

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
Управління розвитком персоналу готелю
«Президент», м. Київ

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

Хмелєвська Анастасія
Валеріївна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська Оксана
Володимирівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
гаранта*

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

_____ М. Г. Бойко
«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Хмелєвській Анастасії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління розвитком персоналу готелю «Президент», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

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

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад управління розвитком персоналу та розроблення рекомендацій його імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади управління розвитком персоналу

Розділ 2. Діагностика розвитку персоналу готелю «Президент», м. Київ.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Визначення впливу чинників на розвиток персоналу готелю

2.3. Оцінка управління розвитком персоналу готелю

Розділ 3. Удосконалення управління розвитком персоналу готелю «Президент», м. Київ.

3.1. Обґрунтування програми розвитку персоналу готелю

3.3. Прогнозування результативності розвитку персоналу готелю

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
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 випускню 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 здача 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>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Хмелєвська Анастасія Валеріївна виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Управління розвитком персоналу готелю «Президент», м. Київ» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи системи управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню процесу управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

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

8. Керівник випускного кваліфікаційного проекту Полтавська О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Хмелєвська А.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ ”

2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методологічні засади управління розвитком персоналу	26
Розділ 2. Діагностика розвитку персоналу готелю «Президент», м. Київ.	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю.....	40
2.2. Визначення впливу чинників на розвиток персоналу готелю	51
2.3. Оцінка управління розвитком персоналу готелю.....	62
Розділ 3. Удосконалення управління розвитком персоналу готелю «Президент», м. Київ	
3.1. Обґрунтування програми розвитку персоналу готелю.....	73
3.2. Прогнозування результативності розвитку персоналу готелю.....	85
Висновки та пропозиції.....	96
Список використаних джерел.....	100
Додатки.....	105

ВСТУП

У сучасному готельному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм гостям високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійного підготовленого персоналу. Рівень конкурентоспроможності будь-якої організації в умовах ринкових відносин, насамперед, визначається професійно-кваліфікаційним рівнем її персоналу. Упровадження досягнень науково-технічного прогресу й посилення конкуренції між організаціями на ринку значно прискорює процес старіння професійних знань, умінь та навичок, що в свою чергу знижує конкурентоспроможність персоналу, а відтак - підприємства на ринку товарів чи надання послуг. Це обумовлює необхідність цілеспрямовано займатись управлінням професійним розвитком робітників та фахівців.

Актуальність роботи. Актуальність дослідження управління персоналом підприємств готельної сфери в умовах глобалізації пояснюється тими підвищеними вимогами гостей, які пред'являються до готельних послуг у сучасних умовах. Персонал готельного підприємства є важливою складовою кінцевого продукту і, отже, якість обслуговування в організаціях готельного комплексу залежить від майстерності та свідомості працівників. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій готелю – функцію управління персоналом.

Дослідження проблем управління персоналом у готелях проводяться з початку ХХ ст. і пов'язані з активізацією господарського життя капіталістичних країн, і, як наслідок, підвищенням попиту на товари і послуги. Передові готельні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до “корпоративної родини”, залучаючи його, таким чином, до системи загальних цінностей компанії в межах її організаційної культури, основна функція якої полягає в “мобілізації свідомості людини на досягнення визначених цілей”.

А.І.Кравченко, Р.Д.Хунагов, Д. Сільверман, Д. Томпсон розробили питання вдосконалення системи управління персоналом у готельному господарстві, яке

пов'язане із впровадженням універсальних підходів. Питань організаційної культури торкалися М. Вебера, Т. Парсонс, Ч. Барнард, Саймонг, А. Петтигрю, В. В. Щербина та інші. Питання сфери послуг, менеджменту готелів розглянуті в роботах таких вітчизняних вчених і практиків, як Б.В. Авер'янов, Т.Г. Єрошкіна, М.В. Єфремова, В.А. Квартальнов, М.В. Кобяк, М.М. Нестерук, А.Л. Лесник, А.К. Маринин, І.П. Матицький, Г.А. Папирян, а також у працях закордонних фахівців з готельного господарства: Р.А. Браймер, С.А. Бейкер, П.Е. Діас Р.Х. Буде, П. Котлер, В.Т. Умбрайт, Дж. Уокер тощо.

Мета роботи. Дослідження теоритичних засад управління розвитком персоналу та розроблення рекомендацій його імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення цієї мети у роботі вирішується ряд завдань:

- вивчити теоритичні та методологічні аспекти персоналу як об'єкту управління, розкрити сутність та особливості управління персоналом, структуру системи та її механізм;
- виявити і проаналізувати соціально – економічні та психологічні фактори формування персоналу готельного підприємства;
- дати комплексну характеристику і оцінку системи управління персоналом готелю “Президент”, м.Київ;
- удосконалити систему управління персоналу шляхом розробки її раціональної структури, механізму і функціонального призначення суб'єктів управління;
- обґрунтувати методики визначення оцінки результативності управлінської діяльності та заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом;
- охарактеризувати методи та принципи управління персоналом;

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоритичні, методологічні та практичні засади управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження. Теоритичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні та сучасні теорії управління, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів, законодавчі та нормативні документи, які регламентують діяльність управління розвитком персоналу на підприємстві, в тому числі готельного господарства. У процесі дослідження використано комплекс загально наукових і спеціальних методів: аналітичних, історичних, та логічних узагальнень індукції та дедукції, систематизації, конкретизації, аналізу та синтезу – для уточнення понятійного апарату та визначення ключових ознак окремих дефініцій, аналізу підходів до визначення сутності управління розвитком персоналу підприємств готельного господарства, структуризації підходів до класифікації методів розвитку персоналу та характеристики їх властивостей.

Інформаційною базою дослідження є статистична інформація державної служби статистики України, дані фінансової звітності що були отримані автором у результаті комплексного обстеження готелю «Президент», м. Київ. У роботі використано наукові матеріали періодичних видань, праці відчизняних та зарубіжних вчених, дані інформаційно – аналітичних збірників, монографічну та довідникову літературу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоритичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств готельного господарства. Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до завдання і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел та додатків. Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення процесу управління розвитку персоналу підприємства готельного господарства. Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студенських наукових праць КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРИТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1 Аналітичний огляд літературних джерел

Сьогодні всі розуміють, що для того щоб розвиватись, одержувати прибуток і зберегти конкурентоспроможність організацій, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: матеріальних, фінансових і головне – людських. Коли організація дійсно турбується про людей, її загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбивається на результатах [20].

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [20].

З цього випливає, що поняття “управління персоналом” має два основних аспекти:

1. Функціональний.
2. Організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання найважливіших елементів [19]:

- Визначення загальної стратегії.
- Планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу.
- Залучення, відбір та оцінка персоналу.
- Підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка.
- Система просування по службі (управління кар'єрою).
- Звільнення персоналу.

- Побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці.
- Політика заробітної платні та соціальних послуг.
- Управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи і організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. Порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф.Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В.Оучі, В.І. Крамаренко, Г.В. Щокін та інші. Загальні проблеми стратегічного управління персоналом організації, зростання значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як І. Ансофф, К.Боумен, О.С. Виханський, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко та ін. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях С.Беляєвої, М.Виноградського, М.Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, С.Синка, А. Чикуркової, С. Шекшня, О.Шканової, Г.Щокіна, О.Щура та ін. [1].

Вирішенню питань управління персоналом, зокрема стратегічного, присвячені праці А.Я. Кибанова, В.П. Пугачова, Р. Марра, Г. Шмідта [18]. Автори в своїх роботах зазначають, що планування персоналу повинно здійснюватись у формі цільових комплексних програм відповідно до стратегії управління розвитком підприємства з обов'язковим врахуванням основних напрямків сучасної кадрової політики та демографічної ситуації тенденцій науково - технічного прогресу, оцінки персоналу та результатів його трудової діяльності, удосконалення роботи з персоналом [33].

У роботах Г.В. Щокіна розглядаються психологічні аспекти управління персоналом, специфіка управління чоловічими та жіночими колективами, характерні риси “важких” та успішних керівників [18]. Як зазначає О.Щур окренні керівники підприємств розуміють, що персонал-це головний ресурс, саме від людей залежить їх успіх на ринку, якість товарів чи послуг, популярність серед клієнтів [33]. Кибанов А.Я., досліджуючи проблему управління персоналом, підкреслює, що планування персоналу полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва [2].

На думку С. Михайлова в основу стратегічного планування персоналу необхідно покласти в першу чергу завдання удосконалення кадрового складу організації, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, формування організаційної культури. Поточне планування повинно будуватися на основних показниках довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображати проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розтановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше [3].

Обґрунтовуючи поняття планування персоналу, В. Колпаков звертає увагу на функцію прогнозування потреби трудових ресурсів, аналізу продуктивності праці і витрат на персонал, використання персоналу у відповідності до його компетенцій на основі стратегічних планів діяльності підприємства. Під потребою в персоналі розуміють кількість співробітників необхідних для майбутнього цілеспрямованого виконання завдань підприємства в кількісному та якісному, часовому та просторовому вимірах [3].

В основі стратегії планування персоналу підприємства М.Мурашко покладає бюджетування і контроль, метою яких є складання ефективності норм витрат праці [3]. Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі Шекшня С.В., пропонують здійснювати в декілька етапів: досягнення цілей, компетенції, мотивації, вивчення статистики людських

ресурсів, оцінки витрат [3]. Обґрунтування оцінки продуктивності роботи організації відображено в роботах Д.С.Синка [3].

Зазначимо, що оцінка ефективності управління персоналом виробляється здебільшого суб'єктивно. На наш погляд, виникнення такої ситуації має дві причини: відсутність виробленої чіткої методики такої оцінки і недооцінка усієї важливості означеної проблеми. Однак, складне й багатоаспектне становлення ринкових умов господарювання є особливо актуальним і вимагає розробки нових методологічних підходів до проблеми управління персоналом підприємств. Проведений аналіз літератури та практичної діяльності організації щодо реалізації стратегії управління персоналом є нерозривний зв'язок цього процесу з впровадженням загальної стратегії діяльності організації [5].

Світовий досвід дозволив сформувати певну систему знань про теоритичні аспекти готельного бізнесу, закономірностей його розвитку і принципів взаємодії з іншими сферами послуг, які висвітлені у зарубіжних вчених: Ф. Бастія, Т.Хім, Р.Браймера, С. Бартлетта, К. Енертон-Томас Х.А. Шреплер, Дж.Р. Уокер та ін. Окремі теоритичні і прикладні аспекти функціонування готельного бізнесу, а також питання методології, організації та удосконалення управління підприємствами готельного бізнесу дослідженні в працях українських та російських вчених: Л. Нечаюка, Н.О. Телеша, Х.Роглева, В.Сопко, В.Завгороднього, Є.Филиповського, Л.Шамарова, Т.Ткаченко, І. Єгорової та інших. Окремі аспекти управління персоналом у готельному господарстві вивчалися Р.Браймером, М.І.Кабушкіним, В.О. Квартальновим, Г.А. Папірян та ін. [11].

Дослідження проблем управління персоналом у готелях ведуться з початку ХХ ст.. і пов'язані з активізацією господарського життя капіталістичних країн, і як наслідок ,підвищення попиту на товари та послуги. Досвід видатних представників готельного бізнесу Елсвота М.Статлера, який розкрив специфіку та принципи гостинності,а також вимоги до людини,що займається цим видом діяльності та Кеммона Уілсона, який визначив систему взаємовідносин керівника

з підлеглими, розкрив Роберт Браймер у фундаментальній праці "Основи управління в індустрії гостинності". З іменами заслужених дослідників готельного бізнесу пов'язані базові напрями в ідеології кадрової політики готелів [10]. Ми заклали етичні основи професійної діяльності, де повага співробітника розглядалася як головна морально-етична категорія, вперше позначена необхідність інтеграції особистої загальної мети. "Ми давно зрозуміли, що будь-яку справу, пов'язану з обслуговуванням людей, настільки добре може бути виконано, наскільки хороші люди її виконують" – писав Роберт Браймер [39].

Істотний внесок у розвитку теорії і практики управління персоналом у готельному господарстві зробили лідери у готельному бізнесі, найбільші компанії у готельній індустрії Маріотт, Хілтон, Шератон, які використовують провідні принципи керівництва, спрямованні на послідовне проведення пріоритету людських цінностей. Передові готельні корпорації ретельно розвивають і підсилюють почуття приналежності працівника до "Корпоративної сім'ї", залучаючи його до системи загальних цінностей культури, основна функція якої – "мобілізація свідомості людини на досягнення певних цілей" [2].

Значний внесок у розробку теорії управління персоналу у сфері гостинності зробили вчені, які проводили дослідження в найбільших канадських готелях в 90-ті рр. ХХ ст. Вчені дійшли висновку, що підприємства індустрії гостинності більше націлені на те, щоб кожна їхня дія мала короткостроковий, прибутковий характер [6].

Американські вчені Вудс і Макаулей в ході дослідження готельних і ресторанних компаній прийшли до висновку, що в індустрії гостинності порівняно з іншими сферами бізнесу, більш поширена плинність кадрів, що негативно впливає на мотивацію персоналу і, відповідно, на задоволення потреб клієнтів [6].

Питанням оптимізації процесу розвитку персоналу підприємства приділяло увагу теоретиків та практиків закордонного менеджменту – Г.Беккер, В.Вебер, Ф.Хедоури та інші. Цим питанням займалися й вітчизняні вчені –

Гришньова А.О., Журавльова П.В., Кібанова А.Я., Савченка В.А., Крамаренка В.І. та багато інших. В наукових дослідженнях цих науковців розкриваються питання умов формування та розвитку персоналу, окремі економічні та психологічні аспекти розвитку персоналу, проблеми раціонального розвитку та їх зв'язок із зростанням конкурентоспроможності підприємства, питання оцінки рівня розвитку персоналу, методи, форми та види розвитку персоналу [7].

Серед вчених на сьогодні так і немає порозуміння навіть у визначенні самого поняття "розвиток персоналу". І.Беспалов вважає, що "Розвиток персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної та управлінської компетентності персоналу підприємства для більш ефективного досягнення цілей та задач організації". [4] А.П. Єгоршин визначав "розвиток персоналу-це комплексний та безперервний процес всебічного розвитку особистості працівника організації з метою підвищення ефективності його роботи". [13] На думку П.Шлендера, "розвиток персоналу-це система заходів, спрямованих на підтримку здібності до навчання працівників, розповсюдження знань та передового досвіду, навчання молодих співробітників ". [15] Р.Харрисон вважав, що "розвиток персоналу – це чітка уява про здібності та потенціал, які працюють у стратегічній структурі бізнесу" – [16] Г.В. Полухіна вважає, що розвиток персоналу, це процес поєднання планування трудової кар'єри, виробничої адаптації, стимулювання персоналу та його професійного навчання.

Згідно з даними робіт І.Беспалова, Г.В.Полухіної, Р.Марра, та Г.Шмідта, складовими процесу розвитку персоналу вважаються: стимулювання персоналу, планування та побудова кар'єри працівника, адаптація та його професійне навчання. [17]

Ми вже не беремо до уваги думки деяких дослідників, що вважають основною сутністю процесу розвитку персоналу є навчання та професійне просування з підвищенням їх кваліфікації.

Але й обмеження процесу розвитку персоналу чотирма складовими ми також вважаємо не достатньо актуальними та сучасний момент розвитку бізнесу.

Підприємство або його персонал (штатний склад) є ключовим фактором розвитку, тому що коли підприємство проявляє турботу до своїх людей, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності [11]. Менеджмент персоналу – це діяльність на підприємствах, спрямована на найбільш ефективне використання працівників для досягнення організаційних та особистих цілей. (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Напрямки діяльності менеджменту персоналу

Управління персоналу	Це діяльність спрямована на вирішення потреб і підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання завдань організації.
	Розглядає кожного працівника як особистість і пропонує послуги по задоволенню індивідуальних потреб.
	Орієнтоване на майбутнє. Ефективне управління персоналом повинно допомагати організації забезпечувати її комплементними кадрами.

Джерело складено на основі [11]

Він має такі особливості [11]:

1. Менеджмент персоналу спрямований більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила. Він надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника, створення необхідних умов праці.

2. Менеджмент персоналу є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб.

3. Менеджмент персоналу зорієнтований на майбутнє.

Спираючись на теоретичні засади менеджменту , можна визначити, що процес управління персоналу включає такі функції:

1. Планування - постановка цілей,розробка правил і послідовних дій,розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому.

2. Організація – постановка завдань перед кожним підлеглим,поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглими,розробка каналів управління і передачі інформації,координація роботи підлеглих.

3. Керівництво-вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів,підбір,відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи,оцінка виконання робіт,консультування працівників, навчання і розвиток кар'єри працівників.

4. Контроль-встановлення відхилень від вимог за кількістю роботи ,рівня продуктивності,перевірка відповідності виконуваних робіт,встановлення стандартам,нормам.

5. Регулювання – коригування робіт,встановлених вимог у разі необхідності.

Отже,до етапів та напрямків управління персоналом в організації можна віднести такі [14]:

- Програми забезпечення рівних можливосте й зайнятості.
- Аналіз робочих процесів і їх планування.
- Планування використання трудових ресурсів.
- Набір персоналу.
- Відбір персоналу.
- Визначення заробітної плати і пільг.
- Профорієнтування і адаптація.
- Практичне навчання персоналу.

- Оцінка виконання роботи (підвищення, пониження, переведення, звільнення, просування по службі).
- Безпека і здоров'я.
- Трудові відносини.
- Дисципліна, контроль, оцінка дій персоналу.
- Розпорядок роботи.
- Умови праці.

У сучасній ринковій економіці розповсюджені такі поняття як людські ресурси, трудові ресурси, персонал, поняття управління людськими ресурсами, трудовими, управління персоналом [15].

Досвідчені менеджери добре розуміють, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток фірми вони повинні оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й людські. Вони знають, що тільки люди дозволяють фірмі жити і виживати. Поточні зміни у оточуючому середовищі часто пов'язані зі змінами у сфері персоналу, таких як освіта, ставлення до роботи тощо [22].

Розвиток персоналу включає [25]:

- Підвищення кваліфікації і передпідготовку;
- Планування кар'єри.
- Формування й підготовку кадрового резерву.

Підвищення кваліфікації та перепідготовка-це поглиблення, розширення й доповнення здобутої раніше кваліфікації. Причому підвищення кваліфікації – це освітні заходи з удосконалення професії, а перепідготовка- заходи з освоєння інших (суміжних) професій і навиків. На практиці підвищення кваліфікації конкретних працівників має певні завдання. При цьому завдання повинні [25]:

- Бути конкретними і специфічними.
- Орієнтувати на отримання практичних навиків.
- Піддатися оцінюванню.

Оцінка ефективності програм навчання є центральною складовою управління в сучасній організації. Усе частіше витрати на підвищення кваліфікації персоналу розглядаються як один з головних напрямів підвищення діяльності організації [13].

При виборі методів навчання працівників, які підвищують кваліфікацію, організація має керуватися критеріями ефективності з погляду впливу на осіб, котрі навчаються. При цьому необхідно врахувати такі принципи [14]:

- Актуальність.
- Участь.
- Повторення.
- Зворотній зв'язок.

Необхідно також приділяти увагу формуванню відповідного ставлення до планованого навчання. Працівників організації слід налаштувати на активну участь у програмі фахової підготовки і перепідготовки за рахунок [30]:

- Прагнення зберегти роботу, залишитися на займаній посаді.
- Бажання одержати підвищення або обійняти нову посаду.
- Матеріальної зацікавленості шляхом установаження підвищеної оплати праці.
- Вияву інтересу до самого процесу професійної підготовки.
- Бажання професійного спілкування з іншими учасниками.

Методи професійного навчання поділяються на дві групи [30]:

1. Навчання на робочому місці.
2. Зовнішнє навчання.

Основними методами навчання на робочому місці є:

- Інструктаж.
- Стажування.
- Учнітво.
- Наставництво.

Інструктаж – це роз'яснення і демонстрація основних прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися курівником, працівником, який давно виконує такі функції, а також спеціально навченим інструктором [33]. Процедура інструктаж, як правило, орієнтована на вивчення конкретних поперечій або дій, що входять до професійних обов'язків того працівника якого вчать. Позитивними сторонами інструктажу є його дешевизна, простота і короткочасність [33].

Стажування – це метод самостійного навчання, при якому працівник тимчасово призначається на іншу посаду з метою набуття нових навичок. Воно застосовується в процесі реалізації програми навчання кадрового резерву, а також для оволодіння працівником суміжних професій. Разом із тим застосування цього методу пов'язано з високими витратами внаслідок втрати продуктивності праці працівника на новому робочому місці [14].

Учнівство і наставництво звичайно застосовуються при фаховій підготовці нових працівників, а також у програмах підвищення кваліфікації та перепідготовки. Ці методи звичайно полягають у закріпленні за тими, хто навчається, більш досвідчених працівників, які контролюють їхню роботу і надають допомогу і надають допомогу порадами, підказуваннями і навчанням конкретних професійних навичок [27].

Такі методи навчання оптимальні при виробленні фахових навичок. Проте вони багато в чому залежать від особистості наставника.

Навчання на робочому місці не дає можливості абстрагуватися від конкретної ситуації на робочому місці. Цій меті слугує програма навчання поза робочим місцем [28].

У наданні готельних послуг найважливішу роль відіграють питання якості. Без якісного обслуговування готель не здатний досягти своїх головних цілей. Історія розвитку різних готельних корпорацій і ланцюгів, як правило, свідчить, що отримання прибутку є результатом якості. Перед готелем стоїть завдання надання і підтримки якості обслуговування на належному рівні, своєчасного

усунення недоліків у наданні послуг, розробки стратегії поліпшення обслуговування [29].

Якість – це сукупність властивостей продукції, покликаних задовольняти потреби відповідно до призначення продукції [27]. З погляду бізнесу, готель – підприємство з виробництва і надання послуг (готельного продукту) комерційної гостинності, що пропонує нові зручності і сервіс споживачу.

У цю концепцію входить [26]:

1. Місце розташування, від якого залежить зручність доступу до готелю і привабливість його оточення (інфраструктури) для гостя, що залежить багато в чому і від мети відвідування (бізнес, відпочинок, навчання і т. д.)
2. Засоби обслуговування (зручності) – спальні, ресторани, бари, рекреаційні зручності, – доступні для гостей і диференційовані по типах, розмірах, цінах.
3. Рівень сервісу, що включає асортимент послуг, наявність різних видів зручностей, їхній стиль і якість, сприятливий задоволенню потреб гостей.
4. Імідж – забезпечення сприятливого сприйняття готелю, відомого гостям. Імідж готелю визначається його місцем розташування, пропонованими послугами і зручностями, зовнішнім сприйняттям і внутрішньою атмосферою готелю, кваліфікацією обслуговуючого персоналу.
5. Ціна – виражає вартість обслуговування.

У сучасній концепції управління персоналом на перший план почали виходити соціально – психологічні методи. Застосування цих методів менеджменту передбачає переглянути роль людини на сучасному етапі науково-технічного розвитку коли вона з механічного виконавця роботи перетворюється у важливий фактор діяльності підприємства, його капітал, а витрати на оплату праці, створення сприятливих умов діяльності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників – як особливий вид інвестицій [20].

До основних принципів сучасного управління персоналом в готельному підприємстві можна віднести такі [25]:

- орієнтація на вимоги законодавства на працю;

- врахування поточних і перспективних потреб готельного підприємства в персоналі, виходячи з його сучасного стану та стратегії розвитку, кон'юктури на ринках праці та готельних послуг, тенденцій руху трудових ресурсів;
- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації плинності кадрів;
- притягнення до співробітництва всіх зацікавлених сторін, у тому числі профспілок, з питань формування та реалізації кадрової політики в загальній стратегії управління якістю на підприємстві готельного господарства;
- максимальне піклування про кожного співробітника готелю, створення умов для розвитку його творчих здібностей, забезпечення умов поваги до його прав, свобод, думок.

Отже, саме за умови впровадження та реалізації положень концепції управління персоналом стає найбільш ефективним використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства й суспільства [23].

У сучасній теорії й практиці управління підприємством актуалізується саме маркетинговий підхід. Ефективність управління на принципах маркетингу цілком і повністю залежить від здатності управлінського апарату оцінювати тенденції ринкових процесів, структурувати їх, зокрема в питаннях формування персоналу підприємства. Одним із пріоритетних напрямів розвитку теорії управління підприємством готельного господарства стає маркетинг персоналу, до визначення якого сформувався два підходи [44].

Відповідно до першого підходу маркетинг персоналу представляється як певна філософія ставлення до власного персоналу (як наявного, так і майбутнього) з боку підприємства. При цьому кожен працівник розглядається як клієнт підприємства, у співробітництві з яким підприємство може вирішити деякі проблеми стійкої діяльності й розвитку, а працівник, зі свого боку, одержує можливість задовольнити власні потреби й інтереси [45]. Згідно з другим підходом, маркетинг персоналу - це практична діяльність (функція) служб

управління персоналом підприємства з оперативного покриття потреб у кадрах на основі наявної інформації про стан персоналу підприємства та ринок праці [39].

Ці два підходи не суперечать, а доповнюють один одного. При цьому перший фактично стає методологічною основою другого. Реалізація першого підходу розглядає маркетинг персоналу як один із елементів кадрової політики, втілений у комплекс завдань управління персоналом (розробка цільової системи, планування потреби, ділова оцінка, управління кар'єрою, мотивація тощо) [21]. За другим підходом маркетинг персоналу передбачає виділення специфічної діяльності – служби управління персоналом. Ця діяльність відносно відокремлена від інших завдань кадрової роботи й містить у собі: аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають напрями маркетингової діяльності, розробку та реалізацію заходів щодо напрямів персонал маркетингу.

Напрями маркетингової діяльності щодо формування персоналу передбачають [50]:

1. розробку професійних вимог до персоналу;
2. визначення потреби в персоналі за якісними та кількісними параметрами;
3. розрахунок витрат на формування й подальше використання персоналу;
4. вибір джерел і шляхів задоволення потреби у персоналі [20].

Суспільне значення готельної діяльності як одного з індикаторів розвитку економіки держави зумовлює необхідність створення галузевої системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу. Подальше вдосконалення системи підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів для готельної індустрії потребує, перш за все з'ясування реальної потреби у фахівцях відповідно до кількісних та якісних критеріїв готельної сфери, визначення переліку професій і відповідних спеціальностей, розроблених навчальних програм і методичних посібників, формування мережі спеціалізованих навчальних закладів і комплектування корпусу викладачів. Така модель розв'язання проблеми має базуватись на маркетинговому підході, зважаючи на вирішальність оцінки роботодавця. При цьому слід зважати на вплив низки факторів макро- та мікро

рівня, які позитивно або негативно позначаються на перебігу процесів у готельній сфері у тому числі й безпосередньо у процесі формування персоналу (таблиця 1.2), коригують критерії якості [34].

Готельне господарство займає основне місце в туризмі. Туристські потоки безпосередньо залежать від розміру цього сектора індустрії і якості пропонованих приміщень [34]. Якість місць проживання й обслуговування гостей забезпечується персоналом, а його ефективна діяльність є визначальною для успіхів галузі туризму. З приходом масового туризму було створено багато різновидів нічлігу. Вони різні в різних межах одного регіону [37].

Таблиця 1.2

**Фактори впливу на процес формування персоналу підприємств
готельного господарства України**

Фактор впливу	Тенденція впливу	Вплив на сферу готельного господарства	Вплив на процес формування персоналу
Економічна нестабільність	Посилюється	Гальмування розвитку готельного господарства в цілому	Обумовлює неефективне використання персоналу.
Сприяння розвитку підприємства	Зберігається	Створення нових типів підприємств готельного господарства	Сприяє створенню нових робочих місць.
Створення несприятливого інвестиційного клімату	Формується	Будівництво нових, реконструкція діючих типів підприємств готельного господарства	Сприяє створенню нових робочих місць, поліпшенню умов праці.

Продовження таблиці 1.2

Розвиток культурно-природничого потенціалу	Триває	Розширення мережі підприємств готельного господарства	Сприяє створенню нових робочих місць.
Інтенсифікація науково – технічного прогресу	Посилюється	Підвищення техніко - економічного рівня і якості готельних послуг	Сприяє: скорочення чисельності персоналу; розвитку професійних здібностей.
Посилення конкуренції	Триває	Підвищення рівня якості готельних послуг	Сприяє підвищенню кваліфікаційних вимог.

Готельний бізнес, будучи одним з видів економічної діяльності, прямо чи побічно створює робочі і є важливим засобом поповнення скрабниці іноземною валютою. У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій бізнесу і модернізації старих [37].

1.2 Методологічні засади управління розвитком персоналу

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методів – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально – психологічні [8].

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як “метод кнута”. Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об’єкта суб’єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов’язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми [8]:

1. Правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов’язковими для виконання.
2. Інструкції, організаційні схеми, нормування.
3. Накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод [21].

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як “метод пряника”. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [22].

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно – фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку [23].

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально – психологічні методи засновані на викоистанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутішню потребу людини. Цього можна досягти через [24]:

1. Формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери.
2. Особистий приклад.
3. Задоволення культурних і духовних потреб працівників.
4. Встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу.
5. Встановлення моральних санкцій і заохочення.
6. Соціальний захист.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи [20].

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій [40]. Вона може змінюваємсь під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу [41].

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу [43].

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персонал, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку [28].

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки [37].

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По – третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей [36].

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах у різній мірі розвитку [38].

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом [38].

Головними елементами управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління [3].

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління - це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі [3].

Завдання та методи управління персоналом

Завдання управління персоналом	Методи дослідження
Формування структур і штатів	Аналіз змісту трудової діяльності діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки.
Підбір кадрів	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести, інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент.
Розвиток персоналу	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.
Оцінка і розстановка кадрів	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи.

Джерело складено на основі [15]

Кадровий потенціал – одна з форм вияву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, яке відображає ширший і сучасний погляд на роль людини у виробництві. Воно ширше і глибше, ніж категорія “робоча сила”. Так, “робоча сила” відображає здатність людини до праці і визначається її психофізіологічними властивостями (здібності, нахили, здоров'я, працездатність, витривалість, типи нервової системи) і кваліфікацією (обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь). Поняття “кадровий потенціал” характеризує особистість працівника у всій її різноманітності: крім вищеназваних рис воно ще включає особистісний потенціал (рівень громадської свідомості і

соціальної зрілості, ступінь засвоєння людиною норм відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи із ієрархії потреб людини [4].

Кадровий потенціал має кількісну і якісну характеристики. Кількісний бік кадрового потенціалу визначається, як стверджують більшість економістів, ресурсами праці, якими володіє підприємство в кожний період, а також кількістю відпрацьованого робочого часу. Якісна характеристика кадрового потенціалу вміщує показники, які можна сформулювати за допомогою сукупності ознак: демографічних, медично – біологічних, професійно – кваліфікаційних, соціальних, психологічних, ідейно – політичних, моральних та інших [5].

Кадровий потенціал є основним джерелом забезпечення підприємств кадрами. Слово “кадри” – французького походження і відповідає німецькому “рамка”. Первісно, як відмічають Р.Гербер і Г.Юнг [8], воно означало групу чи ядро військової частини, до складу якої входили професійні солдати, головним чином офіцери та унтер-офіцери, а у випадку війни сюди включались і резерви. В цьому значенні це слово використовується й зараз. Однак з часом воно знайшло застосування і в інших галузях суспільного життя, в тому числі і в готельному господарстві [4].

Постійне та об'єктивно обгрунтоване підвищення вимог до персоналу підприємств сфери послуг з боку клієнтів та державних органів управління значною мірою пов'язане з необхідністю впровадження сучасної кадрової політики, будівництвом комфортабельних об'єктів розміщення, якісною реконструкцією старих готелів та ресторанів, інтенсивним впровадженням прогресивних технологій та устаткування, використанням сучасних методів менеджменту та маркетингу, посиленням конкуренції серед об'єктів розміщення, покращення якості обслуговування, введенням нових стандартів [15]. Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу готельного підприємства є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою [23].

“Середня фахова освіта жодним чином не може бути достатнім рівнем для якісної роботи в готелі. Знання, технічна підготовка і компетентність важливі, але головне в індустрії гостинності – це культура і комунікабельність, уміння працівника за короткий проміжок часу спілкування з клієнтом створити в останнього приємне враження про відвідуваний об’єкт і місце” [41].

На жаль, наявний потенціал співробітників недостатньо затребуваний, а тому не є основною як для самореалізації окремого працівника, так і ефективного розвитку готелю в цілому. Цю думку варто розглядати як серйозну проблему, яку необхідно вирішувати [42].

Інші труднощі пов’язані зі специфікою функціонування сфери гостинності. Готельне господарство – це сфера підприємництва, що спирається на принципи гостинності, які характеризуються щедрістю та дружелюбністю щодо гостей. Досвід видатних організаторів та керівників готельного господарства, зокрема, Е.М. Статлера, якого в США визнають як видатного представника готельного бізнесу всіх часів і народів, переконує, що працювати в цій сфері повинні лише добропорядні, щирі, ввічливі люди, які часто й охоче посміхаються [30].

Особливого значення набувають не стільки знання, скільки людські властивості і якості без яких немислима ефективна робота готельного комплексу, окреслені видатними теоретиками і практиками [20]: “Наявність відповідної психологічної підготовки і готовності обслуговування людей, причому незалежно від розміру заробітної плати” [34]. Мова йде про найважливішу якість співробітника сфери гостинності – уміння і бажання прислужити. [22] Співробітники сфери надання послуг в умовах соціалістичного господарювання не були обтяжені виконанням професійних обов’язків по відношенню до гостей [23]. Якщо основні постулати професійної етики і позначалися, то багато в чому на рівні декларативному, але не як керівництво до дії [23].

Даний висновок визначив проблему усунення сформованих стереотипів, які негативно впливають на рівень організаційної культури [17].

Інший напрямок оцінки персоналу готелів – аналіз задоволеності працею. У цілому цей показник складає 3,1 бали за п'ятибальною шкалою [18]. Ним не можна однозначно оперувати, оскільки на цей показник впливають багато факторів: комунікативний статус співробітника, стиль і методи керівництва, умови праці, існуюча система матеріального і морального стимулювання, взаємини по вертикалі і горизонталі, морально-психологічний клімат, можливість професійного росту тощо [18]. Не випадково в цьому переліку на першому місці – становище співробітника в ієрархічній структурі організації [19]. Чим нижчий комунікативний статус, тим більший ступінь незадоволеності працею, особливо в ситуації, коли відбувається змушене зниження статусного становища працівника, який раніше обіймав престижну посаду в іншій організації [28].

Така ситуація настільки характерна для готелів, що її неможливо сприймати інакше, як проблему [26]. Пошуки керівництвом компенсаційних засобів, що підвищують престиж цього виду діяльності, варто сприймати як найважливіший механізм у вирішенні даної проблеми [40].

Концепція управління персоналом – система теоретико – методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, утримання, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно – практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій [45].

Вона включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом [46].

Методологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом [35].

Технологія управління персоналом припускає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що

відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів управління персоналом [37].

Технологія управління персоналом припускає організацію наймання, відбору, прийому персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацією і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово – фаховим просуванням, мотивацію та організацією праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, звільнення персоналу та ін.. [31] Сюди ж варто віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу.

Готельний бізнес України з кожним роком набирає темпів розвитку, що вимагає постійного підвищення вимог до всіх категорій персоналу в готелі, оскільки від цього залежать якість готельних послуг, рівень сервісного обслуговування та прибутковість підприємства [38]. За відповідний період кількість працездатного населення, яке зайняте у сфері готельного господарства становить 339,284 тис. осіб, що складає 2,1% загальної кількості працездатного населення (16156,4 тис. осіб) України [29]. Варто зазначити, що у сфері готельного господарства зайнято більше жінок, а саме 3,1% загальної кількості працездатних жінок України [21]. На чоловіків припадає 1,2% загальної кількості працездатних чоловіків (8385,2 тис. осіб). Якщо розглядати працездатне населення, яке зайняте в готельному господарстві за місцем проживання, то в міських населеннях у сфері гостинності зайнято 2,4% загальної кількості населення (11 109,3 тис. осіб). Як бачимо, в готельному господарстві має місце невелика зайнятість, тому потрібно розвивати цей напрям економіки, а найголовнішим завданням є підвищення кваліфікації працюючих у сфері готельного господарства [18].

Стратегічним напрямом удосконалення кадрового забезпечення готельного господарства України має бути вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників готельної галузі, спроможної забезпечити її фахівцями належного освітньо-

кваліфікаційного рівня, сприяти більш ефективному використанню кадрових ресурсів галузі, підвищенню їх професійної та соціальної мобільності [10].

Провівши моніторинг різних даних, ми дійшли висновку, що більшість працівників обслуговуючого персоналу готелів країни не має спеціальної фахової освіти [12]. Відповідно, вони не володіють навичками роботи із сучасними інформаційними системами та технологіями, знаннями з психології та ділового етикету в роботі з гостями [13]. Для порівняння, за кордоном спеціальна фахова освіта є обов'язковою, що гарантує встановлений рівень якості всієї операції. [17] Пронедостатній рівень організації та підготовки кадрів для готельного господарства України свідчать такі факти [10]:

- Зростання витрат праці в більшості готелів на обслуговування клієнтів без відповідного підвищення якості послуг.
- Мала кількість кваліфікованого персоналу, що призводить до низької кількості наданих послуг.
- Байдужість кадрів до виконання обов'язків через відсутність мотивації праці.
- Відсутність контролю наданих послуг.

Кадрова політика організації готельного господарства повинна бути тісно пов'язана з інноваціями. Якщо немає добре підготовленого персоналу, будь-які інновації у виробництві можуть виявитися неефективними або спричинити додаткові витрати на підготовку або наймання нового персоналу [13].

Велике значення в удосконаленні системи кадрового забезпечення готельного господарства України має процес підбору кадрів. Вагоме місце в плані функціонування фірми посідає план трудових ресурсів, згідно з яким має бути правильно підібраний персонал. Сутність цього процесу полягає в тому, щоб з урахуванням вимог до кандидата на наявну вакансію залучити кваліфікованих працівників. Як показує світова практика, для забезпечення ефективної діяльності підприємствам недостатньо підібрати персонал, потрібно здійснювати в "людський капітал" відповідні інвестиції. [49] Американський

вчений Е. Денісон стверджує, що інвестиції в “людський капітал” приносять у 5-6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. [49]

За останні роки система професійної підготовки працівників в Україні проводилась неналежним чином. Кількість осіб, які підвищували свою кваліфікацію постійно знижується. [48]

Водночас в країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить майже 5 років, в Японії – від одного до півтора року. В Україні підвищення кваліфікації проводиться кожні двадцять років [14].

Необхідно зазначити, що професійне навчання цілеспрямовано впливає на формування у співробітників спеціальних знань, сприяє розвитку необхідних навичок та вмінь для продуктивності праці, дає змогу якісно виконувати свої професійні обов'язки та освоювати нові види діяльності. На сучасному етапі навчання й розвиток співробітників мають бути систематичними, а також пов'язаними з стратегічною метою розвитку та потребами фірми [15].

Підвищення кваліфікації – це вдосконалення методів, навичок та способів роботи, що повині бути досягнені в цьому етапі навчання. З метою оволодіння нових методів, навичок, та способів роботи у зв'язку зі зміною чи доповнення кадрової політики закладами розміщення використовують такий вид навчання, як перепідготовка кадрів [16].

Одним із сучасних підходів до підготовки працівників є концепція безперервного навчання на основі навчально-тренінгового центру [18]. Тренінг – це форма активного навчання, яка дає змогу людині формувати навички й уміння в побудові продуктивних психологічних та соціальних міжособистісних відносин, аналізувати соціально-психологічні ситуації зі своєї точки зору та позиції партнера, розвивати в собі здібності пізнання та розуміння себе й інших у процесі спілкування [16].

Тренінги поділяють на комунікативні (психологічні) та спеціалізовані. Комунікативні тренінги формують навички спілкування в готелі. [23] До них належать тренінги з техніки спілкування з гостями, техніки ведення переговорів,

презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, вирішення конфліктів [24]. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей в готельній справі базуються на конкретній маркетинговій стратегії розвитку готельного бізнесу та системи взаємодій між підрозділами.

Саме тому для реалізації програм з підвищення кваліфікації, перепідготовки та стажування фахівців та обслуговуючого персоналу, створення здорової, творчої та доброзичливої атмосфери в готелі повинні функціонувати навчально-тренінгові центри або проводитись тренінги спеціальними організаціями чи іншими готелями [36].

Низький рівень кваліфікованого персоналу в готельному бізнесі є причиною вжиття певних заходів щодо підвищення їх кваліфікації [44]. Саме тому необхідно використати досвід країн Європейського Союзу щодо шляхів вдосконалення кваліфікації персоналу. [45]

Таблиця 1.4.

Фактори, що впливають на формування змісту внутрішньо - фірмового підвищення кваліфікації працівників

Факторами, впливають на формування змісту внутрішньо – фірмового підвищення кваліфікації працівників за технологією обслуговування туристів, є:
- розвиток нових технологій, застосування яких необхідно для здійснення якісного обслуговування туристів;
- зміна зовнішніх умов функціонування готельного підприємства: конкурентного середовища, споживчих характеристик, взаємин та вимог контактних аудиторій;
- розвиток нових освітніх технологій в зарубіжній і вітчизняній системі підвищення кваліфікації працівників;
- зміна якісного складу працівників;
- зміна моделі виробництва готельних послуг.

Джерело складено на основі [46]



Рисунок 1. 2. Заходи щодо підвищення кваліфікації кадрів готельного господарства

Джерело складено на основі [25]

На сучасних підприємствах професійний розвиток персоналу має бути комплексним безперервним процесом, який повинен складатися з таких етапів [23]:

- визначення потреби у навчанні персоналу;
- формування бюджету навчання;
- визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм;
- вибір методів та форм навчання;
- здійснення безпосередньо процесу навчання;
- перевірка набутих персоналом професійних знань, умінь і навичок;
- оцінка ефективності навчання.

На сучасному етапі чи не найважливішу роль у професійному розвитку відіграють лінійні менеджери підприємства, так як саме вони володіють детальною інформацією щодо зміни вимог до здійснюваної роботи, а також знання, навички та уміння, що потрібні їх підлеглим [34]. Тому на етапах визначення потреби у навчанні та визначення цілей і змісту навчання служби

управління персоналом необхідно тісно взаємодіяти з лінійними менеджерами[35]. Всю основну роботу з організації професійного навчання персоналу, як правило, виконують працівники служби управління персоналом в межах діючих на підприємствах спеціальних організаційних підрозділів (відділ підготовки, навчальний центр, учбово – курсовий комбінат тощо) [38].

Важливим моментом в управлінні розвитком персоналу є етап визначення потреби у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників. Сутність цього етапу зводиться до встановлення невідповідності між професійним і знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей, та тими наявними знаннями, уміннями і навичками, котрі персонал має сьогодні [39].

Визначення потреби у професійному розвитку працівника має здійснюватись на всіх рівнях управління: організації в цілому, структурного підрозділу, індивідуальному, що вимагає спільних зусиль служби управління персоналом, самого працівника та його керівника [43]. Відділ підготовки персоналу, визначаючи потребу в навчанні, має врахувати насамперед стратегію управління організацією та стратегію розвитку персоналу, оцінювати рівень професійної придатності працівників [48].

На рівні організації, визначаючи потребу у професійному навчанні персоналу, доцільно брати до уваги вплив зовнішнього середовища, стан конкурентної боротьби на ринку, розвиток техніки і технологій, що обумовлюють виникнення нової продукції, послуг та нових видів діяльності, зміну організаційної структури [44].

Визначення потреби в підготовці персоналу на рівні структурного підрозділу має здійснюватись лінійним керівником, виходячи з обсягів виробничої програми цього підрозділу та результатів оцінювання професійного потенціалу підлеглих, яке здійснюється у співпраці зі службою управління персоналом організації [43]. Основними чинниками, що обумовлюють потребу в навчанні персоналу, можуть бути [44]: відставання розряду робітників від розряду

робіт; випадки порушення технологічної дисципліни, поломки обладнання та виробничого травматизму; недовиконання основних показників роботи структурного підрозділу, норм виробітку; втрати робочого часу, плинність кадрів тощо [2].

На рівні окремого працівника визначення потреби в професійному навчанні повинне здійснюватись відповідно до індивідуального плану розвитку або кар'єрограми, а також враховувати результати проведення періодичних атестацій [14].

Зведені воедино потреби у професійному навчанні працівників стають програмою професійного навчання персоналу організації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Готель «Президент» знаходиться у центрі м. Києва та відповідає категорії чотири зірки. Головним видом діяльності готелю є надання готельних послуг.

Готель «Президент» був побудований у 1990р., був проектом Всесоюзного «Інтуристу» і був частиною готельного комплексу з широкою інфраструктурою. Готель «Президент» здійснює діяльність із забезпечення високоякісного прийому, обслуговування, тимчасового проживання, харчування та надання інших послуг громадянам, що перебувають у відрядження, громадянам України та іноземних держав. Основним видом діяльності готелю «Президент» є здача в оренду рухомого та нерухомого майна. Приватне акціонерне товариство готель «Президент» є власником будівель та споруд, побудованих в 1990 році та переданих Товариству Фордом державного майна України у якості внеску статутного капіталу. ПрАТ «Президент» є приватним акціонерним товариством, 100 % акцій якого належить державі в особі фонду державного майна України [51].

Система менеджменту готелю «Президент» базується за документах [51]:

1. Ефективне управління підприємством на основі маркетингу.
2. Створення корпоративної культури.
3. Впровадження стандартів технічної якості обслуговування.
4. Впровадження стандартів обслуговування.
5. Вхідний контроль якості на продукцію і послуги постачальників.
6. Вхідний контроль якості на продукцію і послуги.
7. Застосування кваліфікаційних вимог до працівників (кваліфікаційний стандарт)
8. Введення нормування праці (нормативи вироблення)

9. Справедлива оцінка і мотивація праці.

У табл. 2.1 представлено загальну інформацію про готель «Президент».

Таблиця 2.1

Загальна організаційна характеристика готелю «Президент», м Київ

Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство готель «Президент»
Форма власності	приватна
Категорія готелю	4 зірки
Код ЗКПО	30058128
Дата реєстрації	10.08.1998
Рік введення в експлуатація	1998
Банківські реквізити	
Адреса	м. Київ, вулиця госпітальна 12,01601
E-mail	info@presidenthotel.com.ua
Сайт	www.presidenthotel.com.ua
Телефон	+38044 256 32 56
Факс	+38044 256 32 54
Площа земельної ділянки (кв.м.)	33019,80 кв.м.
• під спорудою	2434,1 кв.м.
Кількість поверхів всього :	10 поверхів
• підземних(підвал)	1 поверх
• над першим поверхом	8 поверхів

Джерело складено автором на основі[51]

Готель має сертифікат відповідності послуг обов'язковим вимогам та вимогам до категорії чотири зірки(****). Використовуючи дані Звіту про роботу готелю в період з 2019-2020 рр.та звіту про фінансові результати діяльності з

2019-2020 рр.(Додаток), проаналізуємо фінансову господарську діяльність готелю «Президент» (табл..2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансово – господарської діяльності готелю
«Президент»,м. Київ у 2019-2020 рр.**

Показники	Одиниці виміру	Роки		Абсолют не відхилен ня	Відносне відхилення%
		2019	2020	2019/2020	2019/2020
Характеристика підприємства					
Загальна площа	кв.м.	33019,80	33019,80	-1439,02	-70,02
Житлова площа всіх номерів	кв.м.	21232,80	21232,80	0	0
Місткість	місць	374	250	124	20,30
Кількість номерів всього:	од.	374	374	0	0
• люксів	од.	5	2	-3	-4
• напівлюксів	од.	23	15	8	10,65
• бізнес покращених	од.	45	20	-15	-15,65
• бізнес стандарт	од.	300	100	-200	-60,00
Середньо облікова чисельність штатних працівників облікового складу	Чол.	150	170	30	1,5

Продовження таблиці 2.2

Структурні підрозділи сфери сервісу					
Ресторан	од.	1	1	0	0
Лобі бар	од.	1	1	0	0
Пральня	од.	1	1	0	0
Фітнес центр	од.	1	1	0	0
Конференц центри	од.	1	1	0	0
Інші підрозділи з наданням послуг за ринковими цінами	од.	2	2	0	0
Діяльність підприємства					
Обслуговано приїжджих:	Осіб	45241	33242	11999	20,90
• іноземці	Осіб	25325	10575	14750	23,05
Загальний час перебування приїжджих:	Людино-діб	157480	107500	49980	3,02
• у тому числі іноземці	Люд.-діб	105444	95544	9900	1,75
Основні фінансові показники					
Дохід(виручка)від реалізації (товарів,робіт,послуг)	Тис.грн	60669,9	40031,9	20638,00	0,5
Собівартість реалізованої продукції(товарів робіт послуг)	Тис.грн	40859,40	20310,5	20548,90	25,3

Закінчення таблиці 2.2

Доходи від основного виду діяльності(плата за проживання)	Тис.грн	27136,2	15458,4	4667,80	15,02
Операційні витрати	Тис.грн	20555,00	15325,69	5229,31	6,02
Чистий прибуток	Тис.грн	7022	5038	1984	5,46
Максимальна пропускна система	Люд.діб	193815	145004	48811	25,03
Коефіцієнт та рівень завантаження номерного фонду	Одиниць, (%)	0,56 ,50%	0,30, 25%	0,26,25%	26,08, 5%

Аналізуючи дані по табл.2.2 зазначимо,що у 2020 р., порівняно з 2019 р. місткість готелю зменшилась на 124 місця, відповідно змінилися категорії номерів. Так,наприклад ,збільшилася кількість напівлюксів на 3 номери,люксів на 1 номер та зменшилася кількість бізнес стандартних номерів з 300 до 100 номерів. Дана зміна категорія номерів пов'язана зі зміною попиту споживачів. Структурні підрозділи сфери сервісу протягом 2 років не змінювалися . Аналізуючи діяльність підприємства, чітко простежується коливальна тенденція щодо кількості обслугованих приїжджих з 2019 по 2020 роки(рис.2.1) [51].

На рис. 2.1. чітко показано, що у 2019 р. порівняно з 2020 р. кількість обслугованих приїжджих зменшилась на 11999 осіб або на 20,90%. На дане зменшення вплинуло зменшення кількості обслуговуваних приїжджих на 20,90%. У 2020 р. кількість обслуговуваних приїжджих зменшилася на 23,05%, кількість обслуговуваних іноземців зменшилася на 23,05%. Це сталося внаслідок: зміни попиту на товари та послуги туристського призначення, продовження економічної кризи у світі, нестабільності політичної ситуації в Україні, зменшення доходів населення.

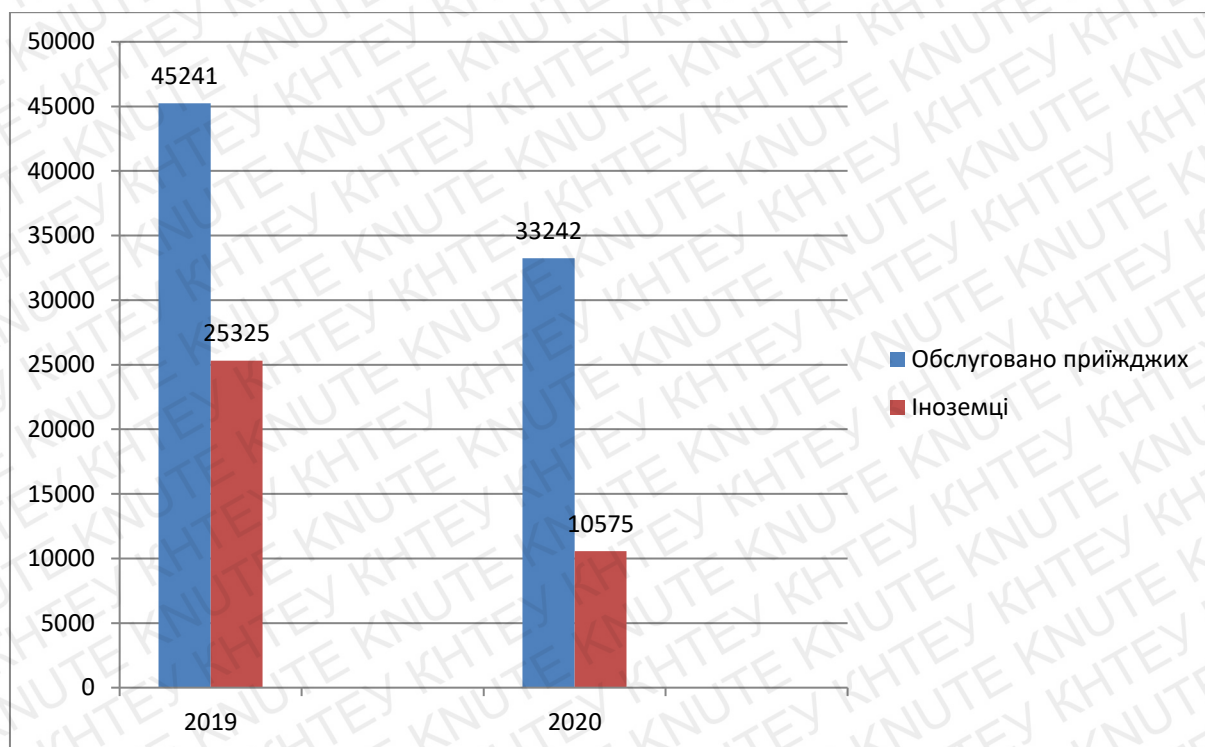


Рис.2.1. Кількість обслугованих споживачів у готелі «Президент», м.Київ у динаміці за 2019-2020рр.

Джерело створено автором

Що стосується загального часу перебування приїжджих, то у 2019 р. даний показник складає 157480 людино-днів, у 2020 р. – 107500 людино-днів . Коливання даного показника пов'язано в першу чергу зі зміною економічної ситуації в країні, посиленням інфляційних процесів, зниженням доходів та зі зміною платоспроможного попиту населення на послуги готельного господарства. Аналізуючи основні фінансові показники готелю «Президент», зазначимо, що у 2019 р. порівняно з 2020 роком, простежується тенденція до зменшення доходу (виручки) від реалізації (товарів, робіт, послуг) на 0,5% . Відповідно до даного зменшення зменшуються доходи від основного виду діяльності (плата за проживання) : у 2019 р. порівняно з 2020 р. вони зменшуються на 15,02%. На зменшення даних показників впливає: зменшення обсягу реалізованої продукції, зменшення кількості проживаючих, неефективна цінова політика підприємства, неефективність використання матеріально-технічної бази готелю, недостатньо широкий асортимент додаткових послуг.

На основі загальної економічної характеристики готелю, було розраховано показники максимальної пропускної спроможності готелю, яка характеризує чисельність гостей, що можуть бути обслуговані в готелі з урахуванням 100% використання кількості інвентарних місць за певний період, та рівень завантаження номерного фонду, що характеризує ступінь використання номерного фонду готелю за період. Так, максимальна пропускна спроможність готелю «Президент», у 2016 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 48811 людино-днів. Рівень завантаження номерного фонду у 2019 р. становить 25%, у 2020 р. 5%.

46. Показник рівня завантаження номерного фонду в готелі «Президент» є не достатньо високим, це пов'язано з простоями номерів, при чому простої номерів пов'язані не тільки з відсутністю попиту, а й з капітальним ремонтом, реконструкцією, поточним ремонтом номерів. Взимку та навесні рівень завантаження номерного фонду є набагато вищим, це пов'язано в першу чергу зі збільшенням кількості бізнес-туристів у готелі.

Проаналізовані вище зазначені показники, свідчать про те, що господарська діяльність готелю «Президент», спрямована на надання основних та додаткових послуг, здійснюється у відповідності з попитом споживачів при повному використанні ресурсного потенціалу. Оскільки, надання якісного обслуговування є першочерговим завданням готелю «Президент», то проблема якості обслуговування досить актуальна на даному підприємстві. З огляду на той факт, що вимоги клієнтів по наданню високої якості обслуговування постійно зростають і міняються, найважливішою стратегією, таким чином, є надання обслуговування такої якості, яке б задовольняло всі мінливі потреби клієнтів і відповідало б встановленим стандартам. Саме тому, важливим та актуальним є аналіз системи менеджменту якості у готелі «Президент». Номерний фонд готелю «Президент», складається з таких типів номерів [50]:

- бізнес стандарт одномісний;
- бізнес стандарт двомісний;
- покращений бізнес;

- напівлюкс;
- люкс: двокімнатний, є номери з балконом;
- президентський номер - Presidential Suite.

Вартість проживання у готелі варіюється від 4600 грн. до 25000 грн. за одну добу залежно від категорії номеру та кількості осіб, на яких він розрахований. Номерний фонд готелю дуже різноманітний, що дозволяє працювати з різними верствами населення. Обширність номерного фонду, у свою чергу, дозволяє приймати великі групи клієнтів, зокрема різні делегації, що прибувають в місто. У готелі «Президент», працює ресторан, який розташований на першому поверсі будівлі та складається з двох залів, один з яких має місткість на 150 осіб, а інший- на 50.. У ресторані кожен ранок снідають мешканці готелю. На кухні ресторану готують гарячі і холодні фірмові національні, асортимент яких постійно поповнюється. Ресторан зберігає європейські традиції кулінарного мистецтва, сервіровки, а також високий рівень обслуговування. Персонал ресторану завжди до послуг відвідувачів. Готель має конференц-центр, де гості можуть провести[50]. Наявність цього об'єкту є важливою для готелю такої категорії. До безкоштовних послуг, які входять у вартість проживання в готелі відносяться[50]:

1. Сніданок;
2. Служба прийому і обслуговування – цілодобово;
3. Служба телефонних та інформаційних - цілодобово (побудка на прохання);
4. Цілодобова інтегрована система готельної охорони і безпеки;
5. Надання в номери предметів гостинності разового користування (одноразові туалетне мило, шампунь, гель і лосьйон для тіла, сіль для ванни, серветки);
6. Надання в номери письмового приладдя (ручка кулькова, папір, конверт);
7. Безкоштовний цілодобовий бездротовий Інтернет;
8. Гардероб;
9. Виклик невідкладної меддопомоги, таксі, бронювання різних квитків;
10. Щоденне прибирання номеру та заправлення ліжка;

11. Зміна білизни у номерах один раз у 3 дні та рушників щоденно.

Крім того, в готельному комплексі «Президент», надаються і ряд додаткових платних послуг[50]:

1. Організація зустрічі і проводів (трансфер у аеропорт, на вокзал і тому подібне);
2. Надання автопослуг (оренда автомобіля з послугою водія);
3. Послуги перекладача і секретаря (по попередньому замовленню); о Дрібний ремонт одягу, хімчистка;
4. Послуги з харчування в номерах (Room Service) – цілодобово;
5. Зали ресторану для проведення прийомів, банкетів, весільних свят, фуршетів, семінарів, конференцій і тому подібне, бар;
6. Прання і прасування білизни (цілодобово).

Для оплати послуг приймаються такі види кредитних карт як Visa, Euro/Mastercard, Maestro. Для підвищення конкурентоспроможності «Президент», ефективно рекламує свою діяльність, використовуючи можливості засобів масової інформації (телебачення, радіо, газети і так далі). В світовій мережі Інтернет відкритий сайт готелю «Президент», з фотографіями номерного фонду і видами послуг, що надаються. Щороку виготовляються буклети та візитки із зображенням будівлі готелю і її координатами, які поширюються по всій області і місту [50]. Ознайомившись з основною характеристикою готелю «Президент», його роботою і послугами, що надаються, переходимо до вивчення організаційної структури управління підприємством. Досліджуючи організаційну структуру готелю «Президент», можна зробити висновок, що вона – лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є директор. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник.

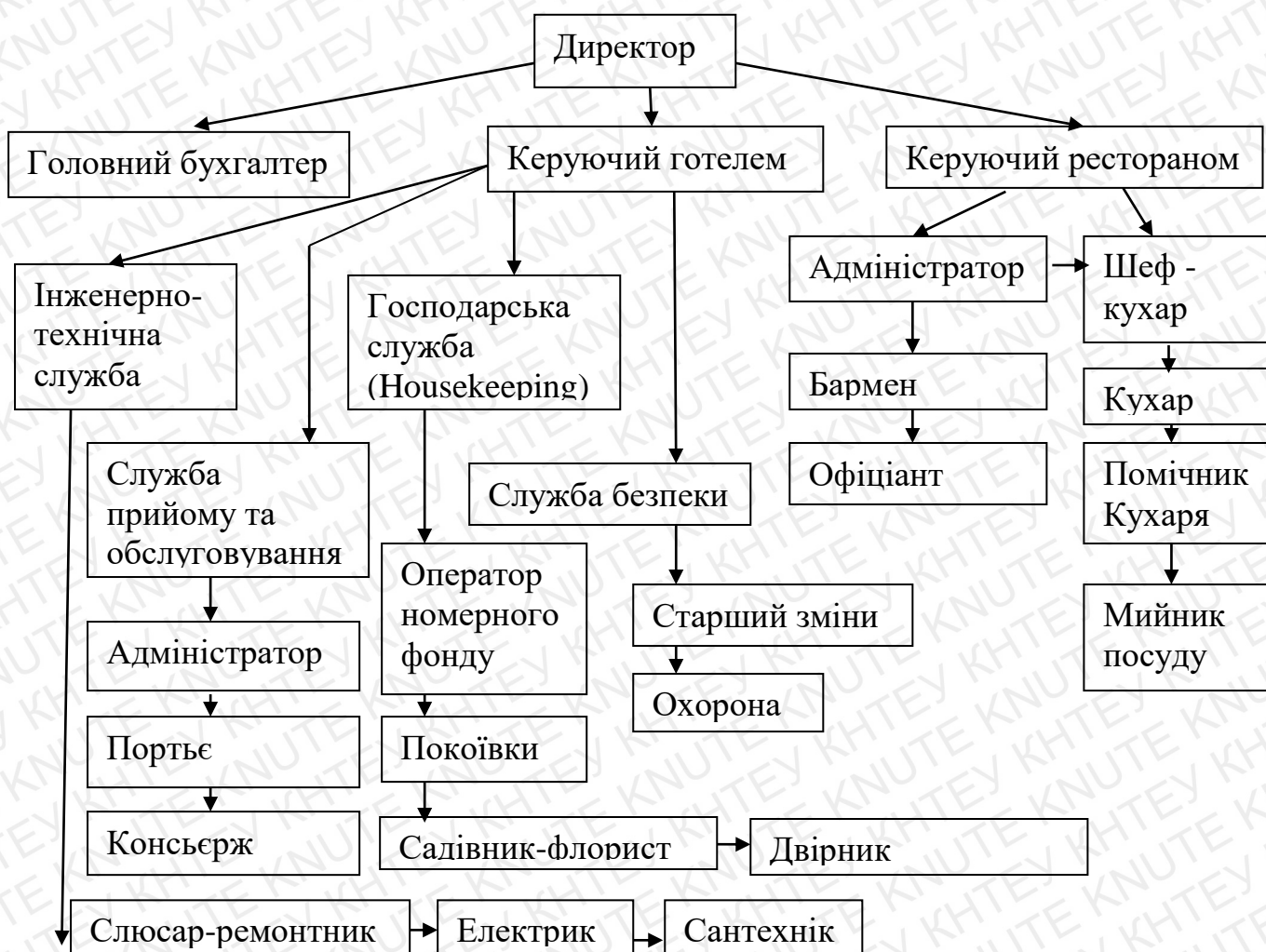


Рис. 2.2. Організаційна структура готелю «Президент»

Генеральному директорові підпорядкований Керуючий справами готелю.

У обов'язки Керуючого справами готелю входить: координувати необхідну роботу всіх структурних підрозділів; вносити пропозиції директорові по підбору і розставлянню кадрів в готелі, проводити співбесіди з тими, що приходять на роботу і ввідний інструктаж з новими працівниками; контролювати роботу покоївок, адміністраторів і інших працівників готелю «Президент» тощо.

Керуючому справами готелю підкоряються чотири основні служби служба прийому і розміщення та інженерно-технічна служба, служба безпеки, господарська служба .

Служба прийому і розміщення займається вирішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийомом туристів, що прибувають в готель, їх реєстрацією і розміщенням по номерах, забезпечує обслуговування туристів в номерах, піднесення багажу, надання інформації про готель, виконання доручення гостей (екскурсії, купівля квитків, тощо). Склад служби: адміністратори, консьєрж, портье.

У обов'язки адміністратора входить: вести облік зайнятих і вільних місць в готелі, а також облік осіб, що проживають у готелі; вести грошові розрахунки з мешканцями; при виїзді (в'їзді) мешканців, приймати (видавати) ключі від номерів.

Інженерно-технічна служба створює умови для функціонування систем кондиціонування, теплопостачання, санітарно-технічного устаткування, електротехнічних пристроїв і системи зв'язку.

Служба харчування готельного комплексу забезпечує обслуговування гостей в ресторані і барі готелю. Очолює службу адміністратор рестораном, вона підкоряється директору готелю, здійснює повсякденний контроль за роботою кухарів, офіціантів, кухонних робітників, організовує їх роботу. Під керівництвом адміністратора рестораном працюють: шеф-кухар, кухар, бармени, офіціанти, кухонні робітники, мийники посуду, які здійснюють діяльність відповідно свого напряму роботи.

Господарська служба (Housekeeping) також підкоряється менеджеру готелю; у свою чергу, під його керівництвом працюють покоївки двірник-прибиральник, садівник та прачка. Завідувач господарством видає їм необхідний інвентар і миючі засоби. Також він контролює витрату миючих засобів і здає звіт про їх використання бухгалтеру. Завідувач господарством розподіляє між своїми підлеглими ділянки роботи. Вони, у свою чергу, звітують перед ним про виконану роботу. Пральня займається пранням, сушкою, прасуванням і сортуванням постільної білизни. За бажанням гостей пральня також може стирати і гладити їх одяг.

В основні обов'язки покоївки входить: проводити прибирання ліжка; генеральне прибирання; утримувати в чистоті стіни, підлоги, підвіконня, віконні і дверні блоки і скло, чистити м'які меблі, килими, порт'єри, гардини, завіски, видаляти пил і сміття з шаф, столів, тумбочок і стільців, вивозити сміття в спеціально відведені місця. Несе матеріальну відповідальність за збереження майна, як під час прибирання, так і після, і в разі виявлення недостачі відшкодовує заподіяний збиток.

Головний бухгалтер готелю «Президент», підкоряється безпосередньо директорові готельного комплексу, здійснює організацію бухгалтерського обліку, повний облік результатів фінансово-господарської діяльності, облік розрахунків по оплаті праці, видає доручення і перевіряє їх використання за призначенням тощо.

2.2 Визначення впливу чинників на розвиток персоналу готелю

Система управління персоналом готелю «Президент», що являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів задля досягнення загальної мети, організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона приводиться відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи. Щоб успішно розвиватись, готель «Президент», повинен управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів.

У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом. Відповідно до характеристики системи управління персоналом головними елементами системи управління готелю «Президент», є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління - основна специфічна особливість управління, що робить ефективною

господарську діяльність готелю.З метою підвищення ефективності діяльності система управління персоналом повинна стимулювати зацікавленість робітників, спеціалістів і службовців у результатах праці, сприяти раціональному витрачання коштів на зарплату, дотримання встановлених співвідношень між зростанням продуктивності праці та середньої зарплати.

У таблиці 2.3 проаналізовано фонд оплати праці та інших виплат готелю «Президент», в динаміці за 2019-2020 рр. згідно зі звітом про працю за досліджуваний період.

Таблиця 2.3

Фонд оплати праці та інших виплати працівникам готелю «Президент», м. Київ у динаміці за 2019-2020 рр.

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
			2019-2020	2019-2020
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	155,00	135,00	-15,00	-0,75%
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	10964,00	10264,00	-700,00	-15%
Фонд робочого часу, за яким нарахована заробітна плата, людино-годин	741280	641280	-1000,00	-1,5%
з нього відпрацьовано:	641380	500280	-141100	-2,1%
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	10964,00	10264,00	-15,00	-0,75%
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	4797,40	5157,70	360,30	884,26
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	4191,40	3219,70	-972,00	-23,19

Продовження таблиці 2.3

з них премії, винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн.	1951,20	991,20	-960,00	-49,20
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	575,10	1078,10	503,00	87,46

Джерело складено автором

Отже, за результатами проведеного дослідження діяльності з праці готелю «Президент», було з'ясовано, що відповідно до зменшення середньої кількості штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості зменшується фонд оплати праці в кожному наступному році протягом досліджуваного періоду. Фонд оплати праці у 2019 -2020 роках знизився на 700 тис. грн..

При цьому фонд додаткової заробітної плати зменшився на 972 тис. грн. у 2020 р. порівняно з 2019 р., а у 2020 р. зріс на 23,19 тис. грн. також спостерігається тенденція до зросту заохочувальних та компенсаційних виплат, а саме у 2020 р. вони зросли на 87,48%.

Таблиця 2.4

**Динаміка складу та структури працівників готелю «Президент»,
м. Київ за 2019-2020 рр.**

Показники	2019	2020	Абсолютне	Відносне
			відхилення	відхилення
			2019	2020
Облікова кількість штатних працівників	200	150	50	25%
З них жінки	150	50	100	50%

Продовження таблиці 2.4

Кількість працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня	2	0	2	0,00
Кількість працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня				
-15-34	20	10	10	50%
-50-54	17	2	15	90%
-55-59	2	0	2	0,00
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:				
- неповна або базова вища освіта	20	20	0,00	0,00
- повна вища освіта	100	100	0,00	0,00
Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	10	8	2,00	20%
Проживають на території інших регіонів	40	40	0,00	0,00
Прийнято на роботу	29	10	-19	-40%
Вибуло	60	72	-12	-55%
З причин плинності кадрів	40	37	-3	-1,5%

Джерело складено автором

Отже, за результатами аналізу кількості працівників, їх якісний склад та професійне навчання в готельному комплексі «Президент», м. Київ за 2019-2020 рр. доцільно зазначити, що облікова чисельність працівників та їх кількість вищою з є приблизно сталою. Негативним явищем є плинність кадрів, що складає в середньому за два роки більше ніж 10% від загальної кількості працівників.

Пасивна кадрова політика готелю «Президент», характеризується наступним:

1. Керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;
2. Відсутність прогнозу (детально розробленого і на тривалий час) кадрових потреб, прогнозування відбувається за методом «як стане потрібно, тоді і наймемо»;
3. Керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.

У таблиці 2.5 проведено управлінську оцінку кадрових процесів політики управління персоналом підприємства готельного господарства «Президент», м.Київ.

Таблиця 2.5

**Діагностика кадрових процесів політики управління персоналом
готелю «Президент», м. Київ**

Показник	Відкрита політика	Оцінка (мін. 1, макс. 5)
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	2
Адаптація персоналу	Можливість швидкого вмикання в конкурентні відношення, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	3
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	1
Просування персоналу	Утруднена можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу	5
Мотивація і стимулювання	Превага віддається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	2

Продовження таблиці 2.5

Впровадження інновації	Постійний інноваційний вплив із боку нових співробітників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності співробітника та організації	1
ВСЬОГО		14

Джерело складено автором

Отже, оцінивши стан кадрової політики готелю «Президент», доцільно зробити висновок, що із можливих 30 балів було набрано тільки 14, що є негативним показником управління персоналом та вказує на те, що кадрові процеси стоять на місці, а керівництво готелю не приділяє ніякої уваги розвитку та навчання своїх працівників.

За ступенем відкритості (принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал) формування кадрового складу в готелі виділяють такий тип кадрової політики – помірно відкрита. Для найбільш ефективного аналізу систему управління кваліфікованими кадрами у готелі «Президент», м. Київ було досліджено використання кадрів і розвитку кадрового потенціалу підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Управлінська оцінка ефективності використання кадрів і розвитку кадрового потенціалу готелю «Президент», м. Київ

№	Завдання	Оцінка
1.	Розробка програми, досягнення цілей організації	Добре
2.	Ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників	Добре
3.	Забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками	Задовільно

Продовження таблиці 2.6

4.	Прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості	Задовільно
5.	Розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації	Задовільно
6.	Допомога у формування та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі	Задовільно
7.	Розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації	Незадовільно

Джерело складено автором

Помірно відкрита кадрова політика характеризується тим, що готель досить прозорий для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади. Приймають на роботу спеціалістів середньої та високої кваліфікації на основі конкурсного відбору.

Як засіб управління персоналом у готелі «Президент», виступати регулювання трудових відносин між адміністрацією та обслуговуючим персоналом. Ці відносини знаходять своє документальне закріплення в колективних договорах між наймачами і профспілкою. Оскільки інтереси адміністрації і обслуговуючого персоналу не завжди співпадають, важливо забезпечити в колективному договорі досягнення співпраці з таких питань, як підвищення продуктивності праці, управління і розвиток готелю і т.д., а також згоди за процедурою розгляду трудових конфліктів, скарг обслуговуючого персоналу і службовців.

Успіх роботи готелю «Президент», залежить від узгодженості дій великої кількості різних людей. Кожен працівник знає і розуміє місію свого підприємства і спрямовує свої дії для успішного її досягнення. Доцільним є зауважити те, що персонал готелю «Україна» підібраний дуже гарно. Всі працівники незалежно від

виконуваної ними роботи завжди привітні та посміхаються. Вони гарно, добросовісно виконують свою роботу.

Якщо проаналізувати 2019-2020 роки видно, що за цей період чисельність працівників, які закінчили вищі навчальні заклади зменшилась на 10 осіб і склала в 2019 році 100 чоловік, з них працівників 30 чоловік, які закінчили вищі заклади 1-2 рівня акредитації та 50 осіб, які закінчили вищі заклади 3-4 рівня акредитації, отже, на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників з вищою освітою.

Найбільшу питому вагу складають працівники у віці від 28 до 49 років (2019 - 115 чоловік, 2020- 75 чоловік), найменшу питому вагу - працівники у віці від 15 до 34 років (2019 - 20 осіб, 2020- 17 особа).

Найбільший стаж роботи на даному підприємстві мають працівники відділу кадрів, бухгалтерії, номерного фонду, інженерної та пожежної служби. Готель «Президент», має систему автоматизації та устаткування для того, щоб персонал працював ефективніше з найменшими втратами, тобто рівень автоматизації на підприємстві досить високий.

Використовується майже вся існуюча оргтехніка: комп'ютери, телефони, факси, ксерокси, сканери, тощо. Автоматизоване робоче місце комп'ютерами фірми «Samsung», які мають програмне забезпечення Windows 2000, якою користуються працівники служби прийому та розміщення, а саме «Reserption», а також відділ бронювання, бізнес-центр, та інші відділи, а також телефонами, факсами.

У створенні сприятливого іміджу готелю для залучення найбільш якісної робочої сили велику роль відіграє соціальна політика керівників готелю, що проявляється в гнучкій системі послуг і пільг соціального характеру, що надаються готельним комплексом персоналу понад обов'язкових, передбачених законодавством у порядку соціального захисту. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів готелю «Президент», м. Київ за 2019-2020 рр. представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання трудових ресурсів готелю
«Президент», м. Київ у динаміці за 2019-2020 рр.**

Показник	2019	2020	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
			2019	2020
Дохід від надання послуг	26283,00	26568,00	285,00	1,08
Чисельність працівників	320,00	314,00	-6,00	1,88
Чистий прибуток	1170,00	1478,00	308,00	26,32
Продуктивність праці	84,61	82,13	2,48	3,02
Трудомісткість послуги	0,01	0,01	0,00	0,00
Рентабельність трудових ресурсів	366,00	471,00	105,00	28,69

Джерело складено автором

За результатами проведеного аналізу ефективності використання трудових ресурсів готелю «Президент», за 2019-2020 рр. спостерігається позитивна ситуація щодо доцільності використання цієї системи управління персоналом, яка вважається керівництвом найбільш вдалою (табл. 2.7). З 2019-2020 рр. продуктивність праці досягла досить високого рівня, а найвищого піку зазнала у 2019 р. та склала 84,61 тис. грн. на особу. Зважаючи на те, що чистий прибуток у 2020 р. знизився на 26,32%.

Рентабельність трудових ресурсів зменшилася на 28,69%, хоча і займала досить високі позиції та становила 471,00%. Не зважаючи на те, що чисельність працівників у 2020 р. помітно знизилася на 10 осіб, спостерігалось помітний зріст чистого прибутку готелю «Президент», 26,32% та рентабельності трудових ресурсів на 28,69%.

Таблиця 2.8

Проблеми у сфері управління персоналом готелю «Президент», м. Київ

Перелік гострих проблем кадрової політики	Вся вибіркова сукупність, %
Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	36,8
Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	33,8
Відсутність кадрового резерву	11,8
Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	11,8
Дефіцит кваліфікованих кадрів	20,3
Необізнаність персоналу щодо технології управління підприємством ГРГ	10,3
Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентності	8,8
Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	7,4
Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінки, суб'єктивна атестація)	7,4

Джерело складено автором

За результатами дослідження було виявлено найбільш гострі проблеми технологій управління готелю «Президент», м. Київ (табл.2.8), серед яких найбільш виражені недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо),

недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Рівень автоматизації праці управлінського персоналу на підприємстві досить високий. А от робота рецепції має досить низький рівень автоматизації. На рецепції встановлена програма «Орега», яка встановлена в готелі більше ніж 5 років тому. Крім цього немає взаємозв'язку між комп'ютером чергового адміністратора, касира та бухгалтера.

З метою визначення стану технологій управління та використання підходів в готельному комплексі «Президент», проведене соціологічне опитування спеціалістів і керівників (табл..2.9) .

Таблиця 2.9

**Соціологічна оцінка кадрової політики працівниками готелю
«Президент», м. Київ**

№	Результат опитування	Кількість респондентів
1.	Дефіцит кадрів	72%
2.	Керівництво не цікавиться інтересами працюючих	56%
3.	Стиль управління не сприяє формуванню нормального морально-психологічного клімату	40%
4.	Оплата праці є відповідною до закладених сил	20%
5.	Високий рівень організації праці	25%
6.	Задоволені відносинами з безпосереднім керівництвом	46%
7.	Ефективність та доцільність рішень керівництва	54%

Джерело складено автором

Більшість опитаних визначили тип кадрової політики як пасивний, найнижче було оцінено розробку кадрової політики (2,06 бала за 5-бальною шкалою) та зазначили, що служби управління персоналом незначно впливають на вирішення нагальних потреб, підвищення конкурентоспроможності та

ефективності діяльності підприємства. Визначено, що працівники підприємства не обізнані з питань технологій управління та не відчувають методів управління як таких. Опитування свідчить про наявність гострого дефіциту кадрів (72% респондентів) та брак окремих категорій (26,5% респондентів). Більша частка респондентів не задоволена економічними умовами праці, можливостями професійного та кар'єрного зростання, що не стимулює їх до ефективної роботи. Переважна кількість опитуваних (56%) зазначила, що керівництво не цікавиться інтересами працюючих, їх потребами, а 40% відзначили, що стиль управління не сприяє формуванню нормального морально-психологічного клімату. Виявлено причини, через які персонал звільняється з підприємства: низька заробітна плата, невпевненість у стабільності підприємства, низький рівень соціального захисту.

75% опитаних працівників готелю «Президент» виявили рівень організації праці середнім чи нижчим середнього, при цьому 46% респондентів є абсолютно задоволеними відносинами з безпосереднім керівництвом.

Безумовно, є стимули підвищувати кваліфікацію і проходити перепідготовку, такі як можливість бути зарахованим у кадровий резерв, а також бути відданим працівником для отримання прогресивної надбавки за вислугу років, але все це потребує значного часу для отримання бажаної винагороди, не завжди виправдовує очікування і майже не впливає на ефективність самої праці. Іноді самі працівники не бажають переведення на вищу посаду, оскільки, як відомо, це тягне за собою більше обов'язків і відповідальності.

Отже, аналізуючи ефективність реалізації технологій управління персоналом, доцільно буде зробити висновок про те, що наявні технології управління, що використовуються в готельному комплексі «Президент», є не досконалими та потребують покращення реалізації та зміни деяких компонентів.

2.3. Оцінка управління розвитком персоналу готелю

Сутність кадрового планування полягає в наданні людям робочих місць у потрібний момент часу і необхідної кількості відповідно до їх спроможностей, схильностей та вимог виробництва.

Таблиця 2.10

**Експертна оцінка кадрового планування в готелі «Президент», м. Київ
у динаміці за 2019-2020 рр.**

№	Етапи планування трудових ресурсів	Аналіз ситуації	Оцінка, макс.5, мін. 1
1	Кадрові стратегії:		
1.1	Розробка основ майбутнього кадрової політики готелю	Керівництво готелю працює за стратегією попередніх років, не відбувається розробки нових основ	2
1.2	Створення можливостей посадового і фахового просування робітників	Посадове і фахове просування майже відсутнє, можливість кар'єрного росту дуже низька	2
1.3	Забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і адаптації їх знань до умов виробництва, що змінюються	Абсолютна відсутність розвитку, низький рівень навчання та адаптації працівників	2
2	Кадрові цілі:		
2.1	Визначення конкретних цілей готелю і кожного робітника, впливаючих із кадрової стратегії	Підлаштування цілей кожного працівника до загальних цілей готелю	3
2.2	Досягнення максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працюючих	Досить невисокий рівень зближення цілей організації та індивідуальних цілей	3

3.	Кадрові задачі:		
3.1	Забезпечення готелю в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, що необхідний для досягнення цілей	Керівництво готелю досить добре реагує на потреби готелю у персоналі за тих чи інших умов, прослідковується відповідний якісний склад, але спостерігається постійний надурочний час роботи працівників.	4
4.	Кадрові заходи:		
4.1	Розробка плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації і кожного робітника	Відсутня новизна у плані кадрових заходів, спостерігається постійне використання існуючих трудових ресурсів незалежно від рівня кваліфікації	4
4.2	Визначення витрат на реалізацію плану кадрових заходів	Розраховуються мініміальні витрати на реалізацію плану, спостерігається помірно жорстка економія	4
ВСЬОГО			24

Джерело складено автором

Отже, кадрове планування готелю «Президент» розподілено на основні чотири пункти: кадрові стратегії, цілі, задачі та заходи. За результатами дослідження було з'ясовано, що готельний комплекс «Президент»

притримується стратегії планування попередніх періодів та не планує нових цілей та задач стосовно кваліфікованих кадрів. На це вказує те, що із 40 можливих балів готель набрав всього 24, що є низьким показником та вказує на оцінку незадовільно (табл. 2.10).

Кадрове планування в готельному комплексі «Президент» здійснюється за допомогою цілого комплексу методів (заходів) планування, об'єднаних в оперативному плані роботи персоналом:

1. Планування притягнення персоналу - планування заходів щодо наймання і прийому персоналу з метою задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.
2. Планування звільнення або скорочення персоналу має істотне значення в процесі кадрового планування і дозволяє уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів.
3. Планування використання персоналу здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад.
4. Планування навчання персоналу охоплює заходи щодо навчання усередині і поза організаціями і самопідготовки.
5. Планування ділової кар'єри, службово-фахового просування складається в тому, що, починаючи з моменту прийняття робітника в організацію і закінчуючи звільненням із роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне його просування по системі посад і робочих місць.
6. Планування витрат на персонал складається в тому, що в першу чергу варто мати на увазі такі статті витрат як основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження і службові роз'їзди, витрати на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів і таке інше.

Система відбору в підприємстві готельного господарства «Президент» нескладна. Також можливе допущення того, що деякі недоліки можуть зникнути

при навчанні та адаптації персоналу, в процесі підвищення кваліфікації та покращення індивідуального стилю діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Діагностика процесу відбору персоналу в готельному комплексі «Президент»,
м. Київ**

Етап	Опис етапу	Експертна оцінка за 5-бальною шкалою
1 етап	Визначення потреби в відповідній кількості персоналу, необхідної якості	4
2 етап	«Заманювання» кандидатів. Для того використовуються всі доступні джерела, складається добре обдумане оголошення, щоб відсіяти небажаних кандидатів	4
3 етап	Телефонна співбесіда. Збір первісної інформації про кандидата. Відсіювання небажаних кандидатів	4
4 етап	Заповнення анкети, face-control. Відсіювання кандидатів з відштовхуючою зовнішністю, «маргиналів», збір анкетних даних про кандидата	4
5 етап	Психологічне тестування кандидата. Виявлення найбільш придатних осіб для роботи, тих що будуть краще адаптуватися	5
6 етап	Проведення інтерв'ю з кандидатом. Більш детальне вивчення особистості	4
7 етап	Аналіз всіх отриманих про кандидата даних, приймання рішення	4
ВСЬОГО		25

Джерело складено автором

Отже, оцінка 25 балів із 30 можливих дає зрозуміти, що відбір персоналу в готельному комплексі «Президент» проходить на досить високому рівні, керівництво добре розуміє, якого саме працівника вони потребують на ту чи іншу посаду, яких характеристик він має бути, а також за чітко визначеного кваліфікаційного рівня. При відборі кандидат проходить оцінювання, і порівнюючи його з портретом ідеального працівника, відбирають найбільш підходящих з такими характеристиками: оптимізм, позитивне відношення до життя, особиста чарівність, привабливість, відповідальність, дисциплінованість, бажання працювати, ентузіазм, впевненість в собі, цілеспрямованість, товариськість, почуття гумору, приязність до людей. При цьому найбільша увага при відборі персоналу приділяється таким якостям як: впевненість в собі, вірність готелю, вміння вести переговори, вміння розбиратися в людях, вміння слухати людей, вміння чекати, добре розвинута мова.

Отже, систему управління готелю «Президент» , м. Київ знаходиться на етапі стабільності, що характеризує орієнтація керівництва з управління персоналом на тенденції минулих років, відсутність кадрового планування та розвитку, невисокий рівень кар'єрного росту працівників, невелика плінність кваліфікованих кадрів, але в той же час повна відсутність навчання працівників та підвищення їх кваліфікації. Система управління готелю є досить продуманою та ґрунтовно підходящою для готелю категорії 4*, але за сучасних технологічних змін та розвитку ринку, керівництво повинно аналізувати сучасні вимоги щодо персоналу, використовувати новітні методи та засоби для повноцінного ефективного управління наявними трудовими ресурсами. Доцільно зазначити, що відбір та підбір персоналу для тієї чи іншої посади проходить на досить високому рівні, тобто керівництво добре розуміє, якого саме працівника вони потребують, яких характеристик він має бути, а також за чітко визначеної кваліфікації. Готельний комплекс «Президент» дещо відстає від сучасних нових готелів, що досить вагомо впливає на загальну ефективність діяльності та дещо понижує рівень доходу. Безумовно, є стимули підвищувати кваліфікацію і проходити

перепідготовку, такі як можливість бути зарахованим у кадровий резерв, а також бути відданим працівником для отримання прогресивної надбавки за вислугу років, але все це потребує значного часу для отримання бажаної винагороди, не завжди виправдовує очікування і майже не впливає на ефективність самої праці. Іноді самі працівники не бажають переведення на вищу посаду, оскільки, як відомо, це тягне за собою більше обов'язків і відповідальності.

Фахова орієнтація та адаптація виступають важливим складовим елементом системи підготування кадрів. Фахова орієнтація являє собою систему заходів для профінформації, профконсультації, профпідбору і профадаптації, що допомагає людині вибрати професію, найбільше відповідну потребам товариства, його особистим спроможностям і особливостям.

Таблиця 2.12

Експертне оцінювання процесів профорієнтації, адаптації та навчання персоналу готелю «Президент», м. Київ

№	Функції відділу кадрів	Оцінка
1.	Вивчення і прогнозування кон'юнктури ринку праці, проведення заходів щодо адаптації до нього, здійснення відповідної переструктуризації кадрового потенціалу	2
2.	Наймання і добір персоналу з використанням професіограм і описів робіт, тестування та інтерв'ювання робітників із метою їх кращої профорієнтації	4
3.	Розставлення кадрів по підрозділах, ділянках, робочих місцях, закріпленням ротацій і внутрішньовиробничих переміщень кадрів, формування стабільного трудового колективу	5
4.	Підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності	
4.1	- виробничо-технічне учнівство	3
4.2	- загальна професійна підготовка	4
4.3	- підвищення кваліфікації	3

Продовження таблиці 2.12

4.4	- просування по службі	3
5.	Тренінг «Введення» дає можливість уявити новачкові інформацію про готель, його історію, правила роботи в готелі і багато що інше. Специфіка вчення кадрів полягає в тому, що співробітники всіх без виключення рівнів впродовж всього періоду їх роботи в готелі займаються підвищенням кваліфікації	5
6.	Спеціальні курси для співробітників по наступних напрямках: кулінарна майстерність, барменське і офіціантське мистецтво, принципи роботи співробітників відділу прийому і обслуговування, стандарти роботи співробітників господарського відділу	3
7.	Навчання по основах управління співробітниками, конфліктології, управлінню часом	2
8.	Тренінги «Я керівник і наставник. Мої сильні і слабкі сторони», «Мій зовнішній вигляд, манери, стиль поведінки - зразок для наслідування», «Відповідальність. Контроль. Наслідки поведінки», «Заохочення співробітників. Вислів схвалення», «Винесення дисциплінарних стягнень»	2
9.	Управління діловою кар'єрою	2
10.	Тренінги, направлені на вивчення стандартів обслуговування, навиків спілкування з клієнтами, особливостей протоколу і етикету і багато чого іншого, наприклад, проводяться заняття по вивченню національних особливостей гостя	3
ВСЬОГО		41

Джерело складено автором

Працівник, прийнятий на роботу в готель «Президент» надалі знаходиться під контролем керівника відділу, де він працює, і кадрової служби. Розробка і вчення є однією з основних функцій служби кадрів. Професійний розвиток працівників сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищує мотивацію працівників і їх відданість готелю.

Отже, із 65 можливих балів відділ кадрів готелю «Президент» за свою роботу по профорієнтації, адаптації та навчання персоналу набрав лише 41 бал, що становить близько 60% та є задовільним рівнем діяльності (табл. 2.12). Але в порівнянні з іншими готелями тієї ж категорії, готельний комплекс «Президент» має досить низькі показники та характеризується застарілими засобами управління.

Таблиця 2.13

Показники рівня підготовки кадрів та підвищення кваліфікації працівників готелю «Президент», м. Київ у динаміці за 2019-2020 рр.

№	Показник	2019	2020
1.	Кількість працівників навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка)	-	-
1.1	Безпосередньо на виробництві	-	-
2.	У навчальних закладах різних типів за договорами	-	-
3.	Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-
4.	Навчалися за кордоном	-	-
5.	Підвищили кваліфікацію	-	-
5.1	- у т.ч. на виробництві	-	-
5.2	У навчальних закладах різних типів за договорами	-	-

Отже, з таблиці 2.13 зрозуміло, що керівництво підприємства готельного господарства «Президент» зовсім не зацікавлені в тому, щоб навчати та

підвищувати кваліфікацію своїх працівників, що набуло тенденції протягом трьох досліджуваних років, що є досить негативним явищем.

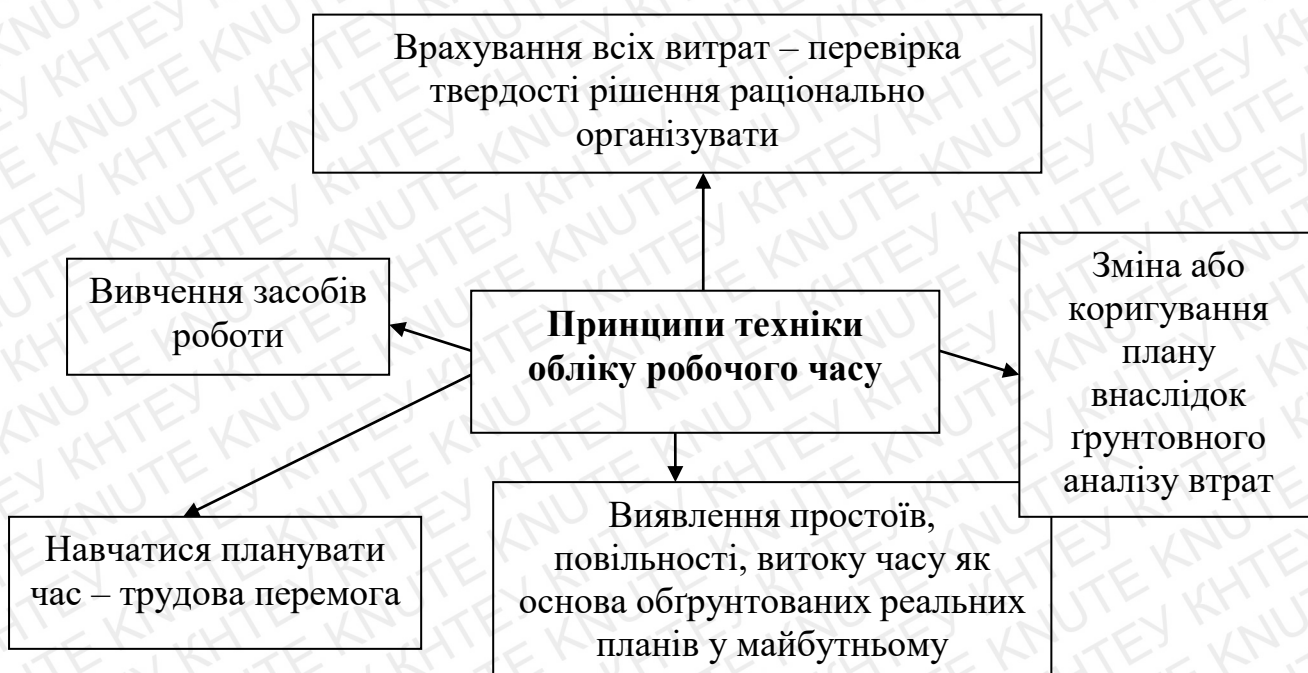


Рис. 2.3. Принципи ведення обліку робочого часу працівників готелю «Президент», м. Київ

Ураховуючи динамічні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, для підвищення успішної діяльності досліджуваному підприємству готельного господарства «Президент» недостатньо вибрати і реалізувати конкретні технології управління персоналом. Необхідно здійснювати аналіз і узагальнення стратегічних проблем підприємств, прогноз розвитку галузі, коригувати технології відповідно до цих змін, забезпечувати відповідність функціональних стратегій.



*Рис. 2.4. Блок-схема аналізу використання робочого часу працівників
Джерело складено автором*

Однією з найважливіших функціональних технологій є технологія управління персоналом, яка сприяє мобілізації трудового потенціалу на вирішення стратегічних завдань розвитку і досягнення високого конкурентного статусу підприємства. Досить важливу роль у цьому відіграють принципи ведення обліку робочого часу працівників готелю «Президент» (рис. 2.3), а також аналіз робочого часу керівників та працівників (рис. 2.4).

Готель «Президент» дещо відстає від сучасних нових готелів, що досить вагомо впливає на загальну ефективність діяльності та дещо понижує рівень доходу. Із внесенням змін до системи управління персоналом, готель може досягти досить високого рівня рентабельності трудових ресурсів та отримати вищу оцінку діяльності відділу кадрів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ПРЕЗИДЕНТ», М. КИЇВ

3.1 Обґрунтування програми розвитку персоналу готелю

Готель «Президент» будує відносини з працівниками на основі взаємної поваги і виконання взаємних зобов'язань. Менеджмент та працівники поділяють спільні цінності, свідомо і сумлінно виконують свої зобов'язання по відношенню один до одного.

Готель «Президент» несе відповідальність перед працівниками за:

- дотримання вимог законодавства України;
- забезпечення стабільної та гідної заробітної плати, умов охорони праці, збереження здоров'я і виробничої безпеки;
- надання соціального забезпечення, медичної допомоги і інших елементів корпоративного соціального захисту в межах програм, реалізованих готелем, надання матеріальної та соціальної підтримки при звільненні працівників і по створенню ефективної пенсійної програми для працівників компанії;
- розвиток і вдосконалення системи навчання, мотивації та оцінки потенціалу працівників;
- підтримка ініціатив і прагнень працівників до саморозвитку, підвищення і розвитку корпоративних компетенцій, виконання складних задач;
- забезпечення рівних прав та можливостей всім особам при прийомі на роботу і при побудові кар'єри, незалежно від статі, віку, раси, національності, мови, походження, майнового і посадового положення, місця проживання, релігійних і політичних переконань.

Готель «Президент» проявляє толерантне ставлення до ідеологічних, особистісних і фізіологічних відмінностей працівників;

- дотримання конфіденційності і забезпеченні захисту персональних даних працівників, повазі до їх особистої свободи, особистого часу і права людини, недопущення будь-якого втручання в приватне життя працівників;
- забезпечення належної якості корпоративної інформації, поширюваної як в межах підприємства, так і поза організацією (ясність, точність, актуальність тощо).

Взаємодія між працівниками в готелі «Президент» вибудовується на основі поваги до особистості і націленості на результат з метою успішного вирішення професійних завдань, забезпечення умов для професійного та особистісного розвитку і підтримки конструктивних відносини в колективі.

Готель «Президент» розвиває культуру ефективних корпоративних комунікацій, в основі яких - довіра і командний дух; заохочує конструктивні ініціативи співробітників і забезпечує можливості їх реалізації. На підприємстві не допускається дискримінація за національними, статевими, віковими, культурними або іншими ознаками.

Для здійснення аналізу ефективності мотиваційної системи в готелі «Президент» скориставшись методом опитування. В опитуванні брало участь 20 чоловік, в тому числі керівники та фахівці 5 осіб; виробничий, допоміжний і обслуговуючий персонал - 15 особа. Характеристика типів мотивації заснована на поділі питань анкети на 5 великих блоків, кожен з яких дозволяє отримувати інформацію то певному напрямку мотивації.

Блок 1 відображає рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється як в формах матеріального, так і в формах нематеріального стимулювання.

Таблиця 3.1.

Виявлення ступеня задоволеності первинних потреб серед працівників готелю «Президент», м. Київ

Питання	ТАК	НІ
На інших підприємства рівень заробітної плати і умови роботи порівняно кращі, ніж на нашому підприємстві	13	7

Продовження таблиці 3.1

Досягнення результатів вимагає істотних моральних і психологічних зусиль	18	2
Надто часто виникає перевантаження в поставлених обов'язках	15	5
Є потреба замислюватися про те, як підвищити рівень заробітної плати	17	3
Психологічний комфорт в колективі низький, складно спілкуватися	7	13
Відсутня оплата праці за разові роботи	17	3
Керівництво думає про умови, в яких працюють люди	15	5
Коли колектив досягає рівня, що перевищує планові значення, він отримує премію	16	4
Всього відповідей	118	42

Аналіз питань блоку 1 показує, що рівень матеріальної мотивації досить високий, люди отримують заробітну плату, їм оплачується велика частина позапланових робіт, а також роботи за межами робочого часу або норм. Однак, насторожує ситуація, пов'язана з психологічними навантаженнями, люди працюють в напруженому середовищі[51]. Блок 2 показує керівний аспект і значимість його впливу на працівників організації, що виражається в таких характеристиках, як потреба в управлінні, впевненість у збереженні робочого місця. Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Визначення ефективності управління трудовими ресурсами

Питання	ТАК	НІ
Не дуже висока ступінь впевненості на робочому місці	12	8

Продовження таблиці 3.2.

Працівники чітко поінформовані про свою компетенцію в межах посади	20	0
Соціальна політика підприємства не задовольняє вимоги працівників	17	3
Керівники не розуміють, що гарантія робочого місця забезпечується рівнем конкурентоспроможності організації в цілому	3	17
Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників	2	18
Працівники очікують похвали	10	10
Працівники повністю проінформовані про соціальну політику організації	8	12
Співробітники хотіли б знати, як результати роботи впливають на успіх діяльності підприємства	16	4
Всього відповідей	88	99

Практично у всіх питаннях переважає відповідь «Ні». Виняток складають питання 9 (незначна різниця), відповідь 11 (занадто великий розрив) і питання 16 (незначна різниця). Всього дано відповідей «Так» - 88, відповідей «Ні» - 99, тобто негативних виборів практично в два рази більше. Соціальну політику розглядають як задовільну 3 осіб, а як незадовільну 17 осіб, розрив невеликий, проте, він показує відсутність нематеріальних впливів на людей для забезпечення їм умов роботи відповідно до їх очікуваннями. Слабо виражена ступінь керівництва в мотивуванні працівників. Працівники відчувають соціальну впевненість на займаному робочому місці, проте це пов'язано більше з економічним аспектом діяльності підприємства. Висновок: нематеріальна мотивація виражена досить слабо. Рекомендації - необхідно забезпечити взаємодію керівництва і працівників[51].

Блок 3 показує ступінь потреби в спілкуванні, яка реалізується всередині колективу. Переважання відповідей «так» показує, що працівник не потребує спілкування в колективі, велика частина працівників є індивідуалістами. Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Потреба в спілкуванні

Питання	ТАК	НІ
У колективі, в якому я працюю, дуже мало розмовляють один з одним	17	3
Співробітники згодні зустрічатись поза межами роботи	3	17
Мені не подобається нерішучий стиль управління	2	18
Керівник повинен відповідати за хороший клімат в колективі	10	10
На роботі ми повинні бути більш дружелюбніші	8	12
Результати моєї роботи були б набагато кращі, якби в нашому колективі все частіше приходили до згоди і з особистих питань	16	4
Шефу слід дбати про те, щоб ми краще взаємодіяли як колектив	15	5
Товариство в нашому колективі слабо виражене	15	5
Співробітники радіють, коли їх хвалять	20	0
Якщо співробітник зауважує, що його робота потрібна підприємству, він краще працює	17	3
Керівник повинен визнавати співробітників. Він повинен більше розмовляти з ними	15	5
Всього відповідей	123	82

Кількість відповідей «Так» становить 123, відповідей «Ні» - 82, різниця практично в два рази. Тобто працівники не надто потребують спілкування, їм достатньо поточних розмов, обговорень. Висновок: внутрішня мотивація

знаходиться на слабкому рівні. Рекомендації - забезпечувати розвиток внутрішніх елементів комунікативної взаємодії, які дозволять людям бути більш зацікавленими в роботі як в факторі міжособистісного спілкування.

Блок 4 дозволяє відобразити орієнтацію на кар'єрне зростання. Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прагнення до побудови кар'єри

Питання	ТАК	НІ
Співробітники прагнуть зробити кар'єру	17	3
Потрібно частіше говорити про те, що результати роботи співробітника оцінені гідно	15	5
Суб'єкт господарювання повинен надавати більше можливостей для просування по службі	13	7
На підприємстві не вистачає системи стимулювання, яка давала б співробітникам стимул для роботи	17	3
Всього відповідей	62	18

Відповіді однозначно визначають, що практично всі працівники орієнтовані на кар'єрний ріст - це природна потреба будь-якого фахівця у визнанні його професійних можливостей і досягнень. Відповідей «Так» - 62, «Ні» - 18, різниця більш ніж в два рази. Отож, необхідно розширювати зони відповідальності, створювати систему, яка дозволить просуватися по кар'єрних сходах. Висновок: кар'єрні амбіції не задовольняються, мотивація на задоволення професійних потреб розвинена слабо. Рекомендації - підвищення відповідальності та надання шансу на побудову кар'єри.

Блок 5 дозволяє побачити потреби працівників в самореалізації і розкриттю власних можливостей і здібностей. Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Обробка результатів анкетування

Питання	ТАК	НІ
Я вважаю свою роботу не цікавою	8	12
Кожен день я намагаюся виконувати мою роботу на підприємстві найкращим чином	5	15
Коли я ввечері йду додому, я пишаюся тим, що зробив	0	20
Співробітники відчують себе непотрібними	2	18
Багато хто вважає, що навколо занадто багато командують	17	3
Співробітники не можуть по-справжньому розкрити себе	11	9
Робота повинна бути різноманітніша	5	15
При виконанні роботи має надаватися більше свободи	4	16
Всього відповідей	52	108

Кількість відповідей «Так» - 52, «Ні» - 108, різниця більш ніж в два рази. Переважна частина відповідей показує, що робота дуже регламентована, сам процес чітко керований. З одного боку непогано, але для працівників це означає дію в точно окреслених межах, що не дозволять їм проявляти себе і свої можливості, реалізувати свій досвід для того, щоб поліпшити і свою роботу, і діяльність організації в цілому. Можливості самореалізації практично повністю відсутні. Висновок: самореалізація працівників відсутня. Рекомендації - впливати на працівників через механізми внутрішньої мотивації, яка дозволяє працівникам самореалізуватися. Активність персоналу прямо пропорційно відбивається на результатах діяльності готельного підприємства. Для того щоб мотивувати персонал підприємств готельного бізнесу слід розробити ефективну систему мотивації (преміювання), для цього, можна піти двома шляхами:

1. Розробити систему мотивації за ключовими показниками ефективності для кожного підрозділу, кожного співробітника - система KPI (Key Performance Indicators).
2. Розробити загальну систему винагороди персоналу в залежності від результатів роботи готельного підприємства в цілому - коефіцієнт трудової участі (КТУ).

Як перша, так і друга мотиваційні системи мають право на життя, але при системі KPI, генеральний менеджер чітко бачить і оцінює внесок кожного співробітника в досягненні цілей підприємства і відповідно той, хто працює, той і отримує високу матеріальну винагороду. Щодо другої системи можна сказати, що в такому випадку незалежно від того брав співробітник участь в досягненні цілей готелю чи ні, він все рівно отримує таку ж винагороду, як і ті, хто викладався в процесі обслуговування клієнтів. Сьогодні для багатьох готельєрів ключові показники ефективності є практичним оціночним і мотиваційним інструментом, але ж саме вони допомагають намітити стратегічні і тактичні (операційні) цілі, оцінити стан підприємства, здійснювати контроль підрозділів і організації в цілому.

Отже, KPI - це ключові показники ефективності. Вони дозволяють оцінити ефективність виконуваних дій. Застосовувати KPI можна як для оцінки роботи всієї компанії, її окремих підрозділів, так і для конкретних працівників. За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Головна умова роботи показника - можливість його виміру. Система формування змінної частини грошової винагороди на базі KPI стимулює співробітника до досягнення високих індивідуальних результатів, а також до збільшення його внеску в колективні результати і досягнення, в виконання стратегічних цілей компанії. При цьому показники KPI в системі формування змінної частини заробітної плати на базі KPI повинні бути досить прості і зрозумілі співробітникам, а розміри змінної частини

компенсаційного пакета - економічно обґрунтовані. Переваги застосування системи КРІ в мотивації персоналу:

1. 100% -ва орієнтація на результат - співробітник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату;
2. керованість - дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;
3. справедливість - гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх компанії і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і компанією) в разі неуспіху;
4. зрозумілість - співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати і скільки вона готова заплатити;
5. незмінність - будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації. Якщо в певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника марнується. Компанія визначає «правила гри» для співробітників, і якщо раптом вирішить спонтанно їх поміняти, то втратить довіри «гравців». Оцінка виконання КРІ відбувається в спеціальних таблицях – «Матриця КРІ». Таку назву таблиці отримали тому, що здійснюється матричний аналіз і зіставлення багатьох даних (ваги показника і діапазону значень). Введення в індивідуальне угоду по цілям «Матриця КРІ» кількісних і якісних цілей відбувається на підставі спільної творчості керівника і його співробітників.

Таблиця 3.5

Переваги системи КРІ-мотивації для готелю «Президент», м. Київ

Для керівництва	<ul style="list-style-type: none"> -Посилити колектив; - Зробити працю та результати кожного співробітника більш прозорими; - Оптимізувати витрати на персонал
------------------------	---

Крі-мотивація дозволяє:	- Стимулює персонал працювати на результат, а не заради процесу та стимулює персонал на якісну та ефективну роботу; підвищує зацікавленість персоналу в успіхах компанії ; заохочує найкращих, через збільшення оплати
--------------------------------	--

Система показників КРІ - це практичний інструмент вимірювання поставлених цілей організації. Мотивація (грошове стимулювання) персоналу на базі КРІ, на відміну від базової заробітної плати (окладу), орієнтована на досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії, «мотивуючої на виконання посадових обов'язків» самого працівника.

- запізнілі - такі показники відображають результати діяльності після закінчення звітного періоду (фінансові показники);
- випереджаючі (оперативні) - дають можливість управляти ситуацією в межах звітного періоду. Ці показники оцінюють поточну діяльність підрозділів і компанії в цілому.

Головна функція показників КРІ - виявлення закономірності розвитку бізнесу в цілому або окремих бізнес-процесів. Крім цього, КРІ виконують і інші функції, наприклад: дозволяють оцінити роботу кожного працівника або групи; сприяють мотивування персоналу на результат тощо.

КРІ фінансово-господарської діяльності готельного підприємства - це критерій оцінки, який використовують для визначення результатів діяльності підприємств, що працюють в сфері готельного бізнесу.

При розробці системи мотивації на базі КРІ рекомендується використовувати не більше 10 ключових показників, що дозволить виключити перевантаження керівництва з планування і відстеження показників. Для мотивації персоналу прийнято використовувати від 2 до 3 показників КРІ.

Доцільно перед розробкою і впровадженням системи КРІ переконується, що усунені можливі причини невдач впровадження системи: відсутність чітко

сформульованої стратегії підприємства; невідповідність співробітників до впровадження даної системи; непрацюючий механізм зворотного зв'язку ("feedback"); велика кількість показників в системі KPI; відсутність системи контролю. Таким чином, для ефективної розробки та впровадження системи KPI потрібно враховувати вищевказані принципи і розробляти заходи щодо попередження їх невиконання.

Без продуманої системи мотивування хороший персонал не втримати. Всім цим вимогам відповідає система мотивації на основі ключових показників ефективності, винагороджувати співробітників слід за реальні зусилля, що дозволили забезпечити успіх. KPI і мотивація персоналу стали нерозривними поняттями, так як за допомогою даних показників (KPI) можна створити досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання співробітників компанії. Вищеописана система мотивації, вельми успішно працює на практиці, в черговий раз підтверджує суттєву перевагу принципу «пряника» перед «батоном». Замість того, щоб вести психологічні та фінансові війни у вигляді штрафних санкцій розумніше більш раціонально підходити до оцінки завдань підприємства в цілому і кожного окремого співробітника зокрема, правильно мотивувати персонал. Як не дивно, це дозволяє економити реальні гроші і отримувати реальні прибутки (Таблиця 3.6.).

Таблиця 3.6

Умови виплати бонусів в готелі «Президент», м. Київ

Показник	Збереження базового рівня	Покращення базового рівня на 30%	Покращення базового рівня на 50%	Покращення базового рівня на 100%
Прибуток/грн./ дні	Середньо-місячна заробітна плата без бонусів	Середньо-місячна заробітна плата + бонус 30% від розміру бонусу за надійність	Середньо-місячна заробітна плата + бонус 50% від розміру бонусу за надійність	Середньо-місячна заробітна плата + бонус 100% від розміру бонусу за надійність
ПонадЕфект	Середньо-місячна заробітна плата без бонусів	Середньо-місячна заробітна плата + бонус 30% від розміру бонусу за ефективність	Середньо-місячна заробітна плата + бонус 50% від розміру бонусу за ефективність	Середньо-місячна заробітна плата + 100% від розміру бонусу за ефективність

Для того, щоб система мотивації в готелі «Президент» була дійсно ефективною, необхідно, щоб вона відповідала декільком простим принципам:

- співробітника необхідно мотивувати на показники, на які він впливає;
- в системі мотивації 1 співробітника закладено не більше 1-3 показників, які не конфліктують один з одним;

- співробітник знає, як ці показники можуть бути досягнуті; співробітник може істотно збільшити особистий дохід при досягненні своїх KPI (при цьому, при введенні нової системи мотивації він не повинен втратити свій звичний щомісячний дохід - він повинен залишитися незмінним).

Система мотивації на базі ключових індикаторів ефективності дозволяє проводити контроль ділової активності персоналу і готелі в цілому в режимі реального часу, так як показники KPI можуть розраховуватися щодня, щотижня. Але, незважаючи на численний позитивний досвід впровадження такої системи на підприємствах, в цілому саме впровадження системи ключових показників ефективності є далеко не легким завданням. Тому перш ніж приймати рішення про впровадження такої системи мотивації, доцільно проведення зваженого аналізу ситуації в готелі і поставлених перед персоналом завдань.

3.2. Прогнозування результативності розвитку персоналу готелю

Таким чином, з'ясувалося, що ефективними рішеннями щодо усунення низької мотивації персоналу, є [20]:

1. Внесення до посадової інструкції та трудовий договір пункт про переробку і роботі в нічний час з додатковими виплатами або з додатковим вихідним днем (за бажанням співробітника) тим самим ми вирішимо проблему демонстрації агресивної поведінки персоналу по відношенню до керівництва і порушення режиму робочого часу і часу відпочинку [20];
2. Складання правил і порядку роботи покоївок та адміністраторів (внести зміни до посадової інструкції покоївок та адміністраторів пункт про технології прибирання номерів і прибраних номерів (перевиконання плану), така міра здатна вирішити питання про підняття заробітної плати. орядку роботи адміністратора), запровадження такого заходу ми попередимо низький рівень результативності виконання роботи, часті безпричинні перерви, перекладання чужих обов'язків на колег [20];

3. Введення звіту про виконану роботу у вигляді усної доповіді на «летючці» (за 30 хвилин до кінця зміни, проводить керівник або менеджер готелю) цим методом ми вирішимо несвочасну задачу прибраних номерів [20];

4. Ввести систему штрафів за невиконання посадових обов'язків внести зміни до посадової інструкції як пункт про штрафні санкції, стягувати з працівника за невиконання посадових обов'язків із зазначенням суми штрафу і відсотка утримання із заробітної плати працівника. Дана міра допоможе вирішити наступні проблеми: зрив заселення при недотриманні нормативних строків прибирання номерів, втрату часу клієнтів і адміністратора, ігнорування наказів керівника [20].

Запланований результат розробленого проекту:

- Підвищення показників ефективності роботи;
- Відсутність агресивної поведінки на робочому місці;
- Висока якість виконання посадових обов'язків;
- Відсутність порушень робочого часу і часу відпочинку.

Основними результативними рисами в мотивації персоналу будуть: призначення відповідального за результат, досягнення: впевненість працівника в тому, що він отримає визнання від керівника і колег за виконання роботи якісно, контроль над умовами і виконанням праці.

Таблиця 3.7.

Проект вирішення проблем мотивації та стимулювання праці готелю «Президент», м. Київ

№	Підпроблема	Показники	Необхідний стан	Заходи з врахуванням ресурсів	Відповідальні виконавці	Термін
1	Формальне виконання прямих зобов'язань	Наглядна демонстрація процесу роботи, а не кінцевого результату	Працівник повинен бути максимально залучений у процес виконання своїх службових зобов'язань	1. Переглянути та вдосконалити правила роботи персоналу готелю	Керівник та менеджер	1,2 квартал 2021 року
		Низька якість виконаної роботи				
2	Заміщення професійних інтересів іншими	Часті безпричинні перерви		2. Впровадити конкурс «Кращий відділ готелю» з грошовою винагородою за призове місце		

Продовження таблиці 3.7.

3	Уникнення відповідальності	Перекладення відповідальності на колег	Працівник повинен бути максимально	3. Ввести в посадову інструкцію пункт про роботу	Керівник та менеджер	1,2 квартал 2021 року
4	Низька якість обслуговування номерів	Зрив заселення та переоформлення документів гостей	залучений у процес виконання своїх службових зобов'язань	надстроково та в нічний час з додатковими виплатами чи додатковими вихідними.		
		Втрата часу гостей та адміністратора		4.Сформувати вимоги до якості прибирання та обслуговування в номері		

Продовження таблиці 3.7.

5	Зниження ключових показників ефективності роботи	Підвищення тривалості обслуговування	Працівник повинен прагнути професійного розвитку та самовдосконалення на робочому місці	1.Впровадження системи преміювання за перевиконання плану.2. Впровадження звітування за виконану роботу. 3. Впровадження швидких зборів трудового колективу на робочих місцях	Керівник та персонал	3 квартал 2021 року
		Несвоєчасна року здача номерів				
		Скарги клієнтів				
6	Зниження ініціативності	Відхилення нововведень в обслуговуючі процеси				
7	Уникнення комунікацій на роботі	Конфлікти з колегами. Поганий настрій.	Взаємовідносини в межах закладу повинні будуватись на довірі та співпраці	1. Проведення корпоративів та інтенсивних заходів;	Керівник, персонал, менеджер	4 квартал 2021 р - 2022

Продовження таблиці 3.7.

8	Демонстрація агресивної поведінки	Скарги	Взаємовідносини в межах закладу повинні будуватись на довірі та співпраці	1. Введення системи штрафів за невиконання посадових обов'язків 2. Внесення зміни в посадову інструкцію як пункт про штрафні санкції, 3.Стягування з співробітника за невиконання посадових обов'язків із зазначенням суми штрафу	Керівник	2,3 квартал 2021
		Відмова від бронювання				
		Погані відгуки про готель				
9	Порушення режиму робочого часу	Звільнення				
		Збивається режим перезміни				

Закінчення таблиці 3.7.

10	Часті затримки на роботі без додаткової оплати	Ігнорування наказів керівника	Працівник повинен бути повністю залучений в процес обслуговування підприємства	1. Внести до посадової інструкцію і трудовий договір пункт про переробку і роботі в нічний час з додатковими виплатами або з додатковим вихідним днем (за бажанням співробітника) ; 2. Спробувати ввести вільний графік роботи співробітника	Керівник	3 квартал 2021
		Навмисне р. невиконання вимог, інструкцій і розпоряджень				
		Звільнення				

Джерело складено автором

Таким чином, ми переконалися в тому, що для вдосконалення мотивації персоналу необхідно використовувати засоби матеріального і морального стимулювання. У кожному разі необхідно створити окрему систему мотивації, що враховує особливості кожного співробітника, тобто до кожного співробітника потрібен індивідуальний підхід.

Сучасна парадигма управління вимагає застосування нових ефективних управлінських методів та інструментів, оскільки в даний час до 50% різниці в рентабельності компаній залежить перш за все від ефективності підприємницьких і управлінських навичок. Персонал стає не просто робочою силою, а цінним капіталом, а також найважливішим чинником розвитку організації і її конкурентоспроможності.

Спираючись на результати численних досліджень, важливо відзначити, що в даний час в країні відбувається зміна трудової мотивації. На перший план у свідомості і поведінці молодого покоління виходять підприємливість, прагнення до матеріального достатку і розвитку особистості. І матеріальні стимули стають основою задоволення потреб вищого порядку, таких, як потреби в саморозвитку, духовному і професійному зростанні.

В сучасних умовах в нашій країні існує відчутний резерв працівників з високою внутрішньою мотивацією до постійного професійного розвитку та саморозвитку, а також високою мотивацією до творчої праці. В основному, це молоде покоління і люди інших поколінь, які мають вищу освіту, середній або високий дохід.

Сучасні вітчизняні керівники постійно підвищують свій професійний рівень через навчання, і вони готові створювати умови для навчання своїх співробітників, розуміючи, що це, дійсно, ефективно вкладення коштів. Але на нашу думку, керівництву важливо звернути увагу на наступні моменти, які пов'язані з навчанням персоналу: важливо створювати для співробітника умови максимального розкриття його потенціалу та задоволення його потреб вищого

порядку; заохочувати отримання співробітниками вузькоспеціалізованого освіти за спеціальностями, які необхідні для успішного функціонування організації.

У вітчизняній практиці управління основним недоліком феномена заробітної плати є зниження її мотивуючої функції, яке проявляється в існуванні об'єктивних обмежень, пов'язаних з небажанням працівників жертвувати своїм вільним часом (а також часом для сім'ї, дозвілля і реалізації інших найважливіших життєвих цінностей) на користь роботи незалежно від рівня заробітної плати. Також в останні роки все більшої значущості набуває суттєве зростання матеріального добробуту деяких категорій населення.

Існує безліч напрямків підвищення ефективності діяльності персоналу. Для цього можна вибирати різні шляхи і способи вдосконалення, але, як відомо, нововведення в організації найчастіше супроводжуються досить великими витратами ресурсів, але при цьому не дають ніяких гарантій. Тому в умовах кризових тенденцій і обмеженості як матеріальних, так і тимчасових ресурсів, необхідно визначити напрями досягнення найбільших результатів в найкоротші терміни з оптимальними витратами.

Для вирішення цього завдання необхідно визначити, від чого залежить ефективність діяльності співробітників, а також виявити напрями вдосконалення цієї діяльності. Трудові ресурси і їх можливості постійно досліджуються з метою створення умов і ситуацій, що дозволяють максимально задовольняти потреби персоналу і при цьому стимулювати прояв типу поведінки, яка буде сприяти досягненню цілей компанії. Тобто, кожен керівник сприяє зростанню мотивації свого персоналу.

При цьому слід зазначити, що на перший план виходять індивідуальні здібності кожного співробітника, оскільки сукупний результат діяльності компанії безпосередньо залежить від здатності кожного її члена. Таким чином, ступінь розкриття внутрішнього потенціалу співробітників компанії впливає на можливість підвищення її ефективності. Дослідження останніх років свідчать про те, що краще за все з такою невизначеністю людських систем справляються

інструменти, що дозволяють працювати з мотивацією співробітників максимально гнучко і адаптивно, а в ідеалі - індивідуально. Один з таких інструментів - технологія коучингу, яка дозволяє створити індивідуальні умови для посилення мотивації та ефективності роботи для кожного співробітника.

Слід зазначити, що в вітчизняному бізнесі метод коучингу, як інструмент управління персоналом, набуває все більшої популярності.

Якщо говорити про коучинг, як про інтелектуальну технології, то коучинг надає відмінну можливість структурувати процес розумової роботи, реалізувати в процесі дослідження ряд наукових підходів, таких як, системний, історичний, структурний. При цьому коучинг грає в цьому процесі інтегруючу роль.

Останнім часом коучинг набуває все більшої популярності як стиль управління, коли коучингові технології входять в повсякденну управлінську діяльність керівника. Це дозволяє створювати середовище, в якій максимально розкривається потенціал персоналу і зростає його внутрішня мотивація до роботи.

Коучинг можна розглядати також як метод розвитку особистості, оскільки він стимулює розвиток усвідомленості по відношенню не тільки до цілей, а й до всіх працівників.

Коучинг співробітників дозволяє розкрити їх внутрішній потенціал і допомагає побудувати програму їх індивідуального розвитку, а також значно збільшує якість і розмір їхнього внеску в загальний результат компанії. У свою чергу, кожен співробітник є членом будь-якої команди і тому на наступному етапі стає необхідним створення ефективних команд.



Рис. 3.1. Поетапна інтеграція коучингу в систему мотивації та стимулювання праці працівників готелю «Президент», м. Київ

Вона здатна приймати в своїй роботі кращі рішення, знаходити відповіді для більш складних завдань, розкривати і підсилювати творчі здібності та вміння її учасників. Відомо, що коли люди ставляться до своєї роботи, як до етапу в досягненні майстерності і саморозвитку, вони глибоко втягуються в те, що роблять. Коучинг дозволяє розробити набір конкретних навичок для управління людьми і побудови високоефективних команд.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо управління розвитком персоналу готелю «Президент», м. Київ дали підставу зробити наступні висновки:

1. Існуючі сучасні методи управління розвитком персоналу, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. На поведінку людей в процесі діяльності все більший вплив справляє трудова мотивація, яка породжується самою роботою, тобто її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці тощо. Кожна людина має потребу у змістовній, цікавій, корисній роботі, пристойних умовах праці. Вона прагне до визначеності перспектив свого зростання. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

2. Об'єктом дослідження в роботі обрано готель «Президент», м. Київ Керівництву підприємства потрібно і надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для гостей. Також навчитись правильно заохочувати працівників до праці, підтримуючи різні методи мотивації та стимулювання, щоб працівникам готелю було цікаво і їх щось мотивувало для покращення праці самого готелю.

3. Серед значної кількості управлінських задач, які потребують вирішення та подальшого вдосконалення у досліджуваному готелі при організації відпочинку в підприємствах готельного господарства, це:

- створення системи податкових пільг для пріоритетного розвитку готельної матеріальної бази;
- удосконалювання системи інформаційного забезпечення; - впровадження прогресивних технологій обслуговування;
- створення спеціальних програм, розрахованих на постійних гостей готелю;
- проведення сучасної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

4. Адміністративні методи управління готелем мають відповідати наступним вимогам: оптимальність, оперативність, надійність, економічність, гнучкість, стійкість.

5. Також я пропоную спектр пільг для працівників готелю «Президент», м. Київ це:

- Оплачені святкові дні;
- Оплачені відпустки;
- Оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- Оплачений час перерви на відпочинок;
- Оплачений час на обід;
- Медичне страхування на підприємстві;
- Додаткове пенсійне страхування на підприємстві;
- Страхування від нещасних випадків;
- Страхування по тривалій непрацездатності;
- Надання безкоштовних стоянок для автомобілів;
- Страхування від нещасних випадків;
- Допомога в підвищенні освіти, профпідготовці та перепідготовці;
- Участь у розподілі прибутків;
- Купівля працівниками акцій;
- Надання допомоги в переїзді на нове місце роботи
- Житло
- Можливості для розваги

- Безкоштовні товари
- Надання одягу
- Проведення диспансеризації та лікування
- Низькопроцентні кредити
- Заміські виїзди для службовців та їх сімей.
- Використання гнучкого графіка робочого часу.

Використання запропонованих форм і методів управління розвитком дозволить сформувати керівництву готелю діючу мотивацію управлінських кадрів до ефективної діяльності, що, у свою чергу, буде сприяти не тільки функціонуванню, але й розвитку. Тому господарська діяльність готелю багато в чому залежить від правильної організації фінансової та управлінської роботи в готелі «Президент», м. Київ .

Успіх будь-якого готелю багато в чому залежить від того, наскільки повно й точно був проаналізований реальний стан справ в області керування готелю. Економічні реформи припускають твердження таких умов господарювання, при яких керівники одержують умови, які розбудили б у них інтерес до більш ефективної трудової діяльності. Не можна заощаджувати на заробітній платі гарним працівникам і оснащенні їхніх робочих місць. Так само необхідно розробляти систему нематеріальних стимулів. Поліпшувати відносини в трудовому колективі. Сьогодні загострюється необхідність рішення проблем зацікавленості кожної людини в якісній і творчій роботі в благо підприємства й суспільства.

На мою думку , щоб заохотити працівників до кращої праці потрібно вміти їх зацікавити не лише в матеріальному плані, але і проводити різні конференції, цікаві семінари для підвищення кваліфікації. Усе це дасть змогу працівникам показати себе ще з кращої сторони та підвищить їхній стимул та мотивацію до праці.

Необхідно змінити принциповий підхід до формування матеріальної винагороди, а саме: премії працівник повинен не втрачати, а заробляти її, звести

до мінімуму суб'єктивізм в оцінці якості робота персоналу, скоротити кількість показників преміювання, одночасно збільшивши і загальний розмір преміювання й частку кожного показника в ньому.

Як би там не було, але успіх організації безсумнівно залежить від наявності необхідних службовців, у необхідний час на правильно обраних посадах.

6. Можна підсилити мотивацію більш продуктивної та якісної роботи персоналу шляхом встановлення порядку винагороди (заробітної плати: основною та додаткової, преміюванням) та підсилення очікування, що винагорода буде результатом кращої поведінки (роботи). Запропонована система оплати повинна створювати у людей відчуття упевненості і захищеності, включати дієві засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно - економічні аспекти: Підручник. – Київ: МАУП, 2004. - 340с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws>.
3. Басюркіна Н. Й. Проблеми ефективного використання персоналу на підприємствах України / Н. Й. Басюркіна, Л. Н. Мартолога // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2016. – Том 15. Вип. 2(33). – С. 63-71.
4. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства / Н. В. Бондаренко, М. С. Пантелеев // Комунальне господарство міст. – 2013. - № 111. – С. 267-272.
5. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко.- К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
6. Герасимчук Н. А. Аналіз стану системи управління персоналом на підприємстві / Н.А. Герасимчук, Л.В. Ічанська // Молодий вчений. – 2015. - № 12(27). – С. 146-150.
7. Голубка О. Я. Аналіз методів управління персоналом /О. Я. Голубка, Ю. О. Дідович, Я. Ф. Копусяк // Економічний вісник/Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5. – С. 113
8. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності / М. О. Годящев // Інтелект ХХІ. – 2017. - № 3. – С. 74-79.
9. Голубка О. Я. Аналіз методів управління персоналом / О. Я. Голубка, Ю. О. Дідович, Я. Ф. Копусяк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5. – С. 113-117.
10. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу /О.Я.

Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6(44). – С. 194–198

11. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу / К. М. Дідур // Ефективна економіка. - 2011. - № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.

12. Дідіченко Н. Г. Оцінка ефективності праці персоналу / Н. Г. Дідіченко, К. О. Зубкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/62210.doc.htm.

13. Дикань В. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства / В. В. Дикань, М. В. Гладух // Соціальна економіка. – 2017. – Вип. 54(2). – С. 88-92.

14. Економічна активність населення України – 2017. Київ: Державна служба статистики України, 2018. 205 с

15. Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К. В. Ковальська, Р. В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 29-33.

16. Капліна А.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. /А.С.Капліна.//Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2016. – №1 (38): Економіка, організація і управління підприємством. – С.168 -173.

17. Кінаш О. Вплив професійної культури персоналу на діяльність підприємств в індустрії гостинності / О. Кінаш [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.

18. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є. І. Ковтун // Молодий вчений. – 2016. - № 6(33). – С. 46-50.

19. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4. – С. 52-54.

20. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом / [С. Короленко, Р. Короленко, Ю. Судакова] // Економіка.

Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – С. 53–60.

21. Крайнюк Л. М. Особливості мотивації праці на рестораних підприємствах м. Харкова / Л. М. Крайнюк, І. Л. Полчанінова, О. В. Шишлакова // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2018. - № 2(10). – С. 68-73.

22. Кулинич Т. В. Управління персоналом вітчизняних підприємств з урахуванням трудової мотивації / Т. В. Кулинич // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2014. - № 5. – С. 91-95.

23. Магопець О. А. Особливості підготовки кадрів на підприємствах в умовах формування економіки знань / О. А. Магопець // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. - 2012. - Випуск 21 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.irbis-nbuv.gov.ua.

24. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник // М.П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua>.

25. Майстер Л. А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством / Л. А. Майстер // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 3. – С. 212-218.

26. Мартієнко А. І. Сутність гостинності як економічної категорії / А. І. Мартієнко, О. В. Дишкантюк // Економіка: реалії часу. – 2017. - № 2(30). – С. 72-78.

27. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. В. Минчинська, В. М. Дерев'яно // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14. - № 3. – С. 149-161.

28. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства / Д. В. Нагернюк // Ефективна економіка. – 2016. - № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>.

29. Необхідність та передумови розвитку персоналу для підприємств готельного господарства. Індустрія гостинності в країнах Європи: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. 2015
30. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
31. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна із складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації / Ю. Ю. Оніщук // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 137-139.
32. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. - Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 328 с
33. Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства / Т. О. Погорелова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2016. - № 27(1199). – С. 17-21.
34. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
35. Рудьєв В. А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.
36. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: Підручник. - К.: Кондор, 2009.-408с.
37. Самодай В. П. Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. – 424 с.
38. Семенова Л. Ю. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві / Л. Ю. Семенова, А. В. Заболотня // Молодий вчений. - 2017. - № 10(50). - С. 1041-1044.
39. Ткаченко О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства [Текст]: навч. пос. / О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова; Харк. Держ . університет

харчування та торгівлі. - Х.: ХДУХТ, 2014. - 200с.

40. Туленков М.В. Вступ до теорії і практики менеджменту: Навч. посіб. – Київ: МАУП, 2004. – 196с

41. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

42. Управління персоналом: [навч. посіб.] / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с

43. Уткін, Е.А. Основи мотиваційного менеджменту Текст. / Е.А. Уткін. М.: Изд-во «ЕКМОС», 2006. - 352 с.

44. Холодов, О.А. Мотивація праці в системі внутрішньогосподарських економічних відносин Текст. / О.А. Холодов // Управління персоналом. -2009.- №6.-С. 52-56.

45. Хорошільцева, Н. Дослідження структури мотивації фахівців при побудові системи оплати праці Текст. / Н. Хорошільцева. М.: Корпоративний менеджмент, 2005. - 492 с

46. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства / І. І. Чавичалов // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 1. - С. 41-44.

47. Червінська Т. М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т. М. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2015. - № 1. - С. 135-140.

48. Flippo E. Principles of Personnel Management (McGraw-Hill International Editions: Management Series) Paperback–Import / E. Flippo // <https://www.amazon.in>.

49. presidenthotel.com.ua

50. <http://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/president-hotel>

51. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/34501/1>

