

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Проектування організаційного дизайну суб'єкта готельного бізнесу

Студентки 3 курсу, 7с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Шаалан
Ясмін
Валідівні

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Романчук
Людмила
Дмитрівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Освітня програма** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____

М.Г. Бойко

« _____ »

2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентці

ШААЛАН ЯСМІНІ ВАЛІДІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Проектування організаційного дизайну суб'єкта готельного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад проектування організаційного дизайну суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – це процес проектування організаційного дизайну готелю «Ібіс», м. Київ.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до проектування організаційного дизайну суб'єкта готельного бізнесу

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ГОТЕЛЮ

«Ібіс», М. КИЇВ

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Оцінка організаційної структури готелю

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ГОТЕЛЮ

«ІБІС», М. КИЇВ

Оптимізації організаційної структури готелю

Соціально-економічний ефект впровадження

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 22.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 22.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	23.01.2023 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2023 р.- 27.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	28.01.2023 р	28.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	29.01.2023 р. 11.02.2023 р	29.01.2023 р. 11.02.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

(підпис)

Л.Д. Романчук
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

(підпис)

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

Я.В. Шаалан
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка, Ясмiна Шаалан, виконала випускнy кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам.

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

У роботі студенткою досліджено процес проектування організаційного дизайну готелю «Ібіс», м. Київ. За результатами аналітичних досліджень запропонувати напрямки оптимізації організаційної структури готелю «Ібіс», м. Київ. Застосування кожної із зазначених рекомендацій створює умови для ефективного залучення нових споживачів та покращення існуючих умов їх обслуговування. Представлені пропозиції є обґрунтованими та рекомендуються до впровадження.

У цілому випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до встановлених вимог, є завершеною працею, заслуговує позитивної оцінки та рекомендована до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Л.Д. Романчук

(підпис, дата)

11. Висновок про випускнy кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Шаалан Я.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« » 2022 р.

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ГОТЕЛЮ «ІБІС», М.КИЇВ	9
1.1. Аналітичні основи дослідження	9
1.2. Оцінка організаційної структури готелю	13
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ГОТЕЛЮ «ІBIS KIEV CITY CENTER», М. КИЇВ	30
2.1. Оптимізації організаційної структури готелю	30
2.2. Соціально-економічний ефект впровадження	33
ВИСНОВКИ	40



Актуальність теми. Під організаційним дизайном розуміється упорядкована сукупність взаємозалежних елементів у стійких взаємовідносинах, що забезпечує їх функціонування та розвиток як єдиного цілого. Організаційний дизайн управління складається зі складу, співвідношення, розташування та взаємозв'язку окремих підсистем організації. Іншими словами, організаційний дизайн готелю – це каркас, на основі якого здійснюється управління усіма сферами діяльності, це сукупність усіх підрозділів (служб, відділів) готельного підприємства, до складу якої входять працівники, які займаються тією чи іншою діяльністю.

Сукупність управлінських процесів, у яких беруть участь менеджери, здійснюється у межах організаційної структури. Особливу увагу необхідно приділити зв'язкам між структурними підрозділами та кадровою складовою. Дані зв'язки як процес реалізуються у формі функцій менеджменту, а як цілісне явище – у вигляді організаційних структур управління.

Метою є проектування організаційного дизайну суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- описати аналітичні основи дослідження;
- здійснити оцінку організаційної структури готелю;
- запропонувати напрямки оптимізації організаційної структури готелю;
- обґрунтувати соціально-економічний ефект впровадження.

Об'єкт дослідження – це процес проектування організаційного дизайну «Ibis Kyiv City Center», м. Київ.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення організаційного дизайну суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення

динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, анкетування – з метою дослідження особливостей організаційного дизайну готельного господарства, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку готелю та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність готелю «Ibis Kyiv City Center», м. Київ та матеріали з соціальних мереж закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для вдосконалення організаційного дизайну суб'єкта готельного бізнесу.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із _____ найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить _____ стор., на яких представлено _____ таблиць та _____ рисунків.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ГОТЕЛЮ «IBIS KYIV CITY CENTER», М.КИЇВ

1.1. Аналітичні основи дослідження

Готель Ibis Kyiv City Center розташований у Шевченківському районі, територія якого була центром стародавнього Києва. Відтак, поблизу знаходяться багато визначних пам'яток: за 1,5 км від готелю - Золоті ворота, за 2 км - Софійська площа, а через дорогу - Володимирський собор. За 10 хвилин можна дійти до станції метро «Університет», а за 5 хвилин – до кількох автобусних зупинок. Поруч із готелем можна відвідати численні музеї та театри, Національну оперу України та прогулятися Парком ім. Т. Шевченка.

У номерах є кондиціонер і швидкий WIFI. До послуг гостей цілодобова стійка реєстрації гостей, затишний бар з напоями та закусками, ресторан міжнародної кухні та 4 конференц-зали. Сніданок – шведський стіл подається з 07:30 до 10:30.

Від обсягу послуг залежать багато економічних показників діяльності готелів, такі як виручка, собівартість, платоспроможність, фінансова стійкість та інші. У процесі складання експлуатаційної програми визначаються основні показники, які дозволяють дати реальну оцінку можливостям використання номерного фонду готелю.

Таблиця 1.1

Динаміка основних показників діяльності готелю «Ibis Kyiv City Center», м. Київ 2019–2021 рр.

Показник	Роки			Зміна 2020/2018 рр.	
	2019	2020	2021	+-	%
1	2	3	4	5	6
1. Загальна кількість номерного фонду, од.	272	272	272	0	0
2. Місткість готелю, осіб	327	327	327	0	0

Продовження табл. 1.1.

3. Кількість осіб, що перебували у готелі, осіб	27254	29694	40549	10855	36,56
4. Кількість ночівель осіб у готелі, од.	59444	70978	98060	27082	38,16
5. Середня тривалість перебування осіб у готелі, днів	2,2	2,4	2,4	0,028	1,17
6. Надходження від реалізації послуг, тис. грн., в т.ч.:	26696,9	31888,7	39890,3	8001,6	25,09
- послуг розміщення;	18744,1	22170	26440	4270	19,26
- інших послуг	7952,8	9718,7	13450,3	3731,6	38,40
7. Чисельність персоналу готелю. осіб	309	284	255	-29	-10,21
8. Середньомісячна заробітна плата, грн/собу	12300	18100	20450	2350	12,98
9. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	64649,3	47309,2	59956,9	12647,7	26,73
10. Продуктивність праці персоналу готелю, тис. грн/особу (п.6/п.7)	86,40	112,28	156,43	44,15	39,32
11. Фондовіддача, грн./грн. (п.6/п.7)	0,41	0,674	0,665	-0,009	-1,30
13. Витрати діяльності готелю, тис. грн	22912	34132,1	33221,7	-910,4	-2,67
12. Чистий прибуток (збиток) готелю, тис. грн.	477,1	18156,8	7488,9	-	10667,9

Аналіз основних показників діяльності готелю дозволяє відмітити, що загальна кількість обслугованих осіб за три роки значно підвищилась. У 2020 р. цей показник збільшився на 9% і склав 29694 (на 2440 осіб більше, ніж у 2019 р.), а у 2021 р. він збільшився ще на 36,6% у порівнянні з 2020 р. і склав 40549 осіб (рис. 1.1.).

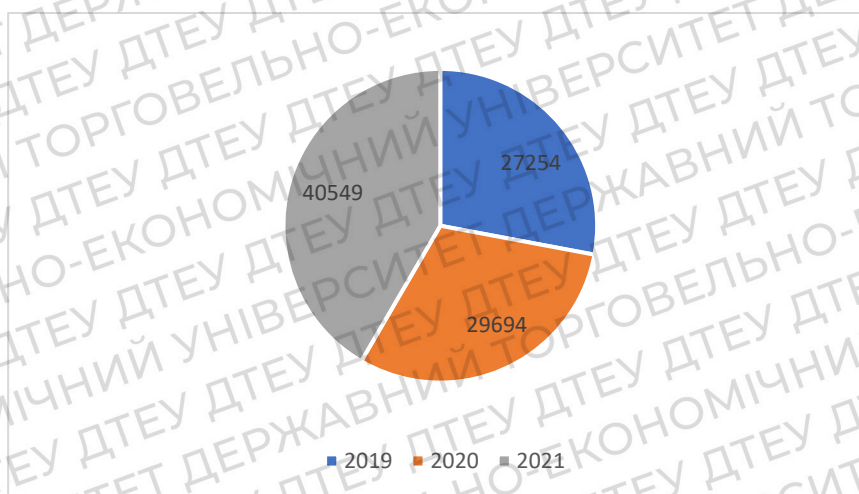


Рис. 1.1. Кількість осіб, що перебували у готелі «Ibis Kyiv City Center», м. Київ, осіб

Кількість споживачів зросла на 23,8% у 2019 р. і на 46,4% у 2021 р.. За три роки кількість іноземців, які відвідали готель «Ibis Kyiv City Center» збільшилась майже вдвічі. Також підвищився і показник загального часу перебування в готелі: на 11534 людино-днів в 2020 р. і 27082 у 2021 р. у порівнянні з попереднім.

У зв'язку зі збільшенням кількості відвідувачів дохід від основного виду діяльності (плата за проживання) у 2020 р. збільшився на 3425,9 тис. грн. (18,3%) і склав 22170 тис. грн., а у 2021 р. – на 4270 тис. грн. (19,3%) у порівнянні з 2020. У тому числі доходи від обслуговування іноземних громадян становили в 2020 р. 15833,3 тис. грн., що на 4043,3 тис. грн. (34,3%) більше за 2019 р., а у 2021 р. зросли ще на 43,3%.

Збільшились доходи від надання додаткових платних послуг (автостоянки, ресторану, бару тощо) на 22,2% у 2020 році і на 38,4% у 2021 р. Це пов'язано з модернізацією бізнес-центру, організацією нових додаткових послуг: оренда автомобілів, замовлення авіаквитків та залізничних квитків, організація екскурсій в будь-яке місто України, надання будь-якої інформації та багато інших.

Всіх споживачів Ibis Kyiv City Center можна поділити на наступні групи (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Характеристика споживачів Ibis Kyiv City Center, м. Київ

Групи споживачів	Коротка характеристика	Особливості діяльності з ними
Перша група	представництва великих міжнародних компаній	Ці компанії працюють за чіткими правилами, у них є тендерні комісії і вони мають дуже жорсткі вимоги до підрядників, тому щоб навіть потрапити до переліку можливих партнерів, готелю потрібно мати час та результати.
Друга група	великі вітчизняні компанії, які конкурують з іноземними	Як правило, у них немає таких чітких правил, як у представників першої групи, проте вони намагаються їх наслідувати. Тому такі споживачі тверезо оцінюють ситуацію і знають, що хочуть отримати від готеля.

Третя група	вітчизняний середній бізнес	в якому рішення приймає директор, тому не завжди від людини, яка веде переговори залежить кінцеве рішення про виділення коштів.
Четверта група	приватні замовлення і дрібний бізнес (організація весілля, днів народження, і т.п.).	найбільш складні гості, оскільки вони не знайомі із бізнес-етикою і часто платять гроші із власної кишені.

Обсяг різних груп споживачів в загальному обсязі продажів наведено на рис. 1.2.

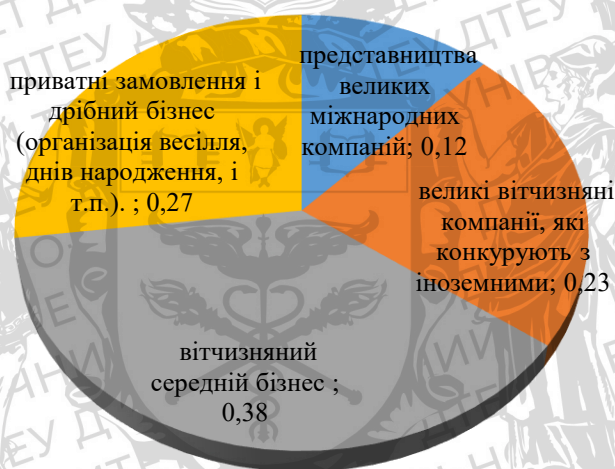


Рис. 1.2. Структура споживачів готельних послуг Ibis Kyiv City Center, м. Київ

В досягненні якості обслуговування в Ibis Kyiv City Center особливе місце займає гостинність обслуговуючого персоналу готелю. Термін гостинність має на увазі виробництво послуг з проявом особливої уваги по відношенню до гостя, здатність персоналу відчувати його потреби. Адміністрація готелю, являється ключовим фактором в утворенні атмосфери гостинності. Кожна її дія, від рішення про звільнення, рукостискання з споживачами до встановлення і підтримки стандартів якості, чинить свою дію на гостинність.

Кожен працівник має вплив на атмосферу, в якій відбувається робота всього персоналу, і може створити умови, при яких клімат гостинності виникає чи навпаки зникає. Таким чином, система управління персоналом є

невід'ємною частиною загальної системи організаційного дизайну та якістю обслуговування на підприємствах готельного господарства і являється головним фактором в забезпеченні гостинності.

1.2. Оцінка організаційної структури готелю

У готелі Ibis Kyiv City Center функціонує багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи. Схема організаційної структури готелю Ibis Kyiv City Center представлена нижче.

В операційній діяльності готелю Ibis Kyiv City Center задіяні наступні департаменти:

- прийому і розміщення;
- інженерний відділ;
- відділ продажів, маркетингу і бронювання;
- ресторан (ресторан, бар, рум-сервіс);
- служба інформаційних технологій;
- служба безпеки;
- фінансовий;
- департамент з персоналу;
- відділ матеріально-технічного забезпечення.

За таких умов важлива роль реалізації цієї задачі відводиться аналізу діяльності підприємства, за допомогою якого дається об'єктивна оцінка його стану і фінансових результатів, змін в активах, у власному капіталі і зобов'язаннях, обґрунтовується стратегія і тактика розвитку, уточнюються плани та управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, виявляються фінансові резерви та визначаються шляхи їх використання.

В Ibis Kyiv City Center організаційна структура відображає взаємозв'язок ланок управління підприємством (рис.1.3).

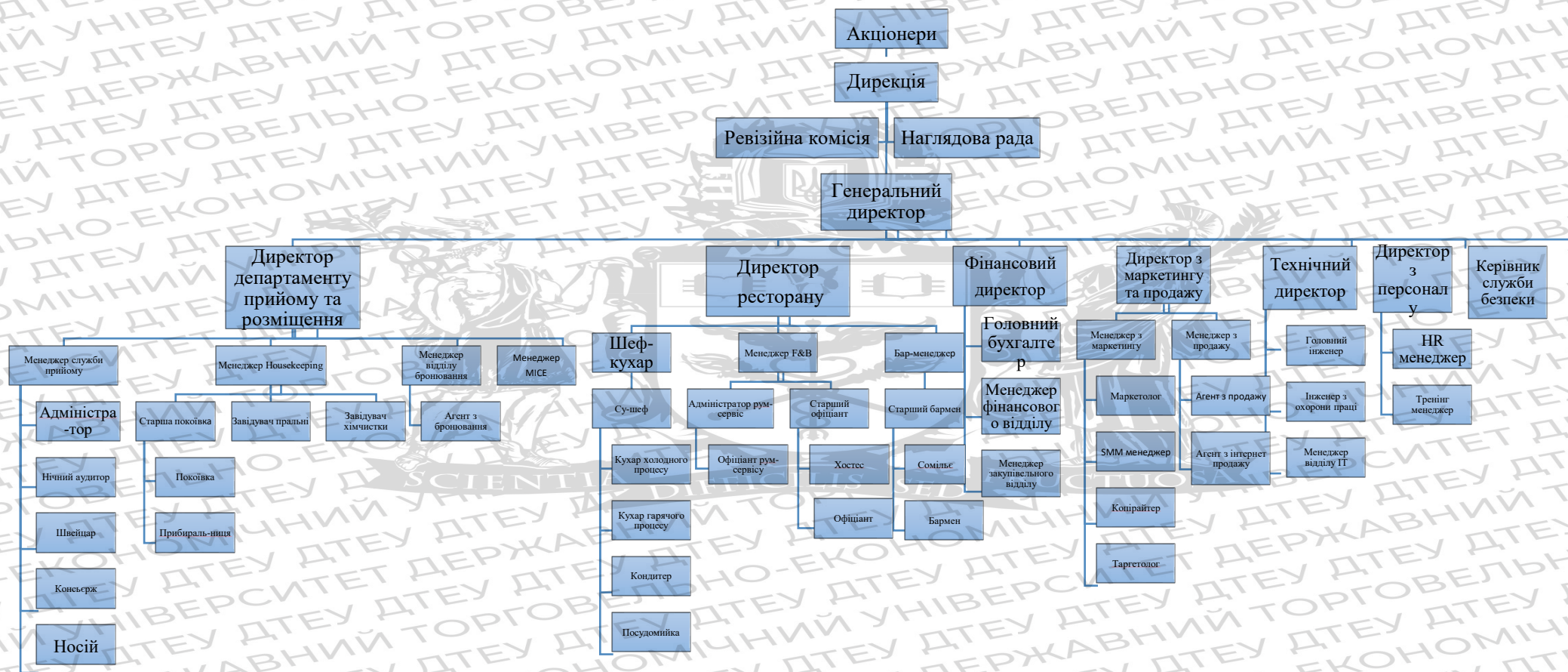


Рис. 1.3. Організаційна структура Ibis Kyiv City Center, м. Київ

Джерело: розроблено автором на основі джерела [35]

Досліджуючи дану структуру можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є директор, оскільки Ibis Kyiv City Center є товариством з обмеженою відповідальністю. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе відповідальність лише керівник [5].

Організаційна структура готелю є відображенням повноважень та обов'язків, які покладені на кожного робітника. Ця структура досить складна, нестандартність її зумовлена функціональними особливостями та специфікою управління організацією. В Ibis Kyiv City Center функціонує багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи.

Генеральному директору Ibis Kyiv City Center підпорядковується директор департаменту прийому і розміщення.

Директор департаменту прийому і розміщення займається бронюванням номерів, представляє готель на різних виставках та семінарах. У службові обов'язки входить:

- контроль за роботою відділів;
- зобов'язаний продавати ринкові послуги;
- вибирає цілі та здійснює зв'язок з громадськістю.

Він працює у тісній співпраці з адміністративною службою.

Директору з прийому та розміщення підпорядковані такі служби:

- служба прийому та розміщення;
- служба бронювання;
- адміністративна служба;
- маркетинговий відділ.

Служба прийому та розміщення є першим підрозділом, з яким знайомитиметься гість, приїжджаючи до готелю Ibis Kyiv City Center. Враження, отримані від цього знайомства, багато в чому формують відгуки гостей щодо якості обслуговування загалом. Основними функціями служби є:

- розподіл номерів та облік вільних місць у готелі;

- привітання гостя та виконання необхідних формальностей при заїзді та виїзді;

- виписка рахунків та виробництво розрахунку з гостями.

Посадові обов'язки працівників служби прийому, а також навички та знання, які потрібні для їх виконання, визначені професійним стандартом.

Організаційна структура відділу з прийому та розміщення зображена на рис. 1.4.

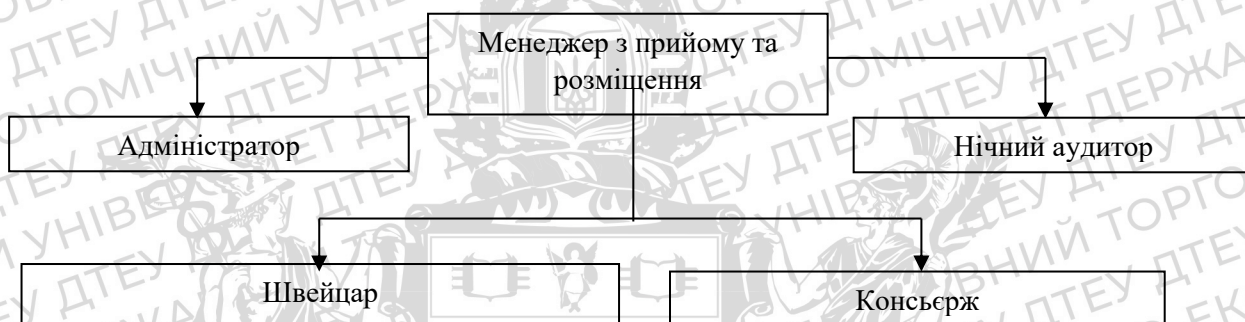


Рис. 1.4. Організаційна структура з прийому та розміщення персоналом Ibis Kyiv City Center, м. Київ

Служба бронювання. До основних функцій служби бронювання належать прийом заявок та їх обробка, а також складання необхідної документації (графіки заїзду та карти руху номерного фонду). Прийом заявок від споживачів або туристичних фірм здійснюється за телефоном, електронною поштою, за допомогою сучасних комп'ютерних систем бронювання та резервування. Служба управління номерним фондом Ibis Kyiv City Center займається рішенням питань, пов'язаних з бронюванням кімнат відповідної категорії, прийомом споживачів, які прибувають до готелю, їх реєстрацією, розміщенням у номерах. На цю службу покладається забезпечення обслуговування споживачів в номерах, підтримка належного санітарно-гігієнічного етапу кімнат та рівня комфорту в житлових приміщеннях.

Фінансова служба вирішує питання фінансового забезпечення Ibis Kyiv City Center, отримує звіти від касирів кожної торгової точки, включаючи службу харчування, службу порт'є, сувенірні кіоски та спортивні комплекси, якщо такі є. Фінансова служба веде єдиний фінансовий облік в готелі (тобто доходи від

торгових точок, облік витрат і доходів, ведення операцій з обліку оплачуваного робочого часу, бонуси, що виплачуються, а також одержувані окремими працівниками чайові).

Адміністративна служба відповідає за організацію управління всіма службами готельного комплексу, вирішують фінансові питання, питання кадрового забезпечення, займається створенням та підтримкою необхідних умов праці для персоналу готелю, контролює дотримання встановлених норм та правил з охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки.

Служба Housekeeping надає основні послуги Ibis Kyiv City Center, саме: забезпечує комфорт проживання, збереження життя, здоров'я, майна мешканців та майна готелю. Найважливішою функцією служби є підтримання необхідного рівня комфорту та санітарно-гігієнічного стану готельних номерів, а також суспільних приміщень (холів, фойє, переходів, коридорів). По чисельності зайнятого персоналу ця служба є самою великою службою готелю. Як правило, тут працює практично половина усіх працівників готелю[8]. Найбільш відповідальною в готелі є служба housekeeping. Весь успіх готелю залежить від того, як працює дана служба. Адже дохід від експлуатації номерів переважно становить 70-95% від усього доходу (виключаючи додаткові послуги та харчування).

Організаційна служби housekeeping зображена на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Організаційна структура служби housekeeping готелю «Ibis Kyiv City Center», м. Київ

Службу housekeeping Ibis Kyiv City Center очолює менеджер, якому підпорядковуються підлеглі покоївки, чергові на поверсі, стюарди і деякі інші

категорії працівників. Основним обов'язком покоївок є прибирання номерів, незалежно від того, зайняті вони чи вільні. Прибирання номерів буває щоденним; після виїзду проживаючого; генеральним. Щодня покоївка виконує поточне і проміжне прибирання номерів.

Пральня дозволяє не лише знизити непрямі витрати на обслуговування номерного фонду, але також і набуває додаткового прибутку шляхом надання постояльцям послуги з прання, прасування та відновлення їхнього одягу, взуття.

Організаційна структура служби харчування зображена на рис. 1.6.

Служба харчування забезпечує обслуговування гостей Ibis Kyiv City Center у ресторанах чи барах готелю, вирішує питання щодо організації та обслуговування банкетів, презентацій тощо. Керівник служби харчування складає меню, забезпечує доставку необхідних вихідних продуктів, розподіляє по ділянках обслуговуючий персонал, контролює якість готової продукції та обслуговування, дотримуючись при цьому розумного режиму економії.

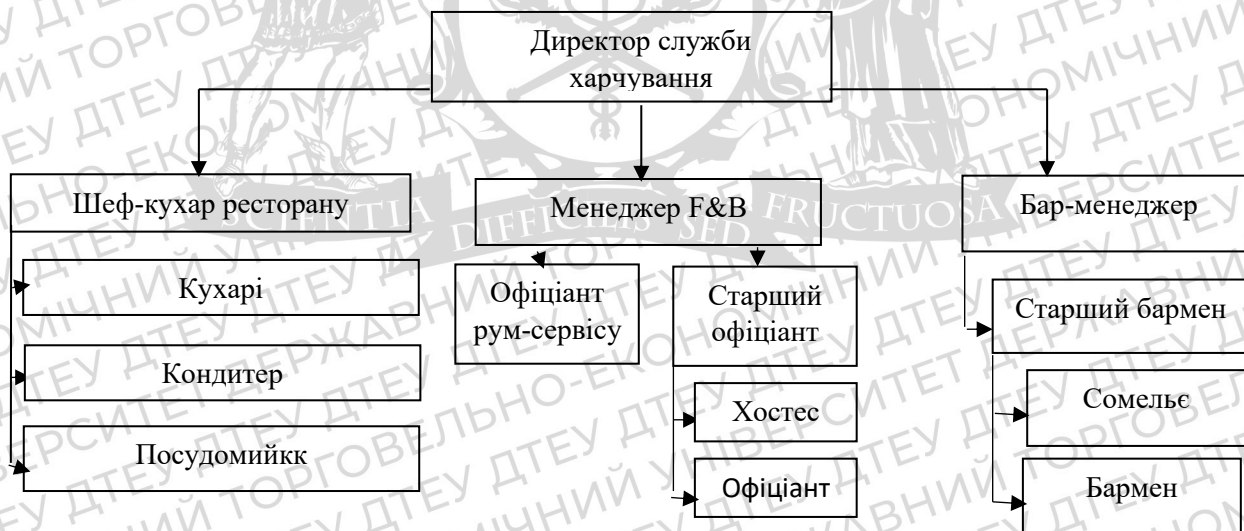


Рис. 1.6. Організаційна структура служби харчування Ibis Kyiv City Center, м. Київ

До функцій служби головного інженера також входить здійснення контролю за витрачанням води, електроенергії та газу. Не менш важливим завданням інженерно-технічного підрозділу є забезпечення пожежної безпеки.

Інженерний підрозділ безпосередньо впливає на сприйняття готелю клієнтами, формуючи позитивний образ за умови безперебійного та злагодженого функціонування систем забезпечення будівлі.

Служба безпеки в Ibis Kyiv City Center працює за двома напрямками. Їх можна умовно позначити як безпеку клієнтів та безпеку майна. Забезпечення безпеки клієнтів передбачає вжиття заходів щодо охорони постояльців, недопущення крадіжок та попередження інших насильницьких дій щодо гостей готелю. Ці функції виконує служба охорони готелю.

Департамент з персоналу є самостійним структурним підрозділом організації та підпорядковується Генеральному менеджеру готелю. Розподіл обов'язків співробітників департаменту виробляє начальник Департаменту з персоналу. Функції управління персоналом готелю подані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Функції управління персоналом готелю Ibis Kyiv City Center, м. Київ

Функціональний блок	Функції
Планування персоналу та маркетинг ринку праці	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення стратегії та політики управління персоналом - аналіз чисельності й структури персоналу - планування і прогнозування якісної і кількісної потреби у персоналі - моніторинг ринку праці - позиціонування компанії як привабливого роботодавця й формування позитивного HR-бренду - організація реклами в ЗМІ та Інтернеті - налагодження контактів і підтримка взаємозв'язків із компаніями – посередниками на ринку праці: центрами зайнятості, навчальними закладами, рекрутинговими агенціями, лізинговими й аутсорсинговими компаніями
Аналіз, регламентування діяльності, розроблення вимог до працівників	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз робіт - професійна класифікація робіт - регламентування посадових прав і обов'язків - розроблення кваліфікаційних вимог до працівників, які обіймають відповідні посади/виконують роботи - формування карти компетенцій/профілю посади/моделі компетенцій - розроблення вимог до кандидатів на вакантні посади - формування критеріїв оцінювання результатів праці
Добір, працевлаштування та адаптація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - пошук і залучення персоналу, зокрема з використанням послуг посередників на ринку праці та технологій лізингу й аутстафінгу - оцінювання кандидатів на вакантні посади (робочі місця) - працевлаштування працівників - уведення в компанію, підрозділ та посаду нових працівників - адаптація нових працівників
Використання і облік персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - розстановка та організація переміщень персоналу - розроблення норм і нормативів з праці - оцінювання компетенцій і результатів праці працівників - створення сприятливих умов праці

	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення раціональних режимів праці та відпочинку - облік переміщень, заохочень і звільнень - ведення особової кадрової документації - аналіз показників, що характеризують рух персоналу на підприємстві, й розроблення заходів щодо його закріплення - організація вивільнення персоналу, зокрема з використанням технологій аутплейсменту
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - визначення потреби в навчанні - організація професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу (вибір форм, методів навчання, навчального закладу, тренінгової компанії, розроблення навчальних планів і програм у разі організації навчання на підприємстві, оцінювання ефективності навчання) - планування кар'єри - формування й організація роботи з резервом на заповнення вакантних посад керівників
Управління мотивацією персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - проведення мотиваційного моніторингу - тарифікація праці - формування кваліфікаційних груп (розрядів, грейдів) - дослідження компенсаційних пакетів, які пропонують підприємства – конкуренти - установа посадових окладів, тарифних ставок - розроблення порядку призначення та виплати надбавок і доплат до посадового окладу (тарифної ставки) - розроблення порядку нарахування і виплати премій (бонусів) - розроблення порядку надання і виплати гарантій і компенсацій - розроблення систем участі в прибутку та акціонерному капіталі - формування соціального пакета - розроблення нематеріальних методів мотивації
Управління поведінкою персоналу, формування та розвиток корпоративної культури	<ul style="list-style-type: none"> - побудова ефективної системи комунікацій - управління конфліктам та стресами - соціально-психологічна діагностика колективу - створення сприятливого соціально-психологічного клімату - визначення етичних правил і норм поведінки - розроблення корпоративного кодексу - організація конкурсів і змагань - організація корпоративних заходів
Управління дисципліною працівників	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення правил внутрішнього трудового розпорядку - розроблення системи контролю за процесом та/чи результатами праці персоналу - розроблення системи контролю за використанням працівниками робочого часу - розроблення системи дисциплінарних заходів за порушення трудової дисципліни - розроблення заходів щодо зміцнення трудової дисципліни
Документаційне та методичне забезпечення управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - розроблення внутрішніх нормативних документів, які регламентують процедури у сфері управління персоналом: положень, стандартів, договорів, правил - організація кадрового діловодства

Джерело: розроблено автором на основі джерела [35]

Організаційна структура відділу з управління персоналом зображена на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Організаційна структура відділу з управління персоналом готелю Ibis Kyiv City Center, м. Київ

Джерело: розроблено автором на основі джерела [35]

Навчання та розвиток працівників у відділі з управління персоналом покладається на менеджера з навчання та розвитку персоналу.

Менеджер з навчання та розвитку персоналу вирішує такі основні завдання:

- аналіз потреб у навчанні і розробка нових програм чи модифікація наявних відповідно до потреб працівників у навчанні;
- розробка та проведення тренінгів відповідно до корпоративної програми розвитку компанії;
- організація процесу навчання у відділах;
- впровадження систему наставництва та коучингу в компанії як частина корпоративної культури;
- забезпечення посттренінгового супроводу співробітників, що пройшли начальні курси;
- оцінка ефективності проведення тренінгів та підготовка звітів;
- адаптація персоналу та розробка індивідуальних планів розвитку;
- оцінювання та атестація персоналу, аналіз вихідних даних та складання звітів;

- планування кар'єри персоналу;
- формування кадрового резерву разом із директором з персоналу;
- організація підвищення кваліфікації працівників;
- формування сприятливого організаційного клімату в компанії і окремих підрозділах; здійснення заходів, націлених для підвищення моральної згуртованості та лояльності персоналу;
- проведення опитування щодо рівня залученості персоналу в організацію;
- аналіз даних після проведення опитування та підготовка звітів;
- проведення зустрічей з відділами та складанні планів щодо підвищення рівня залученості персоналу.

Менеджер з навчання та розвитку персоналу розробляє роздаткові навчальні матеріали, процедури тестування з оцінкою учнів-працівників й оцінює ефективність навчальних програм і досвід роботи самих тренерів; формулює технології проведення та розклад тренінгів, використовуючи інформацію про виявлених потреб у навчанні; інтерпретує та пояснює методичні матеріали; надає інформацію та допомогу стажерам, керівникам, іншим зацікавленим особам; організовує індивідуальне навчання, навчання в аудиторіях, презентації, конференції, готує бюджет навчання за підрозділами.

Невід'ємною складовою системи розвитку персоналу є адаптація новоприйнятих працівників. Система адаптації нових працівників у Ibis Kyiv City Center відбувається за індивідуальним планом навчання, підготовленим менеджером з навчання та розвитку персоналом у відповідності до посади. Треба зазначити, що в структурі індивідуального плану розвитку для новоприбулих працівників більшу частину складають тренінги, що відносяться саме до школи гостинності.

Це рішення цілком обґрунтоване, оскільки більшість новоприбулих – це випускники вищих навчальних закладів, тому чільне місце в індивідуальному плані розвитку складають саме тренінги на здобуття технічних та спеціальних навичок. Індивідуальний план розвитку складається з таких основних тренінгів:

- ввідний тренінг – ознайомлення з діяльністю компанії;

- загальнокорпоративні тренінги: телефонний етикет, стандарти зовнішнього вигляду, програма тренінгів, спрямованих на правильну поведінку та дотримання професійної етики;

- професійні тренінги: основи автентичного сервісу;

- школа гостинності – професійні тренінги на здобуття конкретних професійних навичок, необхідних для виконання роботи.

Під час адаптації навчання включає такі методи:

- наставництво – на період до одного року до нового співробітника прикріплюється наставник з його підрозділу;

- баддинг (від англ. buddy, приятель) – різновид наставництва, що полягає у підтримці нового працівника;

- професійний коучинг;

- самоосвіта (навчання в бібліотеці, використання спеціальних навчальних комп'ютерних програм, відеофільми);

- тренінги в навчальному центрі компанії.

Головним завданням готелю є не тільки залучити, але й утримати персонал, який зацікавлений працювати в готельному бізнесі п'ятизіркового рівня для надання високого сервісу з урахуванням побажань клієнтів. Ibis Kyiv City Center надає багато можливостей на всіх рівнях для своїх співробітників, які супроводжуються різними програмами розвитку. Корпоративна система навчання складається з таких блоків:

I. Школа загального розвитку.

II. Школа гостинності.

III. Школа менеджменту.

IV. Ibis Leadership Network – онлайн ресурс.

Школа загального розвитку призначена для навчання рядового персоналу та спрямована на розвиток базових компетенцій. Призначення школи гостинності – навчання специфічним та технічним навичкам, які необхідні для успішного виконання роботи у кожному відділі. Система навчання побудована таким чином, що у кожному відділі призначається тренер. Зазвичай, це

кваліфікований працівник, який пройшов спеціальний тренінг та сертифікацію у відділі з персоналу. Підготовкою та сертифікацією тренерів відділу займається менеджер з навчання та розвитку персоналу. Тренер відділу складає щомісячно план та звітує щодо його виконання перед менеджером з навчання та розвитку. Політикою компанії визначено, що навчання персоналу – це додаткові функції працівника до його основних функціональних обов'язків, які він має успішно поєднувати. *Треба зазначити, що недоліком в організації навчання у відділах є те, що додаткова функція тренера відділу не оплачується, що негативно впливає на якість навчання, про що йтиметься далі.*

Школа менеджменту направлена на розвиток лідерських компетенцій. Вона обов'язкова для проходження працівниками, починаючи від старшого зміни та закінчуючи генеральним менеджером. За організацію та координацію процесу навчання відповідає менеджер з навчання та розвитку.

Основними методами та формами системи навчання працівників готелю Ibis Kyiv City Center є такі:

- корпоративна програма тренінгів направлена на розвиток компетенцій (загальна школа розвитку та школа менеджменту);
- навчання на робочому місці (школа гостинності);
- підвищення кваліфікації працівників підприємства за спеціальними програмами, що існують в корпорації Hyatt Hotels Corporation;
- програми, що розробляються зовнішніми організаціями, зокрема тренінговими компаніями;
- курси підвищення кваліфікації.

Професійне навчання персоналу Ibis Kyiv City Center на робочому місці включає:

- інструктаж;
- наставництво;
- тренінги у відділах (школа гостинності);
- ротацию працівників.

Кожного нового працівника інструктує тренер відділу про специфіку діяльності готелю Ibis Kyiv City Center, особливості роботи структурного підрозділу, процес виконання проектів, правила обслуговування та спілкування з клієнтами, взаємодії з колегами по роботі. Інструктаж на робочому місці є ефективним методом розвитку навичок роботи для працівників підприємства.

Наставництво також використовується як ефективний метод навчання та адаптації нових працівників. Перед тим, як одержати можливість самостійно обслуговувати гостей готелю, 1–2 місяців вони працюють під наставництвом компетентних співробітників. Як правила, за це відповідає тренер відділу, він же і є наставником.

Ротація (переміщення) є ефективним методом навчання для операційних відділів. Для підвищення ефективності їхньої співпраці, якомога кращого задоволення потреб клієнтів працівники операційних відділів мають пропрацювати в різних відділах їхнього підрозділу та у підрозділі, з яким тісно співпрацює. На нашу думку, ротація має позитивні сторони, оскільки всі ланки операційних відділів знаходяться у взаємозалежності від якості виконаної роботи кожного з них.

Проаналізуємо та порівняємо обсяги загального професійного навчання з обсягами професійного навчання згідно внутрішньої корпоративної програми підприємства. В рамках корпоративної програми порівняємо обсяги навчання загальної школи розвитку та школи менеджменту із обсягами навчання школи гостинності.

Дані щодо обсягів навчання персоналу готелю Ibis Kyiv City Center у 2019 – 2021 рр. наведено у табл. 1.4.

Згідно з даними табл. 1.3 обсяги загального професійного навчання працівників Ibis Kyiv City Center протягом аналізованого періоду знижувалися. Якщо у 2019 р. 79,1 % усіх працівників навчалися за різними формами та програмами навчання, то у 2021 р. цей показник зменшився більше, ніж у два рази і становив 27 % від загальної чисельності працівників Товариства. Зменшення обсягів професійного навчання простежується за всіма напрямками.

Таблиця 1.4

**Динаміка обсягів навчання персоналу готелю Ibis Kyiv City Center,
м. Київ у 2019–2021 рр.**

Методи та форми навчання	Роки					
	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	% від загальної чисельності персоналу	осіб	% від загальної чисельності персоналу	осіб	% від загальної чисельності персоналу
Навчання у вищому навчальному закладі для здобуття першої вищої освіти	153	60,7	154	73,3	147	75,0
Навчання у вищому навчальному закладі для здобуття другої вищої освіти	13	5,2	11	5,2	10	5,1
Курси підвищення кваліфікації (за кошти працівника)	4	1,6	4	1,9	4	2,0
Курси підвищення кваліфікації (за кошти підприємства)	20	7,9	18	8,5	17	8,7
Зовнішні тренінги та семінари (за кошти підприємства/працівника)	31	12,3	23	11,1	18	9,2
Усього	252	100	210	100	196	100

Як вже зазначалось раніше, в структурі навчання працівників Ibis Kyiv City Center чільне місце посідає проходження працівниками внутрішніх тренінгів і семінарів, які пропонує компанія і які є обов'язковими для проходження кожним працівником протягом всього періоду працевлаштування.

Розглянемо обсяги навчання працівників готелю за корпоративною програмою за період 2019–2021 рр. (див. табл. 1.5), які дозволяють задовольнити потреби компанії у відпрацюванні певних навиків. Проаналізуємо окремо обсяги навчання за програмою загального розвитку та школою менеджменту.

Обсяги професійного навчання персоналу готелю Ibis Kyiv City Center, м. Київ за різними навчальними програмами у 2019 – 2021 рр.

Методи та форми навчання	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	% від загальної чисельності персоналу	осіб	% від загальної чисельності персоналу	осіб	% від загальної чисельності персоналу
Програма загальної школи розвитку	241	96,4	236	94,4	237	94,8
Програма школи менеджменту	65	92,8	57	88	50	90,9
Проходження інших програм розвитку	31	1,7	23	2,3	17	4

Згідно з даними табл. 1.4 обсяги професійного навчання працівників Ibis Kyiv City Center за корпоративною програмою виконуються згідно навчального плану. Слід звернути увагу на проходження працівниками корпоративних програм розвитку.

Програма розвитку розробляється індивідуально для кожного працівника з метою його підготовки для наступної за рангом посади. Передумовою реалізації програми є показники щорічного оцінювання та рекомендація керівника підрозділу щодо підвищення кваліфікації найбільш талановитих працівників. Таким чином на підприємстві формується кадровий резерв. Низькі показники вказують на наявність недоліків в організації процесу формування кадрового резерву. Основною причиною є відсутність на підприємстві чіткої процедури формування кадрового резерву та планування кар'єри, а також немає чітко закріплених відповідальних осіб за цей процес.

Динаміка обсягів професійного навчання персоналу готелю Ibis Kyiv City Center за корпоративною програмою школа гостинності у 2019 – 2021 рр. наведено у табл.1.6.

Таблиця 1.6

Динаміка обсягів професійного навчання персоналу Ibis Kyiv City Center, м. Київ за корпоративною програмою школа гостинності у 2019 – 2021 рр.

Методи та форми навчання	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	осіб	% від загальної чисельності відділу	осіб	% від загальної чисельності відділу	осіб	% від загальної чисельності відділу
1	2	3	4	5	6	7
Тренінги у відділі прийому та розміщення	9	22,5	7	17,6	6	13,7
Тренінги для покоївок	17	17,2	16	16,1	14	15,8
Тренінги в інженерному відділі	10	90,9	10	100	10	90,9
Тренінги у відділі продаж	9	81,8	9	90,9	9	90,9
Тренінги для працівників ресторану	26	18,5	19	14,2	17	13,7

Згідно з даними табл. 1.6 обсяги професійного навчання працівників у відділах протягом аналізованого періоду знижувалися у таких відділах: відділ прийому та розміщення гостей, відділ готельного господарства та відділ харчування. У відділі харчування найнижчі показники щодо обсягів навчання. Якщо у 2019 р. 26 % усіх працівників відділу навчалися за програмою школи гостинності, то у 2021 р. цей показник зменшився у два рази і становив 13,7 % від загальної чисельності працівників відділу.

Проаналізувавши систему навчання та розвитку підприємства можемо виокремити наступні недоліки:

- відсутність належної системи організації навчання під час адаптаційного періоду;
- недоліки в системі мотивації тренерів відділів для проведення ефективного навчального процесу;

- відсутність чіткої процедури формування та організації підготовки кадрового резерву;
- відсутність системи планування кар'єри на підприємстві.



РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ДИЗАЙНУ ГОТЕЛЮ «IBIS KYIV CITY CENTER», М. КИЇВ

2.1. Оптимізації організаційної структури готелю

На основі отриманих в попередньому розділі даних щодо оптимальності організаційного дизайну досліджуваного готелю спробуємо сформулювати шляхи оптимізації його.

Виявлені у процесі аналізу організації розвитку персоналу готелю недоліки свідчать про недостатню увагу керівництва готелю Ibis Kyiv City Center до підвищення компетентності персоналу, його професійного зростання, що стало однією з причин високої плинності працівників й що негативно позначається на якості обслуговування, а відтак потенційно може загрожувати конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг.

В зв'язку з цим, пропонуємо такі альтернативні напрямки удосконалення організаційного дизайну готелю через оптимізацію системи навчання та розвитку працівників готелю Ibis Kyiv City Center:

- *створити окремий відділ навчання та розвитку персоналу на підприємстві та ввести 2 додаткові штатні одиниці;*
- *віддати функцію навчання та розвитку персоналу на частковий аутсорсинг тренінговій компанії.*

Опишемо кожну із альтернатив. В рамках першої альтернативи передбачено реорганізацію структури департаменту з персоналу та введення в структуру департаменту відділу навчання та розвитку персоналу. Менеджер з навчання та розвитку персоналу призначається керівником відділу. У його підпорядкуванні плануються віднести фахівця з адаптації персоналу та фахівця з планування кар'єри.

Завдання фахівця з адаптації персоналу:

- організація процесу навчання у відділах для нових працівників;

- впровадження систему наставництва та коучингу в компанії як частина корпоративної культури;
- оцінка ефективності проведення тренінгів та підготовка звітів;
- адаптація персоналу та розробка індивідуальних планів розвитку;
- оцінювання випробувального терміну, аналіз вихідних даних та складання звітів;

Завдання фахівця з планування кар'єри:

- аналіз потреб у навчанні і розробка нових програм чи модифікація наявних відповідно до потреб працівників у навчанні;
- оцінювання та атестація персоналу, аналіз вихідних даних та складання звітів;
- планування кар'єри персоналу;
- формування кадрового резерву разом із директором з персоналу;
- організація підвищення кваліфікації працівників;

Спроектована організаційна структура департаменту з персоналу зображена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура департаменту з персоналу готелю Ibis Kyiv City Center

Для обґрунтування другої альтернативи проаналізуємо сучасний ринок тренінгових послуг в Україні. На сучасному етапі можна сказати, що тренінговий ринок України почав інтенсивно розвиватися. Значно покращилася якість послуг. За останні 5 років помітно зростає кількість тренінгових компаній в Києві. Зараз їх більше 100. Нажаль, більшість підприємств в Україні сьогодні не готові платити за послуги стільки, скільки пропонує провайдер навчальних програм. В основному їхніми клієнтами є міжнародні компанії, великі корпорації, бюджети на навчання яких уможлиблює їхню співпрацю. Як правило, ціна послуг формується самим провайдером в залежності від репутації, досвіду та тривалості роботи на ринку. Зауважимо, що досвід роботи українських компаній з тренінговими компаніями вказує на деякі недоліки щодо якості послуг, а саме орієнтація на західні тренди більшою мірою при створенні нового продукту, ніж на реальні потреби власного ринку, оскільки часто тренери є теоретиками, ніж практиками. Тому при виборі тренінгової компанії доцільно влаштовувати тендери та ретельно обирати компанію провайдера. Товариство може скористатися послугами тренінгових компаній та незалежних тренерів. *Під час вибору провайдера навчання (навчального закладу, тренінгової компанії) керівництву Товариства рекомендуємо скористатися такими критеріями:*

- репутація на ринку (можна дослідити шляхом вивчення інформації про компанію у ЗМІ, Інтернеті, відзиви, розміщені на сайті компанії, опитування співробітників компаній, які мали досвід співпраці з нею);
- досвід роботи компанії;
- якість Інтернет-сайту;
- організація навчання, проведення попередньої роботи: виявлення специфіки організації, рівня розвитку у співробітників відповідних компетенцій, анкетування співробітників, бесіди з учасниками тренінгу, адаптація навчальної програми;
- наявність зворотного зв'язку, що планується включити до звіту про тренінг (перелік знань і навичок, оцінка учасників, розроблена для практичної роботи документація);

- характеристики тренерів (викладачів);
- характеристики програм, рівень методичного забезпечення, використання інтерактивних методів.

2.2. Соціально-економічний ефект впровадження

Аналізуючи плинність персоналу підприємства за період 2019 по 2021, було визначено, що вона збільшилася з 30% до 38%. Така плинність персоналу свідчить про негативні тенденції, які обумовлені незадоволеністю працівників роботою в компанії. Беручи до уваги подальше дослідження плинності персоналу та результатів причин звільнення співробітників, виявлених нами під час вихідного інтерв'ю, можна зробити висновок, що висока плинність персоналу пов'язана з відсутністю ефективної організації навчання під час адаптаційного періоду та відсутністю системи формування кадрового резерву на заповнення вакантних посад керівників та планування кар'єри.

Готелю Ibis Kyiv City Center така плинність персоналу коштує дуже дорого. Тому, далі, ми порахуємо вартість витрат на підбір та навчання кандидата на посаду офіціанта (табл. 2.1).

Отже, витрати на пошук одного кандидата коштують компанії в середньому 7500 грн, а витрати на його стажування та навчання ще 30700 грн. До того ж під час пошуку та навчання стажера компанія втрачає можливі прибутки від роботи офіціанта. Так за 14 днів відсутності співробітника на робочому місці (через відсутність на робочому місці або через навчання новоприйнятого працівника) компанія мінімум втрачає 10500 грн.

Зауважимо, що в середньому в день офіціант контактує з 10 клієнтами. Також потрібно врахувати погіршення якості послуг через недостатню кількість працівників та скарги і компенсації пов'язані з їх вирішенням. Будь-яка скарга може потенційно призвести до втрати лояльного клієнта, що є критичним фактором впливу на прибуток корпорації загалом, тобто, якщо клієнт не був задоволений якістю послуг в одному з готелів мережі, він відмовляється від

бренду і обирає інший готель. Кошти на компенсацію скарги можуть сягати до 5000 грн. Загальні мінімальні втрати компанії при заміні офіціанта становлять 53700 грн.

Таблиця 2.1

Витрати на пошук та навчання офіціанта у готелі готелю Ibis Kyiv City Center, м. Київ

№ з/п	Стаття витрат	Коментар	Сума, грн
<i>Витрати на пошук кандидата</i>			
1.1	Заробітна плата рекрутера на 1 стажера		4000
1.2	Затрати на розміщення реклами про вакансію у ЗМІ		1500
1.3	Вартість робочого часу керівників, що затрачений на співбесіду	3 розрахунку 500 грн/час	2000
Всього:			7500
<i>Витрати на стажування та навчання</i>			
2.1	Заробітна плата працівників, які беруть участь у навчанні стажера		8500
2.2	Заробітна плата стажера під час навчання		6700
2.3	Заробітна плата наставника чи тренера відділу під час навчання	3 розрахунку 500 грн/час	5000
2.4	Витрати на харчування працівника та обслуговування (прання спецодягу, нічне транспортування, медична страховка тощо)		7500
2.6	Амортизація комп'ютерного обладнання, проекторів, вартість телефонних розмов та використаного Інтернету		3000
Всього:			30700
<i>Втрачені прибутки</i>			
3.1	Втрачені прибутки через відсутність працівника в період стажування (мінімум)	14 календарних днів	10500
3.2	Компенсація скарги		5000
Усього			15500
Загальні витрати			53700

У 2019 році в компанію за рік було прийнято 15 офіціантів, навчання яких коштувало по 53700 грн, тобто «ціна» плинності офіціантів у цьому році становила – 805500 грн.

У 2020 році в готель за рік було прийнято 12 офіціантів, навчання яких коштувало по 53700 грн, тобто «ціна» плинності офіціантів у цьому році становила – 644400 грн.

Так, у 2021 році в готель за рік було прийнято 18 офіціантів, навчання яких коштувало по 53700 грн, тобто «ціна» плинності офіціантів у цьому році становила – 966600 грн.

Відобразимо втрати через плинність персоналу на діаграмі (рис.2.2).

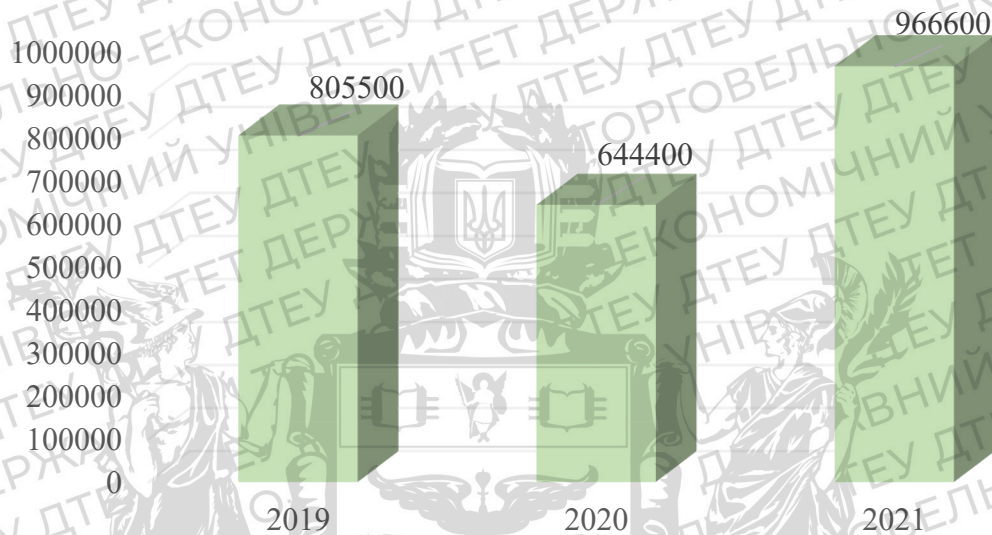


Рис. 2.2. Динаміка витрат через плинність офіціантів у готелі Ibis Kyiv City Center протягом 2019–2021 років

Проаналізувавши дані рис.2.2, ми бачимо, що через високу плинність офіціантів в готелі спостерігається тенденція до збільшення витрат. Ці втрати зростають у пропорційному співвідношенні з плинністю персоналу. Так з 2019 по 2021 рік втрати зросли більш ніж на 322200 грн. І це при тому, що ми порахували втрати через плинність лише офіціантів. Плинність же, як ми визначили раніше, викликана значною мірою неефективною організацією навчання під час адаптаційного періоду та відсутністю процедури формування кадрового резерву та планування кар'єри.

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих заходів щодо поліпшення процесу адаптації персоналу потрібно спершу розрахувати витрати на впровадження цих заходів та порівняти їх з сумою, яку готель зекономить за рахунок зменшення плинності працівників.

Основними витратами, що з'являться у готелі з введенням нового відділу з навчання та розвитку персоналу, будуть витрати на створення та організацію роботи відділу.

Посаду керівника відділу навчання та розвитку персоналу буде займати менеджер з навчання та розвитку персоналу, відповідно не потрібно враховувати кошти на заробітну плату керівника відділу. Візьмемо середні значення заробітних плат працівників, який планується вести до штату компанії. Так, припустимо, що місячна заробітна плата фахівців складатиме 25500 грн.

Річна заробітна плата з єдиним соціальним внеском фахівців новоствореного відділу становитиме:

$$25500 * 2 * 1,22 * 12 = 377320 \text{ (грн)}$$

Одноразові витрати на створення робочого місця для двох фахівців та керівника відділу навчання та розвитку персоналу (придбання офісних меблів, комп'ютера, принтера, інших елементів оргтехніки) дорівнюють приблизно 6000 грн на робоче місце кожного фахівця.

Створення робочих місць для нового відділу навчання та розвитку становитиме:

$$16000 * 2 = 32000 \text{ (грн)}$$

Сумарні затрати ($Z_{\text{орг}}$), пов'язані з введенням до штатного розпису нового відділу з навчання та розвитку, дорівнюють:

$$Z_{\text{орг}} = 377320 + 32000 = 405320 \text{ (грн)}$$

Структуру витрат на введення нового відділу з навчання та розвитку персоналу наведемо на рис.2.3.

За даними рис.2.3, бачимо, що основна частина витрат припадає на виплату заробітної плати (з урахуванням єдиного соціального внеску), а саме 94% від суми витрат. Витрати на організації робочого місця становлять лише 6%. Оскільки витрати на оплату праці є постійними, а не разовими (як витрати на організацію робочого місця), і вони становлять основну частину витрат, то ми маємо звернути на них особливу увагу.



Рис.2.3. Структура витрат на введення відділу навчання та розвитку персоналу готелю Ibis Kyiv City Center

Отже, для введення в роботу нового відділу у департаменті персоналу готель має у перший рік витратити 192576 грн, а з кожним наступним роком робота відділу обходиться компанії у 186576 грн, тобто включати суму заробітної плати з нарахуваннями нових працівників.

Економія коштів, які збереже готель, розрахуємо на прикладі офіціанта. За розрахунками витрат на пошук на навчання офіціанта вони становлять – 53700 грн. Так за 2021 рік було прийнято у наслідок високої плинності персоналу (звільнення за власним бажанням та порушення трудової дисципліни) 18 осіб, а їх навчання відповідно коштувало готелю **966600 грн**.

Другою альтернативою буде залучення зовнішньої компанії та відведення функції розвитку на частковий аутсорсинг, а саме функцію процедури навчання, зокрема й у період адаптації, планування кар'єри та формування кадрового резерву.

Проаналізувавши ринок та досвід інших компаній, стало зрозумілим, що такі послуги на ринку консультаційних послуг коштують дорого. При чому одним із недоліків такої альтернативи є те, що тренінгові або консалтингові компанії як правило пропонують свої програми або їх адаптують, а така програма не відповідає потребам навчання на 100%, адже для цього потрібно постійно знаходитись в операційній діяльності готелю.

Ми дослідили ринок тренінгових послуг та релевантні навчальні програми, які вони пропонують. Для оцінки середньої вартості було опитано 5 тренінгових компаній по кожній із зазначених програм. Перші три програми із переліку в табл.2.1 були обрані для вдосконалення системи навчання під час адаптації, та інші три – для налагодження системи планування кар'єри та формування кадрового резерву. Дані викладені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Вартість навчальних програм на ринку тренінгових послуг готелю
Ibis Kyiv City Center, м. Київ**

№ з/п	Назва програми навчальної	Середня вартість разової послуги за учасника, грн.	Середня вартість консультування протягом року з розрахунку наданих послуги 1 працівнику, грн.	Вартість консультування для організації за підсумками року, грн.
1	Впровадження системи наставництва	4000	2000	108 000
2	Програма адаптації персоналу	3200	2500	102 600
3	Виявлення рівня мотивації персоналу, розробка та реалізація програм підвищення мотивації.	4500	2500	126 000
4	Оцінка персоналу та атестація	4200	5500	174 600
5	Управління талантами компанії	2500	5000	135 000
6	Підготовка та проведення "ASSESSMENT CENTRE"	1600	7000	154 800

Згідно з даними табл. 2.2 середня вартість послуг тренінгової компанії для поліпшення системи навчання під час адаптації становить 44500 грн, а середня вартість послуг на вдосконалення планування кар'єри та формування кадрового резерву складає 1081000 грн. Слід зазначити, що послуги з оцінки персоналу, індивідуальні програми розвитку персоналу, управління талантами на ринках є досить дорогими. На ціну послуги також впливатиме і чисельність персоналу

підприємства, адже для об'єктивності даних оцінку потрібно проводити всього персоналу, а не частини.

Отже, аутсорсинг навчання і розвитку персоналу в рік підприємству коштуватиме 1081000 грн.

Слід також врахувати витрати на проведення тендера для пошуку кваліфікованих тренерів. За нашими дослідженнями ринку, це коштуватиме компанії в середньому 15000 грн. Тобто загальні витрати по цій альтернативі становитимуть 1096000 грн.

Отже, створення нового відділу з навчання та розвитку персоналу витрати на 129400 грн менші витрат на послуги тренінгової компанії. У результаті запровадження заходів ми очікуємо помітне зменшення чисельності звільнених працівників за власним бажанням або порушення трудової дисципліни. А це говорить про те, що якщо реорганізуємо департамент з персоналу, то вже зменшимо число звільнень на 15 % (14 осіб), що значно зменшить плинність персоналу.

А тепер розрахуємо економічний ефект від запропонованих нами заходів щодо поліпшення ситуації, яка склалася у компанії. Отже, в результаті введення нового відділу навчання та розвитку персоналу компанія витратить на нього 405320 грн, а економія за рахунок зменшення звільнень лише офіціантів у перший рік становитиме 966600 грн. Обчислимо економічний ефект від нововведень:

$$966600 - 405320 = 561280 \text{ (грн)}$$

Отже, введення запропонованих заходів, а саме – реорганізація департаменту персоналу та створення відділу з навчання та розвитку персоналу, - можна вважати економічно доцільним. Щороку витрати компанії будуть окупатися з надлишком. До того ж у наших розрахунках приймалася до уваги лише економія від зменшення плинності офіціантів, а наші заходи позитивно відобразяться на стабільність всього персоналу, що більш ніж виправдовує розроблені нами нововведення.

ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо проектування організаційного дизайну готелю Ibis Kyiv City Center було:

1. Узагальнено, що традиційний підхід до вивчення організації пов'язаний, передусім, із аналізом організаційної структури, яка відображає схеми адміністративного підпорядкування та звітності. Однак, ефективність функціонування готелю Ibis Kyiv City Center пов'язана не лише з його структурними характеристиками, але й з іншими блоками управління, такими як організація процесів, в тому числі міжфункціональних, системою стимулювання працівників, якістю трудових ресурсів, задіяних у функціонуванні підприємства. Визначальне значення для ефективної роботи готелю Ibis Kyiv City Center має відповідність всіх управлінських блоків один одному, а також їх націленість на виконання завдань, що витікають із загальної стратегії підприємства.

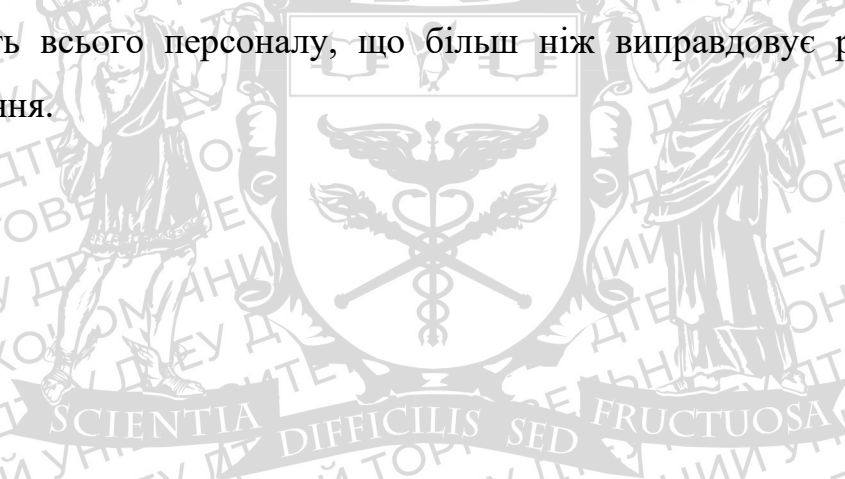
2. Встановлено, що ефективність організаційного дизайну готелю в значній мірі залежить від рівня організації менеджменту в готелі. Встановлено, що головним завданням компанії є не тільки залучити, але й утримати персонал, який зацікавлений працювати в готельному бізнесі високого рівня для надання високого сервісу з урахуванням побажань клієнтів. Готелю Ibis Kyiv City Center надає багато можливостей на всіх рівнях для своїх співробітників, які супроводжуються різними програмами розвитку. Корпоративна система навчання складається з трьох офлайн блоків та онлайн - ресурсу:

В результаті оцінки організаційного дизайну готелю дійшли висновків щодо наявності ряду недоліків: відсутність належної системи організації навчання під час адаптаційного періоду; недоліки в системі мотивації тренерів відділів для проведення ефективного навчального процесу; відсутність чіткої процедури формування та організації підготовки кадрового резерву; відсутність системи планування кар'єри на підприємстві.

3. В зв'язку з виявленими недоліками організаційного дизайну готелю було запропоновано такі альтернативні напрямки удосконалення організаційного

дизайну готелю через оптимізацію системи навчання та розвитку працівників готелю Ibis Kyiv City Center: створити окремий відділу навчання та розвитку персоналу на підприємстві та ввести 2 додаткові штатні одиниці; віддати функцію навчання та розвитку персоналу на частковий аутсорсинг тренінговій компанії.

4. За результатами оцінки запропонованих заходів за рахунок введення запропонованих заходів, а саме – реорганізація департаменту персоналу та створення відділу з навчання та розвитку персоналу, - можна вважати економічно доцільним. Щороку витрати компанії будуть окупатися з надлишком. До того ж у наших розрахунках приймалася до уваги лише економія від зменшення плинності офіціантів, а наші заходи позитивно відобразяться на стабільність всього персоналу, що більш ніж виправдовує розроблені нами нововведення.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cravens D. Strategic Marketing : textbook / D. Cravens, N. Piercy. – Publisher : McGraw-Hill/Irwin, 2020. – 672 p.
2. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. & Baloglu, S. 2017. Marketing for Hospitality and Tourism. : textbook 7th edition. Pearson: England.
3. Robert L. Mathis, John H. Jackson. Human Resource Management, 13th Edition, US, University of Wyoming, 2017 – Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/33797590.pdf>
4. Босовська М. В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2009. 26 с.
5. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка.. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_\\$1_2017.pdf.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_$1_2017.pdf.pdf)
6. Гакова, М.В., 2019. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства. Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць, № 1 (45), с. 95-103
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Домінська О.Я. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О.Я. Домінська, Н.О. Батьковець // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. — 2017. — Вип. 52. — С. 39—41. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8
9. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні класифікація готелів». 2003. URL: https://dnaop.com/html/29982/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4269_2003.

10. Журавльова С.М. Стратегічне управління підприємствами готельного господарства / С.М. Журавльова. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Харків, 2019. – 23 с.

11. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник / Т.В. Капліна, В.М. Столярчук, Л.П. Малюк, А.С. Капліна. — Полтава: ПУЕТ, 2018. — 357 с.

12. Кабушкин Н.И. Менеджмент готиниц и ресторанов: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: КНОРУС, 2020. – 416 с.

13. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.

14. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24.05.2014 р. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-20.

15. Колісниченко Т.О. Сучасні тенденції та стратегії розвитку ресторанного бізнесу в Дніпропетровській області / Т.О. Колісниченко, Д.Р. Сагдеева // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»: 24–25 березня 2020 року, м. Черкаси [Текст]: у 2-х томах / Міністерство освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. – Т. 1. – Черкаси: Видавець Чабаненко Ю.А., 2020. – С. 41–44.

16. Краудсорсинг [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D0%B4%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%B8%D0%BD%D0%B3>

17. Круль, Г.Я. 2010. Основи готельної справи: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 368 с.

18. Кукліна Т.С. Аналіз конкурентоспроможності готельно-ресторанних закладів м. Запоріжжя / Т.С. Кукліна // Історія гостинності в Україні: стан і

тенденції розвитку: монографія/ колектив авторів; за загал. ред. проф. В.М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя, 2017. – С. 168–180.

19. Ладиченко Л. І. Маркетинг відносин в управлінні підприємствами готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Київ, 2010. 25 с.

20. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.1 : Готелі / за ред. А.А.Мазаракі; авт.: А.А.Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін. – 2-ге вид., виправл. і допов. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 411 с. – Бібліогр.: с. 407-411.

21. Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В. та ін. HoReCa : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.: у 3-х т. т.2 : Ресторани / за ред. А.А.Мазаракі; авт.: А.А.Мазаракі, С.Л. Шаповал, С.В. Мельниченко та ін. – Київ : КНТЕУ, 2017. – 311 с.

22. Мальська М. П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2020. - 472 с.

23. Мельниченко, С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова. – Київ : КНТЕУ, 2019. – 263 с.

24. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом / Г.Б. Мунін, А.О.Зміюв, Г.О.Зіновєв та ін. – К.: Ліра – К, 2019. – 520 с.

25. Найбільші готельні мережі. Рейтинг — десять найбільших готелів в світі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://tohostel.ru/uk/strany\\$evropy/samye\\$krupnye\\$gostinichnye\\$seti\\$reiting\\$\\$\\$desyat\\$samyh\\$bolshih/](https://tohostel.ru/uk/strany$evropy/samye$krupnye$gostinichnye$seti$reiting$$$desyat$samyh$bolshih/)

26. Новый гостиничный мир: как будет выглядеть проживание в отеле после коронавируса [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://www.skyscanner.ru/news/oteli\\$i\\$gostinitsy\\$posle\\$coronavirusa](https://www.skyscanner.ru/news/oteliigostinitsy$posle$coronavirusa)

27. Оніщук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. №4 (21). С.297-304.

28. Організаційний дизайн та організаційний розвиток [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://studme.com.ua/1685030310348/menedzhment/organizatsionnyy_dizayn_organizatsionnoe_razvitiie.htm

29. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Л.О. Гончар, І.О. Єфіменко, Ефективна економіка № 10, 2019. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214>

30. Падіння завантаженості, зниження Rack rates та складне відновлення: готельний бізнес під час COVID 19 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazhenosti_znizhennya_rack_rates_ta_skladne_vidnovlennya_gotelniy_biznes_pid_chas_covid_19

31. Ремеслова О. Л. Стратегічне управління підприємством готельного господарства: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2010. 20 с.

32. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [https://tourlib.net/books_ukr/roglev12\\$2.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev12$2.htm)

33. Сайт готелю IBIS KIEV CITY CENTER – [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://all.accor.com/hotel/7143/index.ru.shtml?utm_campaign=seo+maps&utm_medium=seo+maps&utm_source=google+Maps

34. Технології в сфері послуг [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://studfile.net/preview/2429693/page:16/>

35. Услуги кейтеринга "Catering Dnepr" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://cateringdnepr.com.ua/>

36. Шикіна О.В. Особливості надання послуг в концептуальних готелях. Туризм: наука, освіта, практика: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. з нагоди 5-ї річниці створення кафедри туризму та готельно-ресторанної справи у Національному університеті водного господарства та природокористування (м. Рівне, 15-17 березня 2018 р.). Рівне: Видавець О. Зень, 2018. С. 307-311.

