

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:  
**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ  
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ  
«УКРАЇНА», М. КИЇВ**

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

Поліщука Дениса  
Юрійовича

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

---

*підпис  
керівника*

Полтавська  
Оксана Володимирівна

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

---

*підпис  
гаранта*

ВедмідьНадія  
Іванівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний

## університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу      Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” \_\_\_\_\_ 2017 р.

### Завдання

на випускову кваліфікаційну роботу студентів  
Поліщуку Денису Юрійовичу

---

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

Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

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

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

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

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

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Порівняння підходів до управління та розвитку персоналу; Процес планування професійного розвитку персоналу на суб'єкта готельного бізнесу; Види професійного навчання персоналу на підприємствах готельного бізнесу; Модель організації процесу професійного навчання у готелі; Динаміка показників фінансово-господарської діяльності готелю „Україна”, м. Київ у 2015-2017 роках; Експертне оцінювання процесів профорієнтації, адаптації та навчання персоналу готелю «Україна», м. Київ; Показники рівня підготовки кадрів та підвищення кваліфікації працівників готелю «Україна», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.; Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом готелю «Україна», м. Київ; Блок-схема функціонування модулів системи «Human Capital Management» у готелі; Прогнозування результативності впровадження системи «Human Capital Management» в діяльність готелю «Україна», м. Київ

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

## ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність управління професійним розвитком персоналу та його особливості в готельному бізнесі

1.2. Характеристика елементів системи управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

1.3. Методичні підходи до управління професійним розвитком персоналу готелю

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ

2.1. Управлінська оцінка економічного потенціалу підприємства як передумови формування системи управління персоналом

2.2. Аналіз складу, структури та ефективності використання персоналу готелю

2.3. Діагностика ефективності управління професійним розвитком у персоналу підприємства

Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ

3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління професійним розвитком персоналу готелю

3.2. Обґрунтування впровадження системи «Human Capital Management» у діяльність готелю

3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



## 6. 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>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник роботи

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

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Поліщук Д.Ю.  
(підпис студента)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Поліщук Денис Юрійович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану.

За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам до даного виду науково-дослідних робіт, має практичне та наукове значення, розкриває актуальний напрям досліджень.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні підходи до управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу. Розкрито прикладні засади управління персоналом готелю «Україна», м. Київ, здійснено оцінку складу та структури персоналу, визначено ефективність розвитку персоналу та чинників, які її обумовлюють. На основі аналітичних досліджень економічно обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення стратегії управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства на основі впровадження системи «Human Capital Management»; розроблено комплекс заходів щодо удосконалення елементів системи управління розвитком персоналу, визначено економічну ефективність запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.

*(підпис, дата)*

### **Висновок про випускну кваліфікаційну роботу**

Випускна кваліфікаційна робота студента

Поліщука Дениса Юрійовича

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

*(підпис, прізвище, ініціали)*

« \_\_\_\_\_ » 2018 р.

## ЗМІСТ

стор.

ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ</b>	
1.1. Сутність управління професійним розвитком персоналу та його особливості в готельному бізнесі.....	12
1.2. Характеристика елементів системи управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.....	213
1.3. Методичні підходи до управління професійним розвитком персоналу готелю.....	32
Висновки до розділу 1.....	38
<b>РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ</b>	
2.1. Управлінська оцінка економічного потенціалу підприємства як передумови формування системи управління персоналом.....	40
2.2. Аналіз складу, структури та ефективності використання персоналу готелю.....	51
2.3. Діагностика ефективності управління професійним розвитком у персоналу підприємства.....	61
Висновки до розділу 2.....	70
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ</b>	
3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління професійним розвитком персоналу готелю.....	73
3.2. Обґрунтування впровадження системи «Human Capital Management» у діяльність готелю.....	81
3.3. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів ...	98
Висновки до розділу 3.....	112
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	115
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	121
<b>ДОДАТКИ</b> .....	130



## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах трансформаційних змін в економіці України, які характеризуються посиленням ролі споживачів та ресурсів підприємства, невизначеністю умов функціонування підприємств, зростанням ступеня їхньої залежності від зовнішнього оточення, загостренням конкурентної боротьби за ринки збуту послуг та продукції, особливої актуальності набуває питання застосування інноваційних систем та технологій управління персоналом.

За умов зміни принципів функціонування світового ринку, національної економіки, утворення нових підприємств різних організаційно-правових форм, посилення конкуренції, існує потреба впровадження нових технологій в усі сфери діяльності суб'єктів, у т.ч. і в кадрову що продовжує істотно змінювати соціально-економічну роль підприємства як основної ланки господарського комплексу. Ряд напрямків змін, таких як глобальні, структурні та технологічні у сфері готельних послуг та інформатизація обумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. Персонал, як один з головних носіїв економічних відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоздатності, економічного зростання і забезпечення ефективної роботи. Тому виникає необхідність у імплементації сучасних технологій управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки. Управління персоналом як багатогранний і винятково складний процес має свої специфічні властивості і закономірності та повинне придбати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових і удосконалювання існуючих форм і методів роботи.

Аналіз організації, системи і якості підготовки персоналу суб'єктів готельного бізнесу показує, що суттєво змінюються погляди на роль персоналу, які існували протягом багатьох років, зростають вимоги до їх підготовки, усвідомлюється необхідність професіоналізму менеджерів як ключового ресурсу готелю.

Формування знань, умінь, навичок і професійного досвіду для такої багатогранної галузі, як готельний бізнес, має спиратися на базові теоретичні та методичні засади теорії управління персоналом, стандарти професійної освіти, систему концепцій, логіко - структурних моделей, понять, що поєднані в єдине ціле - систему безперервної професійної освіти в сфері готельного бізнесу.

В умовах становлення в Україні освіти у сфері готельного господарства, яка б задовольняла потреби суспільства та відповідала європейським стандартам підготовки відповідних фахівців, особливого значення набуває вивчення і реалізація прогресивних ідей компетентнісного підходу.

Актуальність даної теми на сучасному етапі розвитку готельних господарств є надзвичайно важливою, тому що саме зараз потрібно все більше і більше удосконалювати організацію роботи відділу кадрів підприємства. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до управління персоналом та впровадження інноваційних технологій його розвитку з урахуванням специфіки готельного бізнесу.

**Ступінь розробленості проблеми.** Проблемам теорії, методології і практики управління персоналом присвятили велику кількість наукових праць закордонні і вітчизняні вчені: Амоша О. І., Блек Дж., Браверман А., Дзюба С.Г., Журавльов П.В., Іванцевич Дж.М., Скударь Г.М., Томпсон А.А., Шекшня С.В., Ткаченко Т.І. та ін. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком.

Питання дослідження кадрового потенціалу підприємств, розробки методів прогнозування та управління персоналом відображені у працях таких закордонних і вітчизняних учених, як: Андрушків Б.М., Анішина Н.Б., Бреймер Р., Виноградов Е.А., Головачов А.С., Горелов М.О., Маусов Н.К., Ламскова О.М., Лібанова І.М., Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П., Мунін Г.Б., Онікієнко, В.В., Петюх В.М., Нечаюк Л.І. та Телеш Н.О., Лесника



А.Л., Шаленко М.В., Альберт М., Мескон М.Х., Макконнелл К.Р., Мерсер Д. та ін.

Окремі аспекти управління персоналом у готельному господарстві вивчалися Р. Браймером, М.І. Кабушкіним, В.О. Квартальновим, Г.А. Папірян, С.В. Мельниченко, Н.М. Гуляєва, О.В. Полтавська та ін. Питаннями розвитку персоналу займалися А.А. Мазаракі, Н.І. Ведмідь І.В. Родигіна, К. Неларін та ін.

Водночас, незважаючи на численні розбіжності у поглядах і підходах щодо значення розвитку для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта готельного бізнесу, відзначимо недостатність теоретичних напрацювань, що розкривають суть та зміст та особливості розвитку персоналу в готельному бізнесі.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з формування та реалізації дієвої системи управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу. Основними завданнями даного дослідження є:

- визначити сутність та особливості професійного розвитку персоналу в готельному бізнесі;
- розкрити сутнісно-змістовні елементи системи професійного розвитку персоналу в готельному бізнесі;
- дослідити управлінські технології розвитку персоналу підприємства;
- надати управлінську оцінку та проаналізувати результати господарської діяльності готелю «Україна», м. Київ;
- здійснити діагностику ефективності системи управління персоналом в готелі «Україна», м. Київ;
- провести аналіз ефективності реалізації технологій управління професійним розвитком досліджуваного підприємства;
- розробити рекомендації щодо поліпшення системи управління професійним розвитком персоналу готелю «Україна», м. Київ;

- обґрунтувати методики впровадження системи «Human Capital Management» в готелі «Україна»;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів щодо впровадження сучасних засобів

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

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

**Методи дослідження.** Теоретичну і методологічну основу дослідження склали наступні методи: абстрактно-логічний (для обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення технологій професійного розвитку персоналу готелю), емпіричний (при визначенні ефективності політики професійного розвитку персоналу готелю), економіко-статистичні методи (при аналізі складу, структури персоналу підприємства, визначенні ефективності управління персоналом), метод експертних оцінок (при оцінці чинників, що впливають на систему управління професійним розвитком персоналу готелю), використовувалися прийоми структурно-функціонального і статистичного аналізу (для теоретичних узагальнень щодо сутності управління професійним розвитком персоналу, змісту її елементів). При виконанні кваліфікаційної випускної роботи використовувались такі методи дослідження як: експеримент (для висунення гіпотез щодо напрямів впровадження технологій професійного розвитку персоналу у готельному господарстві), дослідження (визначені кадрових проблем досліджуваного підприємства), порівняння, аналіз, синтез, протиставлення (для оцінки ефективності системи управління персоналом готелю) опитування (визначення рівня мотивованості працівників підприємства) тощо.. Також були використані аналіз наукової та навчальної літератури, огляд періодичних та [Інтернет](#) - видань, а також документації аналізованого підприємства.

**Наукова новизна.** Основний науковий результат випускної роботи полягає в розробленні теоретичних і практичних положень і рекомендацій



щодо врахування індивідуальних характеристик працівників у процесі формування технологій управління професійним розвитком персоналу, що підвищує результативність управління підприємством готельного господарства.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

- удосконалено систему показників для управління професійним розвитком персоналу на засадах компетентнісного підходу на основі виділення п'яти груп параметрів та чинників (узгодженість інтересів і цілей працівника з організаційними; рівноправність стосунків в межах підприємства ; підзвітність працівників керівнику в межах прийнятих зобов'язань; свобода розпорядження керівництва персоналом як капіталом; особистісний та професійний розвиток й системне удосконалення якостей і здібностей працівників), що дозволяє визначити ступінь і якість реалізації засад управління, знайти й оцінити резерви розвитку персоналу та удосконалити діяльність підприємства

- уточнено сутність поняття «розвиток персоналу», як системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових операційних функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, що враховує сукупність способів, форм і методів впливу на персонал на основі компетентнісного підходу у процесі його використання та розвитку з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.

**Практичне значення.** Розроблення концептуальних положень і методичних основ системи управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства дало змогу отримати наукові результати, які мають прикладне значення і можуть бути використані на практиці у формі запропонованих методик, методичних підходів і інструментарію з управління персоналом та системою його розвитку у практичній діяльності суб'єктів господарювання, а також при розробленні



окремих положень внутрішніх нормативних документів системи управління персоналом базового підприємства.

До результатів, що мають найбільше *практичне значення*, належать пропозиції щодо:

– формування системи управління розвитком персоналу на підприємстві, яка відбиває основні вимоги сучасного ринку, дозволяє визначити найбільш ефективні напрямки удосконалення роботи персоналу для досягнення цілей підприємства;

– проведення ефективності реалізації наявних технологій управління кадрами розвитком персоналу у готельному господарстві, активізація яких зможе забезпечити ефективну роботу персоналу;

- методичних підходів щодо впровадження системи «Human Capital Management» в підприємстві готельного господарства, її узгодження з іншими системи у готелі, та обґрунтування її ефективності.

Практичні результати випускної роботи можуть використовуватися в діяльності готелю «Україна», м. Київ, що забезпечить підвищення ефективності діяльності всього підприємства готельного господарства.

**Публікації.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ. (Дод. А).

**Структура і обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту роботи сторінки.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність управління професійним розвитком персоналу та його особливості в готельному бізнесі

Ефективне функціонування суб'єкта готельного бізнесу насамперед визначається ступенем професійного розвитку його персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння знань, умінь та практичних навичок, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідність постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників. Тому на вітчизняних готельних підприємствах актуальним є питання побудови інноваційної системи управління персоналом на основі пріоритету освіти, розвитку і позиттивного професійного навчанням персоналу на підприємстві.

Існує як традиційний, так і інноваційний підхід до управління персоналом, що базується на принципах розвитку (табл. 1.1).

Таблиця 1.12

#### Порівняння підходів до управління та розвитку персоналу

Традиційний підхід	Новітній (інноваційний) підхід
Розвиток відбувається сам по собі	Процес розвитку входить до технологій управління персоналом організації
Розвиток означає навчання	Розвиток означає в першу чергу складну та цікаву роботу, коучинг, оцінку та наставництво
Таланти належать підрозділу, люди не переходять з одного підрозділу в інший	Таланти належать компанії, легка ротация в організації
Розвитку потребують тільки не результативні працівники	Всі співробітники потребують розвиток та коучинг
Наставників отримують тільки щасливчики	До кожного перспективного співробітника приставлено особистого наставника

Процес управління персоналом, як і будь-який динамічний процес, у якому можуть брати участь люди, складається з окремих процедур, операцій і взаємозалежних етапів. Їхня послідовність і взаємозв'язок складають технологію процесу. Взагалі технологія управління складається з інформаційних, обчислювальних, організаційних і логічних операцій, виконуваних керівниками і фахівцями різного профілю за певним алгоритмом вручну або з використанням технічних засобів.

Кожна з цих технологій представлена відповідними процедурами та алгоритмами, що дозволяє впорядкувати окремі дії та кроки з метою оптимізації інтелектуальних, моральних і матеріальних витрат при використанні трудової активності працівників (табл. 1.23).

Таблиця 1.2

### Види інноваційних технологій управління персоналом та їх роль в розвитку персоналу

№	Назва технології	Короткий опис
1.	Технологія управління відповідно ситуації	Припускає, що менеджер приймає оперативні рішення, що стосуються персоналу, на основі постійного спостереження й аналізу його діяльності.
2.	Технологія управління за результатами	Полягає в тому, що корективи в діяльність суб'єкта на черговий період вносяться залежно від досягнення запланованих і попередніх результатів
3.	Технологія управління за цілями	Близька до попередньої, але орієнтується на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформульованих на їхній основі працівниками разом з безпосередніми керівниками з обліком своїх індивідуальних здібностей і можливостей. Досягнення цих цілей стимулюється в першу чергу
4.	Лінійна технологія управління	Характеризується суворою послідовністю окремих управлінських фаз, що впливають одна з одної і змінюються за заздалегідь наміченим планом.
5.	Ситуаційна технологія управління	Оперативне управління, яке полягає в прийнятті управлінських рішень у міру виникнення проблем відповідно до ситуації
6.	Управління за відхиленням	Незначні відхилення не вимагають коректування управлінського процесу і подолати їх можна силами самих виконавців
7.	Управління за результатами	Полягає в тому, що залежно від ступеня досягнення запланованих результатів на попередній фазі відбувається уточнення наступних



	управлінських дій
--	-------------------

*Продовження табл. 1.2.*

<b>8.</b>	Цільове управління	Передбачає прогнозування можливих результатів цієї діяльності та планування шляхів їх досягнення
<b>9.</b>	Багатоланцюгові технології	Серія взаємопов'язаних завдань, які виконуються послідовно (наприклад, атестація кадрів, заходи з підвищення професійної майстерності тощо) (рис. 1.3)
<b>10.</b>	Посередницькі технології	Надання послуг одними працівниками іншим щодо вирішення конкретних завдань (наприклад, наставництво молодих працівників)
<b>11.</b>	Індивідуальні технології	З конкретизацією прийомів, навичок і послуг щодо кожного окремого працівника (індивідуальне консультування працівників з окремих проблем)

Вважається, що такий підхід, ідея якого сформульована одним з найвидатніших фахівців в області менеджменту Пітером Друкером, більш гнучкий, ніж традиційний, і забезпечує глибоке розуміння співробітниками цілей організації і її підрозділів. Звідси випливає краще виконання ними своїх обов'язків, поліпшення взаємодії в системі управління між керівниками і виконавцями, що і дає можливість надати останнім більше повноважень, уточнювати існуючі норми, нормативи і стандарти діяльності, створює основи для більш об'єктивного контролю і заохочення працівників та стимулює їх розвиток.

Узагальнення досвіду вітчизняних і закордонних організацій дозволяє сформулювати головну мету технологій управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, їх професійний і особистісний розвиток. Відповідно до цієї мети формується система управління персоналом організації. За базу для її побудови використовуються принципи управління персоналом.

Аналізуючи основи професійного навчання персоналу у системі менеджменту на підприємствах, слід насамперед визначити сутність поняття «розвиток персоналу». У зв'язку з підвищеною увагою до персоналу в рамках наукової літератури існує багато трактувань понять, які пов'язані з

персоналом, а саме: розвиток персоналу. Багато сучасних науковців по своєму трактують це поняття.

Вудраф Ч. у своїй роботі, визначає розвиток персоналу як систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [20, с. 17].

На думку Десслер Г., розвиток персоналу є ітеративним процесом досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації [25, с. 325]. У такому розумінні розвиток персоналу є фундаментальною складовою загального процесу управління персоналом, інтегрально пов'язане із розвитком організації.

Неларин К. пропонує таке тлумачення розвитку персоналу, як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації [46, с. 190].

Ширше розглядають це поняття саме російські вчені, зокрема на думку Люльчак Л., розвиток персоналу - це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, перепідготовки і підвищення кваліфікації [38, с. 85]. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

На мою думку, прийнято визначення розвитку персоналу, яке запропонував Співак В., тому що саме це визначення найбільш лаконічне та водночас змістовне і повністю відповідає розумінню автора цього поняття. Також розглянуто лише професійний розвиток, бо саме підвищення професійної компетенції працівника сприяє підвищенню ефективності роботи та зацікавленості у праці. Автор трактує професійний розвиток як процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій,

обіймання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини [62, с. 190].

Хендерсон Р. дає таке визначення: професійний розвиток - набуття персоналом нових компетенцій, знань, вмінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності; процес формування у персоналу нових професійних навичок та знань [71, с. 170].

Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С. у своїй роботі дають таке тлумачення поняття: професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенціальних можливостей. На думку автора, це найбільш докладне та змістовне визначення, яке найбільш повно розкриває поняття «професійний розвиток персоналу» [66, с. 18].

Професійний розвиток персоналу здійснюється через професійне навчання. Результати аналізу наукової літератури, де у роботах розглядається професійне навчання персоналу, заслуговує уваги визначення Співак В. А., а саме: «навчання персоналу має на меті підвищення адекватності якостей робочої сили вимогам робочих місць, забезпечення розвитку працівників і ефективніше використання їх потенціалу, розширення кругозору і підвищення задоволеності працею, забезпечення просування по службі, задіявання чинників інтересу до праці, забезпечення потреби підприємства в кадрах за рахунок внутрішнього ринку праці» [62, с. 259].

Усі зазначені вище поняття входять та складають таке поняття, як професійний розвиток. Професійний розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-



кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Отже, розвиток персоналу це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву. Метою розвитку персоналу є забезпечення максимального використання усіх його можливостей для досягнення цілей підприємства. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо. Складові процесу розвитку персоналу готельного підприємства наведені на рис.1.1.



**ис. 1.1. Процес розвитку персоналу суб'єкта готельного бізнесу**

Структура управління професійним розвитком персоналу складається з наступних компонентів: планування і прогнозування професійного розвитку персоналу; організація професійного розвитку на підприємстві; мотивація персоналу до професійного розвитку персоналу; контроль за реалізацією професійного розвитку, контроль успішності та результативності

навчання. Ключовим моментом в управлінні професійним навчанням є визначення потреб організації в цій області, що складається в виявленні невідповідності між вимогами організації до співробітників [19, с. 6].

Так, планування професійного розвитку персоналу передбачає визначення стратегічних цілей в управлінні розвитком персоналу, обґрунтування необхідності і напрямків професійного навчання персоналу організації та визначення його завдань. Послідовність дій планування професійного розвитку персоналу готельного підприємства представлено на рис.1.2.



**Рис.1.2. Процес планування професійного розвитку персоналу на суб'єкта готельного бізнесу**

Важливим чинником до професійного навчання персоналу є мотивація персоналу. Більшість основних понять та категорій, пов'язаних з мотивацією, розглянуто узагальнено для всіх категорій працівників та до

різних аспектів їх праці, тому необхідно урахувати специфічні особливості у мотивації персоналу саме до професійного розвитку, навчання та уточнити сутність та зміст мотивації.

Усі визначення мотивації можна віднести до двох напрямів. Перший розглядає мотивацію зі структурних позицій як сукупність факторів, спонукальних причин чи мотивів. Другий напрям розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне утворення, як процес, механізм.

Деякі автори пропонують розглядати мотивацію і як систему, і як процес. Так, мотивація до професійного розвитку залежить перш за все від працівника, від його внутрішніх мотивів та спонукань, до того ж він потребує особливих умов та винагороджень до професійного розвитку. Працівникам необхідно пояснити необхідність професійного розвитку та створити такі умови, при яких вони будуть розуміти важливість професійного розвитку та зв'язуватимуть позитивні результати своєї праці з успіхами у професійному навчанні. Тому для управління професійним розвитком працівників необхідно створити механізм мотивації, який має враховувати сучасні закономірності і принципи управління та включати різні важелі впливу.

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок, що станом на сьогоднішній день розвиток та навчання персоналу виділяють як окрему функцію управління в системі менеджменту персоналу підприємств. Стратегічні можливості та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах жорсткої конкуренції визначаються тим, наскільки повно у системі внутрішньоорганізаційного менеджменту вирішені завдання управління персоналом, професійного навчання, відбору та виховання працівників, здатних на високому професійному рівні провести стратегічні зміни.

Управління персоналом є одним з найефективніших методів управління підприємством. Тому менеджмент приділяє персоналу особливу увагу. Основна мета менеджменту персоналу - поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.



Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналу особливо важливий у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої компанії.

Сьогодні в готельному бізнесі потрібні фахівці, які могли б працювати самостійно і творчо, генеруючи компетентні нововведення, свіжі ідеї та пропозиції, демонструючи при цьому готовність успішно реалізовувати їх в умовах конкуренції. Отже, зростають вимоги до особистісних та професійно значущих якостей фахівця, що відображають професійну компетентність, забезпечують конкурентоспроможність на ринку праці, сприяють професійній самореалізації та кар'єрному зростанню.

Тому доцільним на підприємствах є застосування професійного розвитку персоналу, яке полягає в удосконаленні системи професійного навчання персоналу, сприяє формуванню кваліфікованого персоналу, здатного швидко приймати рішення, генерувати нові ідеї та постійно помножувати власний потенціал.

## **1.2. Характеристика елементів системи управління професійним розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу**

Світова економічна криза, яка спровокувала різке зростання конкуренції на світовому ринку готельних послуг, у той же час підтвердила конкурентоздатність підприємств готельного бізнесу, які пропонують споживачеві більш різноманітний асортимент готельних послуг, що безумовно пов'язано з якістю професійної підготовки управлінського персоналу. Все це сприяє отриманню готелями більшого прибутку та забезпечення рішення стратегічного завдання – збільшення ефективності та

якості життєдіяльності готелів в сучасних економічних умовах за рахунок професійного менеджменту.

Відомо, що успіхи провідних світових готелів у забезпеченні високої якості послуг, їхнього швидкого відновлення, зниженні витрат на надання послуг та інтеграції зусиль персоналу пов'язані з тим, що в них створені високоефективні системи управління персоналом та використані сучасні технології управління розвитком персоналу.

Система управління професійним розвитком персоналу включає такі етапи.

1. Планування, що здійснюється для визначення необхідної кількості персоналу, у тому числі управлінського, розробка плану задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах. Воно тісно пов'язане з планом виробництва, фінансовим планом, планом обороту, планом інвестицій. В свою чергу, якщо перелічені плани будуються без врахування планування персоналу – вони заздалегідь будуть мало ефективні.

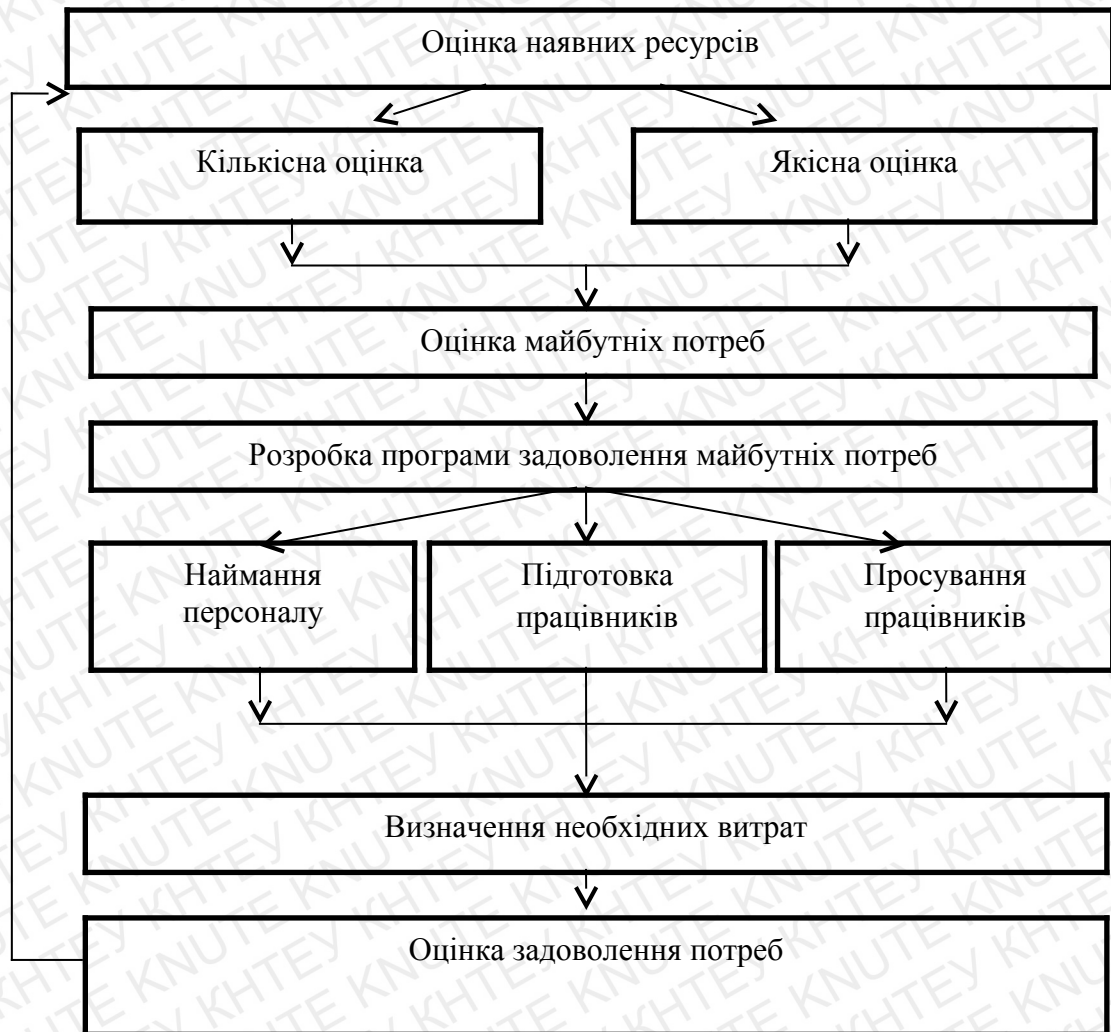
Етапи планування персоналу зображені на рис. 1.3.

Отже, планування персоналу – це цілеспрямована діяльність з забезпечення пропорційного та динамічного розвитку персоналу, розрахунок його кваліфікаційної структури, визначення загальної і додаткової потреби персоналу в майбутньому періоді.

2. Оцінка трудової діяльності: розробка критеріїв, методів та методик оцінювання трудової діяльності персоналу готелів та донесення їх до працівника.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є

важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці. Основними цілями оцінки персоналу є:



**Рис. 1.3. Етапи планування персоналу**

– адміністративна, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);

– інформативна — забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

– мотиваційна — орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Отже правомірним є



твердження, що оцінювати персонал - це значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів в праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань. Оцінка персоналу є процедурою, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу — це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства, за встановленими критеріями.

За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації з управління як персоналу в цілому, так і окремими працівниками.

Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної плати, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

3. Навчання: розробка конкретних програм для отримання знань та навичок з метою ефективного виконання конкретних видів діяльності, набуття працівником трудових навичок, які знадобляться для ефективного виконання роботи.

Професійне навчання персоналу – це систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи. Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

Підвищення важливості безупинного навчання персоналу підприємств обумовлюють такі чинники:

Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого підходу до навчання персоналу підприємства

Параметри	Традиційне навчання у межах підприємства	Навчання, поєднане з організаційним розвитком
Об'єкт	Окремий керівник	Групи, міжгрупові зв'язки, керівник і група
Зміст	Основи управлінських знань і навичок	Комунікативні навички, уміння вирішувати проблеми
Працівники, що навчаються	Керівники нижчого і середнього рівня	Усі керівники
Навчальний процес	Заснований на інформації і раціоналізації	Заснований на інформації, раціоналізації, комунікації і емоціях
Стиль навчання	Виходить із предметів і особливостей викладачів	Виходить з особливостей учасників, їхнього досвіду, проблем, відносин і умінь консультантів
Цілі навчання	Раціональність і ефективність	Інформація, зміна, інформування
Форма проведення	Семінари, курси	Вільний вибір форм у залежності від необхідності і ситуації
Відповідальність за проведення	Викладачі, організатори	Учасники
Стабільність програми	Стабільна	Гнучка програма, адаптована до ситуації
Концепція навчання	Адаптація керівників до недоліків підприємства	Одночасно змінити керівників і підприємство
Участь у підготовці навчальних і інших програм	Учасники не включені у процес складання навчальних програм	Керівники беруть участь у складанні програм зміни підприємства
Спрямованість	Орієнтація на знання, що можуть знадобитися в майбутньому	Орієнтація на конкретну зміну
Активність учасників	Як правило, малоактивні	Як правило, дуже активні

впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, ріст комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- високий рівень конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему безупинної освіти, є лідерами в умовах цієї конкуренції. Вони мають

можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності праці;

- зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформації вимагають безупинного навчання персоналу;
- для підприємства більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

Порівняльний аналіз традиційного і інтегрованого навчання персоналу підприємства представлений у таблиці 1.3.

Слід відзначити, що вище керівництво нести безпосередню відповідальність за навчання персоналу не може – його задача визначати стратегічний напрямок.

Таким чином, тільки лінійні керівники можуть безпосередньо нести відповідальність за процес навчання працівників. По-перше, вони знають усе про роботу, що виконують їхні підлегли, а по-друге, вони можуть реально оцінити їхню кваліфікацію і компетенцію. Персоналом керує безпосередній керівник. Відповідно і відповідальність за навчання працівників несе теж він.

Модель процесу навчання у готелі складається з трьох стадій: планування, реалізація навчання та оцінка його результатів (рис. 1.4). Сукупність професійно-кваліфікаційних якостей персоналу, елементів кваліфікації та психофізіологічних властивостей людини дозволяє сформулювати поняття "*компетенція*" персоналу.

При визначенні поняття «компетенція» як складової управління персоналом на підприємствах готельного господарства також необхідно згадати, що крім розглянутих тлумачень, основними на сьогоднішній день вважаються два підходи до розуміння компетенцій персоналу в індустрії гостинності:

*Американський підхід* - компетенції як опис поведінки співробітника: компетенції - це основні характеристики співробітника, володіючи якими він здатний показувати правильну поведінку і, як наслідок, домагатися високих результатів у роботі.





**Рис. 1.4. Модель організації процесу професійного навчання у готелі**

*Європейський підхід* - компетенції як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи: компетенції - це здатність співробітника діяти у відповідності зі стандартами, прийнятими в організації (визначення стандарту-мінімуму, який повинен бути досягнутий співробітником).

Застосування *компетентнісного підходу* до управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства передбачає розуміння працівниками певних компетенцій, обов'язків:

- вміння формувати чіткі цілі;
- планування та організація;
- лідерство;
- орієнтація на результат;
- збір та аналіз інформації;
- генерування і накопичення ідей;
- навички комунікації;
- вміння працювати в групі;
- адаптивність до змін;

- особистий розвиток [87].

Залежно від смислового обсягу компетенції можуть мати такі рівні:

- *компетенції без рівнів* - модель, що охоплює види робіт з простими стандартами поведінки. Вона має один перелік індикаторів для всіх компетенцій. Тут всі поведінкові індикатори невиключної відносяться до всіх функціональних ролей.

- *компетенції за рівнями* - модель, що описує широкий спектр робіт з різними вимогами до їх виконання. Поведінкові індикатори в рамках кожної компетенції є окремі списки (рівні). Це дозволяє під одним заголовком представляти кілька різних компетенцій, забезпечуючи зручність практичного використання моделі компетенцій при необхідності охоплення широкого спектру функціональних ролей.

4. Профорієнтація та адаптація – це напрямки, що передбачають уявлення у співробітників, що являє собою їх діяльність, конкретні їх функціональні завдання та обов'язки, інструктаж найнятих працівників, розвиток у працівника розуміння того, чого очікує від нього підприємство і яка праця отримує на підприємстві заслужену оцінку.

Доцільним є навести визначення адаптації Едгара Штейна: «процес пізнання ниток влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах» [8].

Принциповими цілями адаптації, є [66, 81]:

- зменшення стартових витрат, тому що до тих пір, поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;
- зниження стурбованості й невизначеності у нових працівників;
- скорочення плинності робочої сили, тому що якщо новачки відчують себе незатишно і непотрібними на новій роботі, то вони можуть відреагувати на це звільненням;
- економія часу керівника і співробітників, тому що проводиться за програмою робота допомагає заощаджувати час кожного з них;

- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою [18].

Найчастіше визначення «профорієнтація» і «введення в посаду» перетинаються і різні автори називають різними термінами схожі процеси. Наприклад, автор навчального посібника «Практичний менеджмент персоналу» В.Р. Веснін главу про адаптацію персоналу починає з визначення поняття «Введення в посаду», вважаючи, що саме з цього процесу починається діяльність нового співробітника в організації. Саме ж введення на посаду Веснін визначає як «сукупність процедур, що мають мету прискорити освоєння новачком роботи, скоротити період адаптації в колективі, допомогти встановити контакти з оточуючими» [34].

Інший автор, також поділяє профорієнтацію і адаптацію. При цьому адаптацію він вважає елементом профорієнтації, визначаючи останню як «Систему заходів для профінформації, профконсультації, профпідбору і профадаптації, яка допомагає людині обирати професію, найбільш відповідну потребам суспільства та його особистим здібностям і особливостям» [12].

5. Підвищення, зниження, переміщення, звільнення. Даний етап забезпечує, перш за все, придбання робітником професійного досвіду шляхом переміщення його на інші посади, розробка методів переміщення працівників на посаду з великою чи меншою відповідальністю, розвиток їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади чи ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.

Оскільки результати оцінки визначають становище працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і становище до праці. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності.

При аналізі поточної діяльності акцентується увага на тому, як працівник виконує роботу. Перспективна діяльність регламентується рішенням при розстановці, ротації, переміщенні і навчанні персоналу,



вимагає оцінки здібностей, особистих якостей, мотивації, що дозволяє прогнозувати потенційні можливості працівника.

6. Підготовка управлінських кадрів та управління просуванням по службі. Для цього використовуються спеціальні програми для розвитку професійних здібностей, що підвищують ефективність праці менеджерів, розробка програм, що спрямовані на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Підготовка управлінських кадрів готельного комплексу зводиться до розвитку навиків і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих завдань в майбутньому. На практиці систематичні програми підготовки найчастіше використовують для того, щоб готувати керівників до просування по службі. Для успішної підготовки керівних кадрів, як і для навчання взагалі, потрібні ретельний аналіз і планування.

Підготовка керівних кадрів у основному ведеться для того, щоб керівні працівники оволоділи вміннями і навиками, потрібними для реалізації цілей готельного комплексу. Іншим міркуванням, невіддільним від попереднього, є необхідність задоволення потреб вищого рівня: професійного зростання, успіху, випробування своїх сил. На жаль, багато готельних комплексів не надають достатніх можливостей для задоволення таких потреб шляхом підвищення відповідальності та просування по службі.

Підготовка управлінських кадрів може проводитися шляхом організації лекцій, дискусій у складі невеликих груп, розбору конкретних ділових ситуацій, читання літератури, ділових ігор і ролевого тренінгу. Варіантами цих методів є організувати щорічно курси і семінари з проблем управління. Іншим широко застосовуваним методом є ротація по службі. Переміщаючи керівника низової ланки з відділу у відділ на термін від трьох місяців до одного року, готельний комплекс знайомить нового керівника з багатьма сторонами діяльності. В результаті, молодий менеджер пізнає різноманітні проблеми різних відділів, з'ясовує необхідність координації, неформальну організацію і взаємозв'язок між цілями різних підрозділів. Такі знання

життєво необхідні та для успішної роботи на вищих посадах, але особливо корисні для керівників нижчих рівнів управлінської ієрархії.

7. Визначення заробітної плати та пільг: розробка схем організації і структури заробітної плати, системи пільг з метою привернення найму, збереження і відтворення працівників та стимулювання їх розвитку.

Оплата праці є ключовою проблемою в розстановці кадрів, оскільки формує доходи працівників і є головним засобом відтворення робочої сили.

Вона включає такі джерела доходів:

- гарантована (основна) заробітна плати (посадовий оклад для службовців і тарифна ставка для працівників);
- доплати до основної заробітної платні (за шкідливість роботи, вислугу років, поєднання професій, наднормові, на харчування, командировочні);
- преміальні виплати (квартальна премія, відсотки від прибутку і доходу, бонуси для керівників);
- винагорода за досягнуті результати (відсоток з виручки, комісійні від продажу, за виконання договору, за введення об'єкту тощо);
- дивіденди по цінних паперах для акціонерів (членів кооперативу), що одержуються від всіх джерел.

Отже, застосування новітніх технологій в індустрії гостинності призводить до скорочення робочих місць, яке, в свою чергу, стало причиною застосування альтернативних методів організації праці та збільшення творчого і новаторського підходів в управлінні. Управління персоналом готелю проходить ряд етапів, виключення одного з яких може призвести до зменшення якості послуг та зменшення прибутку підприємства. У сфері обслуговування дуже важливо проводити правильний підбір працівників, що відповідають вимогам клієнтів. Задоволення клієнтів у сфері готельного обслуговування досягається також ввічливістю персоналу, його чуйністю. А ефективне управління персоналом перетворюється на найважливішу функцію управління готельним комплексом. В управлінні персоналом необхідно брати в розрахунок і невідчутні вигоди, такі, як поліпшення моральної атмосфери, задоволення працею тощо. Поведінка і досягнення

персоналу, досягнення всього готельного комплексу в індустрії гостинності можуть підпадати під вплив з боку політики і ефективної діяльності, що проводиться службою персоналу.

### **1.3. Методичні підходи до управління професійним розвитком персоналу готелю**

Професійне навчання персоналу суб'єкта готельного бізнесу має бути спрямоване на здійснення професійної діяльності стосовно конкретних посад в умовах будь-якого типу підприємств з різною формою власності. Виконуючи функціональні обов'язки він має вміти ефективно розв'язувати типові і нетипові ситуації та проблеми щодо здійснення конкретних професійних дій, забезпечення конкурентоспроможності продукту праці. Діяльність такого фахівця потребує умінь щодо запровадження і використання сучасних технологій, ефективних методів контролю технологічних процесів, забезпечення відповідності якості готельного продукту та якості послуг європейським та світовим нормам і вимогам. Це зумовлює необхідність формування професіонала, здатного до ефективної праці, оперативного реагування на потреби та уподобання сучасного споживача відповідно до ринкових вимог і потреб. Сформуванню відповідної системи професійних знань і умінь неможливо без формування відповідного рівня професійної компетентності фахівця [19, с. 69]. Професійна та якісна підготовка фахівців сфери послуг і туризму в умовах ринкового середовища має надзвичайність здійснюватися на основі застосування компетентнісного підходу з обґрунтуванням відповідних освітніх цілей.

Це передбачає оновлення змісту, форм та методів професійно-зорієнтованого навчання, координацію навчально-виховної діяльності, що спрямована на формування ринкових цінностей, конкурентоспроможність фахівця на сучасному ринку праці, його адаптацію в сучасних умовах діяльності, готовність фахівця до розв'язання реальних професійних завдань і проблем.



На підприємствах професійне навчання - це комплексний неперервний процес, який включає кілька етапів, що зображено на рис.1.5.

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності працівників.



**Рис.1.5. Модель професійного навчання персоналу підприємств**

На основі визначення потреби у професійному навчанні на підприємстві служба управління персоналом формулює конкретні цілі кожної навчальної програми. Завдання професійного навчання персоналу прямо пов'язані із стратегічними цілями підприємства. Завдання підприємства за програмою професійного навчання мають сприяти досягненню особистісних результатів персоналу і тільки при задоволенні індивідуальних, колективних і суспільних потреб навчання буде мати позитивний вплив.

Приклад причинно-наслідкового зв'язку між завданням і результатами професійного навчання наведено на рис.1.6.

Сучасні програми підвищення кваліфікації ставлять за мету навчити працівників самостійно думати, вирішувати комплексно проблеми, працювати командою.



**Рис. 1.6. Фрагмент причинно-наслідкового зв'язку між завданням результатами професійного навчання**

Вони дають знання, що виходять за межі посади і формують бажання вчитись. Для визначення потреби в навчанні необхідно застосувати наступні джерела інформації: результати ділової оцінки, результати атестації, особиста бесіда з працівником, думка керівництва, анкетування.

При визначенні потреби в професійному навчанні необхідно проаналізувати показники роботи кожного працівника. Методи визначення

потреби в підвищенні кваліфікації із зазначенням переваг і недоліків представлені в табл.1.4.

Таблиця 1.4

Переваги і недоліки визначення потреб в підвищенні кваліфікації на підприємстві

<b>МЕТОД</b>	<b>ПЕРЕВАГИ</b>	<b>НЕДОЛІКИ</b>
<b>Заявки керівників</b>	Добре враховуються особливості конкретних працівників. Заявка на навчання відбиває реальні потреби підприємства.	Керівникам, що подають заявки можуть бути властиві: суб'єктивізм; орієнтація на короткострокові цілі; відсутність професійних навичок.
<b>Пропозиції працівників</b>	Ураховуються побажання самих працівників на основі: знання власних переваг та недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку особистої кар'єри.	Працівникам, що подають заявку можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії компанії; формалізм і скептицизм.
<b>Атестація персоналу</b>	Керівники мають можливість оцінити потенціал кожного підлеглого.	Існує небезпека задати занадто загальні критерії й одержати занадто загальні оцінки.
<b>Аналіз результатів роботи працівників</b>	Забезпечується: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями й стратегією компанії; підвищується мотивація працівників до ефективної праці.	Неможливо застосувати до топ-персоналу.
<b>Аналіз посадових інструкцій</b>	Існує можливість оцінити відповідності вимог професійним якостям працівника.	Важко оцінити, яку роботу працівник виконуватиме в майбутньому.
<b>Експертна оцінка незалежного консультанта</b>	Консультант дає оцінку на основі: глибокого розуміння цілей і стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду.	Запас знань консультанта про компанію обмежений.
<b>Психологічна оцінка</b>	Забезпечується: зв'язок навчання із цілями і стратегією підприємства; безпосередня оцінка якостей конкретних працівників; висока точність оцінки потенціалу працівників; індивідуальний підхід до працівників.	Високі витрати; не всі працівники легко погоджуються пройти тестування й брати участь у тренінгах.

Для професійного навчання персоналу на підприємстві можуть використовувати різні види і форми навчання. Фахівці у сфері управління персоналом стверджують, що не існує одного універсального методу навчання - кожен має свої переваги і недоліки. Тому більшість сучасних програм - це комплекс різних прийомів подання матеріалу. Вибір виду і форми процесу професійного навчання повинен визначатися конкретними



умовами, в яких організація функціонує, і цілями, що повинні бути досягнуті за допомогою професійного навчання. Види професійного навчання представлені у табл.1.5.

Таблиця 1.5

Види професійного навчання персоналу на підприємствах готельного бізнесу

<b>Класифікація ознак залежно від:</b>	<b>Види професійного навчання відповідно до класифікаційної ознаки</b>
<b>Учасників процесу навчання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішнє - готують і проводять працівники підп-риємства;</li> <li>• Зовнішнє - готують і проводять залучені зовнішні фахівці;</li> <li>• Самонавчання - готує і проводить працівник самостійно.</li> </ul>
<b>Поєднання навчального процесу і роботи на підприємстві</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• відривом від виробництва - під час проходження навчання працівника звільняють від своїх обов'язків;</li> <li>без відриву від виробництва - під час навчання працівник поєднує його з виконанням своїх основних обов'язків.</li> </ul>
<b>Цільового призначення</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• первинна підготовка - навчання працівника без освіти першого разу;</li> <li>• перепідготовка - навчання працівника, що має освіту, нової спеціальності (професії);</li> <li>• підвищення кваліфікації - отримання працівником нових знань, умінь і навичок у рамках своєї професії та спеціальності;</li> <li>• адаптаційне навчання - навчання працівника з метою професійної, соціальної адаптації на підприємств.</li> </ul>
<b>Тривалості навчання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• короткострокове - навчання протягом не більше ніж 5 днів, час активного сприйняття</li> <li>• інформації - до 40 годин;</li> <li>• середньострокове - навчання протягом не більше ніж 6 місяців;</li> <li>• довгострокове - навчання більше ніж 6 місяців.</li> </ul>
<b>Кількості слухачів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• індивідуальне;</li> <li>• групове.</li> </ul>

Дослідження показують, що результативність навчання на 60% залежить від грамотно проведеної підготовки (визначення потреб, чітка постановка мети, вибір актуальної програми навчання, залучення потрібного тренера або консультанта); на 20% – від професіоналізму тренера і на 20% – від умотивованості та бажання тих, хто навчається [21, с. 109]. Тому оцінювання ефективності проведеного професійного навчання та аналіз змін у діяльності працівників є необхідним елементом системи контролю в організації.

Традиційно прийнято розрізняти два основні методи професійного навчання персоналу: навчання персоналу на робочому місці і навчання персоналу поза робочого місця.

У таблиці 1.6 представлені основні методи професійного навчання персоналу на підприємстві, основу яких становить компетентнісний підхід.

Таблиця 1.6

Методи професійного навчання персоналу на підприємствах

НАВЧАННЯ БЕЗПОСЕРЕДНЬО НА РОБОЧОМУ МІСЦІ	НАВЧАННЯ ПОЗА РОБОЧИМ МІСЦЕМ
<b>Копіювання.</b> Працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.	<b>Моделювання.</b> Відтворення реальних умов праці.
<b>Наставництво.</b> Заняття менеджера із своїм персоналом під час щоденної роботи ,допомога підказками,порадами.	<b>Лекції.</b> Монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.
<b>Інструктаж.</b> Роз'яснення ,демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці,орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур що входять в коло професійних обов'язків.	<b>Тренінг сенситивності.</b> Участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.
<b>Делегування.</b> Передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного коло питань.	<b>Самостійне навчання.</b> Працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.
<b>Метод ускладнюючих завдань.</b> Спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.	<b>Навчальні ситуації.</b> Реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.
<b>Ротація.</b> Працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації, і розширення досвіду роботи.	<b>Ділові ігри.</b> Розбір навчального прикладу ,в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації.

Без обґрунтованої, постійно контрольованої політики професійного навчання та розвитку персоналу неможливо здійснити ніякі організаційні, економічні, соціальні зміни на підприємстві. Кожний метод професійного навчання має свої переваги та недоліки як і особливості.

Незважаючи на різноманітність методів навчання та підвищення кваліфікації працівників, засадами створення системи професійного навчання персоналу повинні стати стратегічні цілі підприємства, індивідуальні інтереси працівників та співставлення витрат і отриманого ефекту від результатів залучення нових знань у виробничі процеси.

## Висновки до розділу 1

1. Сьогодні готельному бізнесу потрібні фахівці, які могли б працювати самостійно і творчо, генеруючи компетентні нововведення, свіжі ідеї та пропозиції, демонструючи при цьому готовність успішно реалізовувати їх в умовах конкуренції. Отже, зростають вимоги до особистісних та професійно значущих якостей персоналу, що відображають професійну компетентність, забезпечують конкурентоспроможність на ринку праці, сприяють професійній самореалізації та кар'єрному зростанню. Тому доцільним на підприємствах готельного бізнесу є застосування професійного розвитку персоналу, яке полягає в удосконаленні системи професійного навчання персоналу, сприяє формуванню висококваліфікованого персоналу, здатного швидко приймати рішення, генерувати нові ідеї.

2. Компетентнісний підхід дозволяє виявити та максимізувати ключові переваги персоналу, збалансувати індивідуальну поведінку працівника із стратегічними цілями підприємства, адаптувати та підготувати працівників до інноваційних технологій та вимог робочих місць. Він також передбачає створення умов для повноцінного розвитку персоналу, реалізацію його потреби в самовизначенні, самореалізації, самовдосконаленні, самоактуалізації. Він передбачає не лише засвоєння регламентованого навчальною програмою обсягу знань, а й оволодіння методами пошуку нових знань та їх застосування до розв'язання особистих і соціально значущих завдань.

3. Професійне навчання персоналу – це одна з найважливіших підсистем управління персоналом, яка визначається як систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи. Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

4. Система професійного навчання персоналу готелю є важливим елементом системи управління персоналом та є передумовою та результатом таких її субсистем, як планування персоналу, адаптація персоналу,



оцінювання персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, мотивування та компенсація праці, кар'єрне зростання та просування працівників.

5. Для професійного навчання персоналу в готелі можуть використовувати різні види і форми навчання. Найбільш поширеними методами професійного навчання є копіювання, наставництво, інструктаж, делегування, метод ускладнюючих завдань, ротація, ділові ігри, тренінги, тощо.

6. Результати навчання дозволяють прийняття обґрунтованих рішень стосовно працівника, визначають потреби у розвитку персоналу і напрями їх задоволення, складають індивідуальні плани розвитку компетентності і кар'єри, здійснюють ротацію персоналу. Ефективний професійний розвиток дозволяє підвищити мотивацію продуктивної та якісної праці; мати ефективний інструмент планування кар'єри; знизити вплив суб'єктивного чинника при оцінці працівника; сприяти формуванню повноцінного кадрового резерву; стимулювати процес створення організації, що сама навчається, оскільки в оцінці якості передбачено присвоєння більш високих балів за умови сприяння та участі у навчанні інших працівників.

Ефективна система професійного розвитку дає змогу забезпечувати підвищення якісних характеристик, зростання конкурентоспроможності персоналу та його ефективного використання.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ**

#### **2.1. Управлінська оцінка економічного потенціалу підприємства як передумови формування системи управління персоналом**

Готель „Україна” знаходиться у центрі м. Києва та відповідає категорії три зірки. Головним видом діяльності готелю є надання готельних послуг. Готель “Україна” був побудований у 1961 році (до 1991 року називався готель „Москва”). Згідно з п.1 ст. 9 Закону України “Про підприємство” від 27.06.91 р. Розпорядженням № 66 від 10.08.01 р. готель „Україна” був підпорядкований Верховній Раді України, а починаючи з 2003 р. готель підпорядкований Державному управлінню справами Президента України. Готель „Україна” здійснює діяльність із забезпечення високоякісного прийому, обслуговування, тимчасового проживання, харчування та надання інших послуг громадянам, що прибувають у відрядження до органів виконавчої та законодавчої влади, урядовим делегаціям, громадянам України та іноземних держав. Готель "Україна" створений з метою задоволення потреб споживачів у їх послугах розміщення і на цій основі одержання доходу для задоволення потреб засновників і працівників.

Система менеджменту готелю „Україна” базується на документах:

- ефективного управління підприємством на основі маркетингу;
- створення корпоративної культури;
- впровадження стандартів технічної якості обслуговування;
- впровадження стандартів функціональної якості обслуговування;
- вхідний контроль якості на продукцію і послуги постачальників;
- вхідний контроль якості на продукцію і послуги;
- застосування кваліфікаційних вимог до працівників (кваліфікаційний стандарт);
- введення нормування праці (нормативи вироблення);
- справедлива оцінка й мотивація праці.

У табл. 2.1 представлено загальну інформацію про готель „Україна”.

*Таблиця 2.1*

Загальна організаційна характеристика готелю „Україна”, м. Київ

Повна назва підприємства	Готель „Україна”, м.Київ
Форма власності	Державне підприємство
Категорія готелю	три зірки (***)

Код ЗКПО	22926100
Дата реєстрації	29.03.2004р.
Рік введення в експлуатацію	1961
Банківські реквізити	п/р 260000130924 в ЗАТ "Банк НРБ", МФО 320627
Адреса	01001, м. Київ, вул. Інститутська, 4
E-mail	mail@ukraine-hotel.kiev.ua
Сайт	www. ukraine-hotel.kiev.ua
Телефон	279-02-66,279-17-41
Факс	279-17-88,279-13-53
Площа земельної ділянки (кв.м), в т.ч. - під спорудою	15 870,0 3 102,4
Кількість поверхів, всього, в т.ч.: - підземних (підвал); - над першим поверхом;	21 3 18

Починаючи з 1 лютого 2016 року форма власності готелю „Україна” змінена на державне підприємство. Готель має сертифікат відповідності послуг обов'язковим вимогам та вимогам до категорії три зірки(\*\*\*)

Використовуючи дані Звіту про роботу готелю в період з 2014-2016 рр. та Звіту про фінансові результати діяльності за 2016-2016 рр. (Додаток), проаналізуємо фінансово-господарську діяльність готелю „Україна” (табл. 2.2.).



Таблиця 2.2

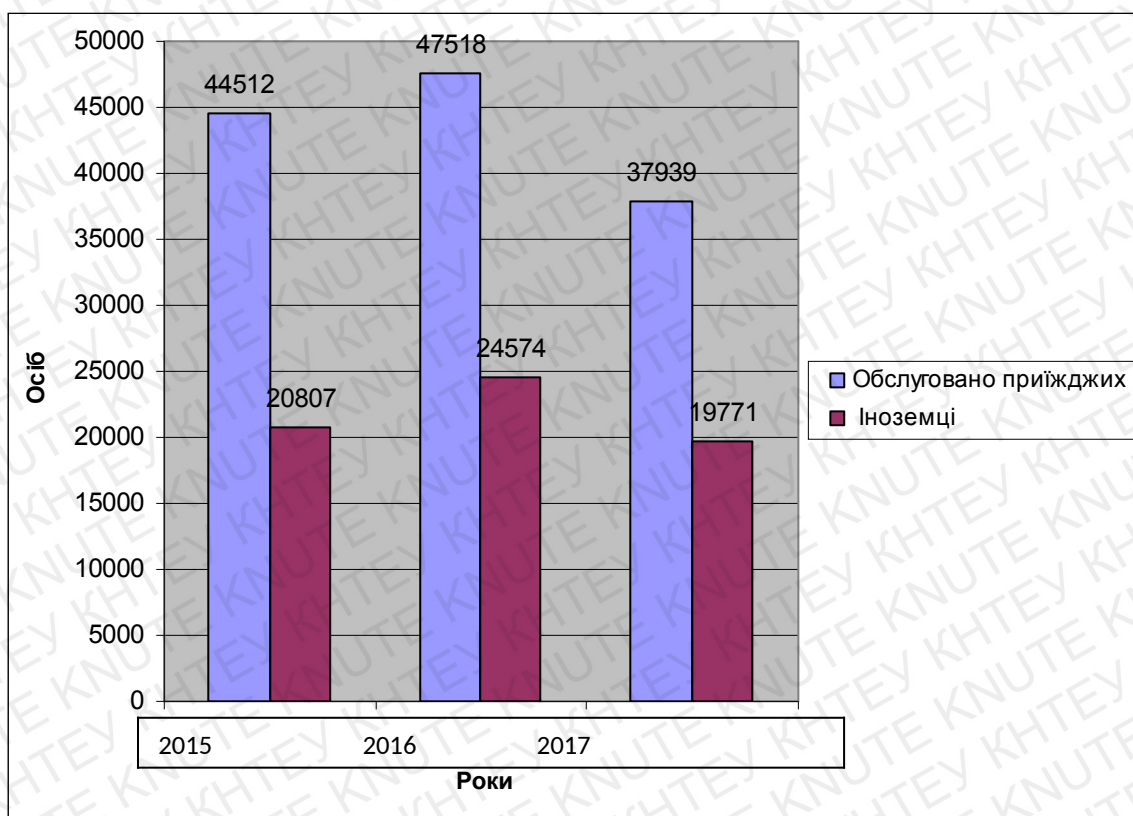
## Динаміка показників фінансово-господарської діяльності готелю „Україна”, м. Київ у 2015-2017 роках

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
		2015	2016	2017				
<b>Характеристика підприємства</b>								
Загальна площа	кв.м	223251,1	22826,3	22826,3	-200424,80	-89,78	0	0
Житлова площа всіх номерів	кв.м	7584,7	7584,7	7584,7	0	0	0	0
Місткість	місць	531	537	532	6	1,130	-5	-0,93
Кількість номерів, всього:	одиниць	373	373	373	0	0	0	0
- люксів	одиниць	25	19	20	-6	-24	1	5,26
- напівлюксів	одиниць	126	152	167	26	20,63	15	9,87
одномісних	одиниць	124	116	100	-8	-6,45	-16	-13,79
- двомісних	одиниць	98	86	86	-12	-12,24	0	0
Середньо облікова чисельність штатних працівників облікового складу	чол.	256	257	264	1	0,39	7	2,72
<b>Структурні підрозділи сфери сервісу</b>								
Ресторан	одиниць	1	1	1	0	0	0	0
Автостоянка	одиниць	1	1	1	0	0	0	0
Кафе, бар тощо	одиниць	1	1	1	0	0	0	0
Пральня	одиниць	1	1	1	0	0	0	0
Заклади торгівлі (магазин, кіоск )	одиниць	1	1	1	0	0	0	0

Закінчення табл. 2.2

Показники	Одиниці виміру	Роки			Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
		2015	2016	2017				
Інші підрозділи з надання послуг за ринковими цінами	одиниць	3	3	3	0	0	0	0
<b>Діяльність підприємства</b>								
Обслуговано приїжджих:	осіб	44512	47518	37939	3006	6,75	-9579	-20,16
- іноземці	осіб	20807	24574	19771	3767	18,10	-4803	-19,55
Загальний час перебування приїжджих:	людино-днів	107870	98722	104602	-9148	-8,48	5880	5,96
- у тому числі іноземці	людино-днів	50384	51067	54531	683	1,36	3464	6,78
<b>Основні фінансові показники</b>								
Дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	36619,9	41775	52565	5155,1	14,08	10790	25,83
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	17061,6	17230	24499	168,4	0,99	7269	42,19
Доходи від основного виду діяльності (плата за проживання)	тис.грн.	27136,2	32246,3	39760,1	5110,1	18,83	7513,8	23,30
Операційні витрати	тис.грн.	19720,3	20331,9	36601	611,6	3,10	16269,1	80,02
Чистий прибуток	тис.грн.	5456	9053	7581	3597	65,93	-1472	-16,26
Максимальна пропускна спроможність	людино-днів	193815	196005	194180	2190	1,13	-1825	-0,93
Коефіцієнт завантаження номерного фонду	одиниць	0,56	0,50	0,54	-0,05	-9,50	0,04	6,95
Рівень завантаження номерного фонду	%	55,66	50,37	53,87	-5,29	-9,50	3,50	6,95

Аналізуючи дані табл. 2.2 зазначимо, що у 2017 р. порівняно з 2016 р. місткість готелю зменшилася на 5 місць, відповідно змінилися категорії номерів. Так, наприклад, збільшилася кількість напівлюксів на 15 номерів, люксів на 1 номер та зменшилася кількість одномісних номерів з 116 до 100 номерів. Дана зміна категорії номерів пов'язана зі зміною попиту споживачів. Структурні підрозділи сфери сервісу протягом 3 років не змінювалися. Аналізуючи діяльність підприємства, чітко простежується коливальна тенденція щодо кількості обслугованих приїжджих з 2015 по 2017 роки (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Кількість обслугованих споживачів у готелі „Україна”, м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.**

На рис. 2.1. чітко показано, що у 2016 р. порівняно з 2015 р. кількість обслугованих приїжджих збільшилася на 3006 осіб або на 6,75%. На дане збільшення вплинуло збільшення кількості обслуговуваних приїжджих на 18,1%. У 2017 р. кількість обслуговуваних приїжджих зменшилася на



20,16%, кількість обслуговуваних іноземців зменшилася на 19,55%. Це сталося внаслідок: зміни попиту на товари та послуги туристського призначення, продовження економічної кризи у світі, нестабільності політичної ситуації в Україні, зменшення доходів населення.

Що стосується загального часу перебування приїжджих, то у 2015 р. даний показник складає 107870 людино-днів, у 2016 р. – 98722 людино-днів та у 2017 р. – 104602 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 „Україна”, зазначимо, що у 2017 р. порівняно з 2016 та 2015 роками, простежується тенденція до збільшення доходу (виручки) від реалізації (товарів, робіт, послуг) на 14,08% та 25,83% відповідно. Відповідно до даного збільшення зростають доходи від основного виду діяльності (плата за проживання) : у 2016 р. порівняно з 2015 р. вони збільшуються на 18,83%, у 2017 р. порівняно з 2016 р. на 23,30%. На збільшення даних показників впливає: збільшення обсягу реалізованої продукції, збільшення кількості проживаючих, ефективна цінова політика підприємства, ефективність використання матеріально-технічної бази готелю, достатньо 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 [81, с. 102-103]. Так, максимальна пропускна спроможність готелю „Україна”, у 2016 р. порівняно з 2015 р. збільшилася на 2190 людино-днів, а у 2017 р. порівняно з 2016 р. зменшилася на 1825 людино-днів. Рівень завантаження номерного фонду у 2015 р. становить 55,66%, у 2016 р. 50,37% та у 2017 р. 53,87% відповідно.

Показник рівня завантаження номерного фонду в готелі „Україна” є не достатньо високим, це пов’язано з простоями номерів, при чому простой 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 „Україна”, 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 „Україна”, 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 „Україна”.

Номерний фонд готелю «Україна» складається з таких типів номерів:

- Одномісний стандартний;
- Двомісний стандартний;
- Nonеuтооn: напівлюкс;
- Напівлюкс;
- Люкс: двокімнатний, є номери з балконом;
- Президентський номер - Presidential Suite: площею 80 кв.м.

Вартість проживання у готелі варіюється від 500 грн. до 1700 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 "Україна" 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 бізнес-центр, де клієнти можуть відправити і отримати факсне повідомлення і скористатися іншими послугами, що надаються бізнес-центром. Наявність цього об'єкту є важливою для готелю такої категорії.

До безкоштовних послуг, які входять у вартість проживання в готелі відносяться:

- Сніданок;
- Трансфер до готелю з автовокзалу;
- Служба прийому і обслуговування – цілодобово;
- Служба телефонних та інформаційних - цілодобово (побудка на прохання);
- Цілодобова інтегрована система готельної охорони і безпеки;
- Надання в номери предметів гостинності разового користування (одноразові туалетне мило, шампунь, гель і лосьйон для тіла, сіль для ванни, серветки);
- Надання в номери письмового приладдя (ручка кулькова, папір, конверт);
- Телефонний зв'язок по Україні;
- Супутникове і кабельне телебачення;
- Безкоштовний цілодобовий бездротовий Інтернет;



- Гардероб;
- Виклик невідкладної меддопомоги, таксі, бронювання різних квитків;
- Щоденне прибирання номеру та заправлення ліжка;
- Зміна білизни у номерах один раз у 3 дні та рушників щоденно.

Крім того, в готельному комплексі «Україна» надаються і ряд додаткових платних послуг:

- Надання в користування клієнтам комп'ютера, відеоустаткування; Організація зустрічі і проводів (трансфер у аеропорт, на вокзал і тому подібне);
- Надання автопослуг (оренда автомобіля з послугою водія);
- Послуги перекладача і секретаря (по попередньому замовленню);
- Дрібний ремонт одягу, хімчистка;
- Послуги з харчування в номерах (Room Service) – цілодобово;
- Зали ресторану для проведення прийомів, банкетів, весільних свят, фуршетів, семінарів, конференцій і тому подібне, бар;
- Прання і прасування білизни (цілодобово).

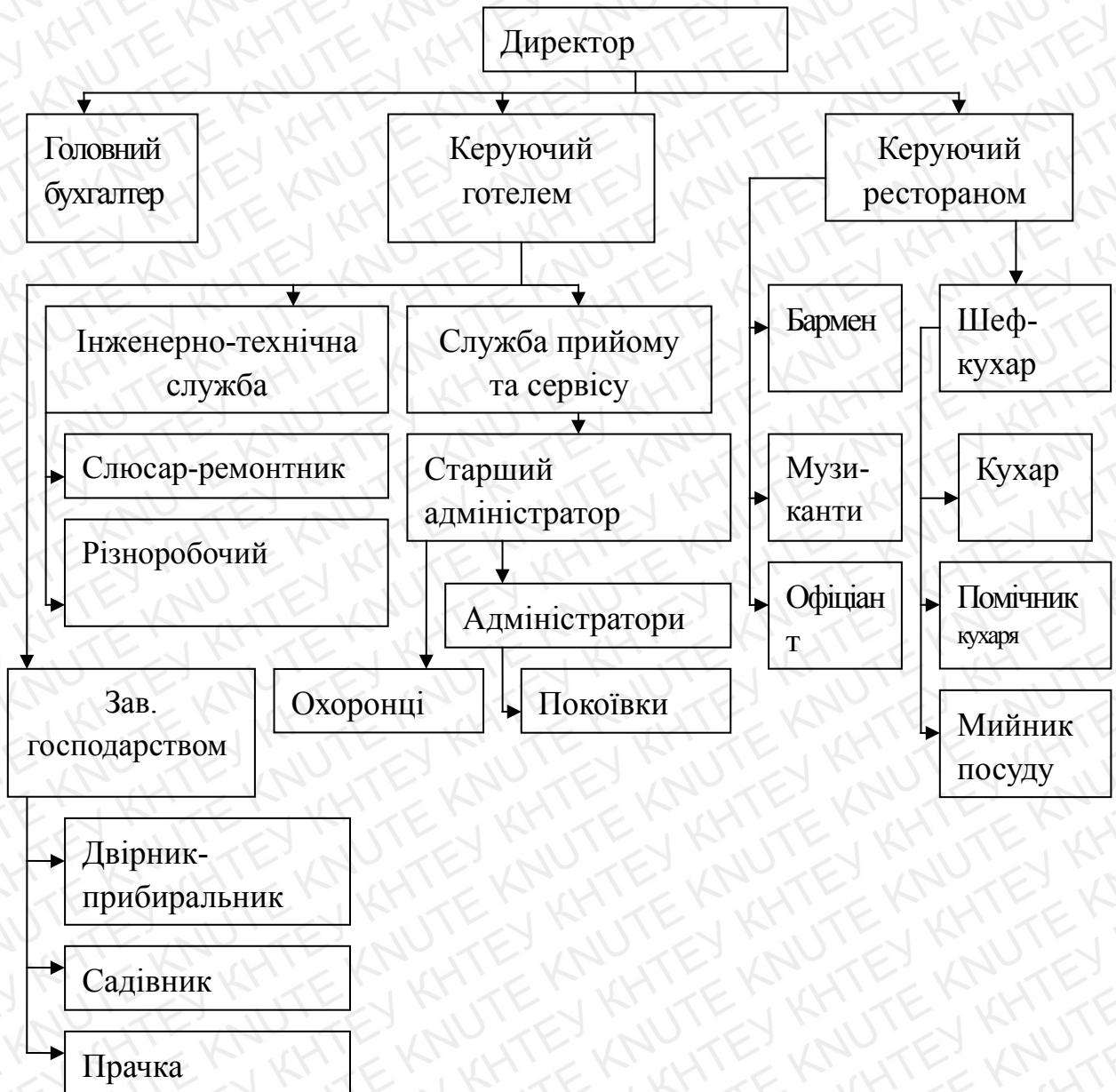
Для оплати послуг приймаються такі види кредитних карт як Visa, Euro/Mastercard, Maestro.

Для підвищення конкурентоспроможності «Україна» ефективно рекламує свою діяльність, використовуючи можливості засобів масової інформації (телебачення, радіо, газети і так далі). В світовій мережі Інтернет відкритий сайт готелю "Україна" 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.

Ознайомившись з основною характеристикою готелю "Україна", його роботою і послугами, що надаються, переходимо до вивчення організаційної структури управління підприємством. Досліджуючи організаційну структуру

готелю «Україна» 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.

Організаційна структура готелю "Україна" зображена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Організаційна структура готелю «Україна», м. Київ**

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 "Україна" тощо.

Керуючому справами готелю підкоряються дві основні служби (служба прийому і розміщення та інженерно-технічна служба) та завідувач господарством.

*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, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів і рівень комфорту в житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям.

Склад служби: адміністратори, покоївки та охоронці.

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.

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.

*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 *завідуюча рестораном*, вона



підкоряється директору готелю, здійснює повсякденний контроль за роботою кухарів, офіціантів, кухонних робітників, організовує їх роботу.

Під керівництвом завідуючої рестораном працюють: шеф-кухар, кухар, бармени, офіціанти, кухонні робітники, мийники посуду та музиканти, які здійснюють діяльність відповідно свого напрямку роботи.

*Завідувач господарством* також підкоряється менеджеру готелю; у свою чергу, під його керівництвом працюють 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.

*Головний бухгалтер* готелю "Україна" 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. Аналіз складу, структури та ефективності використання персоналу готелю**

Система управління персоналом готелю «Україна», 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 «Україна» 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 «Україна» 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 2.5 проаналізовано фонд оплати праці та інших виплат готелю «Україна» в динаміці за 2015-2017 рр. згідно зі звітом про працю за досліджуваний період.

Таблиця 2.3

Фонд оплати праці та інших виплати працівникам готелю «Україна», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	299,00	297,00	292,00	-2,00	-5,00	-0,67	-1,68
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	9564,20	9455,50	9443,70	-108,70	-11,80	-1,14	-0,12
Фонд робочого часу, за яким нарахована заробітна плата, людино-годин	641280	609594	611870	-31686	2276	-4,94	0,37

з нього відпрацьовано:	546534	536002	564421	-10532	28419	-1,93	5,30
---------------------------	--------	--------	--------	--------	-------	-------	------

Продовження табл. 2.3

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	9564,20	9455,50	9443,70	-108,70	-11,80	-1,14	-0,12
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	4797,40	5157,70	50765,20	360,30	45607,50	7,51	884,26
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	4191,70	3219,70	3576,50	-972,00	356,80	-23,19	11,08
з них премії, винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн.	1951,20	991,20	1276,40	-960,00	285,20	-49,20	28,77
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	575,10	1078,10	1109,80	503,00	31,70	87,46	2,94

Отже, за результатами проведеного дослідження діяльності з праці готелю «Україна» 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 2016 році знизився на 108,7 тис. грн., а у 2017р. – на 11,8 тис. грн.

При цьому фонд додаткової заробітної плати зменшився на 972 тис. грн. у 2016 р. порівняно з 2015 р., а у 2017 р. зріс на 356,8 тис. грн. також спостерігається тенденція до зросту заохочувальних та компенсаційних виплат, а саме у 2016 р. вони зросли на 87,48%, а у 2017 р. лише на 2,94%.



Таблиця 2.4

## Динаміка складу та структури працівників готелю «Україна»,

м. Київ за 2015-2017 рр.

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Облікова кількість штатних працівників	320	314	314	-6,00	0,00	-1,88	0,00
З них жінки	269	267	270	-2,00	3,00	-0,74	1,12
Кількість працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня	3	3	3	0,00	0,00	0,00	0,00
Кількість працюючих у віці:							
- 15-34	32	31	31	-1,00	0,00	-3,13	0,00
- 50-54	69	69	68	0,00	-1,00	0,00	-1,45
- 55-59	60	59	59	-1,00	0,00	-1,67	0,00
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:							
- неповна або базова вища освіта	10	10	10	0,00	0,00	0,00	0,00
- повна вища освіта	75	75	75	0,00	0,00	0,00	0,00
Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	7	8	8	1,00	0,00	14,29	0,00
Проживають на території інших регіонів	35	35	35	0,00	0,00	0,00	0,00
Прийнято на роботу	29	40	31	11,00	-9,00	37,93	-22,50
Вибуло	60	37	42	-23,00	5,00	-38,33	13,51
З причин плинності кадрів	56	37	42	-19,00	5,00	-33,93	13,51

Отже, за результатами аналізу кількості працівників, їх якісний склад та професійне навчання в готельному комплексі «Україна», м. Київ за 2015-2017 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 три роки більше ніж 10% від загальної кількості працівників.

Пасивна кадрова політика готелю «Україна» 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 «Україна», м. Київ.

Таблиця 2.5

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

<b>Показник</b>	<b>Відкрита політика</b>	<b>Оцінка (мін. 1, макс. 5)</b>
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	3
Адаптація персоналу	Можливість швидкого вмикання в конкурентні відношення, упровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	2
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	1
Просування персоналу	Утруднена можливість росту, тому що переважає тенденція набору персоналу	2
Мотивація і стимулювання	Превага віддається питанням стимулювання (зовнішньої мотивації)	3
Впровадження інновації	Постійний інноваційний вплив із боку нових співробітників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності співробітника та організації	1
<b>ВСЬОГО</b>		<b>12</b>

Отже, оцінивши стан кадрової політики готелю «Україна», доцільно зробити висновок, що із можливих 30 балів було набрано тільки 12, 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 «Україна», 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 «Україна», 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
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 формуванні та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі	Задовільно
7.	Розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації	Незадовільно

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 «Україна» 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 «Україна» 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 2015-2017 роки видно, що за цей період чисельність працівників, які закінчили вищі навчальні заклади зменшилась на 9 осіб і склала в 2016 році 116 чоловік, з них працівників 62 чоловік, які закінчили вищі заклади 1-2 рівня акредитації та 54 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 (2015 - 199 чоловік, 2016-2017 - 194 чоловік), найменшу питому вагу - працівники у віці від 15 до 34 років (2015 - 12 осіб, 2016-2017 - 31 особа).

Найбільший стаж роботи на даному підприємстві мають працівники відділу кадрів, бухгалтерії, номерного фонду, інженерної та пожежної служби. Готель «Україна» 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 пілг соціального характеру, що надаються готельним комплексом персоналу понад обов'язкових, передбачених законодавством у порядку соціального захисту. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів готелю «Україна», м. Київ за 2015-2017 рр. представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Показники ефективності використання трудових ресурсів  
готелю «Україна», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Дохід від надання послуг	26283,00	26568,00	30714,00	285,00	4146,00	1,08	15,61
Чисельність працівників	320,00	314,00	314,00	-6,00	0,00	-1,88	0,00
Чистий прибуток	1170,00	1478,00	1405,00	308,00	-73,00	26,32	-4,94
Продуктивність праці	82,13	84,61	97,82	2,48	13,21	3,02	15,61
Трудомісткість послуги	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	-7,69	-16,67
Рентабельність трудових ресурсів	366,00	471,00	447,00	105,00	-24,00	28,69	-5,10

За результатами проведеного аналізу ефективності використання трудових ресурсів готелю «Україна» за 2015-2017 рр. спостерігається позитивна ситуація щодо доцільності використання цієї системи управління персоналом, яка вважається керівництвом найбільш вдалою (табл. 2.7). З 2015-2017 рр. продуктивність праці досягла досить високого рівня, а найвищого піку зазнала у 2017 р. та склала 97,82 тис. грн. на особу. Зважаючи на те, що чистий прибуток у 2017 р. знизився на 4,94%.

Рентабельність трудових ресурсів зменшилася на 5,1%, хоча і займала досить високі позиції та становила 447,00%. Не зважаючи на те, що чисельність працівників у 2016 р. помітно знизилася на 6 осіб, спостерігалось помітний зріст чистого прибутку готелю «Україна» 26,32% та рентабельності трудових ресурсів на 28,69%.

Таблиця 2.8

### Проблеми у сфері управління персоналом

готелю «Україна», м. Київ

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

За результатами дослідження було виявлено найбільш гострі проблеми технологій управління готелю «Україна», 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 «Отказ «С++», яка встановлена в готелі більше ніж 10 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 «Україна» проведене соціологічне опитування спеціалістів і керівників (табл..2.9).

Таблиця 2.9

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

<b>№</b>	<b>Результат опитування</b>	<b>Кількість респондентів</b>
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%

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 відчують 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 «Україна» 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 «Україна» є не досконалими та потребують покращення реалізації та зміни деяких компонентів.

### **2.3. Діагностика ефективності управління професійним розвитком персоналу підприємства**

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 «Україна», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.**

№	Етапи планування трудових ресурсів	Аналіз ситуації	Оцінка, макс.5, мін. 1
<b>1.</b>	<b>Кадрові стратегії:</b>		
<b>1.1.</b>	Розробка основ майбутнього кадрової політики готелю	Керівництво готелю працює за стратегією попередніх років, не відбувається розробки нових основ	2
<b>1.2.</b>	Створення можливостей посадового і фахового просування робітників	Посадове і фахове просування майже відсутнє, можливість кар'єрного росту дуже низька	2
<b>1.3.</b>	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
<b>2.</b>	<b>Кадрові цілі:</b>		
<b>2.1.</b>	Визначення конкретних цілей готелю і кожного робітника, впливаючих із кадрової стратегії	Підлаштування цілей кожного працівника до загальних цілей готелю	3
<b>2.2.</b>	Досягнення максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працюючих	Досить невисокий рівень зближення цілей організації та індивідуальних цілей працюючих	3
<b>3.</b>	<b>Кадрові задачі:</b>		
<b>3.1.</b>	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
<b>4.</b>	<b>Кадрові заходи:</b>		
<b>4.1.</b>	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
<b>4.2.</b>	Визначення витрат на реалізацію плану кадрових заходів	Розраховуються мінімальні витрати на реалізацію плану, спостерігається помірно жорстка економія	4
<b>ВСЬОГО</b>			<b>24</b>

Отже, кадрове планування в готелі «Україна» здійснюється за чотири пункти: кадрові стратегії, кадрові цілі, кадрові задачі та кадрові заходи. Результатом дослідження було з'ясування, що керівництво готелю не 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 свого 24, що є низьким показником та вказує на оцінку незадовільно (табл. 2.10).

Кадрове планування в готелі здійснюється за допомогою цілого комплексу заходів, які зазначені в оперативному плані роботи персоналом:

Чи можуть бути реалізовані цілі кадрового планування

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 «Україна» 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  
«Україна», м. Київ**

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

Джерело: таблицю складено особисто автором

Отже, оцінка 25 балів із 30 можливих дає зрозуміти, що відбір персоналу в готельному комплексі «Україна» 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 «Україна», 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 3\*, 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 «Україна» 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 потребу товариства, його особистим спроможностям і особливостям.

Таблиця 2.12

### Експертне оцінювання процесів профорієнтації, адаптації та

**навчання** персоналу готелю «Україна», 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.	Розставляння кадрів по підрозділах, ділянках, робочих місцях, закріпленням ротаций 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
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
<b>ВСЬОГО</b>		<b>41</b>

Працівник, прийнятий на роботу в готель «Україна», 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 «Україна» 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 готеліми тієї ж категорійності, готельний комплекс «Україна» має досить низькі показники та характеризується застарілими засобами управління.

Таблиця 2.13

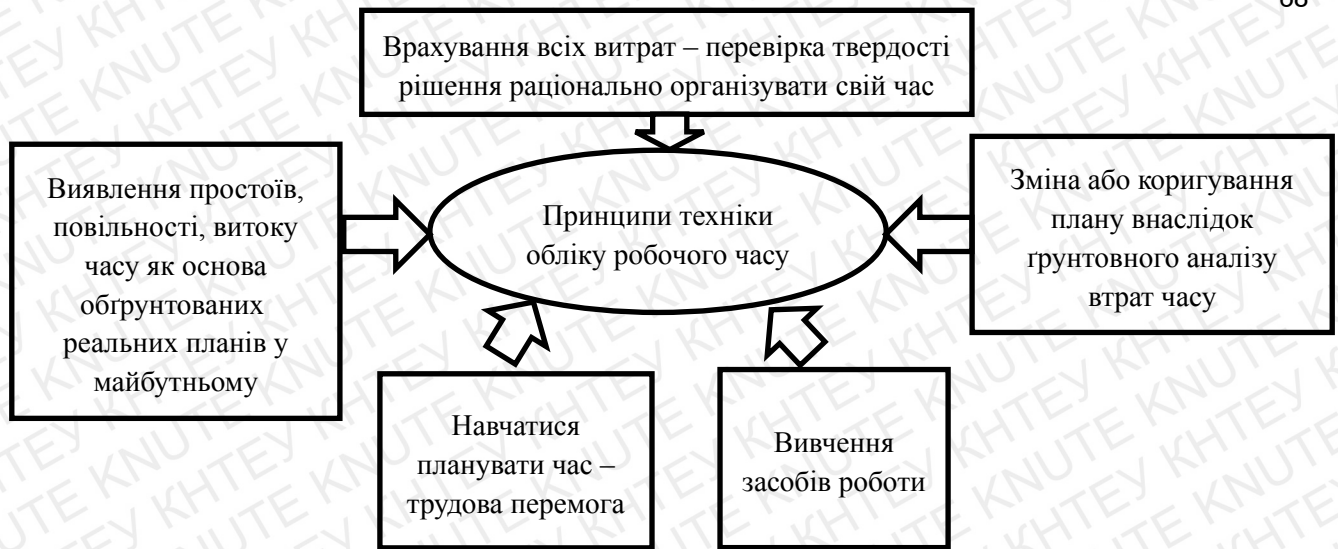
### Показники рівня підготовки кадрів та підвищення кваліфікації

#### працівників готелю «Україна», м. Київ

у динаміці за 2015-2017 рр.

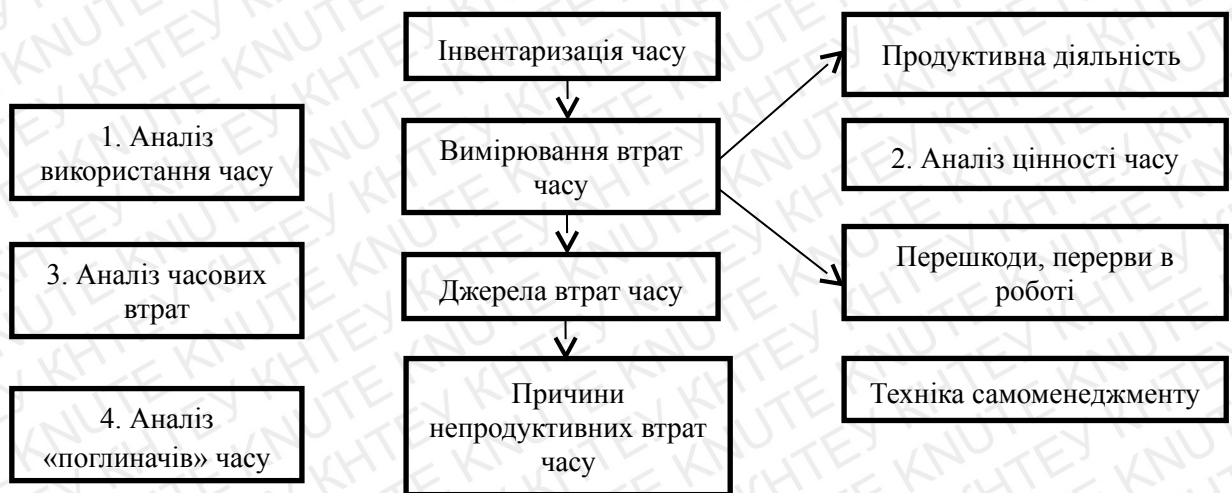
№	Показник	2015	2016	2017
1.	Кількість працівників навчено новим професіям (первинна професійна підготовка, перепідготовка)	-	-	-
1.1.	Безпосередньо на виробництві	-	-	-
2.	У навчальних закладах різних типів за договорами	-	-	-
3.	Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	-	-	-
4.	Навчалися 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 «Україна» 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 «Україна», м. Київ**

Ураховуючи динамічні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, для підвищення успішної діяльності досліджуваному підприємству готельного господарства «Україна» 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**

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 «Україна» (рис. 2.3), а також аналіз робочого часу керівників та працівників (рис. 2.4).

Таблиця 2.14

### Фотографія робочого часу менеджера готелю

«Україна», м. Київ

№	Вид діяльності	Інтервал часу	Тривалість хв.	Важливість	Фіксованість	Ініціативність	Терміновість
1.	Уточнення плану дня	9:00-9:15	15	Важливо	Нефіксоване	Власна	Нетерміново
2.	Підготовка до наради	9:15-9:30	15	Важливо	Нефіксоване	Власна	Терміново
3.	Обхід ресторану та кухні	9:30-10:30	60	Важливо	Нефіксоване	Власна	Нетерміново
4.	Нарада	11:00-12:30	90	Важливо	Фіксовано	Обов'язково	Терміново
5.	Перевірка роботи покоївок	12:30-13:00	30	Важливо	Нефіксоване	Власна	Нетерміново
6.	Перевірка роботи СПіР	13:00-14:00	60	Важливо	Нефіксоване	Власна	Нетерміново
7.	Зустріч з порушниками дисципліни	14:00-14:30	30	Важливо	Нефіксоване	Зовнішня	Нетерміново
8.	Прийом працівників	14:00-16:00	120	Важливо	Нефіксовано	Обов'язково	Терміново
9.	Робота з документацією	16:00-18:00	120	Важливо	Фіксовано	Обов'язково	Терміново
10.	Підведення підсумків дня	18:00-19:00	60	Важливо	Нефіксоване	Власна	Нетерміново
Підсумки 1 дня		9:00-19:00	600	важл. 600	фікс. 210	вл. 300	терм. 345
У відсотках		100	100	100	35	50	58

Фотографія робочого дня - це спостереження, проведені для вивчення усіх витрат робочого часу протягом зміни чи її частини. Вони можуть бути індивідуальними, груповими, бригадними тощо. Протягом дослідження підприємства готельного господарства «Україна», було створено фотографію робочого часу керівника (табл. 2.14), основними завданнями якої є:

- виявлення втрат робочою часу;
- встановлення причин цих втрат;

- розробка дієвих заходів для усунення втрат робочого часу;
- одержання аналітичних даних про необхідну чисельності працівників для створення нормативів часу.

Готель «Україна» 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.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, за економічними даними готелю «Україна» за період 2015-2017 р. доцільним буде зробити наступні висновки щодо аналізу ефективності реалізації технологій управління професійним розвитком персоналу:

1. Готель має організаційні та економічні передумови для формування дієвої та ефективної системи управління персоналом. Аналізуючи основні фінансові показники готелю „Україна”, зазначимо, що у 2017 р. порівняно з 2015 роком, простежується тенденція до збільшення доходу (виручки) від реалізації (товарів, робіт, послуг) на 25,83%, чистого прибутку, доходу на одного працюючого. На збільшення даних показників впливає: збільшення обсягу реалізованої продукції, збільшення кількості проживаючих, ефективна цінова політика підприємства, ефективність використання матеріально-технічної бази готелю, достатньо широкий асортимент додаткових послуг. Рівень завантаження номерного фонду складає 55,66%. Показник рівня завантаження номерного фонду в готелі „Україна” є не достатньо високим, це пов'язано з простоями номерів, при чому простой номерів пов'язані не тільки з відсутністю попиту, а й з капітальним ремонтом, реконструкцією, поточним ремонтом номерів. Літом рівень завантаження номерного фонду є набагато нижчим, так як готель відомчого підпорядкування.

2. Оскільки за своєю специфікою в індустрії гостинності головним активом підприємства є його персонал, то проведено кількісну та якісну

оцінки кадрового потенціалу та досліджено динаміку показників з праці підприємства.

Розглянувши структуру кадрового потенціалу підприємства, було з'ясовано, що переважна кількість працівників готелю – жінки. На підприємстві переважають працівники віком від 20 до 30 років, більше половини працівників у мають незакінчену вищу або вищу освіту, що цілком відповідає потребам готелю.

Розраховані коефіцієнти співвідношення виробничого та управлінського персоналу свідчать, що на 1 управлінської праці приходиться 2,44 одиниці операційного. Динаміка збільшення цього показника у 2017 році до 2,7 є позитивною тенденцією зменшення питомої ваги управлінської праці в загальній чисельності.

3. Зміна якісного та кількісного складу персоналу відбувається в результаті його руху. Плинність кадрів на підприємстві є порівняно низькою та складає 10%, проте динаміка її негативна, протягом 2015-2016 рр. плинність збільшилася на 4%.

Основним стимулюючим чинником ефективної діяльності персоналу будь-якого підприємства є належна оплата його праці. Протягом досліджуваного періоду середньомісячна заробітна плата працівника збільшується. За 2017 р. при кількості працівників 320 осіб було відпрацьовано 597 792 людино-доби, при цьому фонд оплати праці склав 9563,9 тис. грн. та містить крім звичайних показників, таких як фонд основної та додаткової заробітної плати, ще й заохочувальні та компенсаційні виплати та доплати, що стимулює працівників.

4. Основні напрями роботи з персоналом готелю складаються з пошуку, набору, відбору (за результатами експертної оцінки оцінено в 25 балів з 30 можливих або на 85 % задовольняє персонал); адаптації персоналу, оцінки його діяльності, організації навчання та розвитку (якість цих процесів визначено в 41 бал, що становить близько 60% та є задовільним рівнем діяльності) мотивації (підсистеми якість складає 83 %).



5. В результаті аналізу системи управління персоналом в готелі «Україна» можна зробити висновок, що в функціонуванні системи потребує удосконалення основних процесів з управління персоналом готельного підприємства, 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; відсутність автоматизованої системи управління персоналом

### РОЗДІЛ 3.

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «УКРАЇНА», М. КИЇВ

### 3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління професійним розвитком персоналу готелю

Подальше вдосконалення системи управління персоналом готелю «Україна» має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Йдеться насамперед про вивчення й запозичення керівництвом зарубіжного прогресивного досвіду щодо джерел фінансування й стимулювання підготовки персоналу, використання сучасних систем оцінки персоналу, формування й застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом.

В таблиці 3.1 узагальнено заходи щодо удосконалення системи управління персоналом готелю «Україна», м. Київ відповідно до потреб та проблем готелю з урахуванням економічної можливості. Витрати на управління персоналом не є прями по відношенню до готельних послуг, тому їх очікуваний ефект буде мультиплікативним. Всього на запропоновані заходи планується витратити 569,9 тис. грн., в результаті чого буде отриманий прибуток у розмірі 2, 952 млн. грн.

У готельному підприємстві «Україна» недостатньо розвинута система автоматизації робочих місць працівників, що в свою чергу погіршує продуктивність праці, а отже і організація роботи є недосконалою.

Готель «Україна» недостатньо оснащений комп'ютерами та офісною технікою. Було б доцільно зробити капітальний ремонт, покращити інтер'єр, закупити нові меблі на всіх поверхах, а також в не житлових приміщеннях. Відповідно до сучасних вимог необхідно також впровадження сучасного програмного забезпечення для готелю та

ресторану. Оскільки неякісна робота старих програм суттєво впливає на якість обслуговування гостей, що впливає однозначно на імідж готелю. В першу чергу потрібно поставити комп'ютери на рецепції для реєстрації та всієї роботи, а не користуватися в присутності гостя застарілими видами бланків та громіздкими картотеками тощо.

Таблиця 3.1

**Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом готелю «Україна», м. Київ**

Заходи	Зміст	Витрати, тис. грн.	Очікуваний ефект, тис. грн.	Виконавець	Термін
Автоматизація робочих місць СПІР	Недостатньо розвинута система автоматизації робочих місць працівників, що в свою чергу погіршує продуктивність праці, а отже і організація роботи є недосконалою.	95	630	Начальник служби комп'ютери-зації	До 01.06.2018
Автоматизація процесів управління персоналом	Очевидна необхідність ведення електронної бази даних, підведення підсумків тощо.	50	409	Начальник служби комп'ютеризації, начальник відділу кадрів	До 30.04.2018
Оновлення програмного забезпечення	Неякісна робота старих програм суттєво впливає на якість обслуговування гостей	200	700	Начальник служби комп'ютери-зації	До 01.06.2018
Створення відділу навчання персоналу готелю	Відділ буде складатися з 1-2 спеціалістів з навчання, які будуть розробляти тренінги, курси навчання, підвищення кваліфікації тощо.	80	400	Заступник директора, начальник відділу кадрів	До 28.02.2018
Впровадження сесмент-центру	Дозволяє планувати і контролювати роботу менеджерів з метою виявлення потреб у навчанні, оцінки його ефективності, формування кадрового резерву	50	480	Директор готелю	До 01.07.2018
Стажування та навчання працівників відділу кадрів	2-х місячні курси експлуатації та використання нового програмного забезпечення та електронних систем	16	250	Заступник директора	До 15.05.2018
Впровадження нової посади – менеджера з персоналу	Впровадження посади менеджера з персоналу, який буде проводити тренінги для персоналу	21,49	46,89	Заступник директора, начальник відділу кадрів	До 15.05.2018
Тренінги для працівників обслуговування щодо гостинності	Постійні тренінги для персоналу згідно сформованої програми	57,40	36,38	Начальник відділу кадрів	Протягом року



<b>ВСЬОГО</b>	<b>569,9</b>	<b>2952,3</b>	-	-
---------------	--------------	---------------	---	---

Справжнім випробуванням для готелю «Україна» є розробка організаційних рішень, які дають можливість надавати послуги, обумовлені очікуваннями клієнта. Для переходу до більш розвинутих моделей навчання працівників готельного сектору є одночасно фактором надзвичайної важливості і здатності організації до розвитку. Попередньою умовою для створення якісних послуг, безумовно, є людські ресурси. Особлива природа сфери послуг, їх нематеріальний характер, співпадіння під час етапів виробництва і доставки приносять в процес управління значний людський фактор. Отже, участь керівника в діяльності готелю «Україна», професіоналізм, передпродажна підготовка і післяпродажне обслуговування, а також здатність залагоджувати конфлікти між персоналом безпосередньо відбивається на якості послуг.

Сучасний стан розвитку готельного господарства «Україна» вимагає більш виваженої системи управління на всіх рівнях і державного регулювання, незалежно від форм господарювання і власності. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці програм розвитку готельного господарства на державному та регіональному рівнях, що потребує нового до теоретичних і науково обґрунтованих положень розвитку підприємств готельного господарства і удосконалення систем управління і в першу чергу кадрового забезпечення.

Дослідження показали, що у готелі «Україна» існує лінійно-функціональна структура управління, яка має певні недоліки, насамперед це певна інертність, недостатня гнучкість і в цілому малоефективність. Відповідно до сучасних вимог потрібно зробити наголос на децентралізацію повноважень, з тим щоб дати нижчестоячим керівникам право самим ухвалювати важливі рішення. Потенційні переваги такої схеми полягають в покращенні взаємодії і обміну інформацією між керівництвом різних рівнів (тобто по вертикалі) підвищенням ефективності процесу ухвалення рішень, посилені мотивації діяльності

керівників, поліпшенні підготовки керівників різних рівнів.

Процес обслуговування потребує особливої чіткості та високої організації, здатності забезпечити максимальні зручності для проживаючих і високий рівень культури обслуговування. У готелі «Україна» повинен бути свій стиль обслуговування, якого повинен дотримуватись як керівник, так і усі працівники, адже усі безпосередньо мають відношення до цього. Повинна бути створена концепція готелю, яку потрібно доводити до кожного працівника, потрібно включити наступні принципи: добиватись повного задоволення гостя за допомогою ефективного і ввічливого обслуговування, забезпечивши реалізацію принципу – «цінність запропонованого продукту, еквівалентна засобам, які затрачає гість»; підтримувати менеджера підрозділу і його співробітників у виконанні особистої ініціативи з ціллю збільшення прибутку і якості роботи при дотриманні політики компанії; забезпечувати хороші умови праці і підтримувати ефективну комунікацію на всіх рівнях, добиваючись кращого розуміння і прийняття ефективних рішень; здійснювати підготовку, підвищення кваліфікації і просування співробітників компанії на основі їх заслуг і здібностей; працювати чесно, з почуттям відповідальності перед клієнтом; цінувати персонал, всіх до єдиного. Для успішного виконання задач поставлених перед відділом кадрів в готелі «Україна» слід впровадити нову структуру управління. Потрібно частково та поступово займатися оновленням та омолодженням кадрового потенціалу підприємства та дбати про підвищення їх кваліфікації.

За аналізом ринку сучасних технологій з управління персоналом було знайдено велику кількість програмного забезпечення, основними функціями яких є управління персоналом підприємства (табл. 3.2). Таке різноманіття спричинене розвитком ІТ-систем, потреб ринку та підприємств, яким не байдужа якість пропонованої продукції чи послуг.

1. Першою досліджуваною системою є «Human Capital Management», що представляє собою конфігурацію «EMD: Human Capital Management» на основі кращих практик у галузі управління персоналом.

Таблиця 3.2

### Портфель прикладних інноваційних систем управління персоналом на ринку інформаційних технологій

Найвні сучасні системи управління персоналом	Вартість, тис. грн.	Переваги	Недоліки
Human Capital Management	100	Система містить у собі наступні модулі: Пошук та підбір персоналу. Навчання. Планування робіт по управлінню персоналом. Регламентация. Кадровий резерв. Розвиток компетенцій. Соціальна робота. Атестація. Адаптація. Оцінка соціально-психологічного клімату. Оцінка персоналу.	Залежність від підприємства-виробника системи.
LeaderTask	180	Просте і максимально ефективне управління персоналом; Постановка задачі, вибір співробітника для виконання задачі, визначення термінів виконання задачі, визначення рівня значущості.	Не досить розвинена для повного обхвату діяльності готелю. Недостатність функцій для управління сферою послуг. Дороговизна.
1С: Підприємство (1С:Зарплата та управління персоналом 8)	55	Призначена для реалізації кадрової політики підприємства і грошових розрахунків з персоналом по наступних напрямках.	Охоплює тільки бухгалтерію, документацію та облік кваліфікованих кадрів. Вузкопрофільна система.
EssentialPIM Pro	120	Це менеджер персональної інформації, який дозволяє збирати і зберігати різні дані в зручному, електронному вигляді. Всі завдання, справи, замітки, контакти, пошта та паролі зберігаються в графічному і легко доступному вигляді.	Необхідність щорічного оновлення. Вартість оновлення складає 5 тис. грн. щороку. Недостатність функціональності для управління персоналом готелю. Вузкопрофільна база даних. Підходить для роботи з безпосередніми клієнтами, для офісних компаній.
HRB AGroup	90	Побудова, візуалізація і зміна різних типів організаційної структури на рівні всієї компанії цілком. Облік робочого часу, відсутностей, відряджень та пов'язаних з ними витрат з урахуванням локальних регуляцій.	Більш підходить для виробничих підприємств. Щорічні платежі за користування. Залежність від мережі Інтернет. Відсутність функцій навчання, підвищення кваліфікації тощо.
Customer Relationship Management	80	Автоматизація бізнес-процесів компанії, що забезпечують взаємодію всіх її підрозділів з	Управління персоналом з точки зору відносин із споживача. Орієнтація на споживача.



(CRM)		клієнтами на рівні, визначеному CRM-ідеологією.	Відсутність функцій навчання, підвищення кваліфікації тощо.
-------	--	---	---

Вона включає в себе модулі, створені на платформах «1С: Підприємство 8» і «ESCOM.Enterprise» (система управління бізнес-процесами). Система містить у собі наступні модулі: пошук та підбір персоналюю, навчання, планування робіт по управлінню персоналом, регламентація, кадровий резерв, розвиток компетенцій, соціальна робота, атестація, адаптація, оцінка соціально-психологічного клімату, оцінка персоналу. Всі модулі інтегровані в єдину систему і являють собою найбільш повний інструмент управління людським капіталом з можливістю отримувати комплексну інформацію про його стан. Абсолютно підходить для управління персоналом готелю, оскільки охоплює всі рівні та аспекти управління готельним комплексом та являє собою найбільш повний інструмент управління людським капіталом з можливістю отримувати комплексну інформацію про його стан.

2. Система «LeaderTask» - просте і ефективне управління персоналом, управління безліччю програм в реальному часі, кожна ціль має мінімально необхідний набір параметрів для ефективного управління, постановка задачі, вибір співробітника для виконання задачі, визначення термінів виконання задачі, визначення рівня значущості, у кожній задачі свій контекст.

3. «1С: Підприємство» («1С:Зарплата та управління персоналом 8») призначена для реалізації кадрової політики підприємства і грошових розрахунків з персоналом по наступних напрямках: планування потреб у персоналі:

- рішення задач забезпечення бізнесу кадрами - підбір, анкетування і оцінка;
- управління компетенціями, навчанням, атестаціями працівників;
- управління фінансовою мотивацією персоналу;
- ефективне планування зайнятості персоналу;
- облік кадрів і аналіз кадрового складу; нарахування та виплата заробітної плати;

- вирахування регламентованих законодавством податків і внесків з фонду оплати праці;

- відображення нарахованої зарплати і податків у витратах підприємства.

4. «EssentialPIM Pro» - це менеджер персональної інформації, який дозволяє збирати і зберігати різні дані в зручному, електронному вигляді. Всі завдання, справи, замітки, контакти, пошта та паролі зберігаються в графічному і легко доступному вигляді. Система характеризується зручністю і простотою використання. Розширені клавішні комбінації збільшують швидкість роботи і ефективність. У системі «EssentialPIM Pro» забезпечується повна безпека даних, можливість зручно надсилати дані по будь-якому записі використовуючи електронну пошту. Можливість пошуку елементів у базі по будь-якій кількості встановлених критеріїв є головною перевагою.

5. Система «HRB AGroup» забезпечує побудову, візуалізацію і зміну різних типів організаційної структури на рівні всієї компанії цілком (легальна/ функціональна/ проектна і тд.); автоматизацію кадрових процесів з урахуванням локальних особливостей різних географій; облік робочого часу, відсутностей, відряджень та пов'язаних з ними витрат з урахуванням локальних регуляцій; уніфікацію кадрових процесів різних офісів; оперативну побудову консолідованої звітності; доступ співробітників до загальної корпоративної інформації тощо.

6. «Customer Relationship Management» (CRM) – це система автоматизації бізнес-процесів компанії, що забезпечують взаємодію всіх її підрозділів з клієнтами на рівні, визначеному CRM-ідеологією. Така система, з одного боку, вирішує завдання, спрямовані на задоволення та утримання споживачів, з іншого - служить оптимізації діяльності організації, скорочуючи витрати, пов'язані з пошуком і обробкою інформації, аналізом даних, управлінням продажами і т.д.

При виборі системи підприємству необхідно в першу чергу задатися питанням, для яких цілей їй необхідна система, які завдання вона буде



реально вирішувати, і нарешті - чи буде це просто автоматизація кадрового діловодства та документообігу або ж організація бажає перевести на новий шабель весь процес управління персоналом?

Аналізуючи отримані дані (табл. 3.2), з'ясувавши всі переваги та недоліки кожної із існуючих систем, можна зробити висновок, що перша система «Human Capital Management» є найбільш оптимально та доцільною, оскільки охоплює всі рівні управління персоналом у готельному підприємстві.

Постійний зріст інтересів до впровадження нових технологій управління персоналом готелів проходить на тлі загального зростання потреб споживачів послуг підприємств готельного господарства та полягає в автоматизації управлінської діяльності та впровадженні автоматизованих систем управління та контролю за діяльністю персоналу, зростання інтересу до систем управління ефективністю роботи підприємства (Enterprise Performance Management). Успішне управління за цілями, управління ефективністю бізнес-процесів підприємства, (EPM-стратегія), поряд з технологіями з управління персоналом складаються в корпоративну стратегію та [переваги](#) окремо взятого готелю. В умовах постійно мінливого ринку, готельні господарства бажають «тримати руку на пульсі».

Отже, у загальному випадку можна стверджувати, що розвиток технологій управління персоналом постійно розвивається та дає підприємствам готельного господарства все більше і більше можливостей ефективно використовувати мінімальну кількість затрачених ресурсів для надання максимум необхідних якісних послуг. В останні роки з'явилися нові технології, у тому числі і в області «Human Capital Management», що дозволяють керівництву підприємств фундаментально переглянути свій підхід до організації бізнес-процесу, а жорстка [конкуренція](#) на ринку готельних послуг значно прискорює цей процес.

Отже, готель «Україна» працює за застарілими технологіями управління персоналу. Доцільність застосування запропонованих заходів досить



очевидна, оскільки керівництво готелю повинно досить добре аналізувати сучасний ринок та реагувати на його вимоги, а розвиток сучасних технологій управління не стоїть на місці та допомагає ефективніше здійснювати діяльність щодо надання послуг гостям.

Стрімкий розвиток комп'ютерних технологій, що відбувається останніми роками, і значні зміни в підходах до побудови інформаційних систем вимагають створення нових концептуальних засад формування систем управління персоналом. Велика кількість підприємств готельного господарства планують впровадити у себе інформаційні системи, що дозволяють автоматизувати процеси пошуку, прийому та найму персоналу. Такі програми як правило мають веб-інтерфейс, і дозволяють вести пошук персоналу через Інтернет, сортувати потік вакансій, і розподіляти резюме у відповідності з основними параметрами автора. За ситуації що склалася на підприємстві готельного господарства «Україна» доцільною є комп'ютеризація системи управління персоналом за використання новітніх інформаційних систем, що являють собою інтегровані технології управління людським капіталом та кваліфікованими кадрами.

Тому готелю «Україна» необхідна ІТ-система, що дозволяє управляти ефективністю роботи персоналу в буквальному сенсі в режимі реального часу. Такі програми підтримують процеси планування та зворотного зв'язку. Коригування планових показників, та інтегровані з іншими модулями корпоративні інформаційні системи дозволяють підприємствам отримати нову важливу конкурентну перевагу.

### **3.2. Обґрунтування впровадження системи «Human Capital Management» у діяльність готелю**

Аналізуючи данні дослідження проведеного агентством «AMR Research» серед сотні швидко зростаючих компаній світу необхідно зазначити, що успішні організації в поточному році не тільки не скоротять, а навпаки, збільшать свої витрати. Більше 87% компаній планують збільшити

або залишити на тому ж рівні витрати на нові технології управління персоналом (Human Capital Management, HCM). Якщо в 2012 році тільки 33% підприємств були готові почати новий проект у галузі впровадження технологій управління персоналом (HCM), то в 2016 році таких підприємств-новаторів вже налічується не менше 44%. Якісне зростання на 11%, служить показником того, що сам [процес](#) проникнення HCM технологій вже «набрав свою критичну масу».

Інтегрована в загальну систему управління персоналом програма «Human Capital Management» дозволяє заносити резюме в єдиному форматі та зберігати в загальній базі даних, постачати коментарями про кандидата, вести його «кадрову історію». Все більше готельних комплексів використовують такі системи для ротації персоналу всередині компанії, оскільки їхні можливості дозволяють зіставляти «ідеальні» і реальні компетенції кандидата на ту чи іншу посаду, створювати рекомендації щодо підвищення його професійних якостей в плані особистого кар'єрного зростання.

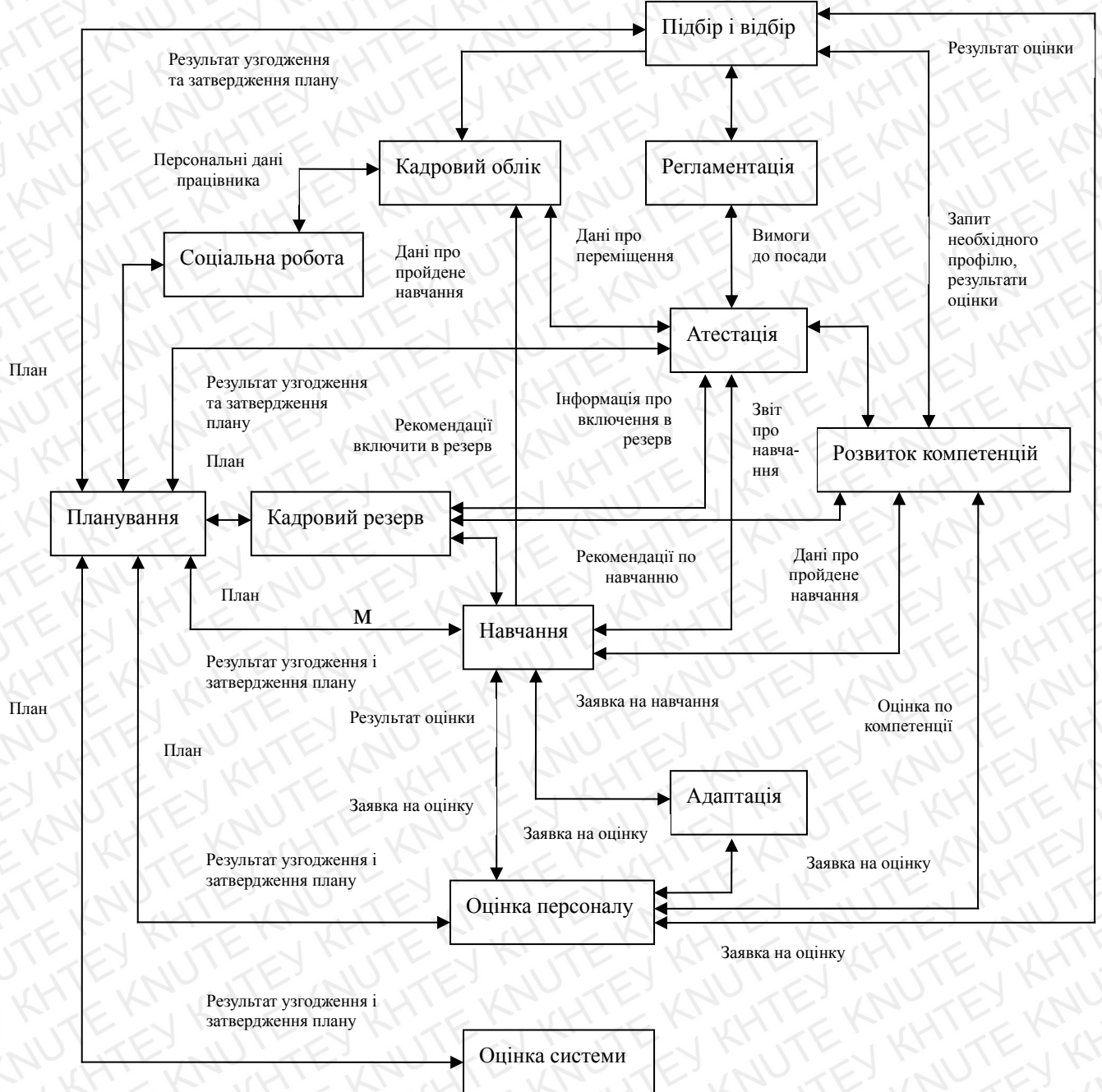
Не менш популярною областю для впровадження нових технологій у галузі управління персоналу, залишається [навчання](#) персоналу. При цьому і в цій області все частіше розглядаються застосування Інтернет-рішень..

Конфігурація «EMD: Human Capital Management» є розробкою російської організації «Евроменеджмент», заснованої на основі кращих практик у галузі управління персоналом. Вона включає в себе модулі, створені на платформах «1С: Підприємство 8» і «ESCOM.Enterprise (рис. 3.1). Модель Human Capital Management (модель для керування колективом) виділяє наступні типи компетенцій: знання бізнесу; персональна дієздатність; стратегічний внесок; практичні навички та володіння технологіями менеджменту. Злагоджена робота співробітників і високий рівень мотивації до виконання завдань збільшують продуктивність та прибутковість підприємства готельного господарства.



Система містить у собі наступні модулі:

1. Пошук та підбір персоналу (рис. 3.2). Модуль призначений для автоматизації процесу пошуку і підбору персоналу. У ньому реалізовані функції створення заявки на підбір і розпорядження про початок підбору, їх погодження та затвердження. Є можливість роботи із зовнішніми і внутрішніми кандидатами, вибір і затвердження кандидата.





**Рис. 3.1. Блок-схема функціонування модулів системи «Human Capital Management» у готелі**



**Рис. 3.2. Блок-схема роботи модуля «Пошук та підбір персоналу» в системі «Human Capital Management»**

**Рис. 3.3. Візуалізація роботи модуля «Пошук та підбір персоналу» в системі «Human Capital Management»**

Після того, як кандидати на вакансію були підбрані, формується документ «Конкурсний відбір». У цей документ потрапляють всі внутрішні і зовнішні кандидати і для них організується початковий конкурсний відбір,

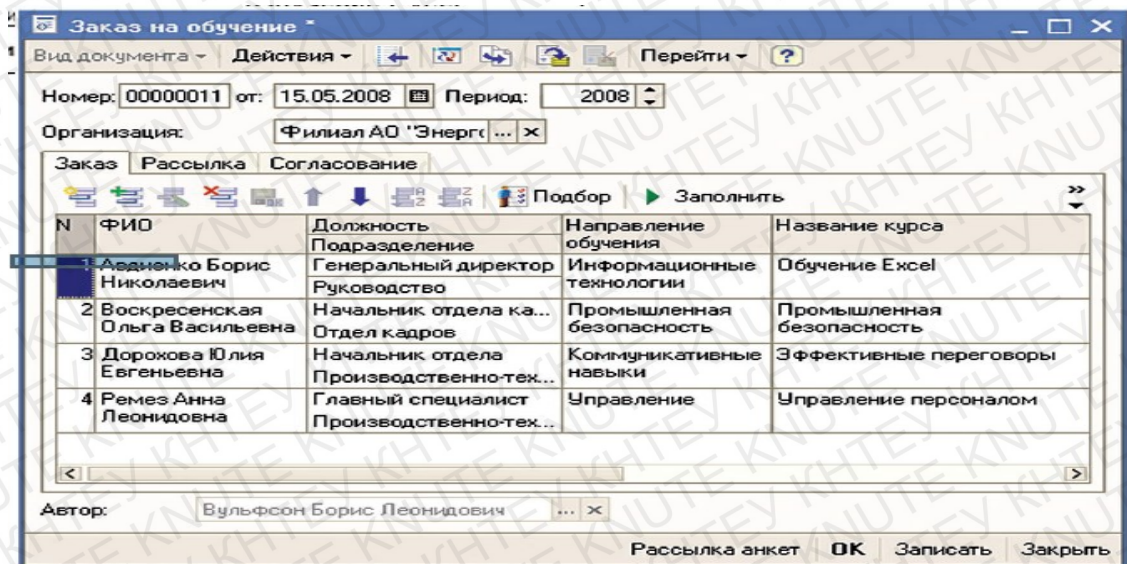


після чого з кандидатів вибирається той, якому буде зроблено пропозицію про роботу.

2. Навчання (рис. 3.3). Модуль автоматизує процес складання планів і графіків навчання, організації процесу навчання та оцінки його ефективності. У модулі формується бібліотека курсів навчання, яка є базою для планування та організації навчання, передбачена можливість відправлення та отримання анкет користувачами системи в форматі .xls, формування плану на підставі аналізу компетенцій.



**Рис. 3.3. Блок-схема роботи модуля «Навчання» в системі «Human Capital Management»**



**Рис. 3.4. Візуалізація роботи модуля «Навчання» в системі «Human Capital Management»**

Вибір курсів навчання відбувається з бібліотеки курсів системи. Для кожного курсу є можливість роздрукувати програму навчання, а також система дозволяє вибрати необхідний курс на основі певних параметрів. У



рамках планування навчання створюється, узгоджується і затверджується план, заснований на потреби в навчанні.

3. Планування робіт по управлінню персоналом (рис.3.5). Модуль створений для вироблення оптимального плану робіт, для досягнення цілей з мінімальними витратами. У ньому реалізовано планування ресурсів і планування заходів. Планування відбувається як «зверху-вниз», так і «знизу-вгору». Існує суворі ієрархія серед планів (прогнозні, річні, оперативні). Модуль передбачає розподіл ролей і відповідальності між різними посадовими особами, які беруть участь у плануванні.



**Рис. 3.5. Блок-схема роботи модуля «Планування робіт по управлінню персоналом» в системі «Human Capital Management»**

Укрупненный прогноз: Укрупненный годовой прогноз по типу меропр...09

Действия

Номер: 00000007 от: 17.07.2008 14:16:09 Период планирования: 2009

Тип мероприятия: Подбор персонала

Единица планирования: вакансии Состояние: Утвержден

N	Организация	Количество	Сумма	Комментарий
1	ООО "Виртуал"	10	400 000,00	
2	Центральный филиал	5	150 000,00	
		15	550 000,00	

OK Записать Закрыть

**Рис. 3.6. Фрагмент модуля «Планування робіт по управлінню персоналом»**

Після створення прогнозу настає період річного планування, в якому створюються річні плани, що містять поквартальну інформацію про заплановані заходи та сумах витрат на них.



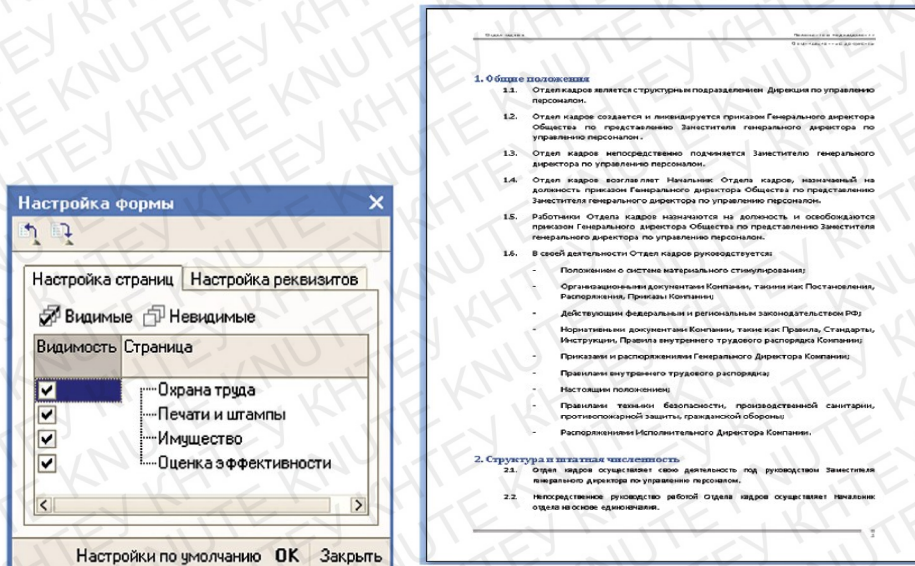
4. Регламентация (рис. 3.7). Модуль предназначен для створення і зберігання посадових інструкцій та положень про підрозділи. У ньому реалізована можливість їх експорту в «Microsoft Word», друку, зміни, погодження та затвердження. Система містить у собі структурований перелік посадових обов'язків, який дозволяє включати в інструкцію або положення типовий набір посадових обов'язків «одним натисканням миші».



**Рис. 3.7. Блок-схема роботи модуля «Регламентация» в системі «Human Capital Management»**

Модуль дозволяє відобразити в документі «Положення про підрозділ» наступні дані:

- нормативні документи, якими керуються співробітники даного підрозділу;



**Рис. 3.8. Візуалізація роботи модуля «Навчання» в системі «Human Capital Management»**

- структуру підрозділу;
- напрямки діяльності підрозділу, функції і показники ефективності;
- права і відповідальність усіх співробітників даного підрозділу;
- порядок узгодження документа і т.д.

5. Кадровий резерв (рис. 3.9). Модуль автоматизує формування і розвиток кадрового резерву. У модулі формуються всі необхідні документи: список кандидатів у кадровий резерв; список резервістів; атестаційний лист; індивідуальний план розвитку. Також в ньому реалізовані функції формування вимог до кандидатів та прийняття рішення по ним.



**Рис. 3.9. Блок-схема роботи модуля «Кадровий резерв»**

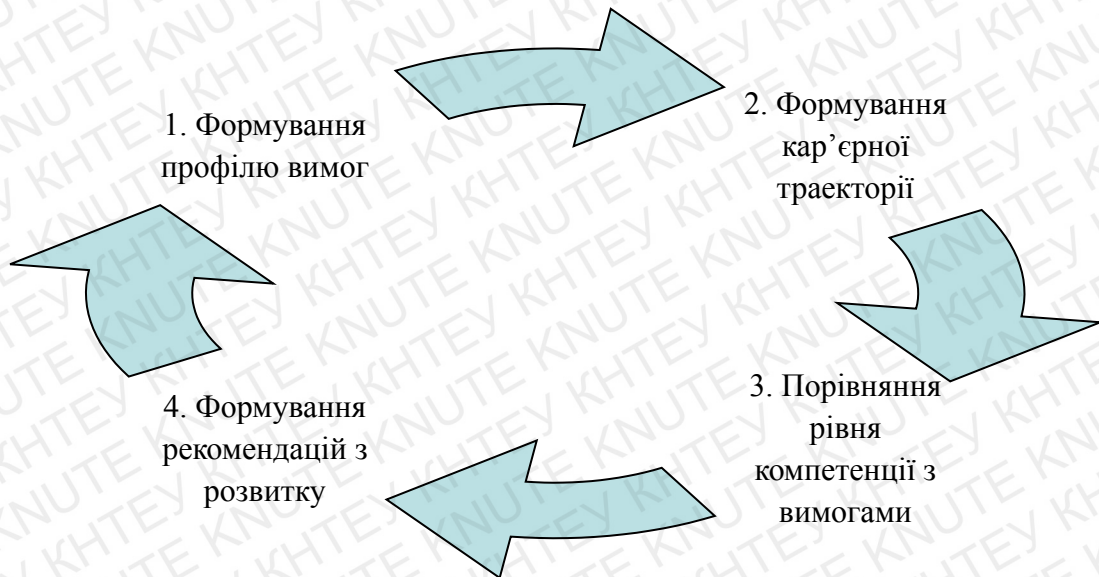
Для розвитку співробітників, що входять до кадрового резерву, модуль дозволяє формувати індивідуальний план розвитку - документ, призначений для відображення основних відомостей про кандидата, рівні розвитку його компетенцій, а також про заходи, необхідні для професійного розвитку співробітника.

6. Розвиток компетенцій (рис. 3.11). Модуль створений для роботи та розвитку компетенцій працівників. У ньому реалізовано створення профілів вимог, формування кар'єрних траєкторій і відстеження статусу розвитку



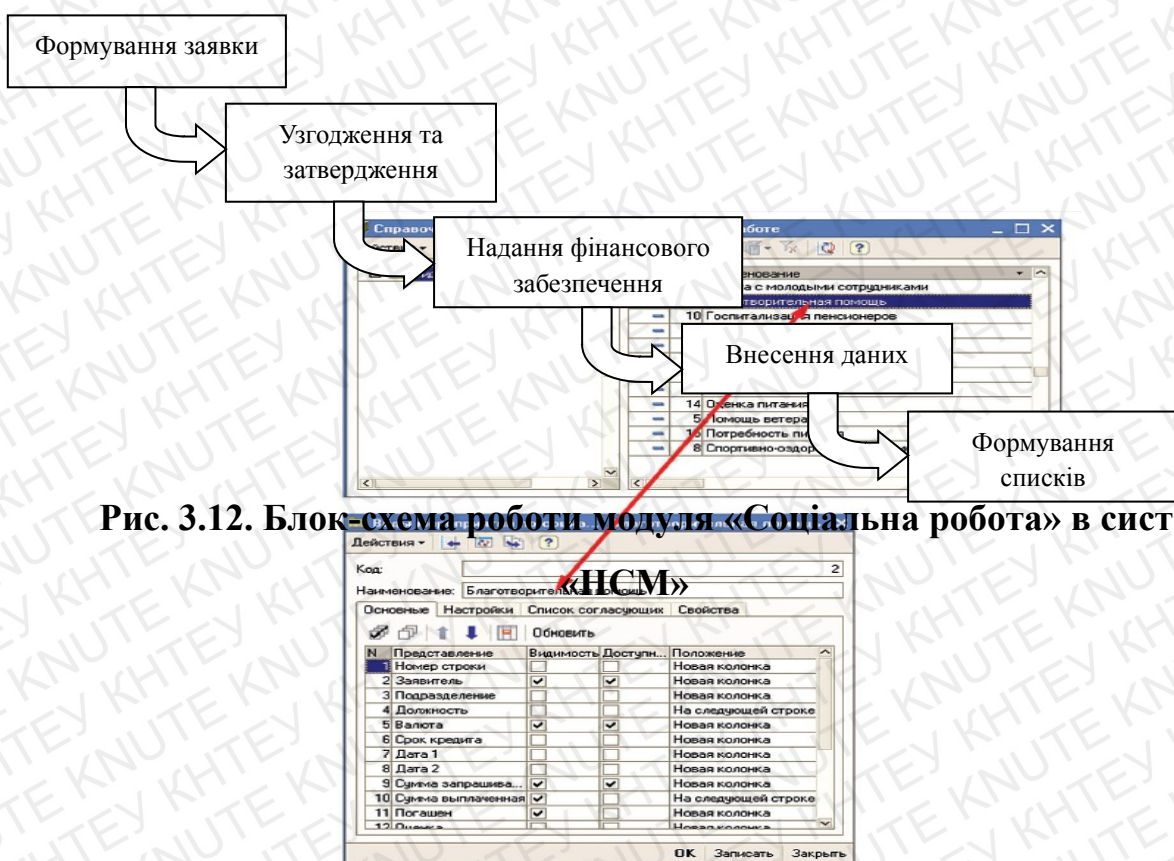






**Рис. 3.11. Блок-схема роботи модуля «Кадровий резерв» в системі «Human Capital Management»**

7. Соціальна робота (рис. 3.12). Модуль призначений для управління записами по соціальному забезпеченню. У ньому реалізована можливість засобами користувача заводити нові види соціального забезпечення та правила роботи з ними. У модулі передбачено погодження та затвердження різних видів заяв, підготовка звітів. В результаті можливе створення звітів для страхових компаній, пенсійних фондів та для внутрішньої аналітики.



**Рис. 3.12. Блок-схема роботи модуля «Соціальна робота» в системі «HCM»**

**Рис. 3.13. Візуалізація роботи модуля «Соціальна робота» в системі «НСМ»**

Соціальна робота з персоналом включає в себе як компенсаційний соціальний пакет, так і соціальні зобов'язання і заходи в організації. Все соціальне забезпечення розділено на два види:

- соціальне забезпечення, що надається за запитом;
- соціальне забезпечення, яке стосується всіх співробітників.

Соціальне забезпечення за запитом припускає, що для надання соціального забезпечення співробітник виявляє бажання його отримати, а потім отримує на індивідуальній основі (матеріальна допомога, участь у спортивно-оздоровчих та культурно-масових програмах, надання медичних послуг колишнім працівникам організації, що знаходяться на пенсії, організація відпочинку та ін.).

8. Атестація (рис. 3.14). Модуль автоматизує процес атестації працівників. У ньому передбачена можливість створення наказу про організацію підготовчих заходів до проведення атестації, річного плану проведення атестації, наказу про проведення щорічного планового атестації, наказу про проведення атестації, а також атестаційний лист, службовим характеристики, протоколу засідання атестаційної комісії та наказу про



проведення заходів за результатами атестацій. Модуль передбачає можливість узгодження і затвердження документів.



**Рис. 3.14. Блок-схема роботи модуля «Атестація» в системі «НСМ»**

Відповідно до річного плану проведення атестації щомісяця або щокварталу формуються накази про проведення атестації зі списком працівників. Перед проведенням атестації в системі передбачено отримання службової характеристики від безпосереднього керівника працівника, що атестується.

Состав аттестационной комиссии: Состав аттестационной комиссии 1 от 21.08.2008...:37

Действия

Номер: 1 Дата: 21.08.2008 17:17:37

Организация: ООО "Виртуал"

Документ основания: Годовой план проведения аттестации ООО

АК со стороны организации АК со стороны профсоюзной организации

Ответственный за подачу предложений от профсоюза: Борозанов Валерий Андреевич

Срок подачи предложений до: 10.08.2008

Количество кандидатов: 2

Предложения от профсоюза

ФИО	Структурное подраздел...	Должность
Пастухова Виктория Евгеньевна		
Стройнов Александр Антонович		

Электронное письмо предложения:

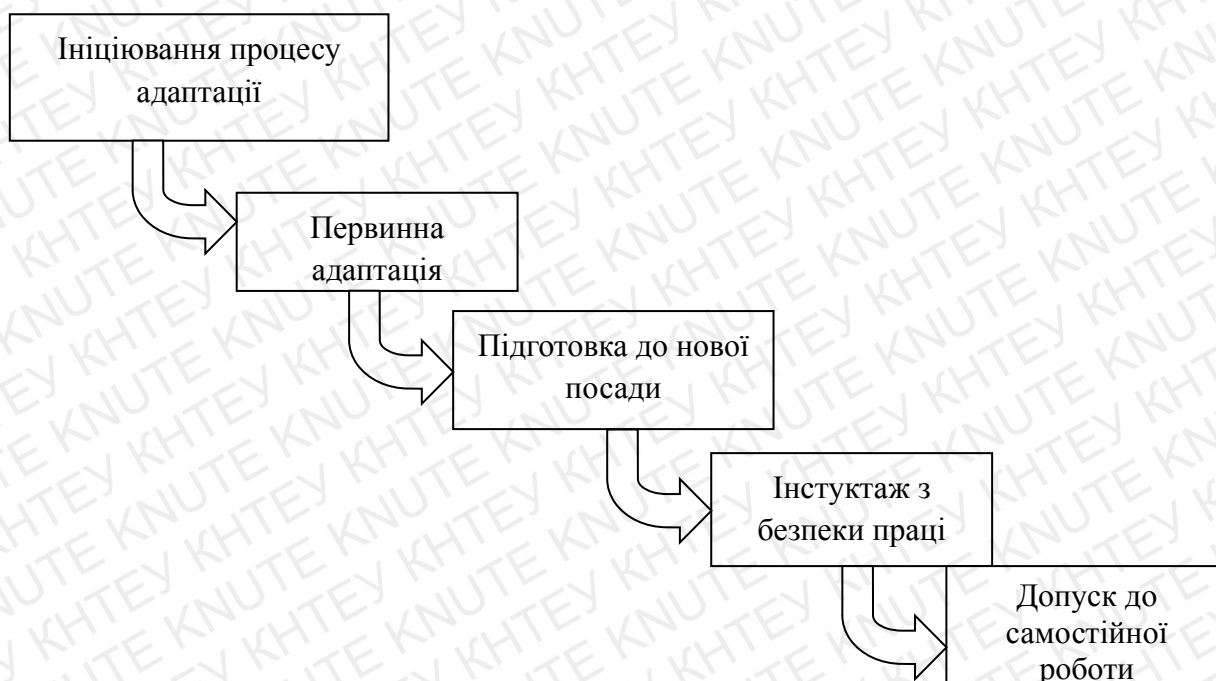
Исполнитель: Ковалева Наталья Георгиевна

Рассылка OK Записать Закрыть



**Рис. 3.15. Фрагмент модуля «Атестація» в системі «НСМ»**

9. Адаптація (рис. 3.16). Модуль створений для формування списку завдань адаптованості співробітників, наказів про проходження або непроходження адаптації, службових записок. У ньому передбачено ведення аналітики та звітність у формі журналів. У модулі закладено механізм внесення відміток про проходження заходів, погодження та затвердження документів.



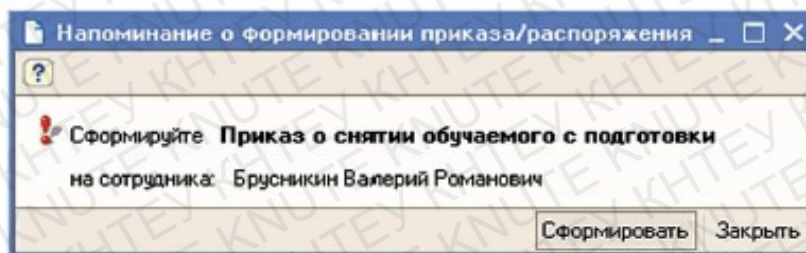
**Рис. 3.16. Блок-схема роботи модуля «Адаптація» в системі «НСМ»**

Первинна адаптація може включати в себе наступні процедури адаптації:

- знайомство з внутрішніми документами;
- знайомство із співробітниками підрозділу і т.д.

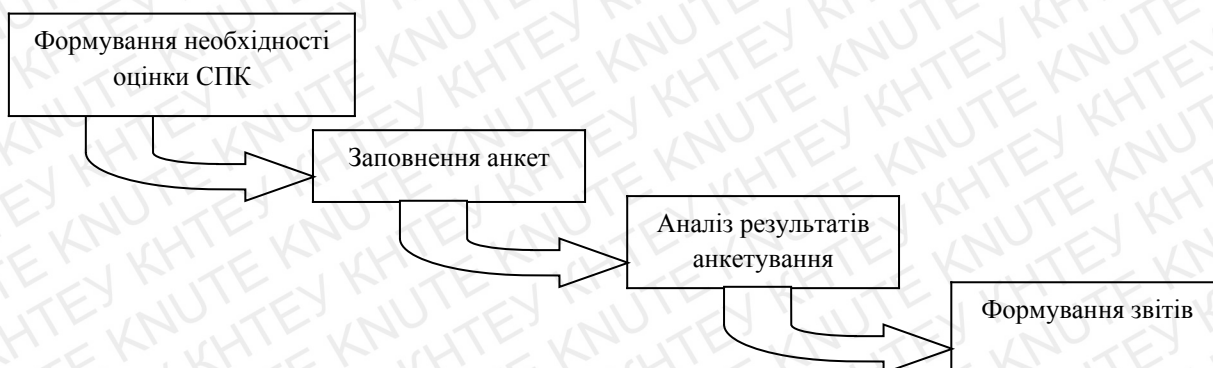
Підготовка по новій посаді може включати в себе наступні заходи по адаптації:

- навчання;
- стажування (навчання на робочому місці);
- перевірка знань, правил, норм з охорони праці і т.д.

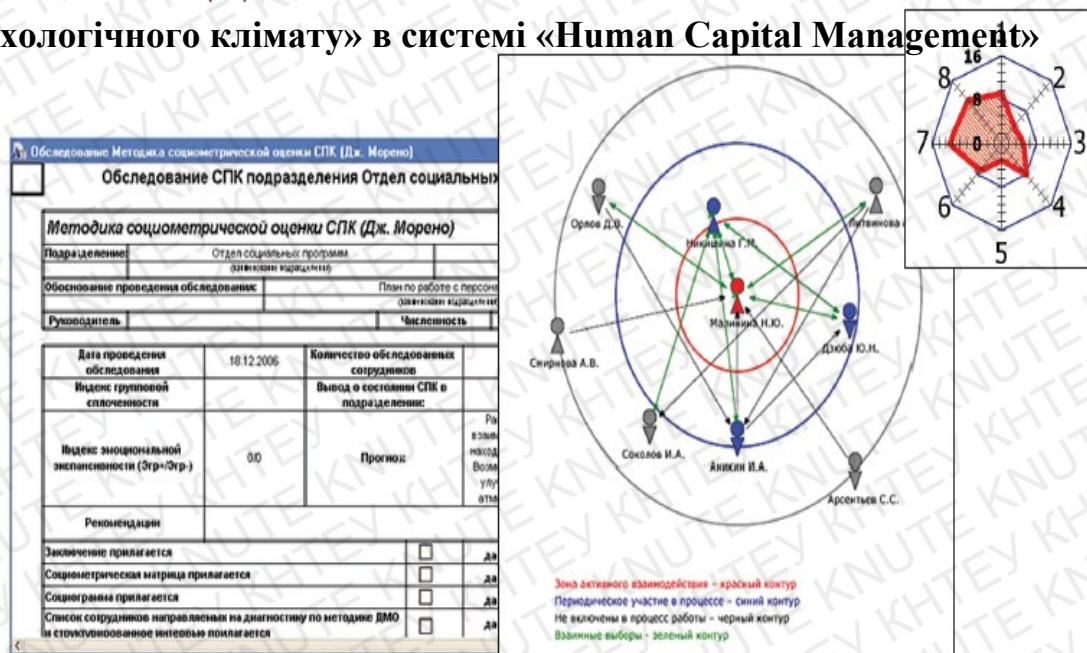


**Рис. 3.17. Візуалізація нагадування в роботі модуля «Адаптація» в системі «НСМ»**

10. Оцінка соціально-психологічного клімату (рис. 3.18). Модуль призначений для діагностики соціально-психологічного клімату. Використовуються такі методики: експрес-оцінка, діагностика міжособистісних відносин, соціометрія.



**Рис. 3.18. Блок-схема роботи модуля «Оцінка соціально-психологічного клімату» в системі «Human Capital Management»**





**Рис. 3.19. Візуалізація роботи модуля «Оцінка соціально-психологічного клімату» в системі «НСМ»**

11. Оцінка персоналу (рис. 3.20). Модуль призначений для проведення комплексної оцінки персоналу. Можлива адаптація модуля до будь-якого методу оцінки професійних знань і психологічних якостей та навичок, проведення оцінки в автоматизованій формі або підтримка неавтоматизованого проведення. Система дозволяє аналізувати результати оцінки та вносити експертні висновки по проведеній оцінці.



**Рис. 3.20. Блок-схема роботи модуля «Оцінка персоналу» в системі «Human Capital Management»**

У модулі «Оцінка персоналу» зберігаються результати усіх тестувань. У будь-який момент може бути переглянута історія тестування кожного працівника, реалізовані гнучкі можливості пошуку результатів по базі даних. Система дозволяє одночасно переглядати результати по групі співробітників, формувати як індивідуальні, так і порівняльні експертні висновки. При створенні власного висновку експерт може використовувати автоматично сформовані дані.



Всі модулі інтегровані в єдину систему і являють собою найбільш повний інструмент управління людським капіталом з можливістю отримувати комплексну інформацію про його стан.

В умовах жорстокої конкуренції та динамічно ринку одним із найважливіших конкурентних факторів є якість трудових ресурсів готелю «Україна». Технічним вирішенням для реалізації цієї задачі є HCM-системи (Human Capital Management). За результатами аналізу переваг та результатів запропонованої системи «Human Capital Management» для готелю «Україна», м. Київ було з'ясовано, що система має:

- злагоджену спільну роботу, а саме оптимізацію пошуку талантів всередині організації та за її межами;
- зважені рішення, тобто прозорість роботи і підвищена задоволеність гостей;
- розширені можливості адаптації: грамотна кадрова робота з використанням системи управління ресурсами.

Таблиця 3.3

**Перспективи готелю «Україна» за рахунок впровадження системи «HCM»**

<b>Засіб</b>	<b>Переваги</b>	<b>Результати</b>
Глобальна основна система HCM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Досить цікава система, що ґрунтується на Інтернет технологіях;</li> <li>- Працює на глобальному ринку, забезпечуючи відповідність місцевим ринкам;</li> <li>- Забезпечує основу для даних та процесів, пов'язаних з кадровим адмініструванням, яка розвиватиметься відповідно до діяльності підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочує витрати, підвищує пристосування системи, покращує розуміння готельної справи;</li> <li>- Зменшує ризик та підвищує цілісність даних;</li> <li>- Розвиває дільність готелю;</li> <li>- Збільшує ефективність та продуктивність кадрового адміністрування.</li> </ul>
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впроваджує основний інтерфейс користувача для реєстрації часу;</li> <li>- Інтегрується з іншими пристроями;</li> <li>- Відслідковує за фактично відпрацьованим часом, порівнює його із запланованим та вносить корективи в робочий графік;</li> <li>- Приміняє гнучке рішення, засноване на правилах, дозволяє розраховувати загальний час</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення точності, вчасної звітності та планування необхідної кількості трудових ресурсів;</li> <li>- Об'єднання даних про відпрацьований час із декількох джерел і рішень;</li> <li>- Робота відповідно поставленому графіку, попередження недоукомплектованості штату та зниження продуктивності праці;</li> <li>- Забезпечення всім нормам</li> </ul>

	відсутності, допустимість і валову заробітну плату;	законодавства, профсоюзів, корпоративного та трудового права, а також розрахунок валової заробітної плати.
Адміністрування процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення доступу даних про персонал та зв'язаних з ним операцій для всім працівників підприємства.</li> <li>- Зниження витрат на менеджерів та працівників;</li> <li>- Збільшення задоволеності працівників за допомогою моделі служб загального доступу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зменшення витрат на кадрове адміністрування;</li> <li>- Збільшення задоволення працівників;</li> <li>- Збільшення продуктивності праці;</li> <li>- Впровадження передового досвіду;</li> <li>- Раціоналізація бізнес-процесів;</li> <li>- Раціоналізація процедури вирішення питань;</li> <li>- Подолання перешкод, що перешкоджають обігу інформації.</li> </ul>

Продовження табл. 3.3

<b>Засіб</b>	<b>Переваги</b>	<b>Результати</b>
Інтегрована система управління кадровим резервом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналіз та моделювання кадрового резерву для точного планування необхідних трудових ресурсів та керівників у майбутньому;</li> <li>- Приваблювання та утримання кращих працівників відповідно до плану по організації трудових ресурсів;</li> <li>- Оптимізація вкладу працівників, надання можливостей підвищення кваліфікації і найбільш ефективній формі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення успіху та довговічності;</li> <li>- Збереження конкурентоздатності;</li> <li>- Зниження витрат;</li> <li>- Збільшення ефективності та відданості працівників роботі;</li> <li>- Винагородження потрібних людей;</li> <li>- Покращення керівництва;</li> <li>- Підвищення рівня задоволеності працівників та гостей готелю.</li> </ul>

- більш ефективна операційна діяльність: управління з метою забезпечення сталості попиту, масштабованості і ефективності в міжнародному масштабі.

«Human Capital Management» - це повний та інтегрований комплект, від основних кадрових операцій до автоматизації робочих процесів і надання послуг, для повного управління кадровим резервом підприємства, що включає багато унікальних для галузі рішень. Система дозволяє підприємству наймати кращих співробітників, призначати їм ключові цілі та управляти продуктивністю, розвивати кращих виконавців і перетворювати сьогоднішніх кращих виконавців у завтрашніх лідерів.

Отже, поява нових напрямів менеджменту персоналу вимагає їх теоретичного осмислення. Менеджмент передбачає розвиток персоналу в умовах корпоративного духу, конкуренції, різного типу зовнішніх впливів і загроз, ефективність діяльності співвідноситься з економічними, фінансовими та іншими витратами, прибутком. За допомогою основи для даних і процесів, пов'язаних з кадровим адмініструванням, підприємство готельного господарства «Україна» може скоротити витрати, оптимізувати ефективність кадрових операцій, залучити й утримати співробітників, а також точно спланувати необхідні трудові ресурси та керівників в майбутньому. За допомогою даної системи готель «Україна» зможе автоматизувати кадрове діловодство та документообіг, а також перевести на новий щабель весь процес управління персоналом.

### **3.3. Обґрунтування ефективності пропонованих заходів**

Значення навчання й перепідготовки кадрів на підприємстві широко визнано в усьому діловому світі. Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання, перепідготовки. Головними з них є:

- збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу;
- тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання трудових ресурсів;
- технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями;
- нестача досить кваліфікованих працівників на національному рівні;
- підготовка працівників до заняття більш високої посади;
- розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів;
- соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників;
- поява нових виробничих працівників.

Постійне навчання персоналу підвищує якість надання послуг, що в свою чергу покращує показники діяльності підприємства.



На нашу думку, тренінг - це багатофункціональний метод навмисних змін психологічних феноменів людини чи групи людей з метою гармонізації професійного та особистісного буття людини. На сьогоднішній день організовується достатньо велика кількість різноманітних тренінгів та семінарів, які необхідно відвідувати працівникам, задля того, щоб підвищити рівень знань, розвивати особисті та професійні компетенції.

Основним завданням даних тренінгів є: розвиток творчого потенціалу службовців готелю, розвиток професійних компетенцій, оволодіння ефективними способами і методами роботи.

Процес навчання працівників готелю повинен іти постійно. Безперервність процесу навчання досягається плануванням навчання працівників на кожне півріччя і щотижневим проведенням занять із працівниками кожного відділу. Кожен відділ готелю повинен мати свій план навчання, розрахований на півріччя, та визначений час проведення занять. Наприкінці півріччя необхідно проводити екзамени зі спеціальних дисциплін, що вивчаються на спеціально розроблених навчальних тренінгах, що описані в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Портфель навчально - тренінгових програм для працівників  
готелю «Україна» на 2018 р.**

№ з/п	Вид тренінгової програми	Учасники
1	Стратегічне управління конкурентоздатністю готелю, що пов'язана зі стратегічним плануванням, аналізом місії, цілями і пріоритетами готелю	Керівники готелю
2	Вдосконалення і розвитку діяльності готелю, а також технологіям побудови ефективної проектної команди і управління змінами при впровадженні результатів проектування.	Керівний персонал
3	Новітні методи проведення управлінських процедур при створенні систем атестації і моніторингу і тестування при підборі працівника до колективу, методики проведення кадрового аудиту	Менеджери з управління персоналом

	проактивними психологічними методиками в діагностиці персоналу і механізми колективної та організаційної мотивації	
4	Принципи антикризового управління (проведення діагностики стану та оцінки перспектив готелю, розробки стратегії виходу з кризи і шляхів санації готелю)	Керівники готелю, менеджери з антикризового управління
5	Сучасні психотехнології в кадровій роботі	Менеджери з управління персоналом
6	Розгляд ряду методик, що надають можливість ідентифікувати всі елементи механізму, що управляє поведінкою людини, а саме: мотиви, ціннісні орієнтації і воля особистості, психологічне розвантаження з метою запобігання	Менеджери з управління персоналом

Продовження табл..3.4

№ з/п	Вид тренінгової програми	Учасники
	психічному перенапруженню, психологічна корекція зривів, адаптація і поновлення працездатності працівників;	
7	Управління маркетингом готелю, кількісний опис ринку через поведінку споживачів, концепція 4P, сегментація ринку для визначення споживчих переваг при виборі способу позиціонування, медіа-планування, створення унікальної пропозиції засобами реклами і PR, ефективне управління комунікаціями; складання бюджету комунікацій	Керівники і фахівців відділу маркетингу
8	Управління відносинами з гостями, способи залучення нових і утримання старих клієнтів, методи підтримки контактів з клієнтами і високої лояльності до клієнтів	Менеджери відділу продажу, менеджери по роботі з клієнтами
9	Організація і проведення нестандартних розважальних, ділових заходів	Менеджери відділу конференц-обслуговування, бенкетного обслуговування та кейтерингу
10	Створення креативного продукту в рекламі	Керівники і фахівців

		відділу маркетингу
11	Управлінський облік, управлінські фінансові звіти, класифікацію витрат, аналіз беззбитковості, збутову політику готелю, формування бюджету готелю	Керівники та фахівці фінансового відділу та бухгалтерія
12	Вузькоспеціалізовані тренінг-програми про напої, сервіровку, страви, посуд та ін.	Працівники служби ресторанного сервісу
13	Ведення робочого процесу за допомогою автоматизованої програми управління готелем. Програма «Досконалий сервіс»»	Керівники та фахівці служби прийому та розміщення
14	Технологія прибирання номерів	Працівники номерного фонду
15	Технологія мийки посуду в готелі	Працівники відділу стюардингу
16	Стандарти якісного ресторанного обслуговування гостей	Працівники служби ресторанного сервісу

Слід також зазначити, що комплексна система навчання, яка поєднує в собі сукупність організаційних, режимних, технічних, інформаційних та інших заходів, спрямованих на досягнення високого рівня надання готельних послуг, розробляється з урахуванням конкретних умов для готелю «Україна».

Пропозиції щодо формування плану-програми розвитку та навчання працівників готелю «Україна» наведені в табл. 3.4.

Базовий склад програми тренінгу для персоналу готелів та ресторанів «Досконалий сервіс: правила та техніка обслуговування»:

1. Особливості сучасного обслуговування в готелях і ресторанах.
2. Зустріч гостей і розміщення.
3. Практичні аспекти роботи з гостями: проблемні і нестандартні ситуації.
4. Організація обслуговування Room Service.
5. Технологія прийому і розміщення іноземних громадян, громадян СНД, громадян України.
6. Управління якістю в індустрії гостинності і інше.

Таблиця 3.5

**План організації навчання операційного персоналу готелю «Україна» на 2018 рік**

Назва	виду/типу	Формат	Посади,	Тривалість	Вартість
-------	-----------	--------	---------	------------	----------



навчання	проведення	кількість осіб всього		
Комплексний тренінг «Досконалий сервіс: правила та техніка обслуговування»	Запрошення тренера зі Школи ресторанного та готельного менеджменту «Профі», м. Київ	Всі працівники, 37 осіб	2 групи по 18 осіб, 4 дні по 5-6 годин	27500 грн.
Майстер-клас для кухарів та барменів	Запрошення фахівця зі Школи ресторанного та готельного менеджменту «Профі» м. Київ	Кухарі, бармени, 4 особи	4 дні	5500 грн.
Групова бесіда-тренінг «Психологічні особливості роботи з гостями»	Викладач кафедри психології КНТЕУ	Офіціанти, адміністратори, покоївки, охоронці, 18 осіб	5 днів по 2 години	1000 грн.

Продовження табл. 3.5

Назва виду/типу навчання	Формат проведення	Посади, кількість осіб всього	Тривалість	Вартість
Інформаційні семінари на загальні теми: «Місія, історія готелю, перспективи розширення»	Власними силами підприємства	Працівники по мірі необхідності (зокрема і нові співробітники)	1 день по 2 години кожного місяця	-
Ділова гра «Телефонний етикет»	Власними силами працівників	Адміністратори, 5 осіб	2 дні по 2 години	-
Курси англійської мови «Англійська для туризму та готельного господарства»	Учбовий центр вивчення англійської мови «OXFORD», м. Київ»	За необхідністю, 12 осіб	30 занять по 1,5 години на кожну людину	23400 грн.
Самонавчання за всіма напрямками	Власними силами працівників	Всі працівники	Постійно	-
Загальна вартість запланованого навчання				57400

Групова бесіда-тренінг «Психологічні особливості роботи з гостями» включає розгляд блоків:

1. Психологія гостей: типологія гостей; особливості знаходження з ними в контакт; потреби гостей; мотивація відвідин готелів і ресторанів;

особливості обслуговування гостей – чоловіків, жінок, пар, гостей з дітьми; постійні гості; гості VIP; як поводитися з гостями в різному настрої і стані.

2. Поведінка в конфлікті: поняття конфлікту і конфліктної ситуації; конфліктний гість; попередження конфлікту; способи виходу з конфлікту; конфліктостійкість; конструктивні способи емоційного реагування.

Для щоразового підвищення якості підготовки та визначення ефективності навчання, працівники, що пройшли курс навчання, повинні проходити анкетування на задоволеність підготовкою відповідно до 1 етапу (Реакція) моделі оцінки результативності навчання Д.Кирпатріка (див. розроблену анкету у додатку II).

Реалізація запланованих заходів з навчання персоналу дозволить отримати значний ефект як соціальний, так і економічний.

В результаті реалізації заходів як внутріфірмового навчання так і з залученням фахівців знижується плинність кадрів (мінімум у 2 рази, тобто якщо очікуваний рівень плинності кадрів складав на 2016 рік 16,38%, то в разі реалізації програми навчання він повинен скласти не більше 8%), підвищується професійна культура, підвищується якість обслуговування, збільшуються готельні продажі і доходи підприємства, знижується кількість скарг, підвищується мотивація персоналу.

Результативність реалізації даних заходів з навчання та розвитку персоналу у перші місяці після проведення матимуть найбільший ефект, потім поступово ефект буде ослаблюватися. Загальний прогнозований приріст балансової виручки після реалізації запропонованих заходів протягом року складе мінімум 10%, тобто 93779 грн. Підґрунтям для прогнозування даного збільшення є зниження втрат робочого часу і підвищення продуктивності праці.

Загальний економічний ефект від реалізації програми навчання визначимо за наступною формулою (3.1):

$$\Delta E = \Delta D - B \quad (3.1)$$

де  $\Delta E$  - очікуваний економічний ефект від реалізації програми навчання;

$\Delta D$  – очікуване підвищення доходу (виручки) від надання послуг.

$B$  - витрати на заплановані заходи по навчанню персоналу в 2018 році.

Отже, економічний ефект від реалізації програми навчання персоналу складатиме  $\Delta E = 93779 - 57400 = +36379$  грн.

Загальний коефіцієнт економічної ефективності реалізації програми розраховуємо по формулі (3.2):

$$K_e = \Delta E / B, \text{ нормативне значення } > 0, \quad \uparrow \quad (3.2)$$

$$K_e = 36379 / 57400 = 0,63.$$

Таким чином, з розрахунків бачимо, що захід щодо введення додаткової посади - менеджера по персоналу, економічно обґрунтований, оскільки підприємство отримує додатковий економічний ефект у розмірі 36379 грн. і коефіцієнт ефективності впровадження складає 0,63, що означає отримання 0,63 грн. додаткового ефекту на 1 грн. затрачених коштів.

Завдяки роботі менеджера по персоналу керівництво готелю «Україна» зможе своєчасно приймати рішення по стимулюванню персоналу, поліпшенню умов роботи, вирішенню конфліктних ситуацій. Все це дозволить багато разів збільшити прибуток підприємства, підвищити якість послуг завдяки ефективній системі роботи з кадровим потенціалом та розширити коло клієнтів у майбутньому.

Таблиця 3.5

**Склад витрат на введення посади менеджера з розвитку персоналу в готелі «Україна»**

Вміст запису	Сума, грн.
<b>Єдинократові витрати</b>	
Розміщення оголошення про вакансію на сайті 0629.com.ua (тариф «Безкоштовний» - 3 вакансії на місяць)	0
Проведення процедур відбору і найму 10 чол.(по резюме)*10 грн. (анкета «Вакансія»)=100 грн.	100
Витрати на устаткування робочого місця:	3490
Додаткові комп'ютерні установки (1*3000 грн.)	6000
Принтер (1*250грн.)	1550
Телефонний апарат (1*150грн.)	150



Витратні матеріали	90
Поточні витрати	
Заробітна плата за рік 6000*12*1= 18000 грн.	72000
Разом очікуваних витрат	21490
Очікуване підвищення виручки від послуг, яке забезпечить продуктивніший і якісніший кадровий склад сформований кваліфікованим менеджером по персоналу на 15%: 937,79*0,15=140668 грн.	100890

Ефективність введення менеджера по персоналу визначимо на підставі витрат, пов'язаних з введенням нової посади, в першу чергу витрат на зарплату, і виходячи із зростання економіко-фінансових показників (балансової виручки мінімум на 5%. Підґрунтям для прогнозування даного збільшення є зниження втрат робочого часу і підвищення продуктивності праці) (табл. 3.5).

Економічний ефект від введення в штат менеджера по персоналу визначимо по наступній формулі (3.3):

$$\Delta E = \Delta B - Z, \quad (3.3)$$

де  $\Delta E$  - очікуваний економічний ефект від введення посади кваліфікованого менеджера по персоналу;

$\Delta B$  – очікуване підвищення виручки від послуг;

$Z$  - витрати на введення в штат посади менеджера по управлінню персоналом в 2010 році.

Отже, економічний ефект від введення посади менеджера по персоналу складатиме  $E = 140668 - 100890 = +39778$  грн (3.4)

Загальний коефіцієнт ефективності впроваджуваного заходу розраховуємо по формулі (3.4):

$$K_e = \frac{\Delta E}{Z} > 0, \quad (3.4)$$

(3.5)

$$K_e = 140668 / 100890 = 1,29.$$

Таким чином, з розрахунків бачимо, що захід щодо введення додаткової посади - менеджера по персоналу, економічно обґрунтований, оскільки

підприємство отримує додатковий економічний ефект у розмірі 39778 грн. і коефіцієнт ефективності впровадження складає 1,29, що означає на 1 витрачену гривню підприємство отримує додатковий ефект у розмірі 1,29 грн.

Отже, така посадова одиниця в організаційній структурі підприємств індустрії гостинності як HR-менеджер є важливою і потрібною. У додатку 3 наведено приклад розробленої посадової інструкції менеджеру по персоналу для готелю «Україна», в якій відображено основні кваліфікаційні вимоги, перелік основних дисциплін та знань, якими повинна володіти дана особа, а також права та обов'язки при виконанні робіт на даній посаді.

Передова технологія є сьогодні ключем до успіху на будь-якому ринку, що з нетерпінням чекає сервіс з новими характеристиками і готовий платити за це високу ціну.

Сучасна тенденція розвитку корпоративних інформаційних систем та їхньої технічної основи - корпоративних мереж - є перехід до інтегрованої передачі даних і мовлення. Мотиви такого переходу очевидні. Це істотна економія при використанні найдорожчого ресурсу мережі – каналів зв'язку. Дані та голос (телефонні розмови), а також факси й відеоінформація передаються одним каналом, що гарантує багатократне зниження витрат на оренду каналів або їхнє прокладання.

Впровадження «НСМ»-системи дозволить готельному комплексу «Україна» отримати наступні вигоди (табл. 3.6):

- підвищити ефективність роботи працівників;
- підтримувати компетенцію персоналу в залежності з вимогами сучасного ринку, що постійно змінюється;
- утримати найбільш цінних працівників;
- приваблювати працівників, які найбільш точно відповідають потребам готелю;
- зменшити операційні затрати HR-департаменту;

- мінімізувати операційні та організаційні ризики, досягти поставлених бізнес-задач;
- найбільш точно ідентифікувати вимоги до управління готелем та зробити оптимальні оцінки, необхідні для їх реалізації;
- оптимізувати процесів в службі управління персоналом, підвищити ефективність діяльності персоналу та успішну реалізацію корпоративної стратегії;
- досягати реалізації стратегічних цілей готелю, декомпозируючи їх до рівня кожного працівника;
- реалізувати розвиток та навчання кадрового потенціалу у відповідності з цілями готелю та його підрозділів;
- здійснювати стратегічне планування організаційних змін та формувати бюджет;
- своєчасно приймати ефективні рішення, ґрунтуючись на точному та всесторонньому інформаційному аналізі;
- здійснювати облікові функції в області управління персоналом з невеликими затратами.

Таблиця 3.6

**Прогнозування результативності впровадження системи «Human Capital Management» в діяльність готелю «Україна», м. Київ**

№	Ознаки	Результат
1.	Підвищення ефективності роботи працівників	85%
2.	Підвищення компетенції персоналу в залежності з вимогами сучасного ринку, що постійно змінюється	90%
3.	Утримання найбільш цінних працівників	80%
4.	Збільшення заохочуваності працівників, які найбільш точно відповідають потребам готелю	75%
5.	Зменшення операційних затрат HR-департаменту	40%
6.	Мінімізація операційних та організаційних ризиків, досягнення поставлених бізнес-задач	80%
7.	Найбільш точна ідентифікація вимог до управління готелем та надання оптимальних оцінок, необхідних для їх реалізації	90%
8.	Оптимізація процесів в службі управління персоналом, підвищення ефективності діяльності персоналу та успішної реалізації	85%



	корпоративної стратегії	
9.	Збільшення досягнення реалізації стратегічних цілей готелю, декомпозируючи їх до рівня кожного працівника	78%
10.	Реалізація розвитку та навчання кадрового потенціалу у відповідності з цілями готелю та його підрозділів	100%
11.	Збільшення точності здійснення стратегічного планування організаційних змін та формування бюджету;	100%
12.	Зріст своєчасного прийняття ефективних рішень, ґрунтуючись на точному та всесторонньому інформаційному аналізі	98%
13.	Зріст здійснення облікових функцій в області управління персоналом з невеликими затратами	90%
14.	<b>В загальному по готелю</b>	<b>85%</b>

Отже, впровадження системи «Human Capital Management» надасть низку конкурентних переваг готелю «Україна» на ринку готельних послуг міста Києва. В загальному по готельному комплексу ефективність впровадження запропонованої системи зросте на 85%. Найнижчими показниками є зменшення операційних витрат, показник становить лише 40%, оскільки обсяг роботи відділу кадрів не зменшиться, а лише покращиться та полегшиться інструмент для діяльності; а також збільшення заохочуваності працівників, які більш точно відповідають потребам готелю, тому що такі працівники користуються великим попитом на ринку праці та досить ретельно підходять до вибору місця роботи. Одним із найвищих показників ефективності впровадження HCM-системи є реалізація розвитку та навчання кадрового потенціалу у відповідності з цілями готелю та його підрозділів, оскільки тепер готель «Україна» зможе навчати працівників саме тих напрямків, які необхідні безпосередньо на робочому місці, а також розвиток персоналу відповідно до потреб управління. Іншим показником, що становить 100% є збільшення точності здійснення стратегічного планування організаційних змін та формування бюджету, оскільки підвищення кваліфікації персоналу дозволить виконувати плани організації ретельніше, якісніше та з більшою віддачею.

Показник утримання найбільш цінних показників становить 80%, що характеризує збільшення задоволеності роботою у тих працівників, які є найбільш підходящими для готелю. Саме за допомогою системи «Human

Capital Management» можна з'ясувати потреби, бажання та цінності того чи іншого працівника, при необхідності підвищити мотивацію та знизити рівень конфліктних ситуацій, а також дати працівникам можливість висловити свою думку про діяльність готелю та роботу управлінського апарату.

НСМ-система легко інтегрується з існуючими корпоративними бізнес-системами і може бути налаштований у відповідності з конкретними вимогами керівництва. Вона дозволяє відділу управління персоналом більш тісно та ефективно співпрацювати з керівниками інших структурних підрозділів, а також відповідно зіставляти стратегічні цілі управління і кадровий потенціал підприємства, надає можливість реально брати участь у досягненні кращої економічної ефективності готелю. Прогресивні технології, реалізовані в рішенні, допомагають адекватно мотивувати співробітників на досягнення необхідних результатів і домогтися максимальної продуктивності «людського капіталу».

Отже, за результатами прогнозів на 2018 рік було з'ясовано, що за здійснення запропонованих заходів та впровадження системи «Human Capital Management» протягом 2018 року, підприємство отримає чистого прибутку на 2952,3 млн. грн. більше ніж за попередній рік, що становить приблизно 94% теперішнього прибутку. Варто зазначити, що це є позитивним результатом, оскільки спостерігається значний зріст по всіх показниках. Доходи від надзвичайної діяльності спостерігаються на нульовому рівні, оскільки підприємство не має джерел надзвичайних доходів протягом досліджуваних періодів, а також і прогнозованих.

Таблиця 3.7

Прогноз витрат на заходи щодо інтеграції НСМ-системи

№	Пропозиція	Вартість, тис. грн.
1.	Купівля програмного забезпечення	100
2.	Впровадження системи та підлаштування під існуючі системи	20
3.	Переоформлення web-сайту	5
4.	Навчання працівників відділу кадрів	10
5.	Купівля необхідного обладнання для системи	60

<b>6.</b>	Стажування працівників відділу навчання персоналу	16
<b>Всього</b>		221

Отже, в таблиці 3.7 розраховано витрати на впровадження сучасної технології управління персоналом «Human Capital Management» в готелі «Україна» за чітко визначеними пунктами. Загальна сума витрат на запропоновані заходи становить приблизно 221 тис. грн., серед яких найбільші витрати становитимуть на купівля програмного забезпечення та необхідного обладнання для системи, а саме 100 та 60 тис. грн. відповідно, а також на навчання працівників відділу кадрів потребується приблизно 10 тис. грн.

При імплементації запропонованих заходів стосовно покращення ефективності готелю «Україна», його необхідним моментом є розподіл обов'язків між співробітниками та терміни виконання завдання. У таблиці 3.8 вказано терміни виконання завдань, що поставлені для впровадження системи «Human Capital Management», а також відповідальна особа.

Отже, при прогнозуванні очікуваних ефектів від впровадження та здійснення запропонованих заходів поліпшення технологій управління персоналом було з'ясовано, що загальна сума витрат становитиме 569,9 тис. грн., а очікуваний ефект складе 2952,3 тис. грн. Доцільно зазначити, що система «Human Capital Management» є новим програмним продуктом на ринку, але за короткий час набула досить значної популярності та є провідною ІТ-системою управління персоналу на підприємствах готельного господарства.

Таблиця 3.8

**План реалізації впровадження системи «Human Capital Management» для готелю «Україна», м. Київ**

№	Пропозиція	Відповідальна особа	Терміни виконання
1.	Купівля програмного забезпечення	Заст. директора	До 01.03.2018 р.
2.	Впровадження системи та	Заст. директора	До 01.06.2018 р.



	підлаштування під існуючі системи		
3.	Переоформлення web-сайту	Програміст	До 01.08.2018 р.
4.	Стажування працівників відділу кадрів та відділу навчання персоналу	Заст. директора	До 01.10.2018 р.
5.	Купівля необхідного обладнання для системи	Заст. Директора, програміст	До 15.05.2018 р.

Загальний очікуваний ефект від нової технології становитиме зріст показників діяльності в середньому по підприємству на 85%, що є досить високим значенням для готелю такого масштабу за ситуації, що склалася. Доцільність таких заходів очевидна, оскільки витрати на реалізацію планів повернуться підприємству менш ніж за рік діяльності, а також спричинить досить високий зріст чистого прибутку.

Пропоную також ввести в дію такий вид оцінки персоналу за компетенція ми, як ассесмент-центр. Це оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх. Зовні дуже схоже на тренінг - учасникам пропонуються ділові ігри й завдання, але їх мета - не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони. У кожному завданні за кожним учасником закріплений експерт. Він докладним чином фіксує поведінку свого підопічного, яке відноситься до спостережуваної компетенції. Ассесмент-центр може тривати від половини дня до двох днів залежно від кількості компетенцій, які необхідно оцінити. При оцінці керівників топ-рівня необхідно оцінювати близько десяти управлінських компетенцій, тому і тривалість проведення ассесмент - центру зазвичай становить два дні. Після його проведення експерти витрачають ще один день на погодження оцінок, які виставляються не як середньоарифметичне значення, а як результат обговорення нюансів поведінки кожного учасника в певній ситуації по кожній компетенції.

Ассесмент-центр раціонально використовувати як економічний спосіб оцінки керівників вищої та середньої ланки з метою виявлення потреб у навчанні, оцінки його ефективності, формування кадрового резерву. В особливо відповідальних випадках його можна доповнити допоміжними

методами - тестами, інтерв'ю за компетенціями і глибинним психологічним інтерв'ю.

У ассесмент-центрі поведінка людей знаходить своє відображення в цифрах, які за результатами складають форму, зручну для аналізу. Найбільш поширені п'ятибальна і дев'ятибальна шкали оцінювання. Наприклад, за п'ятибальною шкалою, вищим балом - «п'ятіркою» - вважається 80% позитивних проявів і відсутність негативних; нижчим балом («одиницею») називають, навпаки, 80% негативних проявів поведінки і відсутність позитивних. Прийнятний рівень розвитку компетенції відображає середній бал («трійку») - це 60% позитивних зразків поведінки і присутності деяких негативних зразків. Крім кількісних оцінок в даному методі використовуються кількісні характеристики персоналу.

Оцінка персоналу методом «ассесмент-центр» необхідна:

По-перше, для розвитку індивідуального підходу до людей. Може бути виявлений і оцінений потенціал працівників, який поки ще не реалізований повною мірою. Керівництву стає ясно, в якому напрямі має розвиватися той чи інший підлеглий. З'ясовується, що одного потрібно вчити менеджменту, іншого - мистецтву комунікації, третього - вмінню приймати рішення.

По-друге, визначається система критеріїв підбору персоналу. Після оціночних заходів нових співробітників відбирають більш ретельно, різко знижується ймовірність помилки при виборі підходящої кандидатури.

По-третє, звичайно ж, розкриваються різні недоліки в роботі керівництва з персоналом та визначаються шляхи їх усунення.

Досвід показує, що дослідження професійних якостей працівників за методом «ассесмент-центру» ефективно при наймі нових людей на роботу, в ході аудиту та атестації кадрів, при розробці програм навчання і розвитку співробітників, перед прийняттям серйозних управлінських рішень. Звичайно ж, оцінка персоналу може надати істотну допомогу і при виході з кризових ситуацій.

### Висновки до розділу 3

1. У третьому розділі роботи розроблено стратегічні напрями удосконалення управління персоналом готелю, до яких належать: автоматизація робочих місць обслуговуючого персоналу, комп'ютери-зація відділу кадрів, створення ; навчального центру; оновлення програмного забезпечення; впровадження навчальної методології «ассесмент-центру»; стажування та навчання працівників відділу кадрів; впровадження нової посади – менеджера з персоналу; проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів для працівників готелю.

2. За результатами дослідження сучасних HR-систем на національному та міжнародному ринку, найбільш оптимальною за функціональними можливостями, вартістю та зручністю використання визначено систему «Human Capital Management», яка абсолютно підходить для управління персоналом готелю, оскільки охоплює всі рівні та аспекти управління готелем та являє собою найбільш повний інструмент управління персоналом з можливістю отримувати комплексну інформацію про його стан, ефективність та прогнозувати перспективи розвитку.

3. Конфігурація «EMD: Human Capital Management» містить у собі наступні модулі: пошук та підбір персоналу, навчання, планування робіт по управлінню персоналом, регламентація, кадровий резерв, розвиток компетенцій, соціальна робота, атестація, адаптація, оцінка соціально-психологічного клімату, оцінка персоналу. Всі модулі інтегровані в єдину систему і являють собою найбільш повний інструмент управління людським капіталом з можливістю отримувати комплексну інформацію про його стан.

4. Економічно та організаційно обґрунтовано впровадження додаткового співробітника в службу персоналу з метою проведення тренінгів для працівників та впровадження інших складових кадрової стратегії (підбір та відбір, оцінювання, мотивування за принципом індивідуального внеску



працівника в прибуток та якості праці тощо). При цьому сформовано обов'язки зазначеного співробітника, план його роботи та розраховано економічну ефективність та доцільність посади.

5. Запропоновано систему навчання для персоналу готелю, розроблено програму курсів для обслуговуючого персоналу з удосконалення гостинності окремо у розрізі служб та підрозділів, професійної майстерності та набуття фахових компетентностей; сформовано графік, програму та зміст навчання; здійснено моніторинг центрів та організацій, що пропонують навчальні програми, обрати найефективніші та економічно обґрунтовано реалізацію заходів.

6. За результатами прогнозів діяльності готелю на 2018 рік було з'ясовано, що реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом та впровадження системи «Human Capital Management» забезпечить протягом 2018 року зростання доходу на 1,46 млн. грн., тобто приріст становить 94%. Всього на запропоновані заходи планується витратити 569,9 тис. грн., в результаті чого буде отриманий прибуток у розмірі 2, 952 млн. грн. Це свідчить про ефективність програми та необхідність і доцільність її впровадження.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами дослідження теоретичних та методичних засад управління персоналом в підприємствах готельного господарства проведення практичного аналізу організаційно-економічної діяльності готелю «Україна», його системи управління професійним розвитком персоналу та розроблення пропозицій щодо її удосконалення на основі впровадження сучасних технологій зроблені наступні висновки.

1. Сьогодні готельному бізнесу потрібні фахівці, які могли б працювати самостійно і творчо, генеруючи компетентні нововведення, свіжі ідеї та пропозиції, демонструючи при цьому готовність успішно реалізовувати їх в умовах конкуренції. Отже, зростають вимоги до особистісних та професійно значущих якостей персоналу, що відображають професійну компетентність, забезпечують конкурентоспроможність на ринку праці, сприяють професійній самореалізації та кар'єрному зростанню. Тому доцільним на підприємствах готельного бізнесу є застосування професійного розвитку персоналу, яке полягає в удосконаленні системи професійного навчання персоналу, сприяє формуванню висококваліфікованого персоналу, здатного швидко приймати рішення, генерувати нові ідеї.

2. Компетентнісний підхід дозволяє виявити та максимізувати ключові переваги персоналу, збалансувати індивідуальну поведінку працівника із стратегічними цілями підприємства, адаптувати та підготувати працівників до інноваційних технологій та вимог робочих місць. Він також передбачає створення умов для повноцінного розвитку персоналу, реалізацію

його потреби в самовизначенні, самореалізації, самовдосконаленні, самоактуалізації. Він передбачає не лише засвоєння регламентованого навчальною програмою обсягу знань, а й оволодіння методами пошуку нових знань та їх застосування до розв'язання особистих і соціально значущих завдань.

3. Професійне навчання персоналу – це одна з найважливіших підсистем управління персоналом, яка визначається як систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь та практичних навичок, необхідних для виконання роботи. Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити безупинний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності.

4. Система професійного навчання персоналу готелю є важливим елементом системи управління персоналом та є передумовою та результатом таких її субсистем, як планування персоналу, адаптація персоналу, оцінювання персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, мотивування та компенсація праці, кар'єрне зростання та просування працівників.

5. Для професійного навчання персоналу в готелі можуть використовувати різні види і форми навчання. Найбільш поширеними методами професійного навчання є копіювання, наставництво, інструктаж, делегування, метод ускладнюючих завдань, ротація, ділові ігри, тренінги, тощо.

6. Результати навчання дозволяють прийняття обґрунтованих рішень стосовно працівника, визначають потреби у розвитку персоналу і напрями їх задоволення, складають індивідуальні плани розвитку компетентності і кар'єри, здійснюють ротацію персоналу. Ефективний професійний розвиток дозволяє підвищити мотивацію продуктивної та якісної праці; мати ефективний інструмент планування кар'єри; знизити вплив суб'єктивного чинника при оцінці працівника; сприяти формуванню повноцінного кадрового резерву; стимулювати процес створення організації, що сама навчається, оскільки в оцінці якості передбачено присвоєння більш високих балів за умови сприяння та участі у навчанні інших працівників.



Ефективна система професійного розвитку надасть змогу забезпечувати підвищення якісних характеристик, зростання конкурентоспроможності персоналу та його ефективного використання.

7. За результатами проведення аналізу організаційно-економічної діяльності готелю «Україна», його фінансового стану, а також системи управління кадровим потенціалом, можна зробити наступні висновки.

. Готель має організаційні та економічні передумови для формування дієвої та ефективної системи управління персоналом. Аналізуючи основні фінансові показники готелю „Україна”, зазначимо, що у 2017 р. порівняно з 2015 роком, простежується тенденція до збільшення доходу (виручки) від реалізації (товарів, робіт, послуг) на 25,83%, чистого прибутку, доходу на одного працюючого . На збільшення даних показників впливає: збільшення обсягу реалізованої продукції, збільшення кількості проживаючих, ефективна цінова політика підприємства, ефективність використання матеріально-технічної бази готелю, достатньо широкий асортимент додаткових послуг. Рівень завантаження номерного фонду складає 55,66%. Показник рівня завантаження номерного фонду в готелі „Україна” є не достатньо високим, це пов'язано з простоями номерів, при чому простой номерів пов'язані не тільки з відсутністю попиту, а й з капітальним ремонтом, реконструкцією, поточним ремонтом номерів. Літом рівень завантаження номерного фонду є набагато нижчим, так як готель відомчого підпорядкування.

8. Оскільки за своєю специфікою в індустрії гостинності головним активом підприємства є його персонал, то проведено кількісну та якісну оцінки кадрового потенціалу та досліджено динаміку показників з праці підприємства.

Розглянувши структуру кадрового потенціалу підприємства, було з'ясовано, що переважна кількість працівників готелю – жінки. На підприємстві переважають працівники віком від 20 до 30 років, більше половини працівників у мають незакінчену вищу або вищу освіту, що цілком відповідає потребам готелю.

Розраховані коефіцієнти співвідношення виробничого та управлінського персоналу свідчать, що на 1 управлінської праці приходить 2,44 одиниці операційного. Динаміка збільшення цього показника у 2017 році до 2,7 є позитивною тенденцією зменшення питомої ваги управлінської праці в загальній чисельності.

9. Зміна якісного та кількісного складу персоналу відбувається в результаті його руху. Плинність кадрів на підприємстві є порівняно низькою та складає 10%, проте динаміка її негативна, протягом 2015-2016 рр. плинність збільшилася на 4%.

Основним стимулюючим чинником ефективної діяльності персоналу будь-якого підприємства є належна оплата його праці. Протягом досліджуваного періоду середньомісячна заробітна плата працівника збільшується. За 2017 р. при кількості працівників 320 осіб було відпрацьовано 597 792 людино-доби, при цьому фонд оплати праці склав 9563,9 тис. грн. та містить крім звичайних показників, таких як фонд основної та додаткової заробітної плати, ще й заохочувальні та компенсаційні виплати та доплати, що стимулює працівників.

10. Основні напрями роботи з персоналом готелю складаються з пошуку, набору, відбору (за результатами експертної оцінки оцінено в 25 балів з 30 можливих або на 85 % задовольняє персонал); адаптації персоналу, оцінки його діяльності, організації навчання та розвитку (якість цих процесів визначено в 41 бал, що становить близько 60% та є задовільним рівнем діяльності) мотивації (підсистеми якість складає 83 %).

11. В результаті аналізу системи управління персоналом в готелі «Україна» можна зробити висновок, що в функціонуванні системи потребує удосконалення основних процесів з управління персоналом готельного підприємства, 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; відсутність автоматизованої системи управління персоналом

12. У третьому розділі роботи розроблено стратегічні напрями удосконалення управління персоналом готелю, до яких належать: автоматизація робочих місць обслуговуючого персоналу, комп'ютери-зація відділу кадрів, створення ; навчального центру; оновлення програмного забезпечення; впровадження навчальної методології «асесмент-центру»; стажування та навчання працівників відділу кадрів; впровадження нової посади – менеджера з персоналу; проведення тренінгів, семінарів, майстер-класів для працівників готелю.

13. За результатами дослідження сучасних HR-систем на національному та міжнародному ринку, найбільш оптимальною за функціональними можливостями, вартістю та зручністю використання визначено систему «Human Capital Management», яка абсолютно підходить для управління персоналом готелю, оскільки охоплює всі рівні та аспекти управління готелем та являє собою найбільш повний інструмент управління персоналом з можливістю отримувати комплексну інформацію про його стан, ефективність та прогнозувати перспективи розвитку.

14. Конфігурація «EMD: Human Capital Management» містить у собі наступні модулі: пошук та підбір персоналу, навчання, планування робіт по управлінню персоналом, регламентація, кадровий резерв, розвиток компетенцій, соціальна робота, атестація, адаптація, оцінка соціально-психологічного клімату, оцінка персоналу. Всі модулі інтегровані в єдину систему і являють собою найбільш повний інструмент управління людським капіталом з можливістю отримувати комплексну інформацію про його стан.

15. Економічно та організаційно обґрунтовано впровадження додаткового співробітника в службу персоналу з метою проведення тренінгів для працівників та впровадження інших складових кадрової стратегії (підбір та відбір, оцінювання, мотивування за принципом індивідуального внеску працівника в прибуток та якості праці тощо). При цьому сформовано



обов'язки зазначеного співробітника, план його роботи та розраховано економічну ефективність та доцільність посади.

16. Запропоновано систему навчання для персоналу готелю, розроблено програму курсів для обслуговуючого персоналу з удосконалення гостинності окремо у розрізі служб та підрозділів, професійної майстерності та набуття фахових компетентностей; сформовано графік, програму та зміст навчання; здійснено моніторинг центрів та організацій, що пропонують навчальні програми, обрати найефективніші та економічно обгрунтовано реалізацію заходів.

17. За результатами прогнозів діяльності готелю на 2018 рік було з'ясовано, що реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом та впровадження системи «Human Capital Management» забезпечить протягом 2018 року зростання доходу на 1,46 млн. грн., тобто приріст становить 94% . Всього на запропоновані заходи планується витратити 569,9 тис. грн., в результаті чого буде отриманий прибуток у розмірі 2, 952 млн. грн. Це свідчить про ефективність програми та необхідність і доцільність її впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Класифікатор професій ДК 003:2010: Національний класифікатор України від 28 липня 2010 р. № 327. [електронний ресурс] Режим доступу: [dovidnyk.in.ua/directories/profesii](http://dovidnyk.in.ua/directories/profesii)
2. Кодекс законів про працю України. (Редакція станом на 01.04.2018) [електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/322-08](http://zakon.rada.gov.ua/go/322-08)
3. Про зайнятість населення: Закон України від 1 березня 1991 р. № 803-XII. (Редакція станом на 01.04.2018) [електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/803-12](http://zakon.rada.gov.ua/go/803-12)
4. Про колективні договори та угоди: Закон України від 01.07.93 № 3357-XII. (Редакція станом на 01.04.2018) [електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/3356-12](http://zakon.rada.gov.ua/go/3356-12)
5. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. (Редакція станом на 01.04.2018) [електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/108/95-вр](http://zakon.rada.gov.ua/go/108/95-вр)
6. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-XII. (Редакція станом на 01.04.2018) [електронний ресурс] Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/go/2694-12](http://zakon.rada.gov.ua/go/2694-12)
7. Авдєєв В. В. Управление персоналом: оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология / К.: Статистика, 2018. — 960 с.
8. Адова И.Б., Кузнецова Ю.С. Совершенствование механизма оценки качества персонала // Качество и полезность в экономической теории и



- практике: Матер. IV Междунар. науч.- практ. конф. / Под ред. В.А. Сибирцева. – Харьков: ХНУ, 2008. – 144 с.
9. Амосов О.Ю. Концепція формування компетенції керівника: Зб. наук. пр. – Харків: УАДУ (ХФ), 2001. – 80 с.
10. Амосов О.Ю. Методичний підхід до аналізу (оцінки) ефективності функціонування суб'єктів господарювання в змішаній економіці: Зб. наук. пр. – Харків: Національний технічний університет «ХПІ», 2012. – 240 с.
11. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений / пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm32863.html>.
12. Беленко П. В. Хедхантинг: принципы и технологии / Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm42175.html>.
13. Бердникова Т. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm67129.html>.
14. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Управление занятостью и организация трудоустройства: Обзорная информация / Под ред. Г.В. Щекина - К.: МАУП, 2016. - 176 с.
15. Бондаренко Е., Позднякова Н. Система оценки персонала в ДТЭК. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com>
16. Бояцис Р. Компетентний менеджер. Модель ефективної роботи / Р. Бояцис; пер. з англ. – К. : ГППО, 2008. – 352 с.
17. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко – К.: Освіта, 2006. – 508 с.
18. Воронько О. Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посіб. - К.: УАДУ, 2010. – 156 с.
19. Врумер В. Теорія очікувань / В. Врумер // ОТЕЛЬЕР - РЕСТОРАТОР.- 2012.- №1.- С. 23-26.
20. Вудраф Ч. Центри розвитку і оцінки. Визначення і оцінка компетенцій / Ч. Вудраф ; пер. з англ. В. Плаксина. – К.: Гіппо, 2005. – 384 с.



21. Вязигин А. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг / К.: Вершина, 2016. — 272 с.
22. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm13756.html>.
23. Григорьев А. Оцінка та розвиток базових компетенцій співробітників. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.com>
24. Гуревич А. М. Ассесмент: принципы подготовки и проведения / Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm56120.html>.
25. Десслер Г. Управление персоналом / пер. с англ. — К.: Лаборатория Базовых Знаний, 2014, - 799 с.
26. Джонсон М. Битва за персонал: Что требуется для привлечения и удержания необходимых вам талантов / пер. с англ. — Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm117431.html>.
27. Добросмылова С.Н. Основные направления формирования социальной компетентности студентов в вузе // Актуальные вопросы социальной теории и практики: Сборник научных статей - Выпуск IV. - Харьков, 2005. – 360 с.
28. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ., Вильямс, 2010. - 240 с.
29. Зайцев Г. Г., Управление кадрами на предприятии / Г.Г. Зайцев, С.И. Файнбушевич - Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm54781.html>.
30. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации, Альпина Бизнес Букс, 2012. – 278 с.
31. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте: технология створення організації, що сама навчається / Д. Клаттербак ; пер. з англ. Ю.С. Титова. – К.: ЕКСМО, 2008. – 282 с.
32. Кривокора Є.І. Модель професійної компетенції в управлінні персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.com>
33. Кондратьев В. В., Лоренц В. Я. Проектируем корпоративную архитектуру / К.: ЕКСМО, 2012. — 208 с.

34. Купер Д., Робертсон И. Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / пер. с англ. — К.: ООО «Вершина», 2005. — 336 с.
35. Кучерова С., Косс К. Оцінка і розвиток персоналу на основі моделі компетенцій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com>
36. Кучерова С., Косс К. Практика розробки та впровадження компетенцій. ч [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hrliga.com>
37. Льюдянова О. Досвід ведучих компаній: Оцінювати не співробітника, а посаду/ О. Льюдянова // Отельер - ресторатор.- 2012.- №2.- С. 15-17.
38. Люльчак Л.О. Управління процесами професійної компетенції персоналу в підприємницьких організаціях: дисертація / Л. Люльчак., Тавр. нац. ун-т. ім. Вернадського, 2013. – 288 с.
39. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала / К.: «Управление персоналом», 2010. — 224 с.
40. Мазаракі А.А., Мошек Г.Є, Гомба Л.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб./ А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба та ін. – К.: Атіка, 2007. – 564с.
41. Мансуров Р. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / «БХВ-», К.: 2011., - 210 с.
42. Миллс Р. Компетенции: карманный справочник / Р. Миллс ; пер. с англ. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm45219.html>.
43. Моргунов Є., Сергеев С. Метод кваліфікованого оцінювання персоналу. Управління персоналом. - 2016. - № 8. - С. 44-49.
44. Морнель П. Технологии эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала/ П. Морнель ; пер. Д. Буков. – К.: Добра книга, 2012. – 255 с.
45. Національний освітній глосарій: вища освіта / авт.-уклад.: І.І. Бабін, Я.Я. Болюбаш, А.А. Гармаш й ін.; за ред. Д.В. Табачника і В.Г. Кременя. – К.: ТОВ «Видав. дім «Плеяди»», 2011.- 100 с.
46. Неларин К. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика/ пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009. — 520 с.



47. Нельсон Б., Экономидис П. Библия менеджмента / пер. с англ., Вильямс, 2006. – 256 с.
48. Новини готельного бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hospitality.ru>
49. Овчарук О.В. Компетентності як ключ до формування змісту освіти // Стратегія реформування освіти України. - Київ.: К.І.С.2013. – 295 с.
50. Панов А. Менеджмент: Как сделать гостиничный бизнес менее рискованным. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua>
51. Персонал – Микс. Как измерить компетенцию. О методе оценки персонала ассесмент-центр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smart-edu.com>
52. Подсолонко Е., Нелис-Бланк Л., Люльчак Л., Малышенко В. Управление проектами // Управление человеческими ресурсами: Хрестоматия специализации. - Одесса: Доля, 2016. - С. 137-287.
53. Померанцева Е. Модели управления персоналом. Исследования, разработка, внедрение / К.: Вершина, 2016. — 256 с.
54. Равен Дж. Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы: Пер. с англ., Изд. 2-е, испр. – М.: “Когито-Центр”, 2001. – 142 с.
55. Рамперсад Х., Туоминен К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Альпина Бизнес Букс, 2009. — 148 с.
56. Роглев Х.Й. Основы готельного менеджменту: навч. посіб./ Х.Й. Роглев - К.: Кондор, 2005. - 408 с.
57. Родигіна І.В. Компетентнісно орієнтований підхід до навчання. – Х.: Вид.група «Основа», – (Б-ка журн. «Управління школою»; вип. 8(32)), 2005. - 96 с.
58. Романова Е.С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. Электронный ресурс. Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm656210.html>.



59. Ряписов Н.А. Механизм оценки компетенций в системе управления образованием: монография / Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm682309.html>.
60. Спенсер Л.М. Компетенції на роботі. / Лайл М. Спенсер, Сайн М. Спенсер пер. з англ. А. Яковенко. – К.: Гіппо, 2008. – 352 с.
61. Спенсер Лайм М., Спенсер Сайн М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / пер. с англ. — К.: НІРРО, 2005. — 384 с.
62. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm89214.html>.
63. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / К.: Добрая книга, 2016. - 536 с.
64. Татур Ю.Г. Компетентність в структурі підготовки персоналу // Вища освіта. – 2014. - № 3. – С. 20-26.
65. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія.– К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т., 2009 – 537с.
66. Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С. Управління людськими ресурсами: пер. 5 – го англ. видання / наук. ред. перекладу А.Е. Хачатурян. – К.: Справа і Сервіс, 2004.- 752 с.
67. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд ; пер. с англ. – К.: Гиппо, 2011. – 382 с.
68. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд ; пер. с англ. – К.: НІРРО, 2006. – 880 с.
69. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это искусство. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm54723.html>.
70. Фут М., Хоук К. Введение в HR-менеджмент / учебник. — пер. 3-го англ. изд. — К.: Дело и сервис, 2005. — 496 с.
71. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон ; пер. с англ. под. ред. Н.А. Горелова. – 8-е изд. – Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm68234.html>.

- 72.Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. –  
Электронный ресурс. Режим доступа:  
<http://www.management.com.ua/qm/qm65215.html>.
- 73.Чендлер С., Ричардсон С. 100 способов мотивации персонала/ пер. з англ.  
— Электронный ресурс. Режим доступа:  
<http://www.management.com.ua/qm/qm641092.html>.
- 74.Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в  
эпоху интернета. - К.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2012. - 68 с.
- 75.Breidebach, G. Bildungsbenachteiligung. Warum die einen nicht können und  
die anderen nicht wollen. Hamburg: Dr Kovac Verlag. 2010. – 435 p.
- 76.Design in the Manufacturing Firm syllabus University of Washington Industrial  
Engineering course syllabus. 2011.
- 77.Dale M. lies P. Assessing Management Skills, Kogan Page. - 2009.
78. Hock J., Bray D. Management Assessment Center Evaluations and Subsequent  
Job Performance of White and Black Females // Personnel Psychology. – 2008.  
– Vol. 29, No. 1. – PP. 78.
- 79.Raven, J. (2001). The McClelland/McBer Competency Models. Chapter 15 in  
J.Raven & J. Stephenson (Eds.), Competence in the Learning Society. New York:  
Peter Lang.
80. White R.W. Motivation Reconsidered: The Concept of Competence / R.W.  
White // Psychological Review. – 2009. – Vol. 66. – PP. 346.



