

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПрАТ ГОТЕЛЮ «Дніпро», м. Київ

Студентки
3 курсу, бс групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

_____ *підпис студента*

Караульної Катерини
Вікторівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

_____ *підпис керівника*

Романчук Людмила
Дмитрівна

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

_____ *підпис гаранта*

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2022

Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність
освітня програма

073 «Менеджмент»
Готельний і ресторанный менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

Бойко М. Г.

« » _____ 2021 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентці

Караульній Катерині Вікторівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Система оцінюванні персоналу ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «06» грудня 2021 р. № 4026.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 24 січня 2022 року

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

Мета роботи – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення оцінювання персоналу готелю

Об'єкт дослідження – процес оцінювання персоналу ПрАТ готелю Дніпро, м. Київ

Предмет дослідження – аналітичні та практичні засади оцінювання персоналу

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика оцінювання персоналу готелю

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Аналіз методів оцінювання персоналу готелю

Розділ 2. Удосконалення оцінювання персоналу готелю

2.1. Імплементация інноваційних методів оцінювання персоналу готелю

2.2. Програма заходів щодо покращення оцінювання персоналу готелю

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.11.2021 р.- 06.12.2021 р.	30.11.2021 р.- 06.12.2021 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	10.12.2021 р.- 24.12.2022 р.	10.12.2021 р.- 24.12.2022 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2022 р.- 22.01.2022 р.	27.12.2022 р.- 22.01.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.01.2022 р.	24.01.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	24.01.2022 р.	24.01.2022 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	25.01.2022 р.	25.01.2022 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	25.01.2022 р.- 26.01.2022 р.	25.01.2022 р.- 26.01.2022 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	29.01.2022	29.01.2022

6. Дата видачі завдання «08» грудня 2021р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Романчук Л.Д.
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програм Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняла до виконання студентка Караульна К.В.
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Караульній Катерині виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто, методологічні та практичні засади оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу. Здійснено діагностику оцінювання персоналу ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ.

На основі отриманих результатів імплементовано інноваційні методи оцінювання персоналу готелю та розроблено програму оцінювання персоналу готелю «Дніпро», м. Київ.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки _____ Караульної К.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 2022 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ	9
1.1. Аналітичні основи дослідження	9
1.2. Аналіз методів оцінювання персоналу готелю	16
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ	26
2.1. Імплементация інноваційних методів оцінювання персоналу готелю	26
2.2. Програма заходів щодо покращення оцінювання персоналу готелю	32
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з головних цілей суб'єктів готельного бізнесу є надання споживачам якісних послуг гостинності. Якість послуг суб'єктів готельного бізнесу залежить від компетентності та кваліфікації персоналу, системи мотивації і стимулювання праці та можливості працювати у команді. Персонал є джерелом розвитку суб'єктів готельного бізнесу, але необхідно постійно проводити моніторинг ефективності використання трудових ресурсів, а саме проводити оцінку персоналу. Адже це сприятиме: покращенню комунікацій між керівниками та працівниками, підвищенню задоволеністю роботою, продуктивності, прибутковості та зміцненню корпоративної культури, що особливо важливо в період Covid -19.

Питання оцінки персоналу та мотивації праці активно досліджували Т. Базаров, С. Барнард, А. Бахтіаров, Л. Борданова, А. Колот, О. Крушельницька, В. Мельничук, Н. Семенченко, Н. Рощина, Х. Саймон, Л. Спенсер, Р. Уайт та інші. У їхніх працях простежуються, як традиційні методи оцінки персоналу так і інноваційні (оцінки за ключовими показниками (KPI), метод Assessment center, метод оцінки 360 градусів), що забезпечує вирішення багатьох кадрових завдань. Доведено, що оцінка співробітників є складною, але важливою практикою, яка може допомогти керівникам та їхнім працівникам досягти спільних цілей, переглянути минулі проблеми, відзначити досягнення та скласти план для майбутніх покращень. Добре проведена оцінка співробітників може допомогти мотивувати працівника досягти успіху в кар'єрі, а роботодавцям – отримати кращу якісну роботу від членів своєї команди. Оцінка співробітників – це також можливість виправити проблеми, закласти основу для підвищення кваліфікації персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

Отже, необхідно відзначити, що при формуванні системи управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу керівництво повинно зосередити увагу не тільки на комерційній вигоді, рівню доходу показниках завантаження

готелю і т.п., але й на комунікативному та соціальному ефекті, які може отримати підприємство при роботі з кадрами.

Об'єктом дослідження є – процес оцінювання персоналу ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ.

Предмет дослідження – аналітичні та практичні засади оцінювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

Мета роботи – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення оцінювання персоналу готелю.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- продіагностувати оцінку персоналу готелю;
- провести аналітичні основи дослідження готелю;
- проаналізувати методи оцінювання персоналу готелю;
- удосконалити оцінювання персоналу готелю;
- імплементувати інноваційні методи оцінювання персоналу готелю;
- розробити програму заходів щодо покращення оцінювання персоналу готелю.

Методи дослідження. В роботі було застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: методи кількісного та якісного порівняння, аналогій, спостереження – для аналізу стану та розвитку готелю. Інформаційною базою проведених досліджень стали законодавчі та нормативні акти України з управління персоналом, монографії, роботи вітчизняних та іноземних вчених з питань розвитку сфер туризму та гостинності, матеріали наукових статей, а також спеціалізовані періодичні видання та наукові публікації з оцінювання персоналу.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Текст містить таблиці та рисунки.

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ

1.1. Аналітичні основи дослідження

Об'єктом дослідження є ПрАТ чотирьох зірковий готель «Дніпро», що розташований за адресою: вул. Хрещатик 1/2, м. Київ.

Готель побудовано на Європейській площі та відкрито у 1964 році. Раніше готель називався «Інтурист». Спочатку будівля мала 11 поверхів, а на початку 70-х років над технічним поверхом та оглядовим майданчиком надбудували ще один поверх для розміщення готельних номерів. У 1995 року на 12-му поверсі відкрили ресторан «Панорама Клуб», відомий своїм краєвидом на центральну частину міста та Дніпро. 15 липня 2020 року готель придбали на аукціоні за понад 1 мільярд гривень. До структури ПрАТ готелю «Дніпро» відносяться: ресторан «Панорама Клуб», Ресторан «Дніпро», лобі-бар «Європейський», бар «Мюнхен», СПА-салон та конференц-зали [30].

Метою діяльності ПрАТ є одержання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної, посередницької та іншої діяльності, в порядку та за умов, визначених чинним законодавством.

Підприємство створене і діє згідно з Господарським кодексом України, Законами України «Про власність», «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими законодавчими актами України, а також Статутом та Установчим договором.

Товариство має право здійснювати наступні види діяльності:

- займатися діяльністю готелів та подібних засобів тимчасового розміщення (табл. 1.1.);
- діяльність ресторанів;
- надання послуг мобільного харчування;
- постачання готових страв для подій;
- постачання інших готових страв;
- обслуговування напоями.

Таблиця 1.1.

Номерний фонд ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ

Назва номеру	Опис номеру	Ціна за 1 номер, грн
Стандарт одномісний	Однокімнатні просторі номери цієї категорії оснащені зручними меблями і технікою, щоб створити комфортні умови гостям: односпальне ліжко, письмовий стіл, шафа для одягу, телевізор, система індивідуального кондиціонування	1300
Стандарт двомісний	Однокімнатні просторі номери цієї категорії оснащені зручними меблями і технікою, щоб створити комфортні умови гостям: два односпальні ліжка або двоспальне ліжко, письмовий стіл, шафа для одягу, телевізор, система індивідуального кондиціонування	1320
Малий напівлюкс	Номер оснащений всім необхідним для комфортного відпочинку гостей: двоспальне ліжко або два окремих ліжка, телевізор, шафа, міні-бар, письмовий стіл, кондиціонер.	2100
Панорама люкс	Номер оснащений великим двоспальним ліжком, шафою для одягу, телевізором, індивідуальною системою кондиціонування, міні-бар, письмовим столом. У ванній кімнаті є духова кабіна, халат, тапочки.	2400
Напівлюкс	Вишукані номери цієї категорії розраховані на проживання 2 гостей, номер обладнаний зручними меблями і сучасною технікою, щоб задовольнити вимоги кожного гостя: двоспальне ліжко, телевізор, шафа для одягу, диван, письмовий стіл, міні-бар. У ванній кімнаті є духова кабіна, махровий халат, тапочки	2500
Люкс	Просторий двокімнатний номер виконаний в класичному стилі і підходить для проживання до трьох гостей. Апартаменти укомплектовані односпальними ліжками, комплектом сучасних меблів, м'яким куточком, кондиціонером, шафою, міні-баром. Ванна кімната оснащена душовою кабіною, феном, комплектом рушників.	2800

ПрАТ готелю «Дніпро» надає послуги конференц-сервісу для проведення: форумів, конференцій, тренінгів, семінарів, презентацій та ділових зустрічей (рис. 1.1.).

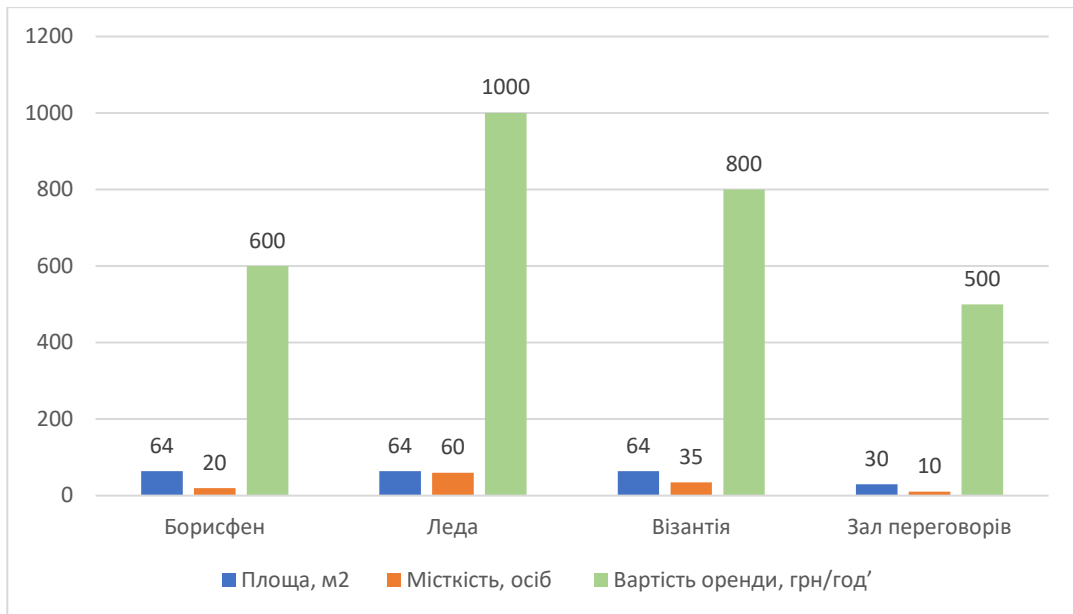


Рис. 1.1. Послуги конференс-сервісу ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ

ПрАТ готель «Дніпро» дотримується лінійно-функціональної організаційної структури. Тип організаційної структури управління представлений на рис. 1.2.

Перевагами існуючої лінійно-функціональної структури керування ПрАТ готелю «Дніпро» є:

- компетентність персоналу, які відповідають за реалізацію конкретних функцій;
- відповідність обраної стратегії розвитку готелю;
- поєднання з принципом єдності керівництва принципу спеціалізації управління.

Недоліками існуючої лінійно-функціональної структури управління ПрАТ готелю «Дніпро» є:

- незначна гнучкість щодо вирішення нестандартних завдань;
- ускладнена координованість роботи функціональних підрозділів з реалізації нових проектів;
- складна реалізація внутрішньо організаційних технологічних нововведень без залучення управлінців вищої ланки.

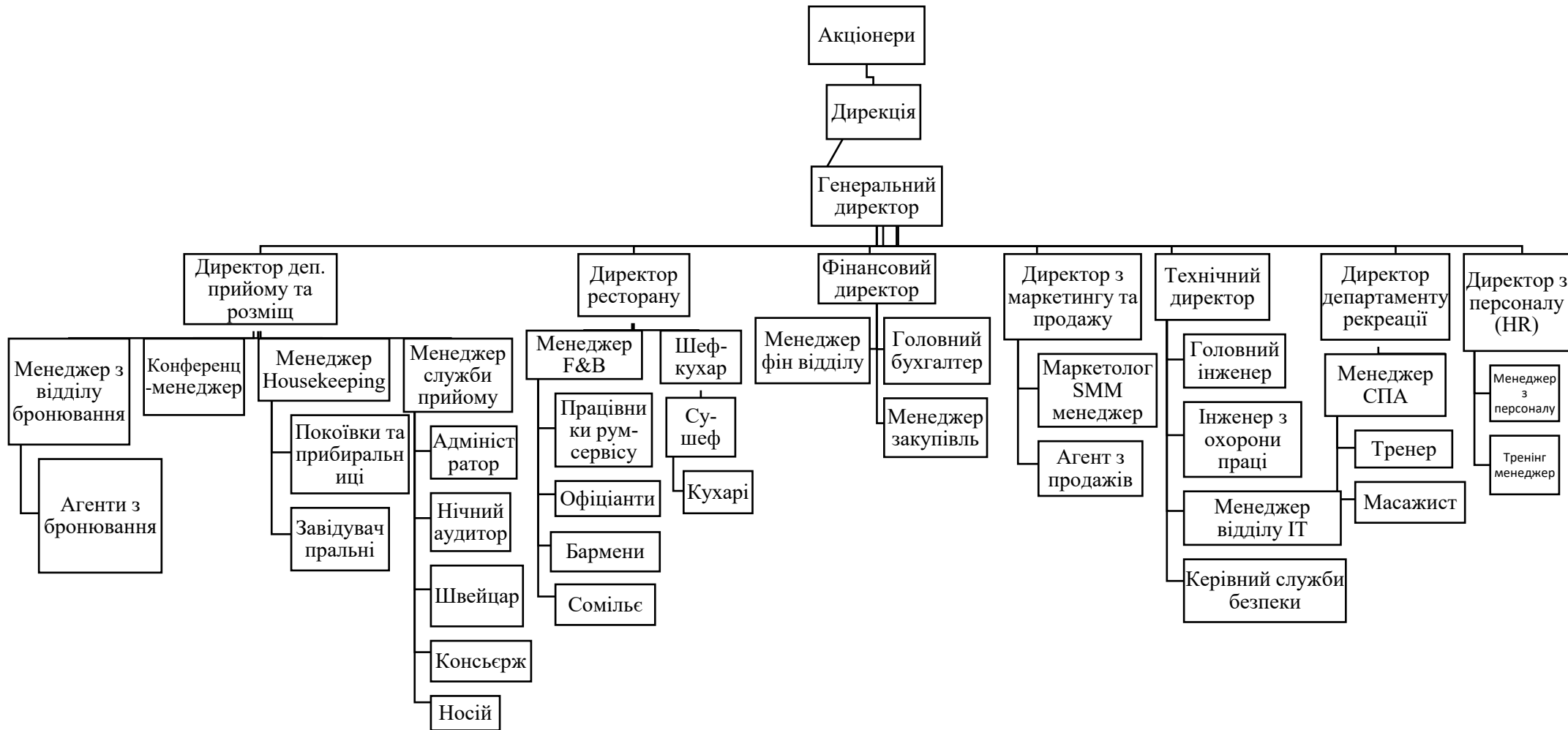


Рис. 1.2. Організаційна структура ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ

В рамках HR-підрозділу готелю «Дніпро» виділяється відділ (сектор) навчання і розвитку персоналу, в який входять наступні фахівці: менеджер по персоналу, відповідальний за визначення потреб у навчанні співробітників і за організацію заходів з навчання, внутрішні тренери, відповідальні за оцінку ефективності навчання і проведення семінарів і тренінгів для співробітників готелю.

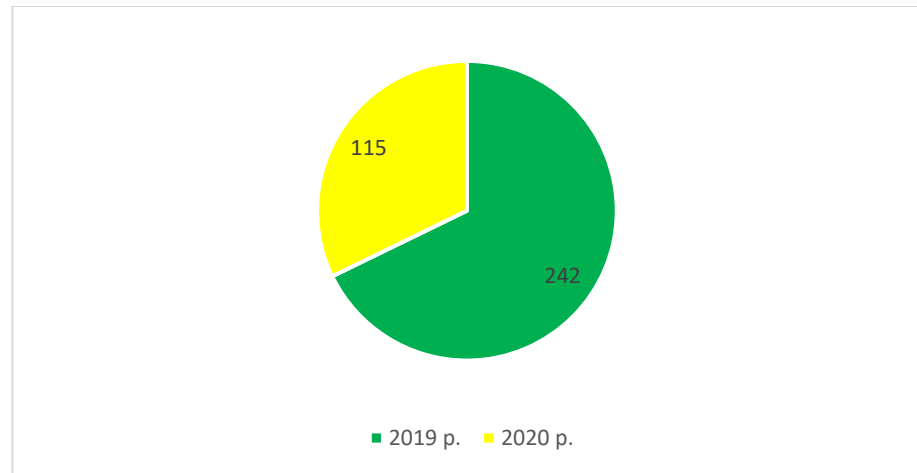
Для оцінювання роботи персоналу необхідно визначити склад працівників готелю. Оцінка використання персоналу виражається в зміні продуктивності праці, що відображає позитивні сторони роботи, її недоліків. Аналіз оцінки використання персоналу складається у виявленні можливостей подальшого підвищення продуктивності праці на основі кращого використання кількісного якісного складу і розміщення кадрів, їхні відносини до праці, характеру взаємин у колективі. Для оцінки продуктивності праці використані дані рухи кадрів, їхньої кваліфікації, використання робочого часу, вироблення і трудомісткості надання послуг. Дані наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Кількісний склад працівників ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення
Облікова чисельність, (осіб).	242	115	-127
Чисельність працюючих, прийнятих за період, (осіб).	5	2	-3
Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого часу, (осіб).	5	0	-5
Чисельність працюючих, звільнених з різних причин за період, (осіб).	10	127	117
Знаходяться у відпустці (пологи, догляд за дитиною), (осіб).	2	1	-1
Коефіцієнт змінності персоналу	0,5	0,02	-5
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,02	0,02	0

За даними таблиці видно, що готель, нажаль, в умовах пандемії Covid-19 був вимушений піти на крок – скорочення штату.



**Рис. 1.3. Облікова чисельність персоналу
ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ, (осіб).**

Для визначення оцінки роботи персоналу з економічної точки зору, необхідно проаналізувати дані фінансових звітів за 2019-2020 роки, таких показників, як реалізація продукції, дохід, середня заробітна плата, витрати на оплату праці та інші. Дані наведені у табл. 1.3 [15].

Таблиця 1.3

**Динаміка економічних показників діяльності ПрАТ готелю
«Дніпро» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	Темп приросту, %
Доходи від основного виду діяльності, тис. грн	52837	58686	52598	-6088	-1,85
Собівартість продукції, тис. грн	45071	47164	46700	-464	-0,98
Обсяг виробництва, тис. грн	790	838	795	-43	-5,13
Продуктивність праці, тис/осіб	3,3	3,55	3,29	-0,26	-7,32
Трудомісткість, осіб/тис	0,3	0,28	0,3	+0,02	+7,14
Середньомісячна заробітна плата, грн		9550	10725	+1175	+12,3

Таким чином, виходячи з даних цієї таблиці, наведених економічних показників, можна зазначити зменшення більшості показників. Продуктивність праці знизилась на 0,26, дохід також зменшився на 6,088, обсяг виробництва знизився на 43, а витрати часу на виробництво одиниці продукції (трудомісткість) збільшилися на 0,02. Незважаючи на те, що підприємство «Дніпро» підвищує заробітну плату, зменшує витрати на собівартість продукції, але досягти підвищення прибутку йому не вдалося.

Необхідним є також аналіз кількості працюючих за віком та освітою, що допоможе розглянути склад персоналу більш детально (рис. 1.4 та 1.5)

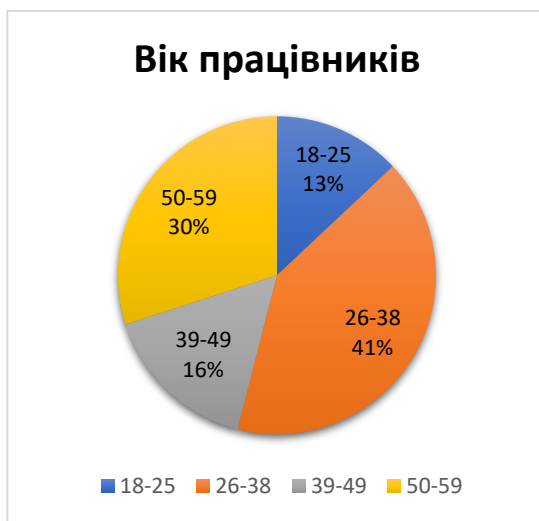


Рис. 1.4. Вікові категорії працівників



Рис. 1.5. Освіта

готелю «Дніпро», м. Київ

Як видно з рис. 1.4 у віковій категорії 18-25 знаходиться лише 20%. ПрАТ готелю «Дніпро» слід зауважити, що молодь швидше навчається, має більше перспектив та можливостей, легше пристосовується до змін та інновацій, має сучасне уявлення про світ. Більшість працівників на підприємстві з вищою освітою.

Чисельність персоналу ПрАТ готелю «Дніпро» залежить не від обсягу послуг, що надаються, а від місткості готелю. Працівники готелю у своїй діяльності виконують роботу, пов'язану із постійною нервовою, розумовою

напругою та значними фізичними навантаженнями. Процес обслуговування потребує особливої чіткості та високого організаційного забезпечення, який повинен забезпечити максимальні зручності для проживаючих і високий рівень культури обслуговування.

Отже, керівництво готелю «Дніпро» ще до кінця не усвідомлює, що персонал є провідним фактором успіху, а саме інтелектуальний потенціал працівників дає змогу ефективному існуванню та діяльності готелю. Керівництво вважає, що тільки підвищенням заробітної плати, вони зможуть мотивувати, стимулювати та зацікавити своїх працівників. Але питання оцінки праці більш широке та потребує детального вивчення з боку керівництва готелю.

1.2 Аналіз методів оцінювання персоналу готелю

Оцінювання персоналу ПрАТ готелю «Дніпро» проводиться керівництвом для отримання об'єктивної оцінки рівня професійних навичок, вмінь, компетенцій та потенціалу працівників готелю. У ПрАТ готелю «Дніпро» використовуються такі методи оцінювання персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Діагностика методів оцінювання персоналу в ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ

Назва	Мета проведення	Спосіб проведення
Тестування (закрите/ відкрите)	Швидко та достовірно оцінити існуючий на даний момент рівень знань співробітників	Напередодні проведення оцінювання персоналу, відповідальна за це особа створює перелік актуальних питань, які цікавлять керівництво. Готовий тест роздається працівникам, які мають дати закриту відповідь (обрати правильний варіант) чи розгорнуту відповідь (відповісти на питання коротким реченням). Іноді, тест може бути комбінований, тобто містити питання із закритими та відкритими відповідями, це залежить від ступеня важливості проведеного оцінювання.

Продовження таблиці 1.4.

«Інтерв'ювання»	Визначитись, чи підходить кандидат на посаду ще перед її отриманням. Виявити рівень його професійних навичок і їх відповідність до основних вимог керівництва.	Керівник штату та керівник кадрової служби проводять співбесіду з кандидатом на посаду. Цей метод, заснований на питаннях і відповідях. Процедура може бути проведена у вільній формі (неструктуроване інтерв'ю), в цьому випадку визначається емоційна реакція на питання. Структуроване інтерв'ю передбачає підготовку питань заздалегідь відповідно до розробленої схеми. Найбільш ефективним структурованим інтерв'ю вважається ситуаційно-поведінковий, коли кандидату пропонується згадати ситуацію з його професійної діяльності, а потім оцінити свою роль в ній і відтворити модель поведінки.
«Ситуаційне завдання»	Без додаткових матеріалів, отримати швидко оцінку рівня знань працівників, побачити їх креативність, здатність виходити із проблемних ситуацій та їх можливості до саморозвитку в професійній сфері.	Одночасно усіх співробітників, які мають пройти оцінювання збирають в одному приміщенні. По черзі обирають декілька працівників (кількість залежить від ситуації), яким відповідальна за оцінювання особа описує проблемну ситуацію, яка може трапитися у ресторані. Завдання працівників - знайти рішення та вийти безконфліктно і максимально професійно з ситуації, моделюючи її. Таке оцінювання проходять усі працівники, але з різними ситуаційними завданнями.

Як можна помітити, в ПрАТ готелю «Дніпро» використовується три методи оцінювання персоналу. Найефективніший - це метод «ситуаційне завдання». Адже завдяки йому можна змодельовати дії працівника в тій чи іншій, бажано, складній ситуації, вирішення якої, може призвести до позитивного впливу на всю прибутковість готелю. Оцінити поведінку працівника, його стресостійкість, здатність швидко і креативно приймати рішення, взаємодіяти з колегами і гостями готелю.

Щодо тестування, воно має багато недоліків, таких як:

- розробка об'єктивного, обширного тестового інструментарію - тривалий, трудомісткий процес;

- дані, одержувані керівником в результаті тестування, хоча і включають в себе інформацію про прогалини в знаннях по відділах, але не дозволяють зрозуміти причини цих незнань;

- тест не дозволяє перевіряти і оцінювати високі, продуктивні рівні знань, пов'язані з творчістю, креативністю, абстрактністю і неординарністю вирішення проблем працівниками;

- забезпечення об'єктивності і справедливості тесту вимагає прийняття спеціальних заходів щодо забезпечення конфіденційності тестових завдань. При повторному застосуванні тесту бажано внесення в завдання змін.

Стосовно методу оцінювання шляхом інтерв'ювання, також є помітні недоліки:

- складність організації зустрічі, підготовка бесіди, а також пошук психологічного контакту з кожним респондентом;

- значні тимчасові витрати на проведення інтерв'ю, так як воно проводиться окремо з кожним кандидатом;

- труднощі при оформленні та збереженні відповідей опитуваного;

- вплив емоційного стану, наприклад хвилювання, на результат відповідей кандидата.

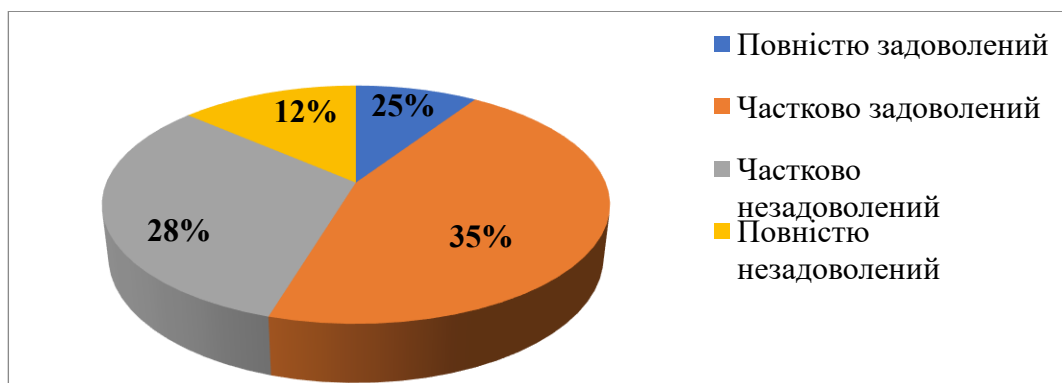


Рис. 1.6. Задоволеність працівників методами оцінювання у ПрАТ готелі «Дніпро», м. Київ

Здійснивши анкетування між працівниками ресторану, зразок анкети (Додаток А), було вираховано у відсотковому співвідношенні рівень

задоволеності працівниками методами оцінювання персоналу, які використовують у готелі «Дніпро» (рис.1.6).

Також було обчислено кількість працівників у відсотках, які хотіли б внести деякі зміни та побажання у процес проведення методів оцінювання персоналу (рис.1.7).

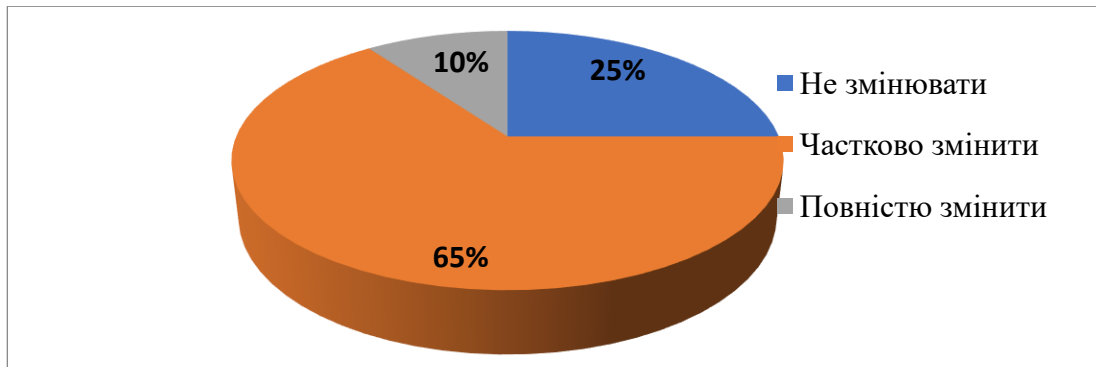


Рис. 1.7. Кількість бажаючих працівників, внести зміни у ПрАТ готелі «Дніпро», м. Київ

Провівши анкетування працівників готелю, було виявлено декілька побажань, стосовно існуючих методів оцінювання, такі як:

- якщо результат працівників задовольняє керівництво, то іноді можна було б заохочувати преміями, задля подальшого стимулювання їх бажання розвивати рівень професійних знань;
- метод тестування не задовольняє працівників своєю некомпетентністю, так як питання не завжди несуть реальну необхідність в їх вирішенні та складні до розуміння;
- відповідальним особам за оцінювання треба бути більш об'єктивними та поступливими, так як вони мають розуміти, що керівництво та підлеглі іноді можуть знаходити різні способи вирішення проблем і ці способи також можуть бути ефективними, навіть якщо не сходяться з думками керівників. Адже в ситуаційних завданнях немає тільки одного правильного рішення.

Підсумовуючи вищесказане, при оцінці персоналу важливо дотриматись кілька принципів: об'єктивність, надійність, комплексність,

достовірність і доступність для розуміння, які в рівній мірі поширювалися б на обидві сторони – керівництво та підлеглих.

З моменту найму, та з самого першого робочого дня, новий працівник готелю «Дніпро» мотивується тим, що він має визначений термін в 3 місяці, щоб пройти випробувальний термін, показуючи своє ставлення до роботи та практичні навички. Також необхідно адаптуватися до нового колективу, налагодити ділові та особисті контакти. Тож завдання менеджера полягає в тому, щоб допомогти новому співробітнику якнайшвидше освоїтися, оскільки доки новий робітник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і потребує додаткових витрат. Персонал завжди допомагає новим колегам на робочому місці, своїм прикладом показують позитивне відношення до роботи.

На досліджуваному готельному підприємстві «Дніпро» всі працівники мають змогу розвиватися, підвищувати кваліфікацію, бути більш конкурентоспроможними та просуватися по службі.

Навчання є одним з методів мотивування працівників на підприємстві. На підприємстві існують Так, в готелі „Дніпро” створені спеціальні програми для рядових співробітників по наступних напрямках: кулінарна майстерність, барменське і офіціантське мистецтво, принципи роботи співробітників відділу прийому і обслуговування, стандарти роботи співробітників господарського відділу.

Також в готелі існує можливість перспективним співробітникам відправитися на перепідготовку або підвищення кваліфікації в спеціалізовані учбові заклади. Тим, що успішно склали іспити видаються сертифікати або посвідчення державного зразка, залежно від кількості учбових годин.

Наступним, не менш важливим пунктом, є інформування своїх працівників про те, що відбувається в готелі, оскільки таким чином персонал зможе відчувати себе залученим у хід дій, необхідним у справах готелю, бути його часткою. На дошці оголошень мають бути записані особливі завдання, важлива інформація. Співробітники мають бути в курсі всього, що

відбувається в готелі. Кожен працівник повинен знати основні стратегічні завдання і фінансове положення господарства. Практика залучення співробітників у всі сфери роботи готелю зробить їх співучасниками загальної справи і допоможе підняти якість обслуговування. Керівник збирає невеликі групи співробітників і висловлює їм свої міркування, вислухувавши їх зауваження. Співробітники щодня зустрічаються з гостями і здійснюють зворотний зв'язок відносно побажань або незадоволеності гостей.

На об'єкті дослідження, звичайно, також діє матеріальне заохочення. Готель приділяє цьому методу стимулювання значну увагу, оскільки за впливом зовнішніх чинників таких, як підвищення цін на продукти та житло, нестабільна економічна ситуація, конкурентний ринок готельної індустрії. Як бачимо з таблиці 1.3, в 2020 році заробітна плата зросла на 1 175. Тобто, в 2019 середньомісячна зарплата становила 9 550 грн, а в 2020 – 10 725. В готелі «Дніпро» застосовують систему винагород, бо вони стимулюють групові інтереси, заохочують колективізм у досягненні кінцевих результатів. У готелі існують такі способи матеріального стимулювання: надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів; систематичні премії та винагороди і заохочувальні та компенсаційні виплати, організація та оплата корпоративного відпочинку. Фонд додаткової заробітної плати у готелі відіграє важливу роль, бо в ньому формуються кошти, які виплачуються працівникам, у вигляді премій, надбавок.

Нажаль, в умовах пандемії готель пережив катастрофу і був зачинений 2 місяці. Ніхто зі співробітників у цей час не працював, просто не було сенсу, адже гостей не було взагалі.

Через кризу готель завантажений не повністю. Наразі в роботу запущено лише 3 поверхи, інші не обслуговуються. Усього в умовах коронавірусу працює 115 співробітників, але з такою завантаженістю немає потреби виводити на роботу всіх. Працює номерний фонд, рецепція, інженерія та лише один ресторан. Тому співробітники пішли у відпустку за свій рахунок. Із

працівників, які виходять на роботу, хтось має завантаженість на повну ставку, хтось на 75%, хтось на 50% [37].

Таким чином, проаналізувавши процес управління готелю «Дніпро» можна сказати, що від того як комфортно себе почуває персонал, буде залежати якість надання послуг, прибутковість готелю, стабільність на ринку готельних послуг і ін. Особливу увагу серед усіх етапів необхідно приділяти навчанню і мотивації персоналу, бо вони є необхідними у діяльності кожного готелю. Від клімату всередині трудового колективу буде залежати стабільність у ньому, продуктивність праці, необхідно, щоб кожен новий працівник міг швидко адаптуватися до роботи і налагодити стосунки з іншими працівниками. Процес навчання є важливим, бо якщо працівник не буде поновлювати свої знання, то він не буде відповідати вимогам посади, яку він обіймає, також в наш час з'являється багато нових технологій і різних «ноу – хау», про які працівник повинен знати і в разі необхідності запропонувати керівнику для застосування на виробництві. Процес мотивації стимулює працівника і показує йому, що його праця ціниться і гідно оплачується.

Отже, система мотивації та стимулювання в готелі «Дніпро» на відносно високому рівні, але необхідно впроваджувати завжди нові ідеї, як заохочувати працівників, що їм запропонувати, які методи використовувати для оцінки, як зробити так, щоб всі цінні кадри залишалися на підприємстві, та не переходили до конкурентів. Тож, система стимулювання та мотивації в цьому готелі потребує нових методів, які дадуть змогу більш детально вивчати питання ефективності роботи через мотивування працівників.

На роботу персоналу в готелі впливає багато різних чинників. По-перше, необхідно задовольняти всі потреби людини. Згідно з теорією А. Маслоу, фізіологічні потреби є основними для людини, вони вимагають свого задоволення в першу чергу. Після задоволення цих потреб на перший план виходить потреба в безпеці. Наступна - потреба в духовній близькості й любові. Задоволення її вимагає від людини встановлення товариських взаємин і визначення свого місця в групі. Задоволення цих потреб висуває потреби в

повазі й самоповазі. Часто важливими для людини є саме ці потреби, їй необхідно почувати власну значимість, підтверджувати визнанням оточення. Завершується ієрархія потреб Маслоу потребами людини реалізувати себе [10].

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

Для здійснення аналізу впливу чинників на результати праці готелю «Дніпро» був застосований метод опитування. В опитуванні брало участь 40 працівників, в тому числі керівники та фахівці 7 осіб; виробничий, допоміжний і обслуговуючий персонал – 33 осіб. Питання анкети поділені на 2 частини, кожна з яких дозволяє отримувати інформацію з певних факторів, які впливають на роботу персоналу.

Блок 1 відображає рівень задоволеності первинних потреб, що проявляється як в формах матеріального, так і в формах нематеріального стимулювання. Безпосередньо питання даного блоку і співвідношення відповідей «Так» і «Ні» наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

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

Питання	Так	Ні
1) Досягнення результатів вимагає істотних моральних і психологічних зусиль	25	15
2) Надто часто виникає перевантаження в поставлених обов'язках	29	11
3) Ви задоволені рівнем своєї заробітної плати	13	27
4) Керівництво забезпечує безпечні умови праці	36	4
5) Ви бачите можливості просування по службі в готелі «Дніпро», ротації	15	25
6) Психологічний комфорт в колективі низький, складно спілкуватися	11	29

Аналіз цього блоку показує, що в готелі працювати безпечно, більшість опитаних задоволена своєю заробітною платою та визнає, що почуваються комфортно в колективі. Однак, працівники зазначили, що психічне навантаження велике, тобто люди працюють у відносно напружених умовах. Також треба приділити увагу просуванню працівників та ротації, оскільки показники досить низькі.

Блок 2 показує керівний аспект і значимість його впливу на працівників організації, показує ступінь потреби в спілкуванні, яка реалізується всередині колективу, а також можливість самореалізації, розкриття здібностей. Дані наведені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Визначення якості управління трудовими ресурсами ПрАТ готелю
«Дніпро», м. Київ**

Питання	Так	Ні
1) Працівники очікують похвали	38	2
2) Співробітники згодні зустрічатись поза межами роботи	10	30
3) Керівник повинен відповідати за хороший клімат в колективі	23	17
4) Працівники не зовсім точно розуміють очікування з боку керівників	29	11
5) Рівень інформування персоналу керівниками на високому рівні	31	9
6) Результати моєї роботи були б набагато кращі, якби в нашому колективі все частіше приходили до згоди	35	5
7) Керівник повинен більше розмовляти з працівниками	29	11
8) Я вважаю, що робота, яку я виконую, не цікава	7	33
9) Робота повинна бути різноманітнішою	21	19

Отже, проаналізувавши цей блок, можна зазначити, що керівництву необхідно частіше спілкуватися з підлеглими, вислуховувати їх ідеї, чіткіше висловлювати завдання, які персонал повинен виконувати. Але й самому персоналу необхідно проводити більше часу один з одним поза межами роботи, оскільки це може сприяти підвищенню рівня комунікації під час роботи, тож працівники будуть почуватися більш вільно, з легкістю вирішувати конфлікти та приходити до згоди. Керівництву необхідно приділяти увагу моральному заохоченню, оскільки працівники зазначають, що вони очікують похвали. Хоча й більшість вважає, що їх робота цікава, необхідно все одно робити її більш різноманітною, давати можливість працівникам спробувати працювати на іншій посаді або в іншому відділу.

Таким чином, проаналізувавши роботу персоналу готелю «Дніпро», методи стимулювання та мотивації, чинників, що впливають на трудовий колектив готелю, можна зробити висновок, що керівництво намагається поліпшувати економічні показники, створювати сприятливі умови для розвитку, підвищувати заробітну плату. Однак, цих заходів недостатньо, тож готелю необхідно звертати на деякі показники більше уваги, концентруватися не лише на підвищенні зарплати, але й на задоволення потреб самореалізації персоналу, навчання та атмосфері в колективі.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ

2.1. Імплементация інноваційних методів оцінювання персоналу готелю

Використання методів оцінювання персоналу являється невід'ємною складовою в процесі здійснення управлінської діяльності ПрАТ готелю «Дніпро». Постійне удосконалення цих методів дають можливість готелю розвиватися більш успішніше та прибутковіше.

Встановлено, що готель «Дніпро» працює у збиток протягом останнього року (табл. 1.3), слід зробити висновки, що на такі показники впливає не тільки COVID-19, але й неефективний метод управління, неактуальність пропонованих товарів та послуг, необ'єктивність цін чи низький рівень професійних навичок співробітників.

Як було зазначено в (табл. 1.4), в ПрАТ готелю «Дніпро», застосовують три методи оцінки персоналу. Вони є досить традиційними та популярними. Тож, щоб підняти показник прибутковості, було б доцільно використовувати такі методи оцінювання персоналу, які полягають, по-перше, в контакті працівників безпосередньо з гостями готелю. По-друге, в охопленні більш широкого спектру питань, які б висвітлювали обов'язкові знання для конкретної посади. Особливо так як, в ПрАТ готелю «Дніпро» досить велика кількість працівників (табл. 1.2) і значимість кожного з них важче виявити в таких умовах. Рекомендовані методи оцінювання працівників ПрАТ готелю «Дніпро» (табл. 2.1).

Також, результативною рекомендацією для покращення показників прибутковості ПрАТ готелю «Дніпро», буде здійснення детального оцінювання діяльності не тільки підлеглих, а і керівників готелю. Адже саме від них залежить, правильне рішення про прийняття на роботу працівників з достатнім рівнем кваліфікації та результативність їх подальшої роботи.

Таблиця 2.1

**Рекомендовані методи оцінювання персоналу для
ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ**

Назва	Мета проведення	Спосіб проведення	Результат
Методика assessment center»	Дізнатися думку (оцінку) відвідувачів ресторану, стосовно рівня якості отриманих страв, послуг та обслуговування.	Може проводитися двома різними способами: 1) При розрахунку, гостеві разом із чеком надавати анкету з декількома запитаннями, стосовно страви, обслуговування та загального враження від відвідування бару чи ресторану готелю. 2) Створити додаток чи розмістити на сайті готелю, таку ж саму анкету, де гості матимуть змогу її заповнити після відвідування.	Отримаємо незалежну думку (оцінку) гостя стосовно конкретної страви та офіціанта, так як за допомогою чеку, зможемо контролювати що він замовляв, та хто його обслуговував. Таким чином, виявивши проблеми, ми будемо мати можливість вирішувати їх з конкретним працівником, а не з усіма загалом. Чи навпаки, якщо все добре, керівництво матиме змогу заохотити працівника.
Метод оцінки персоналу 360 градусів	Дізнатися наскільки працівник обізнаний саме у сфері своїх обов'язків.	Розробити обширне тестування для працівників з різних департаментів. Виявити причини неприбутковості готелю та по них скласти питання. Бажано, також додати питання з відкритою відповіддю, щоб оцінити особисту думку працівника. Проводити тестування не частіше ніж раз на півроку/на рік.	Таке тестування буде більш затратним, тому що вимагатиме більш деталізованого підходу до оцінювання кожного департаменту готелю. Але за допомогою цього, керівництво зможе оцінити важливість працівника для готелю, його думки стосовно вирішення проблем. Та зможе правильно виявити з великої кількості працівників, тих, хто потребує покращення знань актуальних для своєї посади. Адже від професійних навичок залежить рівень надання послуг гостям готелю.

Керівник має мати наступні навички та знання :

- заздалегідь оцінювати рівень професійних знань кандидата на посаду;

- організувати результативну роботу, в першу чергу у своєму департаменті;
- мати навички «колективного гравця», адже мусить співпрацювати з керівниками інших департаментів.

Опанувавши ці знання та навички, керівники зможуть створити сприятливі умови для злагодженого та ефективного функціонування всіх департаментів готелю. Адже від правильно скоординованої співпраці працівників, буде залежати швидкість досягнення поставлених задач і цілей перед діяльністю готелю. Оцінку керівника можна здійснити за такими напрямками (рис.2.1).

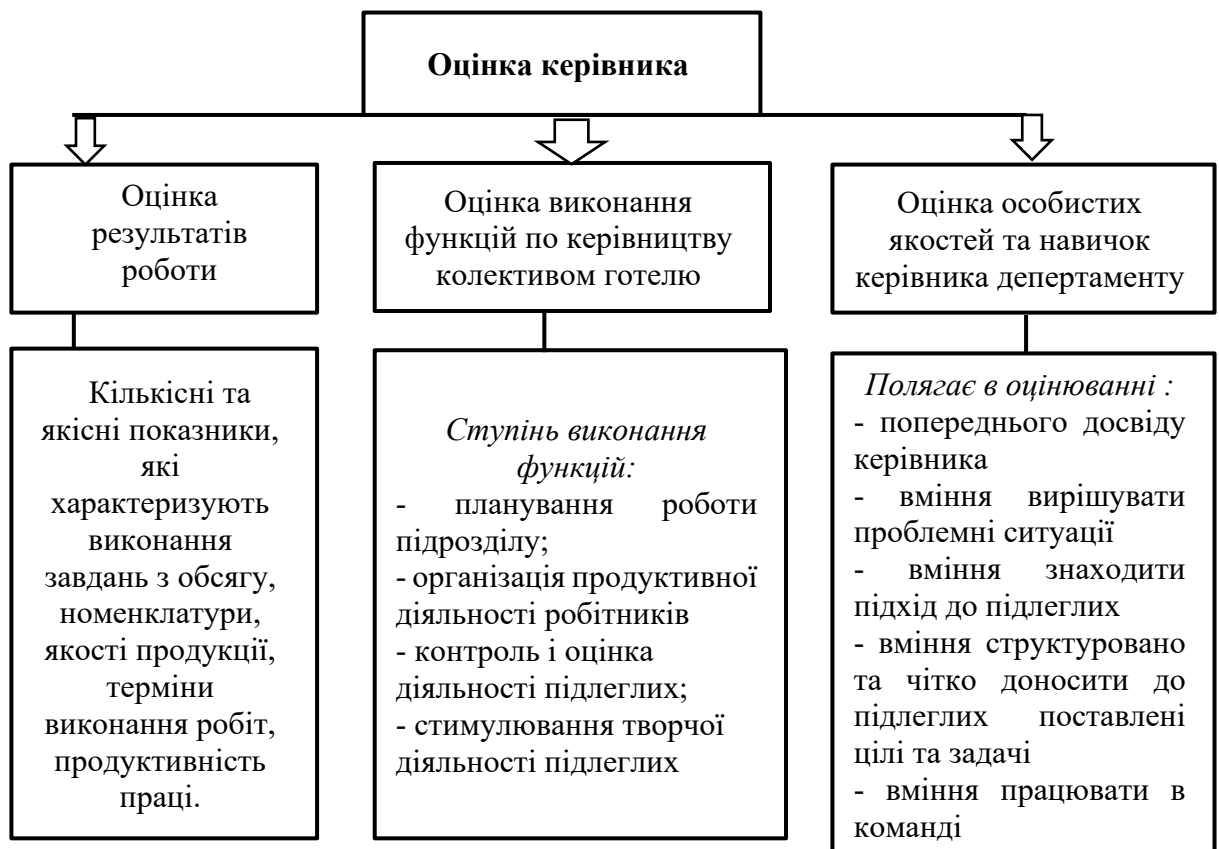


Рис.2.1. Напрямки оцінки діяльності керівників департаментів ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ

Щоб отримати більш конкретизовану оцінку рівня професіоналізму керівника, до уваги слід брати лише основні показники його діяльності, які впливають на результат функціонування всього підприємства. Такі показники, складають

приблизно 80% від всіх результатів оцінювання і на пряму впливають на досягнення цілей всього готелю чи його департаменту.

Також, одна із актуальних рекомендацій, що послужить удосконаленню методів оцінювання персоналу для ПрАТ готелю «Дніпро» - це спочатку перед проведенням оцінювання, розробити схему принципів елементів процесу його проведення, що дасть змогу чітко керуватися поставленою метою. Адже оцінювання персоналу є багатоємним та складним процесом, здійснення якого має свою специфіку для кожного департаменту готелю. Але принципові складові проведення оцінювання працівників мають загальний характер (рис. 2.2)



Рис. 2.2. Складові процесу оцінки персоналу в ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ

В процесі №3 важливим є те, щоб результат оцінювання працівника був показником об'єктивної думки, а не залежав лише від тверджень одного чи декількох людей. Найчастіше, це залежить від обраного методу оцінювання.

В процесах №2 та №4, при встановленні та порівнянні критерій та цілей проведення оцінювання, правильним буде – керівництву з працівниками попередньо перед оцінюванням обговорити поставленні цілі та завдання перед ними, відповідь на які буде включатися у саме оцінювання.

При здійсненні процесу №2, було б доцільно користуватися наступними елементами (рис. 2.3) і вже після цього проводити оцінювання і очікувати від працівників бажаних результатів. В першу чергу цілі мають бути пов'язані з безпосередньою діяльністю конкретного працівника.

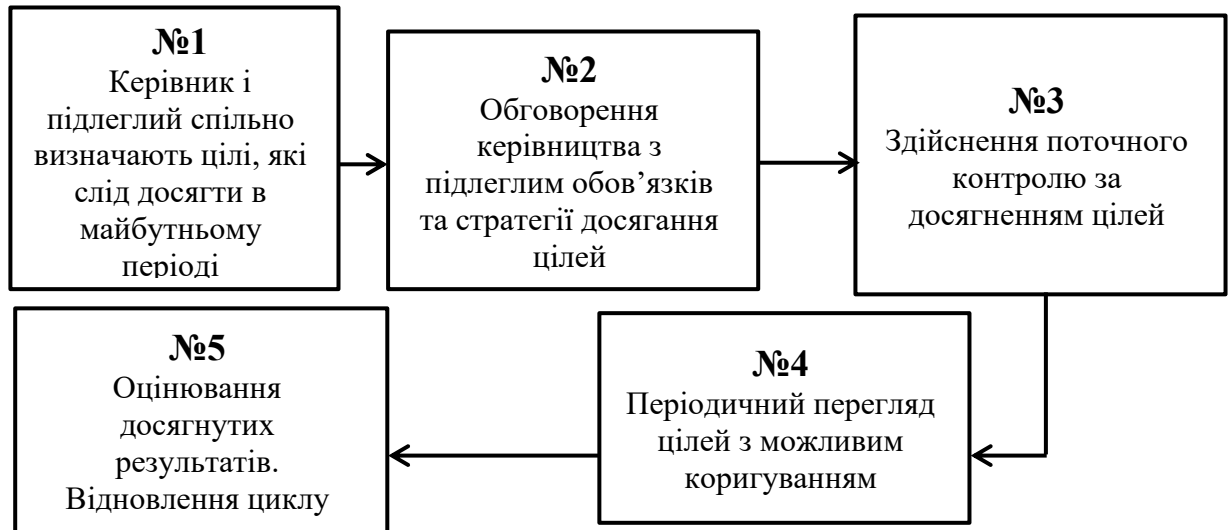


Рис.3.3.Процес встановлення цілей оцінювання в ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ

Наприклад, для менеджера ресторану - це удосконалення методу управління працівниками, для офіціантів - підвищення показника «середнього чеку» з особистих продаж послуг ресторану, для шеф-кухаря – винаходження та впровадження нових більш фінансово економічних для ресторану та привабливіших для відвідувачів страв, для бухгалтерів - впровадження нової системи обліку фінансових коштів. Крім того, в якості цілей можуть розглядатися й інші аспекти, які тим чи іншим чином можуть впливати на ефективність працівника в ресторані: дотримання ним трудової дисципліни, надання допомоги і підтримки своїх колег і багато іншого.

Встановлення бізнес-цілей слід визначати наступним чином:

- акціонери та генеральний директор готелю «Дніпро» розробляють план розвитку готелю на рік;
- виходячи з цього плану, вони зазначають завдання, які їм треба буде розв'язати за цей період;

- генеральний директор передає перелік цілей своїм підлеглим - керівникам відділів готелю, які на їх підставі складають власні річні плани. Далі процес триває вже всередині відділів: цілі розбиваються окремо, наприклад, для департаменту служби з ресторанного сервісу. І в кінцевому підсумку цілі розбиваються на індивідуальні - персонально для кожного співробітника готелю.

Задля конкретизації та фіксування поставлених керівництвом бізнес-цілей, співробітнику слід заносити їх в спеціальну «Оціночну форму» (Додаток В).

Місце «План розвитку» в оціночній формі також заповнюється самим працівником. Він вказує напрямок, в якому хотів би розвиватися протягом зазначеного періоду, потрібну йому область діяльності, знання, навички, які хотів би отримати для успішного виконання поставлених перед ним цілей. Співробітник, на свою думку зазначає тренінги чи курси, які необхідні для професійного зростання. Які з планів розвитку затвердити, а які - ні, вирішує керівник працівника. Вирішальним фактором в цьому питанні є те, наскільки важливими та ефективним є побажання в навчанні співробітника для зростання його професійних знань.

В середині зазначеного періоду слід проводити попереднє оцінювання кожного пункту з «бізнес-цілей» та «плану розвитку» до цього моменту. Вони оцінюються за п'ятибальною шкалою. Так, оцінка п'ять - найнижча. Чотири отримує той, хто працює погано, займає пасивну позицію, не ініціативний. Оцінка три означає, що співробітник повністю відповідає очікуванням керівництва. Він успішно виконав поставлені перед ним завдання, проявив професіоналізм. Два отримує той, хто робить більше, ніж очікує від нього керівництво компанії. Одиниця - найвища оцінка, отримати її може, наприклад, той працівник, який в два - три рази перевищує зазначені цілі. Отримані оцінки виставляються поряд з кожним пунктом. А вже по закінченню зазначеного періоду, виставляється загальна оцінка, за таким же

принципом, як і попередня оцінка, аналізуючи результати працівника за весь період.

Етап №5 «Обговорення результатів оцінки з працівниками» (рис.2.2) – є одним із найголовніших. Так як, він передбачає неодмінне обговорення та аналізування керівників разом із працівниками їх результатів оцінювання. Обов'язковою умовою при цьому є – дотримання етичних та психологічних правил вираження своєї думки, задля збереження здорової та працездатної атмосфери в колективі, а саме:

- спершу починати наголошувати задовільні результати оцінювання;
- критикувати не особистість, а конкретно недоліки, що стосуються професійної діяльності;
- не акцентувати увагу лише на помилках. Краще знайти та обговорити шляхи їх виправлення та подальшого уникнення, задля стимулювання покращувати професійні досягнення кожного працівника;
- зберігати доброзичливість та підтримувати легку атмосферу протягом всього обговорення;
- дати можливість працівнику висловити свою думку і пропозиції, вислухати їх та надати зворотній зв'язок.

Аналізуючи зазначені рекомендації для покращення методів оцінювання готелю «Дніпро» в м. Київ, можемо прогнозувати позитивні зміни в здійсненні управлінської діяльності та подальшому функціонуванні готелю, що призведе до задовільних показників чистого доходу підприємства. Адже оцінювання професійного потенціалу персоналу, являється важливим вирішальним фактором задоволення потреб як конкретного працівника, так і колективу, керівництва, а також умовою стимулювання підвищення рівня якості праці та професійних навичок. Головне - це проводити оцінювання систематично та прагнути виявити, так званий «ключовий персонал», який сформулює підґрунтя для успішного розвитку готелю.

2.2. Програма заходів щодо покращення оцінювання персоналу готелю

Потреба в професійному розвитку визначається шляхом виявлення розбіжності між дійсними знаннями і навичками працівників та тими, які потрібні для вирішення поточних і майбутніх завдань, тобто шляхом виявлення між існуючими і майбутніми компетенціями. Склад ключових компетенцій визначається через аналіз діяльності готелю, виявлення проблемних зон і перспективних напрямків розвитку готелю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Програма заходів щодо оцінювання персоналу ПрАТ готелю «Дніпро» на 2022 рік

Завдання щодо оцінювання	Метод оцінювання	Термін проведення	Відповідальний
<i>Для працівника</i>			
Дізнатися думку керівника про ефективність своєї роботи	KPI (Key Performance Indicators)	щомісяця	Менеджер з персоналу
Домогтися визнання своїх успіхів	Метод оцінки 360 градусів	щотижня	Тренінг менеджер
Обговорити проблеми ефективної роботи	Метод групових дискусій	щодня	Керівник відділу
Обговорити професійні очікування, отримати пораду (рекомендації) по роботі	Метод трудових випробувань	щотижня	Тренінг -менеджер
Повідомити про інтереси власного розвитку	Методика assessment center	щоквартально	Тренінг менеджер
<i>Для керівника департаменту</i>			
Виявити факти і причини низької ефективності праці співробітників	KPI (Key Performance Indicators)	щоквартально	Менеджер з персоналу
Дізнатися думку співробітників про їхню роботу і фактори, що впливають на ефективність і мотивацію їхньої праці	Метод оцінки 360 градусів	щомісяця	Менеджер з персоналу
Поліпшити робочі відносини в колективі	Методика assessment center	щоквартально	Тренінг менеджер
Визначити потенціал персоналу	метод трудових випробувань	щоквартально	Менеджер з персоналу

Завершення таблиці 2.2

виявити потреби в розвитку співробітників	метод групових дискусій	щомісяця	Тренінг менеджер
Для керівника готелю			
Забезпечити послідовний, організований підхід до вимірювання та оцінки потенціалу персоналу, обґрунтованість рішень про просування співробітників	Метод трудових випробувань	щомісяця	Менеджер з персоналу
Посилити вмотивованість співробітників і їх відданість готелю	KPI (Key Performance Indicators)	щомісяця	Тренінг менеджер
Забезпечити плавність в заміщенні вакансій	Методика assessment center	щомісяця	Менеджер з персоналу
Виявити потреби персоналу в розвитку з урахуванням стратегії розвитку готелю	Метод оцінки 360 градусів	щоквартально	HR директор

HR відділу готелю «Дніпро» необхідно проводити огляди ефективності, адже ці зустрічі є корисними як співробітникам, так і керівникам. Працівники краще розуміють, що вони роблять добре і де вони можуть покращитися, а також можуть задавати запитання або надавати зворотній зв'язок своїм керівникам. У свою чергу, керівники департаментів мають можливість повідомити свою команду про очікування, визначити найкращі результати, виправити проблеми до їх ескалації та підвищити зацікавленість і мотивацію.

Таким чином, готель має змогу дослідити та усвідомити наскільки тісно взаємозв'язане якісне управління персоналом, відносини в колективі та економічні показники підприємства, його положення на ринку послуг та розвиток.

Отже, готелю «Дніпро» знадобиться не дуже великий відрізок часу, щоб побачити зміни, хоча остаточні підсумки можна підбивати вже в кінці року, впроваджуючи нову програму оцінювання.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Створивши та використовуючи ефективну систему методів оцінювання персоналу підприємство безумовно доб'ється успіху серед своїх конкурентів. Адже грамотно проведена оцінка носить позитивний вплив на всі сторони діяльності готелю «Дніпро» та працівників. Робота, що пов'язана з організацією і проведенням атестації, дає можливість краще вивчити кадри, поліпшити їх підбір, розстановку та використання. Але мають бути виконані головні умови, такі як:

- правильно підібрані методи і критерії оцінювання, залежно від завдань, поставлених цілей, ситуацій, побажань керівників та узгодження їх зі співробітниками
- оцінювання персоналу треба проводити ґрунтуючись на однакових цілях, правилах, за однаковими критеріями і процедурами
- проведення оцінювання бажано здійснювати систематично, через однаковий інтервал часу
- можливість порівняння результатів оцінювання між робітниками з однаковим рівнем та вимогами до посади.

Якщо говорити стосовно рекомендацій для підвищення ефективності використання оцінювання персоналу, слід запроваджувати:

- залучення нових сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу;
- прозорий та вільний доступ персоналу до результатів його оцінки;
- обґрунтування результатів оцінювання працівника та залучення його до самоаналізу та розробки шляхів покращення роботи;
- розширення кола експертів по наданню оцінки, щоб крім керівника, також виступали вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці;
- підвищення зацікавленості вищого керівництва, у наявності висококваліфікованих працівників, котрі відповідають за систему оцінювання персоналу;

- ретельну підготовку документів, які регламентують роботу в системі оцінювання персоналу, задля наочності та збереження інформації щодо результатів оцінки;
- своєчасне інформування персоналу щодо цілей та головного змісту майбутнього оцінювання;
- безпосередній зв'язок результатів оцінювання з системою оплати праці.

Тож, застосування методів оцінювання персоналу - є стимулом для розвитку професійних і творчих вмінь працівників та для їх власної ініціативи, що є вкрай важливим в сучасних умовах існування суб'єктів бізнесу. Але варто пам'ятати, що немає найкращого одного методу в проведенні оцінки персоналу, адже кожен із методів відображає результативність конкретної цілі. Найкращий варіант – це поєднати декілька методів проведення оцінки персоналу, задля отримання максимально об'єктивного, доцільного та інформативного результату.

Також, було б ефективніше здійснювати оцінювання працівника після певного періоду його роботи. Таким чином, відкриваються великі можливості у виборі напрямків аналізу його діяльності та професійних вмінь, що повинно мати час, для реалізації повною мірою. Якщо здійснювати оцінку працівника одразу при прийомі на роботу, то було б доцільніше спершу звернути увагу на особисті якості та досвід роботи на інших підприємствах готельного бізнесу, так як перевірити його професійні навички ми не маємо можливості.

Якщо при підборі співробітників, вирішальним чинником виявився їх робочий потенціал, то після певного періоду роботи на займаній посаді, слід перевірити як цей потенціал був реалізований у сферу діяльності готелю. Якщо результати проведеного оцінювання працівників незадовільні, то слід здійснити аналіз та вирішити, в чому полягає причина, негативних показників працівника, який володіє достатнім рівнем професійних якостей для виконання даного виду діяльності.

Використання різноманітних та комплексних методів оцінювання персоналу, дозволить готелю «Дніпро» забезпечити високоефективне функціонування на підприємстві результативного механізму проведення оцінки. Правильно підібрана система оцінювання працівників буде нести лише позитивний вплив на ефективність їх праці, що у свою чергу відобразиться на всіх процесах підприємства. Це дозволить готелю швидше й результативніше здійснювати виробничу діяльність, надавати споживачам більш якісний продукт та послуги, створювати більшу кількість конкурентних переваг. Що в свою чергу остаточно закріпить його позицію на ринку, відкриє нові можливості для розвитку і на останок, підвищить рівень загальної результативності діяльності готелю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александров І.О. та ін. Менеджмент : навч. посіб. / кол. авт.: І.О. Александров, О.В. Половян, С.В. Філіпова та ін.; за заг. ред. І.О. Александрова, К.І. Ткача. – Одеса: Астропринт, 2015. – 388 с.
2. Аппель Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами // Юрген Аппель. – К.: Фабула, 2019. - 464 с.
3. Артеменко О., Сукач М., Хрущ Л. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі. Підручник // Артеменко О. - К.: Ліра-К, 2018. - 764 с.
4. Батирев М. 45 татувань менеджера. Правила керівника. // Батирев М. – К.: Фабула, 2017. - 214 с.
5. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія // Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : КНТЕУ, 2015. - 831 с.
6. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс: монографія – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 448 с.
7. Вілкінсон М. Секрети фасилітації: SMART-посібник із результативної роботи в групі // М Вілкінсон. – К.: Фабула, 2021. – 512 с.
8. Вумек Дж, Джонс Д. Ощадливе виробництво // Вумек Дж, Джонс Д. – К.: Фабула, 2019. - 448 с.
9. Гріффітс К., Кості М. Посібник з креативного мислення // Кріс Гріффітс, Меліна Кості. – К.: Фабула, 2020. - 288 с.
10. Гербен ван ден Берг, Пітерсма П. 25 ключових моделей управління // П. Берг. – К.: Фабула, 2020. - 208 с.
11. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. КПП ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
12. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття // П. Друкер, К.: КМ-БУКС, 2020. - 224 с.
13. Іванова С. Мистецтво добору персоналу. Як оцінити людину за годину. // Іванова С. – К.: Моноліт, 2019. - 304 с.

14. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2019. - 472 с.
15. Матвійчук Т. Ф. Конфліктологія: навчально-методичний посібник. Львів : Вид-во «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2018. 76 с.
16. Менеджмент : навч.посіб./ Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
17. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. / Л.І. Нечаюк, 3-є видання. - К.: Центр навчальної літератури, 2019. - 344 с.
18. Панченко М. О. Управління якістю: теорія та практика: навч.посіб.. К. : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
19. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум : навч. посіб. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.
20. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2018. 188 с
21. Осовська, Г.В. Менеджмент: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – 4-те вид., переробл. і допов. – Київ : Кондор, 2018. – 562 с.
22. Шарп І., Філіпс А. Four Seasons: історія бізнес-філософії компанії // Шарп І., Філіпс А. – К.: Фабула, 2019. - 320 с.
23. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. & Baloglu, S. 2017. Marketing for Hospitality and Tourism. : textbook 7th edition. Pearson: England.
24. Rizwan Ahmed Strategic Marketing Plan for McDonald's Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science and Technology – SZABIST 2016 – 222 p.
25. Ronald Roberts Social Media Marketing #2019 3 in 1 - Secret Facebook, Instagram, YouTube & Twitter Strategies for Making a killer Profit with Personal Branding, Affiliate Marketing and Dropshipping, 2019. – 379 p.
26. Jack Gary Personal Branding in 2019: Strategies to Build Your Brand With Instagram, Facebook, Youtube and Twitter, Social Media Marketing and Network Marketing (Social Media Marketing, Personal Brand), 2019. – 152 p.

27. Carlos Gil The End of Marketing: Humanizing Your Brand in the Age of Social Media and AI , 2019. – 252 p.
28. Simon Kingsnorth Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing 2nd Edition 2020. – 372 p.
29. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові данні (1 файл: Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 103 c https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf
30. Офіційний сайт готелю «Дніпро» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://www.dniprohotel.ua/ua/>
31. Сайт «Буковинська бібліотека» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://buklib.net/books/37312/>
32. Сайт «Навчальні матеріали онлайн» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://pidruchniki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya_personalom_sistemi_menedzhmentu_organizatsiy
33. Сайт «HR security» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://hr-security.ua/ua/effektivnost-raboty-i-personala-i-kpi-uvolit-otdyihayuschih-na-rabote>
34. Теорія балансу між спонуканням і внеском (С. І. Барнард і Х. А. Саймон). [Електронний ресурс]. - Режим доступу : https://stud.com.ua/71950/sotsiologiya/vikoristannya_upravlinskiy_praktitsi_motivatsiynih_teoriy
35. Factors Influencing Employee Performance in Hotel-A Comparative Study of Government and Privately Owned Hotels in Eritrea Fitsum Ghebregiorgis, Ph.D

- 2018 [Електронний ресурс]. - Режим доступу :
<http://www.ijrbsm.org/papers/v5-i11/1.pdf>
36. Relationship between job satisfaction and organisational performance//Danica Bakotić//2016// [Електронний ресурс]. - Режим доступу :
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2016.1163946>.
37. Я працюю в готелі «Дніпро», який купили за мільярд — The Village Україна (the-village.com.ua) <https://www.thevillage.com.ua/village/business/wherework/301859-gotel-dnipro-de-ti-pratsyuesh>
38. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід // Килин О. В., Тимчишин Ю. В. // 2018

«Зразок анкети»

1 БЛОК	
Чи задоволені ви існуючими методами оцінювання персоналу?	
<input type="checkbox"/> Повністю задоволений	<input type="checkbox"/> Частково незадоволений
<input type="checkbox"/> Частково задоволений	<input type="checkbox"/> Повністю незадоволений
2 БЛОК	
Чи хотіли б ви внести зміни до проведення оцінювання персоналу?	
<input type="checkbox"/> Не змінювати	<input type="checkbox"/> Повністю змінити
<input type="checkbox"/> Частково змінити	
3 БЛОК	
Залиште, будь ласка, свої рекомендації щодо удосконалення методів оцінювання.	
1.	
2.	
3.	

Шаблон форми оцінки співробітників

Ім'я співробітника:

Посада:

Відділ:

Ім'я рецензента: [ім'я керівника, керівника тощо]

Період перевірки: [діапазон дат, що оцінюється]

Дата перевірки ефективності:

Шкала оцінки: [додати рубрику оцінки]

[**Критерій/ціль 1**]: [оцінка]

[Коментарі]

[**Критерій/ціль 2**]: [оцінка]

[Коментарі]

[**Критерій/ціль 3**]: [оцінка]

[Коментарі]

[**Критерій/ціль 4**]: [оцінка]

[Коментарі]

[**Критерій/ціль 5**]: [оцінка]

[Коментарі]

Загальна оцінка: [оцінка співробітника]/[загальна кількість балів]

Досягнення: [формат маркера або абзацу]

Області вдосконалення: [формат маркера або абзацу]

Цілі професійного розвитку: [формат маркера або абзацу]

[Додаткові коментарі за потреби]

Приклад форми оцінки співробітників

Ім'я співробітника:

Посада відділу: спеціаліст маркетингу:

Ім'я рецензента з маркетингу : Олександра Само

Період перевірки: 1 квітня – 30 червня 2020 р.

Дата: 15 липня 2020 р.

Шкала оцінки:

1 = незадовільно

- 2 = потребує покращення
 3 = відповідає стандартам
 4 = перевершує очікування
 5 = відмінно

Якість роботи: 4

Олександра постійно виконує високоякісну роботу вчасно, без помилок і сприяє успіху готелю.

Співпраця: 3

Протягом періоду перевірки Олександра регулярно працювала зі своїми колегами над розробкою трьох успішних кампаній. Однак їй також може бути корисно зв'язатися з членами команди в різних відділах, особливо в інженерних, щоб усунути перешкоди, які іноді сповільнюють її роботу.

Адаптивність: 5

Олександра адаптувалася до серйозних змін у своїй команді в цьому кварталі, включаючи реорганізацію готелю, яка вимагала від неї перейти до нової команди. Вона добре впоралася зі змінами та легко інтегрувалася зі своєю новою командою.

Ініціатива: 4

У минулій чверті Олександра отримала 2 бали за ініціативу. У цьому кварталі вона покращила свій результат на 2 бали, частіше ділячись своїми ідеями, проводячи звичайні робочі години, щоб допомагати своїм колегам із запитаннями, пов'язаними з електронною поштою, і більше ризикуючи зі своїми стратегіями електронної пошти.

Вплив: 5

робота Олександри над кампаніями електронної пошти в цьому кварталі сприяла найвищому коефіцієнту відкритих, кліків і конверсій електронної пошти в історії готелю.

Загальна

оцінка: 21/25

Досягнення:

- Досягнуто рекордно високого рівня відкритих, CTR та конверсій для нової електронної кампанії.
- Встановлено перші в історії робочі години маркетингового офісу для підвищення ефективності роботи команди.
- Розроблено нову систему відстеження метрик електронної пошти.

Напрями вдосконалення:

- Щоб подолати технічні перешкоди, з якими вона іноді стикається, Олександра могла б отримати користь від налагодження відносин з нашою командою інженерів, щоб підвищити швидкість її роботи та створити нові інтерактивні елементи для електронних листів.
- Розвивайте темпи, які вона досягла, покращуючи свою ініціативу, продовжуючи ризикувати своєю роботою та ділитися своїми ідеями з рештою команди.

«Оціночна форма» для працівників ПрАТ готелю «Дніпро», м. Київ

Оціночна форма	
П.І.Б-	Депертамент:
Посада:	Період оцінювання:
Бізн	
Цілі: 1) 2) 3)	Результати:))
План	
Цілі: 1) 2) 3)	Результати:))
Оціночна форма	
П.І.Б-	Відділ:
Посада:	Період
Бізнес-цілі:	
Цілі: 1) 2) 3)	Результати:))
План розвитку:	
Цілі: 1) 2) 3)	Результати:))

