення системи управління персоналом (рис. 3.2.)

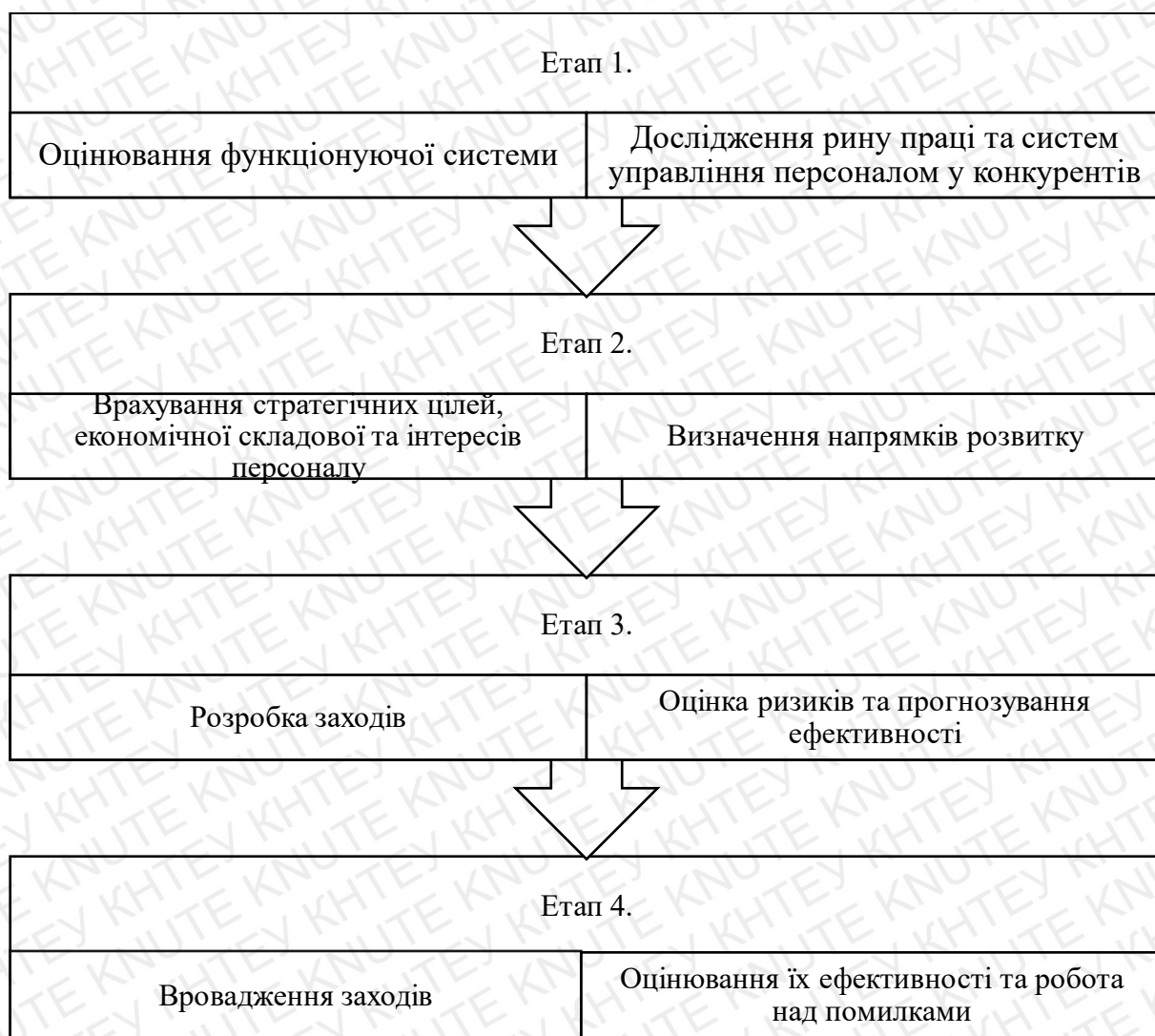


Рис. 3.2. Основні етапи вдосконалення системи управління персоналом готелю «Holiday Inn»

3.2. Напрями реалізації стратегії HR-менеджменту готелю «Holiday Inn»

Стратегія вдосконалення системи HR-менеджменту готелю повинна бути спрямована на усунення усіх слабких місць у роботі з кадрами, а також спрямована на різні департаменти готелю та різні посади. Для успішності запроваджених заходів за кожним процесом повинна бути назначена відповідальна особа та терміни реалізації, щоб можна було проконтролювати на якому етапі знаходиться реалізація заходу.

Усі заходи, що наведені в дод.В, направлені на досягнення стратегічних цілей компанії у сфері розвитку персоналу. Кожен з напрямів націлений на вирішення конкретних проблем, що зараз є в системі HR-менеджменту.

Використання чат-боту для відбору персоналу та діючого штату почали запроваджувати багато міжнародних компаній. Така функція дозволяє працівнику швидко знайти потрібну інформація та отримати відповідь на запитання, не використовуючи внутрішні форми комунікації та економить час. Також бот можна використовувати як спосіб інформування працівників про події у готелі, нововведення або для контролю роботи.

При використанні чат-боту при підборі персоналу кандидат може у чаті коротко відповісти на питання, що розробить HR-менеджер для оцінювання потенційного робітника(наприклад: опишіть свої обов'язки на попередній роботі, напишіть причину звільнення, опишіть як ви уявляєте свої обов'язки та чого ви очікуєте, як ви будете діяти у заданій ситуації тощо). Зібрані відповіді на питання бот буде систематизувати в заповнену анкету, яка буде йти на оцінку безпосередньо до HR-менеджера. Також такий бот можна наповнити функцією відповідей на найпопулярніші питання від потенційних працівників.

Деталізуючи пункт інтерв'ю при звільненні або «Exit Interview», то складаючи анкету або список запитань, HR-менеджер або керівник департаменту повинен чітко розуміти яку цінність це інтерв'ю несе для готелю та що можна і потрібно дізнатись, щоб уникнути помилок в майбутньому. Важливо чітко розуміти, що спонукнуло працівника до звільнення: особисті причини, вплив зовнішніх факторів чи можливо незадоволення своєю роботою або роботодавцем. Ніхто краще за працівника, не розповість, які є недоліки у функціонуючій системі. Приклади питань для такого виду інтерв'ю:

1. Наскільки влаштовували Вас умови роботи? Що не влаштовувало і чому?
2. Що Ви хотіли змінити під час роботи?
3. Які процеси під час виконання прямих обов'язків були налагодженими, а які потребують вдосконалення?

4. Оцініть лояльність керівництва.
5. Оцініть готель «Holiday Inn» як роботодавця, аргументуйте свою оцінку.

Розглянемо прогнозовані терміни реалізації заходів (рис. 3.3.).

Заходи	Терміни реалізації заходів				
	січень	лютий	березень	квітень	травень
Розробка чат-боту для персоналу					
Впровадження системи наставництва для адаптації нових співробітників					
Введення системи електронного документообігу					
Розробка програм матеріальної мотивації та розширення соціальних гарантій					
Створення ПІР (індивідуального плану розвитку робітника)					
Складання графіку тренінгів та навчань					
Розробка «Exit Interview»					
Впровадження системи «Kanban»					
	січень	лютий	березень	квітень	травень

Рис. 3.3. Організаційний план втілення заходів

Загальний прогнозований термін впровадження запропонованих заходів складає 5 місяців. Найбільший термін реалізації у таких задач як розробка чат-боту та впровадження системи «Kanban». Це пов'язано з тим, що ці процеси є найбільш трудомісткими та для них потрібен найбільший проміжок часу для апробації. Після впровадження усіх етапів повинен бути етап оцінки ефективності заходів, робота над помилками та оцінка їх сприймання персоналом готелю.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів

Оцінюючи економічну ефективність заходів, слід зазначити, що планується, що запроваджений ряд заходів підвищить продуктивність роботи персоналу і тим самим це збільшить дохід готелю та його конкурентоспроможність. У свою чергу, запровадження ряду цих заходів значно збільшить статтю витрат, так як потрібне буде фінансування на запровадження системи електронного документообігу і буде потреба у

збільшенні фонду заробітної плати, так як вдосконалення матеріальної системи мотивації передбачає виплату додаткових бонусів та премій.

Таблиця 3.3

Динаміка зміни основних показників діяльності готелю « Holiday Inn» у прогнозованому періоді

Показник	2019 р, тис.грн	Приріст		Прогноз приросту, %
		сума, тис. грн.	у %	
Дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	197 982,6	30 276,1	18,0	15,0
Податок на додану вартість	39 596,5	6 055,2	18,0	15,0
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг	158 386,1	24 221,4	18,0	15,0
Собівартість реалізованої продукції	121 282,2	9 760,5	8,8	4,0
Валовий прибуток	37 103,6	14 460,9	63,9	59,0
Операційні витрати.:	9 214,7	1 288,3	16,3	38,0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	35 575,4	14 962,7	72,5	53,0
Податок на прибуток	6 403,6	2 693,3	72,5	53,0
Чистий прибуток	29 171,1	54,6	59,8	53,0
Рентабельність діяльності, у %	24,0		8,9	13,2

Аналізуючи, дані таблиці, можна побачити, що очікується приріст по багатьом економічним показникам. Показник такого прогнозованого приросту, зокрема чистого доходу на 15%, пов'язаний з очікуванням щодо підвищення результативності праці внаслідок впроваджених заходів. Підвищення рентабельності прогнозується на .% після впроваджених заходів, що також буде свідчити про позитивну динаміку. Можна також побачити, що очікується збільшення операційних витрат приблизно на 38%, що пов'язано з додатковим фінансуванням на вдосконалення системи управління персоналом.

Крім того, впровадження розроблених заходів забезпечить соціальну ефективність діяльності готелю "Holiday Inn". Реалізація запропонованої програми сприятиме більшому задоволенню потреб гостей готелю, що у свою чергу буде призводити до кращої оцінки діяльності готелю. Це підвищить конкурентоспроможність готелю на ринку та приріст доходу, який можна використати на розвиток персоналу або покращення умов роботи.

Таким чином, система управління персоналом у готелі «Holiday Inn» потребує вдосконалення. За рахунок запропонованих заходів, що націлені на подолання недоліків на слабких місцях у наявній системі, можна зменшити показник плинності кадрів, збільшити ступінь задоволеності роботою у працівників, розвивати професійні навички персоналу, а також максимізувати дохід та чистий прибуток. Це все допоможе побудувати надійний бренд роботодавця та буде приваблювати нових працівників до готелю та втримувати існуючих. Одним з головних завдань, що буде при впровадженні заходів – якісний зворотній зв'язок, щоб можна було оцінити ефективність та необхідність заходів, а також як вони сприймаються працівниками.

ВИСНОВКИ

Таким чином, підсумовуючи всю інформацію, можна зробити висновок, що персонал є основою ефективності діяльності будь-якого підприємства, у тому числі і готелю, де гості контактують з персоналом та враховують фактор обслуговування при формуванні свого враження про готель. Правильно побудована система HR-менеджменту буде допомагати у досягненні основних стратегічних цілей компанії. І при створенні ефективної системи управління персоналом, готель повинен поставити перед собою мету побудови сильного та надійного бренду роботодавця, що дозволить бути йому більш конкурентоспроможним на ринку.

Для побудови сильного бренду роботодавця необхідно працювати з усіма каналами інформації, формальними і неформальними, як усередині готелю, так і за його межами. Також слід розробити стандарти взаємодії і комунікації між відділами, між різними рівнями управління, з зовнішніми партнерами і провайдерами, стилі управління, постановки завдань, надання зворотного зв'язку та ін. Також існуюча система HR-менеджменту у готелі повинна бути гнучкою та пристосованою до змін, що відбуваються на ринку праці, зокрема, враховувати свої можливості та загрози, розробляти програму дій або заходів при змінні умов роботи або при кризових явищах. Це допоможе ефективніше реагувати на все, що відбувається у зовнішньому середовищі, бути більш гнучким та уникати негативних наслідків.

Результат роботи над HR-брендом, як і все в готелі, складається з дрібниць: як складається вакансія; як з кандидатом спілкується менеджер по персоналу і чи всі кандидати отримують зворотний зв'язок за результатами співбесіди; чи виконуються всі домовленості між роботодавцем і працівником (навіть ті, які не були зафіксовані на папері); чи враховується думка співробітників і чи є у них можливість безперешкодно поспілкуватися з директором; як виглядає їдальня і перший робочий день; чи прийнято вітати співробітників з важливими датами; чи є відмінності в соціальному пакеті для

посад різного рівня і т. д. У питаннях розвитку менеджмент і HR-відділ повинні працювати разом, щоб визначити цінності, процеси і практики, які співробітники, відділи та компанія в цілому, можуть використовувати для підвищення своєї продуктивності і компетенцій.

На даному етапі, при діючій системі по управлінню персоналом у готелі, досліджуються та враховуються параметри ефективності роботи персоналу, їх динаміка, аналізується структура кадрового складу та прогнозуються зміни, які можуть відбутися та як вони можуть вплинути на показники роботи. Також оцінюється ступінь задоволеності роботою працівниками та вивчаються їх плани на майбутні періоди. Всі отримані результати аналізуються та враховуються при побудові планів щодо розвитку системи HR-менеджменту готелю та визначенню пріоритетних напрямів розвитку.

Проаналізувавши систему управління персоналом у готелі, можна зробити висновки, що персонал має високий ступінь лояльності до готелю як роботодавця, працівники мають високий ступінь задоволеності роботою, у готелі невисокий показник плинності кадрів та позитивна динаміка фінансових показників за минулі 3 роки, спостерігається зростання показника рентабельності діяльності, що свідчить про ефективну політику готелю.

Проте, слід звернути увагу на фактори, що отримали низьку оцінку при аналізі відгуків працівників, зокрема, розмір заробітної плати та можливості розвитку. Також слід активно використовувати сучасні методи роботи з персоналом, методи мотивації, заохочення, автоматизації процесів. Одним із запропонованих заходів для реалізації є розробка чат-боту як для потенційного персоналу для полегшення та структуризації інформації для працівників відділу кадрів, а також і для діючого персоналу для систематизації інформації та економії часу для її пошуку.

Впровадження усіх запропонованих заходів спрямоване на зріст показника рентабельності та посилення HR-бренду готелю на ринку праці, що дозволить відбирати до себе кращих працівників, що підвищить результативність роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова С. А. Кваліметрична оцінка як інструмент управління персоналом готелю. – 2016.
2. Альохіна О.Е. Залучення, і розвиток персоналу компанії. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://altairbook.com/books/4950587-privlechenie-uderjanie-i-razvitie-personala-kompanii.html>
3. Балацька Н. Ю., Кушнір Д.М. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. – 2016.
4. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.І.Федулової. – К.: Науковий Світ, 2016 – 593 с
5. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. – 2016.
6. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. – 2015
7. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом. – 2015
8. Гетьман О. О., Цибулько А.І. Розвиток сучасних маркетингових персонал-технологій у діяльності вітчизняних підприємств. – 2015.
9. Грідін О.В./HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. – 2017.
10. Жигірь А.А. Сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку / А.А. Жигірь // Інвестиції: практика та досвід. – 2015.
11. № 20. – С. 28 – 33
12. Іляш О. І. Майбутнє HR-менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. – 2018.
13. Козак К. Б., Маркова Г.Ф. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі. – 2015.

14. Кукліна Т. С. Розробка системи комплексної оцінки персоналу готельного підприємства. – 2015.
15. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / А. В. Лобза, І. С. Гусь. – 2018. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 728 с
16. Нечєва Н. В., Анікіна М.Ю. Теоретичні аспекти управління якістю послуг підприємств готельного господарства. – 2017.
17. Нужен ли HR-менеджер в отеле? Часть 2 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hotel.report/career/nuzhen-li-hr-menedzher-v-otele-chast-2>.
18. Менеждмет підприємства В.І Хомяков, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pidruchniki.com/menedzhment>
19. Мінчингтон Б. 15 основних напрямів розвитку HR-бренда, про які ви повинні знати. Talent Management, 2019. Ч.1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talent-management.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenij-razvitiya-hr-brenda/>
20. Персонал: HR-цикл в готелі [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://ribashotelsgroup.ua/ua/uk_blog/personal-hr-tsikl-v-otele.
21. Персонал-технологии: что это и зачем это нужно? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.hrconsalts.ru/about>
22. Підприємництво і бізнес-культура: навчальний посібник / Укладачі: Лаготюк В.О., Безродна С.М. – Чернівці, Видавничий дім «РОДОВІД» 2016. – 158 с
23. «Попытки HR-менеджеров строить из себя психологов смешны». Чем на самом деле должен заниматься HR [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://mc.today/popytki-hr-menedzherov-stroit-iz-sebya-psihologov-smeshny-chem-na-samom-dele-dolzhen-zanimatsya-hr/>.

24. Рейтинг кращих роботодавців в готельному бізнесі за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://prohotelia.com/2015/03/best-hotel-employer-2015/>
25. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи [Електронний ресурс]. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://yur-gazeta.com/publications/legal-business-in-ukraine/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>.
26. Руденко О.М, Штурхецький С.В., Шершньова О.В., Філіпова Н.В./ HR-менеджмент у публічному управлінні. – Київ: Кондор, 2016. – 124 с.
27. Руденко О.М./ Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навчально-методичні матеріали - К.: НАДУПУ, -2013, - 7с., - 15с
28. Терещенко К.М., Зеленська Д.Ю./HR-менеджмент та ринок праці:аспекти взаємодії., 2018.
29. Ткаченко А. Н. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. - 2015. - № 1 (28). - С. 141- 146.
30. Ткаченко А. Н. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. - 2015. - № 1 (28). - С. 141- 146.
31. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика. - К. : Київ.
32. Управление персоналом и HR-менеджмент [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.intalev.ua/library/articles/hrm/>.
33. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти [Електронний ресурс] / С. О. Цимбалюк – Режим доступу до ресурсу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/193614/mod_resource/content/1/doslidzh.pdf

34. Швець Г.О./Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах., 2019.
35. Що ж таке HR? [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.management.com.ua/notes/what-about-hr.html>.
36. Як побудувати ідеальний бренд роботодавця [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://1-a-b-a.com/blog/show/321>
37. A Baker's Dozen of Strategies for Hotel Human Resource Managers & Directors by John Hogan [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.hospitalityeducators.com/articles/Bakers_Dozen_of_Strategies_for_Hotel_Human_Resource_Managers#.X8gJ280zbIU.
38. Harvard Business Review. Управління персоналом. 10 кращих статей / Harvard Business Review., 2017.
39. HR-бренд: що це таке і навіщо він потрібен? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nbc.ua/article/939>
40. HR– менеджмент: технологии, функции и методы работы [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://marketing.wikireading.ru/42488.4>
41. HRM: Heart of the Hotel Industry [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.magzter.com/article/Business/Hotel-Business-Review/HRM-Heart-of-the-Hotel-Industry>.
42. HR-бренд: что это такое и зачем он нужен? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nbc.ua/article/939>
43. HR-брендинг — разработка и реализация [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/hr-brening-vlasova/>
44. 11 Employer Branding Metrics To Measure Success [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://harver.com/blog/employer-branding-metrics/>
45. Oswald, N. and Marquardt, L. Employer branding – hit or miss? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:

www.interbrand.com/Libraries/Articles/Interbrand-EmployerBranding-EN.sflb.ashx

46. Top 10 Employer Branding examples and how to use them in your strategy [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://eventory.cc/blog/top-10-employer-branding-examples-and-how-to-use-them-in-your-strategy/>.
47. The Role of the Human Resources Department in a Hospitality Organization [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://smallbusiness.chron.com/impact-hr-turnover-productivity-60562.html>.
48. Why good human resource management is vital for small hotels [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://insights.ehotelier.com/insights/2015/07/31/why-good-human-resource-management-is-vital-for-small-hotels/>.
49. Why We Love These 10 Inspiring Employer Brands [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://breezy.hr/blog/why-we-love-these-10-inspiring-employer-brands>
50. 9 Best Employer Branding Examples For Hospitality Businesses [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://harver.com/blog/employer-branding-examples-hospitality/>.

ДОДАТКИ

HR-БРЕНД ГОТЕЛІВ І РЕСТОРАНІВ

ПЕДИК О.О., б к ФРГТБ

Спеціальність «Готельний і ресторанный менеджмент»

У статті досліджено та розкрито поняття HR-брендингу суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, розглянуто склад та зміст окремих елементів поняття, особливості його формування, роль та значення у досягненнях успішної діяльності компанії. Також у статті наведено аналіз HR-брендів підприємств сфери гостинності, що діють на українському та міжнародному ринках.

Ключові слова: HR-бренд, бренд роботодавця, підбір кадрів у готелях та ресторанах, репутація підприємства

The article explored and revealed the concept of HR-branding in the hotel and restaurant business, considered what the concept consists of, what are the features of its formation and why it is important for the successful operation of the company. The article also has analysis of HR brands of companies in hospitality business operating in the Ukrainian and international markets.

Key words: HR-brand, employer's brand, recruitment in hotels and restaurants, the reputation of the company.

Актуальність теми. Сучасні компанії, у тому числі у сфері готельно-ресторанного бізнесу, велике значення надають силі бренду і прикладають значних маркетингових зусиль для побудови свого власного неповторного бренду, що зацікавить споживачів з одного боку та потенційних працівників, з іншого боку. В індустрії гостинності, де саме дії співробітників створюють головний сервісний продукт, HR-брендинг може значно поліпшити загальну ефективність бізнесу. На жаль, небагато компаній у сфері готельно-ресторанного бізнесу можуть похвалитися сильним HR-брендом (виняток в основному складають великі міжнародні мережеві компанії).

Варто враховувати той фактор, що ринок підбору кадрів зазнав змін порівняно з попереднім десятиліттям: тепер не лише роботодавці вибирають або відзначають кандидатів - тепер сили переходять до кандидатури, яка обирає серед можливих місць роботи. Саме так з'явилися поняття HR-брендинг, тобто дії, спрямовані на створення цінностей роботодавців для існуючих і потенційних співробітників, а HR-бренд - це імідж компанії як роботодавця. Успішна компанія повинна мати кваліфікованих працівників та повинна знати як їх втримати, і на сьогоднішній день HR-бренд відіграє у цьому надзвичайно важливу роль.

Вивченням питання HR-брендингу займалися такі іноземні та українські науковці як: С. Берроу, М. Едвардс, Т. Емблер, Р. Мослі, Б. Мінчінгтон, Осовицька Н., Василик А.В., Сардак О. В., Пашук Л.В.. Варто також зазначити, що в Україні дане поняття лише починає впроваджуватись в компаніях, тому ця тема буде ще детально досліджуватись.

Метою дослідження є вивчення складових поняття HR-брендингу, методів його впровадження на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу та обґрунтування важливості даного напрямку для успішної діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. HR-бренд - образ компанії як хорошого місця роботи [1]. Цей образ може бути як у діючих, так і у потенційних співробітників, і навіть ще ширше - це те уявлення, яке відразу спадає на думку при згадці назви компанії. Наприклад, можна сказати, що коли мова йде про McDonald's, то перше, що спадає на думку потенційному працівнику - це конкурента заробітна плата і гнучкий графік роботи, що дозволяє поєднувати роботу та особисте життя. Це основні переваги, на яких компанія зосереджує увагу під час реклами вакансії.

Важливо розуміти, що HR-бренд і товарний бренд - це різні речі. І нерідко компанія, що досить успішно просуває на ринку свої товари і послуги, зазнає великих труднощів із залученням персоналу через свою погану репутацію роботодавця (наприклад, через низьку заробітну плату або проблеми з її виплатами, через погані умови роботи, керівництво тощо).

На сьогоднішній день, різні науковці та спеціалісти в сфері створення успішного бренду роботодавця, активно розглядають тему HR-брендингу та дають йому різні визначення та різну оцінку.

Наприклад, Бретт Мінчінгтон (CEO компанії Employer Brand International, авторитетний фахівець, корпоративний консультант по HR-брендингу, автор багатьох робіт в області розвитку бренду роботодавця) зазначає, що успіх в бізнесі прямо залежать від організаційних структур і розділених функціональних департаментів. Сьогоднішні темпи змін вимагають від організацій адаптувати свою бізнес-модель, зробити її гнучкою і реагувати на постійні зміни на ринку праці [2].

Автор стверджує, що сучасний підхід до HR-бренду вимагає стратегічної перспективи того, як ваша компанія залучає і утримує таланти. Зі слів автора, варто почати з проведення аудиту бренду роботодавця та/або досвіду роботи з співробітниками, і, можливо, результати спонукнуть керівників змінити свою точку зору і змінити стратегію в управлінні брендом роботодавця [2].

Н. Осовицька, консультант «Премії HR-бренд», експерт з HR-брендингу HeadHunter, стверджує наступне: «Для чого ми будемо HR-бренд? Яких кандидатів і співробітників ми хочемо залучити або утримати? Часто компанії формують цілі занадто абстрактно і в загальних словах: хочемо стати найкращим роботодавцем, хочемо, щоб будь-який студент мріяв потрапити до нас на стажування. На одній із зустрічей клієнт озвучив таку мету, наприклад: через два роки стати як Google. Краще ставити конкретні, реально досяжні цілі, які відповідають загальній бізнес- та HR-стратегії компанії» [3].

Насправді, HR-брендинг - це на 10-20% невичерпний креатив, а решта - чіткий аналіз: хто ми, кого шукаємо і як працюємо з персоналом. Бренд роботодавця не може жити тільки в HR-відділі. Він повинен бути в голові власника, в відділах маркетингу, піару - бути частиною культури всієї організації. В іншому випадку їм краще взагалі не займатися, тому що ефективність такої роботи буде прагнути до нуля [3].

За даними Glassdoor, 84% шукачів роботи цінують репутацію компанії як роботодавця, приймаючи рішення про те, куди подати заявку на роботу [4]. Сильний бренд роботодавця дозволяє швидше і з меншими витратами залучати кращих кандидатів, ефективніше залучати і мотивувати співробітників, і довше утримувати кращих з них в компанії. Охочих працювати в таких компаніях завжди більше, а залучати досвідчених професіоналів простіше - в «компанію мрії» люди готові перейти без підвищення зарплати, заради досвіду роботи в такій компанії, її бренду і статусу.

За даними компанії HeadHunter у компаній, що займаються розвитком HR-бренду, збільшується кількість відгуків на вакансії (39%), скорочуються терміни закриття вакансій (24%), зростає число якісних вхідних резюме (18%) [5]. Готель або ресторан повинен впливати на рішення про вибір компанії як роботодавця на кожному етапі взаємодії з потенційним співробітником.

Згідно з дослідженням Deloitte (міжнародна компанія, що займається консалтингом і аудитом), покоління Y не відрізняється великою лояльністю до роботодавців: трохи менше половини опитаних збираються покинути свою компанію протягом двох років, і більше 70% - протягом чотирьох років. У таких конкурентних реаліях грамотний HR-бренд може служити важливим фактором утримання талановитих кадрів. Також поколінню Y важливі комфортний офіс, можливості для розвитку, чітко прописаний кар'єрний шлях, можливість їздити у відрядження - варто конкретно зазначати, що компанія зможе пропонувати [6].

Враховуючи високу плинність кадрів у сфері готельного і ресторанного бізнесу, дуже важливо, щоб працівник розумів, які можливості перед ним відкриваються, і чого він може досягти. Наприклад, мережа ресторанів «Сушия» пропонує кар'єрний зріст від офіціанта до

адміністратора з навчанням за 9 місяців. Схожа політика і в мережі «Суши Wok», всі їх управляючі закладами – це їх працівники, які починали на позиції касирів.

Також важливим є питання як і за рахунок яких показників можна оцінити ефективність та успішність бренду роботодавця. Спеціалісти, що займаються розробкою бренду роботодавця, як правило, використовують наступні показники, щоб оцінити чи у правильному напрямі відбувається розвиток бренду (рис. 1):

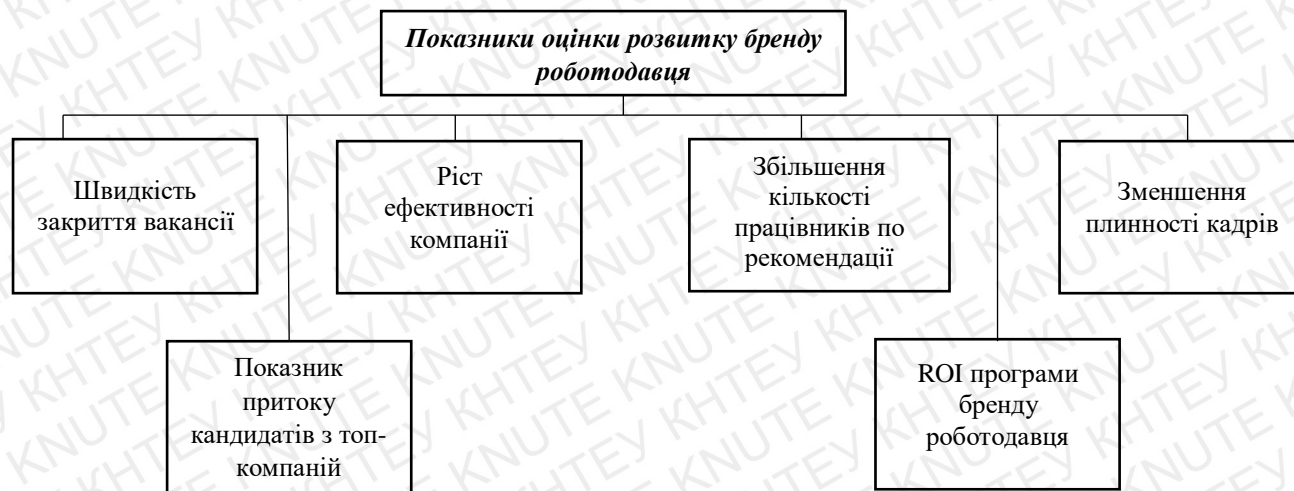


Рис.1. Показники оцінки розвитку бренду роботодавця

Джерело: складено автором на основі [7-9]

1) Швидкість закриття вакансії – спостереження спеціалістів зазначають, що чим краще сприймається компанія на ринку праці, тим швидше закривається вільне місце і тим більше відгуків на вакансію. За рахунок цього, такі компанії не відчувають дефіциту кадрів. У той же час, компанії, які мають погану репутацію, можуть місяцями шукати працівника на вакантне місце і мати високу плинність кадрів, так як заявлені умови не відповідають дійсності.

2) Ріст ефективності в компанії в цілому – якщо компанія наймає нових професіоналів і при цьому втримує досвідчених працівників, то ефективність роботи повинна збільшуватись. Середньорічне значення ефективності роботи працівника досить легко розраховується, шляхом ділення загального доходу компанії, на кількість працівників, що працюють повний робочий день.

3) Збільшення кількості працівників, що прийшли по рекомендації. Завдяки рекомендаціям компанія може наймати більш професійні кадри з високим рівнем лояльності. Також прийому персоналу таким способом зменшує витрати на поук спеціалістів. Люди, які хочуть працювати в компанії, самі шукають можливості для роботи в компанії і тому, роботодавці не змушені звертатись до рекрутингових агентств.

4) Зменшення плинності кадрів – цей показник говорить про те, що працівники не шукають іншого місця роботи, так як їх влаштовують всі умови.

5) Показник притоку кандидатів з топових компаній – переманюючи робітників з компаній-конкурентів, можна дізнатися його успішні практики та працівників може зробити свій внесок у розвиток компанії, враховуючи свій попередній досвід.

6) ROI програми бренду роботодавця - ROI дозволяє легко порівняти дохід, отриманий від інвестицій в різні департаменти і проекти. Щоб отримати конкретну цифру, потрібно поділити чистий дохід, отриманий в результаті впливу на бізнес бренду роботодавця, на вартість проекту. Показник більше 15% демонструє, що компанія дуже ефективно витратила кошти [7-9].

Кожна компанія може розробляти та використовувати свої показники для оцінки ефективності винаймання працівників у розрізі специфіки своєї діяльності та масштабів компанії.

Щороку у світі та, зокрема, в Україні проводиться визнання та нагородження найкращих роботодавців. В Україні, це премія, HR-бренд, що щороку визначає переможців, і часто серед учасників і переможців можна побачити підприємства готельно-ресторанного бізнесу [10]. Крім того, рейтинг роботодавців в Україні складається журналом «Фокус», але він також націлений на компанії у різних сферах діяльності. На світовому рівні такий же рейтинг складається «Forbes». Також є декілька премій ресторанного бізнесу, що проводяться в Україні, але вони не націлені лише на те, щоб оцінити компанію як роботодавця. Тому цей напрям в Україні є не дуже розвиненим.

Щороку рейтинг кращих роботодавців складає і компанія Glassdoor. Рейтинг складається на основі відгуків співробітників компанії. З сфери гостинності у рейтинг увійшла американська компанія «In-N-Out Burger» [11].

У світі є премія найкращих готельєрів, що визначається на Young Hoteliers Summit, заснована на думці молодих готельєрів з усього світу. Даний рейтинг допомагає зрозуміти погляди і пріоритети майбутнього покоління, а також визначає компанії, які лідирують у сфері зайнятості [12].

У 2015 році готельна мережа Four Seasons Hotels & Resorts посіла перше місце серед опитаних і була визнана кращою в плані іміджу бренду компанії, місця роботи і зарплати. Рейчел Бегбі, старший директор з персоналу мережі Four Seasons, висловила своє захоплення від імені компанії. «Нам дуже приємно отримати визнання від молодих готельєрів та стати Кращим роботодавцем серед готелів, оскільки враження співробітників мають важливе значення для нашого бренду і збереження репутації, яку ми побудували». Друге місце зайняла мережа Taj Hotels, Resorts & Palaces, а третє - FRHI Hotels & Resorts [12].

Розглянемо компанії у сфері HORECA, що мають сильний HR-бренд та способи як компанії його підтримують (табл.1).

Таблиця 1

Компанії, що мають сильний HR-бренд у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Назва компанії	Характеристика компанії та HR-бренду	Способи підвищення привабливості HR-бренду
«Starbucks»	Компанія позиціонує себе як третє місце після дому та роботи. Бути баристою в кав'ярні з логотипом русалки сприймається шквалом тимчасова робота, але компанія робить все, щоб співробітники залишалися з ними. Starbucks отримав сертифікацію найкращого роботодавця в Європі Інститутом провідних роботодавців, провідним незалежним аудитором практик управління персоналом. Starbucks також отримав сертифікацію на рівні країни як один з кращих роботодавців в Австрії, Швейцарії, Франції, Нідерландах та Великобританії.	- сильна комунікаційна стратегія. Компанія використовує соціальні платформи, такі як Twitter та Instagram, щоб розвивати профіль брендингу роботодавця. Starbucks використовує згадані платформи виключно для спілкування з поточними та майбутніми співробітниками. Вони заохочують усіх використовувати хештег #sbuxjobschat для обміну відгуками, і вони регулярно публікують посилання на свої LinkedIn. На каналі Youtube Starbucks навіть є Плейлист вакансій, де люди можуть переглядати історії про реальних співробітників Starbucks. - ставлення до своїх працівників. Кожного працівника вони називають – партнером. Це підкреслює важливість кожного з них та його вклад у роботу компанії. Кожному працівнику надається можливість купити акції компанії та стати одним з акціонерів [13].
«Radisson»	Робота в готелях групи Radisson - це прекрасна можливість для зростання і розвитку. Radisson Hotel Group хоче відкрити нові готелі в інших містах України. Це означає, що групі знадобиться багато нових	- ставлення до працівників. Radisson Hotel Group вважає своїх співробітників своїм активом номер один. - соціальні гарантії. Роботодавець надає офіційне працевлаштування, повністю білі зарплати, медичне страхування

Назва компанії	Характеристика компанії та HR-бренду	Способи підвищення привабливості HR-бренду
	співробітників. На даний момент, мережа представлена чотирма готелями в Україні: 3 готелі в Києві та один в Буковелі.	<p>-матеріальне заохочення. Вітальний подарунок на старті і шпилька з діамантом за кожні п'ять років роботи.</p> <p>-можливість кар'єрного зростання та розвитку. Діє безліч програм навчання співробітників, а також стажувань в мережі в інших країнах світу [14].</p>
«McDonald's»	Під вивіскою McDonald's в Україні сьогодні працює 81 ресторан. У компанії - 7,6 тис. співробітників. Для багатьох – це старт кар'єри. Компанія пропонує гнучкий графік роботи, який легко поєднувати з навчанням та особистим життям.	<p>-система мотивації. Для співробітників ресторанів - піврічні бонуси, для менеджерів - квартальні та річні бонуси, для співробітників офісу - річні бонуси. Крім того, менеджерам компанії надається медична страховка і корпоративний автомобіль. Рядові ж співробітники можуть розраховувати на різноманітні тренінги та 50-відсоткову знижку на меню. McDonald's переглядає зарплати для всіх позицій щороку. В 2017 році виплати всім співробітникам підняли на 12-32%.</p> <p>-можливість кар'єрного зростання та розвитку. Велика частина менеджерів McDonald's, включаючи генерального директора, свого часу почали кар'єру рядовими співробітниками ресторанів. Щороку підвищують на посаді в середньому 15% працівників.</p> <p>-соціальні гарантії. Працевлаштування в "МакДональдз" виключно офіційне. Компанія заводить трудову книжку для осіб, які не мають досвіду роботи. Одне з головних правил - це захист кожного працівника відповідно до норм трудового законодавства України. У "МакДональдз" можна працювати за сумісництвом. Співробітник управляє власним графіком самостійно. Більше 50% працівників "МакДональдз" в Україні - студенти. Зручно молодим мамам - 43% персоналу в Україні - це працівниці, у яких є діти [15].</p>
«Hyatt Hotels Corporation»	Hyatt Hotels Corporation - це багатонаціональна гостинна компанія, яка здійснює управління та франшизи розкішних готелів, курортів та об'єктів відпочинку. Штаб-квартирою в Чикаго, штат Іллінойс, у Hyatt Hotels працює понад 100 000 людей у 56 країнах. Вони отримують нагороди «Кращі місця для роботи»	<p>-акцент на різноманітності. Компанія визнає себе найкращим роботодавцем за різноманітність. Кампанія #InAHyattWorld та сторінка Hyatt Careers YouTube демонструють, як саме працювати в готелях їх бренду та чому працівники люблять те, що вони роблять. Сторінка кар'єри Hyatt Hotels описує їх культуру як "ту, яка дає можливість кожній людині бути найкращою, і таке справжнє з'єднання надихає на те, як ми піклуємося один про одного та про своїх гостей". Вони залучають кандидатів до найвищої якості, просуваючи їх культуру, можливості навчання та відданість різноманітності.</p>
«Fairmont Hotels & Resorts»	Fairmont є роботодавцем для більш ніж 30 000 співробітників. «Робота з Fairmont - це як частина сім'ї, це як повернення додому». - Керлін Кларк. Їх бренд роботодавців демонструє потенціал для кар'єрного зростання. Fairmont готовий інвестувати у великі таланти та допомагати реалізувати свій потенціал, що завжди подобається шукачам роботи.	<p>-можливість кар'єрного зростання широкі програми кар'єрного та лідерського розвитку, такі як програма Саміт, яка працює з людьми, які прагнуть до лідерів гостинності, вказують на просування зсередини та заохочують працівників розвиватися в межах своєї кар'єри. Сайт Fairmont Careers приділяє багато уваги цим можливостям зростання, використовуючи мову слів на кшталт "де надзвичайне відбувається щодня" для залучення кандидатів [16].</p>

Джерело: складено автором на основі [13-16]

Якщо проаналізувати, якими шляхами підтримується бренд роботодавця у різних компаніях, то можна виділити ряд спільних рис. Зокрема, у багатьох організаціях з сильним

HR-брендом роблять акцент на цінності кожного працівника та наголошують на тому, що персонал – основний і найважливіший актив компанії. Також ще однією спільною рисою є наголос на можливості кар’єрного зростання та розвитку, оскільки багато працівників хочуть розвиватись в компанії, а не працювати впродовж багатьох років на рядовій посаді.

Окрім побудови сильного бренду роботодавця, його також потрібно підтримувати та підвищувати і адаптувати до сучасних вимог. Дане питання є одним з найважливіших, що стоїть сьогодні перед підприємствами. Кожна компанія займається розвитком власної стратегії розвитку HR-бренду та визначає основні напрями діяльності. Розглянемо шляхи підвищення HR-бренду (рис. 2):

1. Проведення досліджень та визначення очікувань потенційних співробітників
2. Стратегічний підхід до бренду роботодавця.
3. Використання досвіду більш успішних компаній
4. Автоматизація системи наймання персоналу

Рис. 2. Шляхи підвищення привабливості бренду роботодавця
Джерело: складено автором

1. Проведення досліджень та визначення очікувань потенційних співробітників. Саме це допоможе у побудові довгострокової стратегії та у максимальному задоволенні потреб працівників. Дослідження також слід проводити і серед уже працюючих, щоб зрозуміти, яка внутрішня атмосфера панує в компанії і наскільки працівники задоволені умовами своєї роботи.

2. Стратегічний підхід до бренду роботодавця. Зокрема, потрібно визначити місію компанії, розробити ціннісну пропозицію для існуючих та потенційних співробітників, знайти найбільш ефективні способи поширення інформації про роботодавця та правильно оцінити результати.

3. Використання досвіду більш успішних компаній. Зокрема, можна зайнятися бенчмаркінгом та оцінити якими шляхами приваблюють та утримують працівників інші компанії і спробувати перейняти їх досвід та впровадити у діяльність своєї організації.

4. Автоматизація системи наймання персоналу. Зокрема, багато компаній запроваджують чат-боти для спілкування з потенційними працівниками та створюють онлайн-форми для заповнення з ключовими питаннями, що іноді замінюють традиційна резюме. Зокрема, таку практику активно використовує мережа готелів «Marriott».

Висновки. Таким чином, важко переоцінити значення HR-бренду в сфері гостинності, де ефективність та успішність бізнесу багато в чому залежить від працівників компанії. Поняття HR-бренду досить багатогранне та має багато складових: від першої асоціації при згадці компанії до вражень від роботи при завершенні діяльності в організації. Кожне підприємство повинно знайти свої показники, за якими зможе оцінити ефективність політики щодо створення власного образу роботодавця на ринку, але при цьому можна врахувати і взяти до уваги досвід компаній, що вже успішно функціонують. При цьому необхідно врахувати основні аспекти, такі як сфера діяльності, масштаби діяльності, кількість працівників тощо. Окрім того, важливо розуміти, що є важливим для потенційних та реальних працівників, їх очікування, що їх мотивує та навпаки. Усе це допоможе при розробці нової та поліпшенні вже діючої політики, спрямованої на розвиток бренду роботодавця.

Список використаних джерел

1. Цимбалюк С. О. Дослідження та формування бренда роботодавця: теоретико-прикладні аспекти [Електронний ресурс] / С. О. Цимбалюк – Режим доступу до ресурсу: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/193614/mod_resource/content/1/doslidzh.pdf
2. 15 основних напрямів розвитку hr-бренду, які ви повинні знати. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.talent-management.com.ua/3645-15-osnovnyh-napravlenij-razvitiya-hr-brenda/>. <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/hr-branding/>
3. Як побудувати ідеальний бренд роботодавця [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://l-a-b-a.com/blog/show/321>.
4. Glassdoor: The 10 best companies to work for in 2020 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cnn.com/2019/12/11/glassdoor-the-10-best-companies-to-work-for-in-2020.html>.
5. HR-бренд: що це таке і навіщо він потрібен? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://nbc.ua/article/939>
6. Бойченко О. Вплив поколінь Y та Z на ринок праці [Електронний ресурс] / О. Бойченко. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/nedovira-ta-riznomanitnist-yak-pracuvati-z-milennialami-doslidzhennya-deloitte-50057344.html>.
7. HR-брендинг — розробка та реалізація [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/hr-branding-vlasova/>.
8. Як оцінити ефективність бренду роботодавця? 10 метрик від Джона Саллівана [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/kak-otsenit-effektivnost-brenda-rabotodatelya-10-metrik-ot-dzhona-sallivana.
9. 11 Employer Branding Metrics To Measure Success [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://harver.com/blog/employer-branding-metrics/>.
10. Премія hr-бренд Україна [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://hrbrand.com.ua/>.
11. Why We Love These 10 Inspiring Employer Brands [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://breezy.hr/blog/why-we-love-these-10-inspiring-employer-brands>.
12. Рейтинг кращих роботодавців в готельному бізнесі за 2015 рік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://prohotelia.com/2015/03/best-hotel-employer-2015/>
13. Top 10 Employer Branding examples and how to use them in your strategy [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://eventory.cc/blog/top-10-employer-branding-examples-and-how-to-use-them-in-your-strategy/>.
14. ТОП-20 кращих роботодавців України [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://www.dsnews.ua/vlast_deneg/top-20-luchshih-rabotodateley-ukrainy-30102018230000.
15. Переваги роботи в МакДональдз [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://ukraine.mcdonalds.ua/ukr/roboata-v-makdonaljdz/perevagi-roboti-v-makdonaljdz/>.
16. 9 Best Employer Branding Examples For Hospitality Businesses [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://harver.com/blog/employer-branding-examples-hospitality/>.

Наукова робота виконана під керівництвом доцента, канд. екон. Наук

РАСУЛОВОЇ



**Напрями реалізації стратегії HR-менеджменту
готелю «Holiday Inn»**

Напрямок реалізації	Суть заходу	Проблем, які вирішить впровадження	Відповідальні особи
Розробка чат-боту для персоналу	<p>Впровадження системи автоматизації спілкування з потенційними кандидатами та діючим персоналом. На етапі відбору персоналу чат-бот буде містити питання, на які необхідно буде відповісти кандидату. На основі цих відповідей буде складатися форма, яка надсилатиметься працівнику відділу кадрів для оцінки. Під час навчання робітники можуть отримувати в бот документи, з якими їм необхідно ознайомитись, інструкції, план дій.</p> <p>Для діючого персоналу такий бот може слугувати «помічником» з пошуку необхідної інформації, наприклад, функція з демонстрації плану роботи на поточний день, відкриття внутрішніх документів (графік роботи, посадові інструкції).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -економія часу HR-менеджерів; -відбір кандидатів на перший етап співбесіди; -автоматизація процесів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Спеціаліст з програмного забезпечення; 2.Маркетолог
Впровадження системи наставництва для адаптації нових співробітників	<p>За кожним новим робітником повинна бути закріплена особа, яка буде відповідальною за навчання працівника, оцінку та розвиток його здібностей та соціально-психологічну адаптацію.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -контролювання процесу навчання; -менший рівень стресу нового робітника 	<ol style="list-style-type: none"> 1.HR-менеджер 2.Керівник відділу, де стажується працівник
Введення системи електронного документообігу	<p>Перехід від системи паперових документів до електронної системи за рахунок відповідних програм. Збереження усіх документів у віртуальному сховищі.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -підвищення рівня екологічності готелю за рахунок зменшення використання паперу; -автоматизація процесів роботи; -підвищення швидкості пошуку необхідного документу; -економія місця за рахунок відмови від архіву 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Спеціаліст з програмного забезпечення

Розробка програм матеріальної мотивації та розширення соціальних гарантій	Розробка таких програм буде мотивувати працівників до збільшення своєї результативності. Наприклад, для працівників ресепшену це може бути ведення відсотку за продаж номеру від стійки, для працівників відділу продажів та бронювання – премія за виконання плану, для покоївок – бонуси за перепрацювання або перевиконання плану прибирання на день. Якщо говорити про соціальні гарантії, то у провідних компаніях світу зараз широко використовуються такі бонуси як: розширене медичне страхування для працівників; додаткові дні до оплачуваної відпустки; лікарняне без надання медичних довідок.	-зростання показників результативності; -підвищення лояльності працівників; -створення конкурентних умов роботи; -підвищення HR-бренду готелю.	-Працівник відділу кадрів; -Фінансист.
Створення ІПР (індивідуального плану розвитку робітника)	Важливо обговорити з співробітником особисті інтереси і кар'єрні цілі. Ця розмова допоможе визначити, які саме сфери варто розвивати. Тут дуже важливий індивідуальний підхід. План розвитку має передбачати план дій для працівника, який включає вимірні цілі і реалістичні часові рамки для досягнення кожної з них.	-Втримання працівників в межах готелю; -Вертикальний та горизонтальний розвиток персоналу; -Економія коштів на пошук нових робітників.	1.Працівник відділу кадрів. 2.Керівник департаменту
Складання графіку тренінгів та навчань	Увесь персонал повинен мати професійний розвиток та вдосконалювати свої вміння, тому важливо дати зрозуміти, що готель як роботодавець підтримує цей напрям. Слід пропонувати тренінги, лекції, відвідування професійних виставок усім працівникам з різних департаментів та прислухатися до зворотнього зв'язку, щоб розуміти наскільки це було ефективно та чи окупляться інвестиції у розвиток працівників.	-підвищення кваліфікації персоналу; -підвищення лояльності працівників	1.Працівник відділу кадрів 2.Керівник департаменту
Використання «Exit Interview»	Важливо розуміти, з якою інформацією про компанію як роботодавця працівник виходить на ринок, так як це сильно впливатиме на побудову HR-бренду готелю. «Exit Interview» дозволить дізнатися багато цінної інформації роботодавцю про організацію внутрішніх процесів та недоліки в системі управління персоналом.	-«екологічне» звільнення; -отримання зворотнього зв'язку від працівників; -визначення проблем функціонування системи.	1.Працівник відділу кадрів 2.Керівник департаменту
Впровадження	Kanban - це «підхід балансу». Його завдання -	-підвищення результативності	1.Операційний

<p>системи «Kanban»</p>	<p>збалансувати різних фахівців всередині команди і уникнути ситуації, коли одна частина персоналу працює понаднормово або цілодобово, а інша скаржиться на відсутність нових завдань. Застосування в готелі: -налагодження внутрішньої комунікації між відділами; -вимірюваність показників роботи; -зменшення тривалості циклів тривалості процесу; При запровадженні такого підходу в готелі бізнес повинен бути більш «гнучким» та швидше адаптуватися під сучасні умови та цифрові технології. На основі методу балансу можна буде розподіляти і бюджет, і обов'язки для працівників, і процеси. Кожен керівник відділу повинен бути усвідомленим, що його успіх залежить від успіху роботи команди, тобто від ступеня задоволеності гостя обслуговуванням та перебуванням у готелі, разом з тим це дозволить включити відгуки гостей у систему.</p>	<p>роботи; -пришвидшення циклу виконання операцій; -оптимізація робочих процесів</p>	<p>менеджер</p>
-----------------------------	---	--	-----------------