

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

### Управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Студента 5 курсу,  
1 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

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

*підпис  
студента*

*підпис керівника*

*підпис гаранта*

Ярмак Анна  
Вадимівна

Полтавська Оксана  
Володимирівна

Охріменко Алла  
Григорівна

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»  
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

## Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
«    » \_\_\_\_\_ 2022 р.

## Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

***ЯРМАК АННІ ВАДИМІВНІ***

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора», Кривий Ріг.

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419 від 30.09.2022

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

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

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу – готельного комплексу «Аврора».

*Об'єкт дослідження* – процес управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора».

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

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

##### Вступ

Розділ 1. Діагностика процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Теоретичні основи дослідження

1.2. Оцінка процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Розділ 2. Удосконалення процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора»

2.1. Імплементация інноваційних методів управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора»

2.2. Ефективність пропозицій покращення процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора»

##### Висновки

##### Список використаних джерел

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	03.02.2023 р.	
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	

6. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Полтавська О.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм \_\_\_\_\_ Охріменко А.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_  
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

\_\_\_\_\_ Ярмак А.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ Охріменко А.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ »

\_\_\_\_\_ 2023

р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. Діагностика процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу .....	10
1.1. Теоретичні основи дослідження .....	10
1.2. Оцінка процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу .....	20
РОЗДІЛ 2 Удосконалення процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора» .....	25
2.1 Діагностика діяльності готельного комплексу «Аврора» .....	25
2.2 Імплементация інноваційних методів управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора» .....	259
2.3 Ефективність пропозицій покращення процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора» .....	35
ВИСНОВКИ .....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	44

## ВСТУП

Кожна людина за своє трудове життя працює, як правило, в одній або кількох організаціях, проходить через цілу низку різних посад, тобто тим чи іншим чином «робить кар'єру». Кар'єрні процеси мають ряд специфічних особливостей, оскільки в них беруть участь як самі працівники, так і організації, у яких вони працюють та навіть держава разом із суспільством.

Сучасні наукові теорії визначають кар'єру як об'єктивний соціально-організаційний процес, що має свої закономірності, «підводні камені», тобто особливу методику здійснення. Від того, чи правильно обрано і наскільки адекватно реалізовано кар'єрний шлях, залежить задоволеність працівника своєю трудовою долею та життям і, відповідно, його громадська та трудова віддача, що прямо впливає на ефективність діяльності організації та на економічну стабільність держави. Такий взаємозв'язок породжує необхідність ефективного управління кар'єрними процесами на всіх рівнях, здійснювати яке неможливо без наукового уявлення про основи цього явища.

Управління кар'єрою - одна з найважливіших складових загального підвищення ефективності виробництва. Сьогодні дедалі більше уваги приділяється управлінню кар'єрою як основою складової стратегії підвищення ефективності праці працівників.

Метою управління кар'єрою є забезпечення ефективного функціонування організації, підвищення продуктивності праці на основі формування у працівників уміння працювати в команді, сучасного економічного мислення, підтримання та формування кадрового потенціалу, підвищення професійної майстерності працівників. Ділова кар'єра є найважливішим інструментом, за допомогою якого керівництво отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів та впливати на формування організаційної культури.

Дослідження теоретико-методологічних положень із управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства були

розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як Егоришин А.П., Меньшикова М. О., Щекин Г. В., Савченко В. А., Хентце И., Збрицька Т. П., Грішнова О.А. та інші. Зростання інтересу науковців до сфери розвитку персоналу забезпечило вагомий внесок у дослідження сутності, змістовності та значення її в управлінні персоналу розвитку підприємства. Серед них відомі такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Дейч М.Є., Пермінова Г. В, Супрун Н. А., Усатенко О., П. Друкер, Д. Грейсон, А. Ходжес, А. Колот та інші.

Таким чином, **актуальність теми** обґрунтована тим, що ділова кар'єра персоналу одна із найважливіших складових ефективного функціонування організації. Розвиток персоналу кар'єрними сходами позитивно впливає на мотивацію працівників, безпосередньо впливає на фінансові показники організації, а також забезпечує більш сприятливий клімат у колективі та наступність в управлінні.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу - готельного комплексу «Аврора».

**Об'єкт дослідження** – процес управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора».

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Виходячи з мети дослідження, **завданнями роботи** є:

1. Розглянути теоретичні основи процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу.
2. Оцінити процес управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу.
3. Провести удосконалення процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу.
4. Імплементация інноваційних методів управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу.



5. Дослідити Ефективність пропозицій покращення процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

**Методологія роботи.** У дипломній роботі було використано наступні методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління кар'єрним розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності організації.

**Практична цінність.** У роботі систематизовано основні поняття, моделі та етапи ділової кар'єри, їх удосконалення та подальше впровадження у практику.

**Теоретико-методологічною основою дослідження** були праці таких авторів як Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкаська, О.Я. Кібанов, Єгоршин А.П., присвячені питанням аналізу системи управління персоналом.

**Структура роботи.** Дипломна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаної літератури.

## РОЗДІЛ 1. Діагностика процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу

### 1.1. Теоретичні основи дослідження

Ринкові умови висувають високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу сучасної організації, знань і професійних навичок працівників. У таких умовах постає проблема ефективного підйому по кар'єрних сходах. Управління людськими ресурсами лише нещодавно звернуло серйозну увагу на те, якими шляхами слід йти та які методи планування необхідні для досягнення конкретної мети. Ключем до вирішення цієї проблеми є розуміння того, що просування по службі — це не просто фактори, і не людина чи її зовнішня чи внутрішня взаємодія як така, а скоріше спосіб, у який ці важливі фактори взаємодіють. Керівники окремих організацій повинні знати принципи кар'єрного зростання працівників, заповнення вакансій і підготовки кадрового резерву. Велику увагу слід приділити специфіці просування працівників усіх рівнів: керівників, спеціалістів і технічних доповідачів, проблемам неможливості повного використання кадрового потенціалу.

Актуальність дослідження кар'єри обґрунтовується тим, що однією з найважливіших складових ефективної діяльності організації є кар'єра персоналу. Розвиток кадрів по кар'єрних сходах позитивно впливає на мотивацію співробітників, безпосередньо впливає на фінансові показники організації, а також забезпечує більш сприятливу атмосферу в колективі і спадкоємність в управлінні. Слід сказати, що в літературі питання кар'єрного навчання розглядаються тільки з точки зору трудової діяльності (за наймом) в будь-якій організації, найчастіше комерційній або державній [1].

Різні автори висловлюють різні думки щодо визначення сутності кар'єри. У тлумачному словнику І. Озсегова це слово трактується так: заняття, діяльність; шлях до успіху, почесне становище в суспільстві, на службовій ниві та досягнення такого становища. В одній із перших

публікацій, присвячених питанням кар'єри, Лобанов стверджує, що кар'єра – це індивідуально усвідомлена серія змін установок, позицій і поведінки, пов'язаних з досвідом роботи та діяльністю протягом трудового життя [7, с.23]. В.А. Дятлова, А.Я. Кібанова стверджують, що кар'єра - це суб'єктивно усвідомлена самооцінка працівником майбутньої роботи, очікуваних способів самовираження та задоволення від роботи на кар'єрних сходах, змін умінь, навичок, освіти та винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника; влада, більше грошей [18, с.280]. Єгоршин дає таке визначення кар'єри: кар'єра співробітника в організації - це сума двох понять: прагнення працівника використовувати власний професійний потенціал і зацікавленість компанії в просуванні даного співробітника.

Як бачимо, визначення дуже різні. Такі розбіжності виникли через те, що при аналізі сутності категорії «кар'єра» недостатньо застосовуються принципи системного підходу, не враховується сутність цієї категорії та її зв'язок з іншими соціально-економічними процесами, що відбуваються серед працівників. Говорячи про сутність категорії «кар'єра», на думку авторів, слід враховувати кілька вихідних моментів:

а) повноцінна кар'єра має внутрішню (особистісний розвиток людини, в реальному зростанні її знань і вмінь – людський капітал) і зовнішню (освоєння людиною соціального простору в результаті особистісного розвитку) складові;

б) соціальний простір є багатовимірним, і в процесі життя і праці існує багато векторів розвитку кожної людини: професійний, службовий, статусний, грошовий (економічний, фінансовий), духовний;

в) по відношенню до будь-якої сфери життя у кожної людини спочатку є певна мета, визначена для себе так чи інакше (вербалізована, неусвідомлена і неусвідомлена, у вигляді якогось образу), яка з часом може змінюватися;

г) людина докладас певних зусиль для досягнення цих цілей, досягнутих чи ні [2].

Таким чином, *кар'єра* — це індивідуально усвідомлені погляди, позиції, поведінка та досвід, що змінюють життя, структурований ряд особистих цілей розвитку в інтелектуальному, професійному, статусному чи економічному сенсі, а процес досягнення цих цілей — це трудова діяльність.

Кар'єра може бути динамічною, пов'язаною зі зміною роботи, або статичною, реалізованою через професійний розвиток в одному місці й на одній посаді [12]. Це може бути вертикальне, з просуванням по ієрархічній драбині, і горизонтальне, що відбувається на рівні управління, але зі зміною роду занять, а в деяких випадках і професії. Поєднання цих двох підходів дає так звану сходинку кар'єри. З метою утримання висококваліфікованої робочої сили та більш повного використання її творчого потенціалу багато наукоємних підприємств поряд із службовою драбиною ставлять сходи наукових ступенів і звань («паралельні корпоративні сходи», найвищі місця). Це перешкоджає переходу інтелектуальної еліти на адміністративну роботу, хоча на нижчих рівнях ще можливий взаємний перехід, тому можна говорити про професійно-кваліфікаційне підвищення, яке реалізується як просування по службі та зростання одночасно з підготовкою кадрів [3].

Виділяється ще один вид кар'єри - доцентрова, суть якої полягає не стільки в рухах, скільки в їх реальному результаті, який полягає в наблизенні до "ядра" організації. Йдеться про те, що людина може бути близькою до керівництва, увійти у вузьке коло контактів, увійти в еліту навіть не займаючи високих посад. У результаті кар'єрний успіх можна оцінити як з точки зору просування всередині організації, так і з однієї найвищої посади на іншу, а також за рівнем майстерності, навичок і знань даної професії, а також за особливим визнанням з боку організації. Факторами успішної кар'єри можуть бути шанси, які дають людині шанс; реалістичний підхід до вибору напрямку; можливості, створені соціально-економічним становищем сім'ї (освіта, спілкування); досконале знання своїх сильних і слабких сторін; чітке оформлення [7].

Кар'єра може розвиватися різними темпами. На вітчизняних підприємствах просування працівників відбувається все більш швидкими темпами. Така ж практика в США. Тут для того, щоб займати керівну посаду в управлінні компанією, потрібно бути старшим керівником відділу у віці від 39 до 44 років. При цьому перевага надається тим, хто пропрацював не менше двох років на посадах звичайного інженера на виробництві або на посаді працівника відділу збуту, маркетингу та аналізу господарської діяльності; протягом 2-4 років як керівник інженерної групи; протягом 3-6 років на посаді керівника багатовідомчого підрозділу; бажана участь в управлінні надзвичайними ситуаціями та управлінні іноземними філіями. В Японії кар'єра починається лише після десяти років роботи в організації [4].

Внутрішня оцінка успіхів і невдач в кар'єрі здійснюється шляхом порівняння реального стану справ з особистими цілями і потребами людини, а зовнішня - на основі думок, позиції, статусу і впливу інших. Може статися, що ці оцінки не відповідають одна одній, і тоді створюється ґрунт для розвитку внутрішнього конфлікту, який має найнесприятливіші наслідки. Будь-яка кар'єра робиться з причини, тому вона має свої рушії, які змінюються з роками. Спираючись на них, люди докладають активних зусиль для досягнення конкретних цілей. До цих мотивів можна віднести наступні [6, с.45]:

*Автономність.* Людиною рухає прагнення до незалежності, здатність робити все по-своєму. В рамках організації він отримує високу посаду, статус, авторитет і заслуги, з якими всі змушені рахуватися.

*Функціональна компетентність.* Людина прагне бути найкращим спеціалістом у своїй справі та здатним вирішувати навіть найскладніші завдання. Для цього вона зосереджена на професійному розвитку та розглядає просування крізь призму професіонала. Такі люди переважно байдужі до матеріальної сторони справи, але їм важливе зовнішнє визнання з боку керівництва та колег.

*Безпека та довговічність.* Діяльність співробітників керується прагненням зберегти і зміцнити своє становище в організації, оскільки їх головним завданням є отримання посади, що забезпечує таку гарантію.

*Управлінська компетентність.* Людиною рухає прагнення до влади, лідерства, успіху, які пов'язані з високою посадою, званням, статусними символами, важливою та відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням лідерства, швидким просуванням по службі.

*Підприємницька творчість.* Людськими керує бажання створити чи організувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основним мотивом кар'єри є отримання необхідної влади і свободи, що забезпечується правильною посадою [5].

*Потреба в лідерстві.* Людина прагне до кар'єри, щоб завжди і всюди бути першим, «обійти» своїх колег.

*Спосіб життя.* Людина ставить перед собою завдання інтегрувати потреби особистості та сім'ї, наприклад, отримати цікаву, досить добре оплачувану роботу, що дає можливість вільного пересування, управління часом. Якщо у людини немає сім'ї, то багатство, привабливість і різноманітність роботи можуть бути на першому місці.

*Матеріальний достаток.* Людськими керує бажання отримати посаду з високою заробітною платою чи іншими формами винагороди.

*Забезпечення здорових умов.* Працівником керує бажання досягти посади, яка забезпечує виконання службових обов'язків за сприятливих умов. Наприклад, цілком зрозуміло, якщо керівник ливарного цеху заводу хоче стати заступником директора підприємства і залишити екологічно шкідливе виробництво, а керівник філії за полярним колом шукає відповідну йому посаду.

Кар'єрні цілі та мотиви мають тенденцію змінюватися з віком і розвитком здібностей [6].

*Управління діловою кар'єрою* - це комплекс заходів, що здійснюються відділом персоналу організацій для планування, організації, мотивації та управління кар'єрним ростом працівника на основі його цілей, потреб, здібностей, можливостей і схильностей, а також цілей, потреб, можливості та соціально-економічні умови організації [14, с.78].

Великі зрушення у кадровій роботі викликали впровадження нових технологій у менеджменті на основі системного підходу у вирішення управлінських завдань. Нові технології кадрового менеджменту отримали назву «управління людськими ресурсами», яке потім увійшло в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала контролюватись вищими посадовими особами організації. Характерні особливості управління персоналом і управління людськими ресурсами показано у табл.1.1

Кожен співробітник контролює свою ділову кар'єру. Управління діловою кар'єрою забезпечує прихильність працівника інтересам організації, підвищує продуктивність праці, знижує плинність кадрів і повніше розкриває можливості людини. Будь-яка людина планує своє майбутнє, виходячи зі своїх потреб і соціально-економічних умов. Немає нічого дивного в тому, що ви хочете знати, які кар'єрні можливості та можливості професійного розвитку є в цій організації, а також які умови ви повинні для цього виконати. В іншому випадку мотивація поведінки слабшає, людина не працює в повну силу, не прагне підвищувати свою кваліфікацію, сприймає організацію як місце, де потрібно трохи почекати, перш ніж переходити на нову, більш перспективну роботу.

Влаштувуючись на роботу, людина ставить перед собою певні цілі, але оскільки організація, яка приймає його на роботу, також дотримується конкретних цілей, то працівник повинен вміти реально оцінювати свої ділові якості. Людина повинна вміти співвідносити свої ділові якості з тими вимогами, які пред'являє до нього організація і його робота. Від цього залежить успіх усієї вашої кар'єри [1].

### Ознаки управління персоналом і управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Зорієнтовано на потреби персоналу	Зорієнтовано на потреби самої організації в робочій силі
Розглядає діючий кадровий потенціал організації	Розглядає персонал з точки зору наявних робочих місць в організації
Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом	Активна стратегічна політика управління людськими ресурсами
Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом	Кадрову політику здійснює служба персоналу і лінійні менеджери організації. Створюється інтегрована система кадрового менеджменту для ефективної реалізації кадрової політики
Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації	Система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом
Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал	Спрямована на довгострокові інвестиції у людський капітал, що забезпечує постійний професійний ріст кадрів, покращення умов праці
Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках	Увага кадрового менеджменту зосереджується на управлінському апараті, компетентності менеджерів та спеціалістів
Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу	Передбачає сильну адаптивну організаційну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця

Джерело: [10]



Влаштуваючись на роботу, потрібно знати ринок праці. Ви можете влаштуватися на першу роботу, яка вам подобається, не знаючи ринку праці, але це може бути не те, що ви очікували. Потім починається пошук нової роботи.

Скажімо, людина добре знає ринок праці, шукає перспективні сфери застосування своєї праці і усвідомлює, що завдяки її знанням і вмінням важко влаштуватися на роботу, тому що багато людей хочуть працювати в цій сфері, що призвело до сильної конкуренції. З можливістю самооцінки ви можете вибрати галузь і регіон, де ви хочете жити і працювати, знаючи ринок праці. Правильна самооцінка своїх навичок і ділових характеристик включає знання себе, своїх сильних, слабких сторін і недоліків. Тільки за таких умов можна правильно визначити повну кар'єру. Сфера діяльності, певна посада, посада, місце на кар'єрних сходах не можна назвати кар'єрною метою. Він має глибший зміст. Повноцінна кар'єра проявляється в тому, чому людина хоче саме цю роботу, займати певне місце в ієрархічній драбині посад. З віком змінюється вся кар'єра, а разом із собою змінюються й наші навички. Розвиток кар'єрних цілей є незмінним процесом [1].

*Управління кар'єрою працівника* – це організація його просування по посадовому та кваліфікаційному росту, що сприяє розвитку та реалізації професійних знань і навичок на благо компанії. У діяльності служби управління персоналом управління кар'єрою співробітників реалізується найбільш гармонійне поєднання інтересів і цілей підприємства (гарантування інвестицій у навчання працівників, забезпечення їх лояльності інтересам підприємства, зниження плинності кадрів, ефективне використання) з індивідуальними інтересами та цілями самих працівників (задоволення потреб у самооцінці), досягнення незалежності) [4]. Це дозволяє їм розвивати продуктивні та стійкі стосунки між ними. Тому робота з управління кар'єрою базується на індивідуальному підході до можливостей професійного зростання. Методи управління персоналом наведено у табл. 1.2.

### Методи управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
<b>Формування структур і штатів</b>	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійнокваліфікаційні вимоги до працівників	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
<b>Підбір кадрів</b>	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуальнопсихологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент
<b>Розвиток персоналу</b>	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника. 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні ігри впливу	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
<b>Оцінка і розстановка кадрів</b>	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
<b>Раціональне використання персоналу</b>	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціальнопсихологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда Аналіз результатів роботи

Джерело: [10]

Певною мірою управління кар'єрою працівників є природним продовженням і результатом усієї діяльності служби управління персоналом. Цей процес починається вже на етапі підбору персоналу, під час якого претенденту необхідно надати повну та достовірну інформацію про можливості та перспективи компанії. Продумана та організована програма навчання та підвищення кваліфікації співробітників призводить до реалізації кар'єрних планів: підвищення, переведення.

Організація праці, якою керується кар'єра працівників, включає:

- ознайомлення співробітників з можливостями просування на підприємстві через навчальні програми та консультації щодо індивідуальних планів професійного розвитку;
- регулярна інформація та консультації щодо можливостей навчання та вакансій на підприємстві;
- розробка програм підтримки та психологічного консультування, які врівноважують кар'єрні кризи;
- рух працівників за трьома напрямками: просування по службі відповідно до підвищення кваліфікації або служби; горизонтальне переміщення (обертання) і опускання [7].

Процес планування ділової кар'єри працівника починається з моменту прийняття на роботу. Новий співробітник повинен знайти можливості для розвитку в цій організації та кар'єрні можливості. Це перший етап управління вашою діловою кар'єрою.

Другий етап – складання індивідуального плану кар'єрного розвитку працівника. Іншими словами, вони складають список посад, які працівник може зайняти в процесі кар'єрного росту. Варто зауважити, що організаційна кар'єра не обов'язково означає безперервне сходження вгору. Сюди входить і горизонтальне переміщення - від однієї структурної одиниці до іншої. На цьому етапі кваліфікація працівника порівнюється з вимогами конкретної посади [5].

Не можна забувати, що кожен співробітник є індивідуальністю. При складанні планів кар'єри необхідно враховувати особистісні особливості кожного з них. У цьому випадку потрібне найактивніше втручання безпосереднього керівника. Зокрема, він може більш об'єктивно оцінити переваги, недоліки та можливості претендента.

## **1.2 Оцінка процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу**

Система управління діловою кар'єрою готельного комплексу «Аврора», як і інших подібних бізнес-одиниць, складається з контролюючої та керованої підсистем, які прийнято називати незалежними, іноді взаємодіючими системами. Система управління представлена двома рівнями управління: інституційним і середнім. Керована система - інші працівники підприємства, які не займають керівної посади.

У готельному комплексі «Аврора» працює небагато співробітників, тому управління їх діловою кар'єрою зводиться до заходів у вигляді тренінгів, організованих за ініціативою адміністрації. З метою покращення мотивації працівників, які працюють у бізнесі, а відповідно і їхньої професійної діяльності, доцільно запровадити для них якісне навчання, що, у свою чергу, зменшує плинність кадрів, дає змогу краще керувати робочим часом та збільшує робочий час. Рівень обслуговування клієнтів і якість відносин з партнерами, а також створення умов для виявлення майбутніх лідерів колективу, які з часом замінять існуючих, що в кінцевому підсумку підвищує конкурентоспроможність підприємства [2].

Навчання працівників є необхідною умовою їх професійного розвитку і здійснюється відповідно до їх особистих потреб і потреб організації. Найважливішим і найефективнішим видом навчання, що поєднує теоретичне і практичне навчання, є навчання, що дає можливість негайного виявлення та закріплення отриманих знань на практиці. Це також ефективний інструмент

для створення атмосфери довіри та співпраці між членами команди. Інакше кажучи, *тренінг* - це форма навчання, яка забезпечує ефективну реалізацію творчих здібностей членів трудового колективу і сприяє перегляду сформованої в ньому системи цінностей.

Навчання, як форма міжособистісного групового спілкування, пропонує співробітникам багато можливостей для розвитку ініціативи, креативності, творчого мислення, створення комфортних і товариських стосунків. Цей метод навчання робить його цікавим і продуктивним для всіх учасників і відрізняється від інших видів навчання наступним чином:

- групова робота учасників команди;
- постійність групи;
- робота в ізольованому приміщенні;
- позитивний настрій;
- об'єктивні емоції [8].

Тренінг характеризується тим, що він проходить під час роботи і передбачає перерви на чаювання та спілкування. В таких умовах навчання буде максимально ефективним, а співробітники отримають якомога більше корисної практичної інформації, що принесе тільки позитивну роботу. Так, у готельному комплексі «Аврора» навчальне завдання буде повторено через 3 дні. Такі заняття проводить аніматор – керівник організації. Програма обов'язкового навчання включає інструктаж з охорони праці. Відповідно до статуту готельного комплексу «Аврора» на відповідну посаду не допускаються некваліфіковані працівники. В організації навчання поєднує такі заняття, як лекції, семінари та групове вирішення проблем. Отже, система управління готельним комплексом «Аврора» через навчання відіграє мотивуючу роль у підвищенні трудової активності працівників, а відповідно забезпечує підвищення якості робочої сили, а також кінцевого результату її виробничо-господарської діяльності – прибутку [4].

Від ефективності роботи служби управління персоналом залежить підготовка якісного персоналу, здатного до продуктивної праці та зміни

культури управління організацією, що є запорукою належного успіху. Без мотивації кваліфікованих працівників жодна компанія не зможе розвинути добре функціонуючу виробничу, маркетингову та фінансову систему. Управління кадровою політикою є основною сферою діяльності будь-якої компанії та основним джерелом її довгострокового розвитку.

Організаційна структура готельного комплексу «Аврора» описана на рис. 1.1. Наявність такої кількості працівників з відповідними кваліфікаційними характеристиками є необхідною умовою та завданням прийняття на роботу. За результатами моніторингу можна сказати, що підприємство забезпечене кадрами.



**Рис.1.1 – Організаційна структура готельного комплексу «Аврора»**

*Джерело: звітність підприємства*

Виконання штатних планів відбирає, наймає, переводить або скорочує працівників. Методика проведення цих процедур визначається інструкцією про порядок добору, найму, руху та обліку кадрів. Обов'язковою умовою прийому та переведення працівників є відповідність професійних компетенцій працівників, які визначаються за результатами іспитів та

співбесід. Окремі працівники приймаються, переміщуються та звільняються на підставі наказу по особовому складу. Підбір персоналу передбачає постійну роботу не тільки над пошуком співробітників, які підходять за професійною діяльністю, а й над підвищенням їх освіти та підвищення кваліфікації [4].

Таблиця 1.3

### Штатний розклад готельно-ресторанного комплексу «Аврора»

№ п/п	Посада	Ставка
1.	Директор	1
2.	Завідуюча	1
3.	Бухгалтер-касир	1
4.	Завгосп	1
5.	Адміністратор	4
6.	Покоївка з виконанням функцій адміністратора, комірник камери схову	4
7.	Повар	1
8.	Швея	0,5
9.	Покоївка	2
10.	Офіціант	8
11.	Монтажник сан. технічних систем і устаткування	0,5
12.	Електрик	0,5
13.	Двірник	1
14.	Помічник повара	1

Менеджер готельного комплексу «Аврора» часто проводить тренінги для співробітників організації та сприяє їх навчанню в бізнес-центрах і центрах управління персоналом. У I кварталі 2021 року у Центрі кадрів проходили навчальні заняття. Такі тренінги є дуже важливими з точки зору розвитку особистості та кар'єри, створення конкурентної переваги при виборі посади, систематизації професійних навичок.

Структура тренінгу складається з навчальних модулів, а саме:

*Модуль 1.* Короткостроковий профорієнтаційний тест для визначення ефективності, знань, навичок та поведінки командної роботи при роботі з клієнтами.

*Модуль 2.* Структура співпраці з гостями через створення емоційно-психологічної структури роботи з клієнтами, побудова та розвиток психоемоційних стосунків з ними.

*Модуль 3.* Відповідно до психологічних типів і відмінностей співробітників були вироблені необхідні норми поведінки при роботі з конфліктними гостями.

*Модуль 4.* Розвиток емоційного та психологічного зв'язку з відвідувачами, включаючи наступні навички:

- визначення психологічного типу клієнта;
- виявлення та прогнозування можливих підводних каменів (конфліктів і порушень зобов'язань);
- професійне мислення та відповіді на аргументи, коментарі та заперечення;
- навички підготовки до зустрічі з новими гостями.

Під час навчання менеджер з персоналу отримав такі знання:

- методи підбору персоналу;
- спосіб інтеграції нових співробітників у колектив;
- створення психологічної атмосфери в колективі;
- алгоритм розробки системи навчання та розвитку персоналу;
- методологія формування корпоративної культури.

Під час курсу HR-менеджери отримали необхідну базову підготовку та сучасні знання у співпраці з працівниками організації та розібралися в помилках, які виникали раніше. З метою розширення можливостей особистої роботи організаторами навчання було проведено додаткове навчання, на якому надано знання щодо оформлення внутрішньої документації, а саме: прийом на роботу, переведення, розгляд кадрових спорів, створення посадових інструкцій [9].



## **РОЗДІЛ 2 Удосконалення процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора»**

### **2.1 Діагностика діяльності готельного комплексу «Аврора»**

Готельний комплекс «Аврора» є одним із підприємств готельного господарства України, який активно розвивається і вже має позитивну 10-річну історію, особливо, після проведеного в 2018 році ребрендингу.

Місце знаходження готелю «Аврора»: проспект Металургів, 40, Кривий Ріг, Дніпропетровська область, 50027.

Звичайно, в умовах досить високої конкуренції, складно пробивати дорогу новому підприємству. Адже основна маса готелів та садиб існують не одне десятиліття, їх назви давно відомі далеко за межами регіону. Тому подвійно приємно усвідомлювати, що з кожним днем відсоток заселених номерів в «Аврорі» зростає, а це значить, що щоденна праця не марна.

Готельний комплекс «Аврора» є сучасним готелем, який поєднує інноваційні технології і бездоганний сервіс з тишею й домашнім затишком. В оформленні готелю брали участь найкращі дизайнери та художники.

Серед основних видів діяльності готелю «Аврора» є наступні:

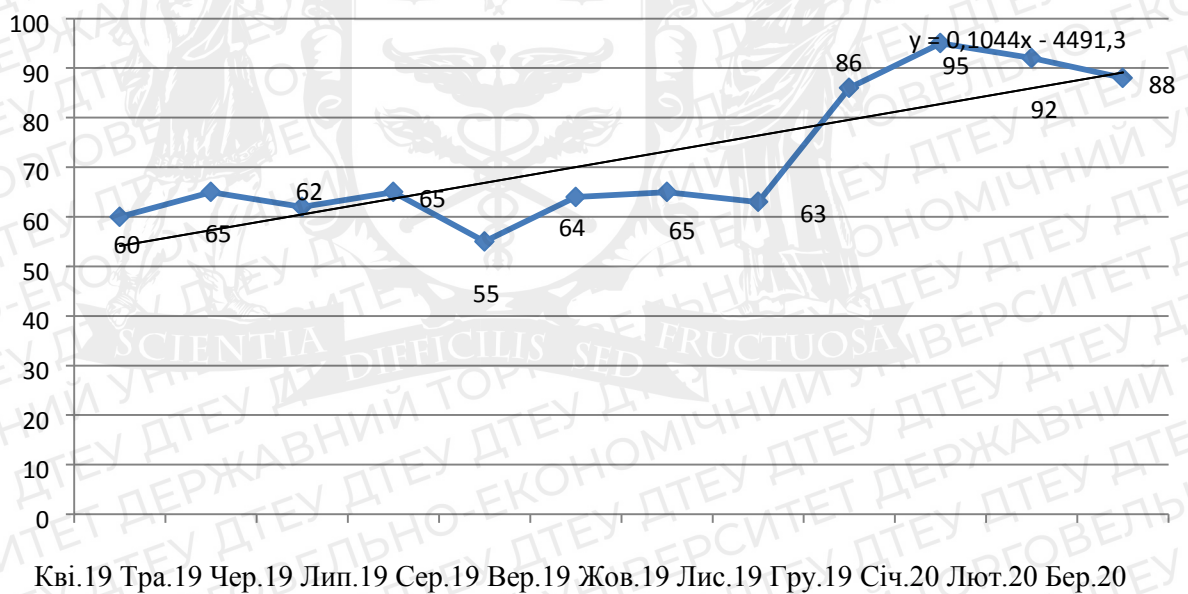
- надання послуг населенню із розміщення
- організація громадського харчування в кафе
- надання конференц-залу
- надання побутових послуг
- надання романтичного, весільного номера
- надання сауни
- сейфи
- послуги пральні.

Номерний фонд готелю «Аврора» складається із 10 номерів різних категорій: «Люкс», «Півлюкс», «Стандарт +», «Стандарт» та «Стандарт економ». В кожному номері передбачено: супутникове телебачення,

безкоштовний Інтернет, холодильник, чай і кава, набір посуду, одноразові гостьові набори.

Для диференціації та координації діяльності усіх підрозділів та виконання поставлених завдань готелю необхідна система управління, одним із її елементів є структура управління підприємством [9].

На рис. 2.1 наведено графік ступеня завантаженості номерного фонду готелю «Аврора» за 2019-2020 рік. Даний період було обрано з огляду на необхідність аналізу періоду цілого року, однак, з огляду на карантин пов'язаний з Covid-19 взято не календарний рік, а перехідний період до початку активного карантину. Подальші періоди є не повноцінними для аналізу.



**Рис. 2.1 Завантаження номерного фонду за 2019-2020 рік, %**

З даних графіка видно, що готель функціонує нормально, відбувається досить великий приплив відвідувачів, охочих скористатися послугами готелю. Виконується головна функція - надання житла гостям. Однак, у весняно-осінній період завантаженість могла би бути більшою.

Послуги в готелі надаються на високому рівні, кожен співробітник чітко знає правила і стандарти надання тієї чи іншої послуги. Таким чином,

готель «Аврора» динамічно розвивається. З допомогою одержаних результатів отримано об'єктивну картину діяльності підприємства і необхідним є більш ґрунтовний аналіз діючої системи управління і функціональних обов'язків персоналу «Аврора».

Головний потенціал готелю полягає в його персоналі, кадрах. Без співробітників з високим рівнем кваліфікації, великим досвідом, добре підготовлених до роботи в готельному бізнесі, неможливо досягти навіть правильно поставлених цілей перед організацією.

Вища освіта необхідна для персоналу, що займається управлінням готелю, для обслуговуючого персоналу не стільки важлива вищу освіту, як навички в роботі. Кваліфікація, як і на будь-якому підприємстві, дуже цінується в готельному бізнесі. На мою думку, персоналу різного складу необхідно постійне підвищення кваліфікації, відвідування тренінгів як в самому готелі, так і за її межами. Найважливішою складовою кадрового потенціалу будь-якого підприємства є наявність у персоналу досвіду роботи.

Також, хотілося б відзначити, що у системі УП готелю «Аврора» відсутнє навчання персоналу, підвищення його кваліфікації. Це є суттєвим недоліком, оскільки для покращення якості роботи готелю необхідні висококваліфіковані співробітники, які постійно підтверджують свої знання і знаходяться в постійному процесі навчання. Це допомагає, насамперед, співробітникам мати свіжий погляд і нові ідеї для роботи готелю. Однак, найбільш відсутньою ланкою є відсутність фахівця із підбору кадрів. Відповідальність за підбір персоналу покладено на директора та адміністраторів готелю. В даній ситуації було б набагато продуктивніше мати фахівця, який професійно займався підбором та навчанням персоналу.

З метою проведення оцінки ефективності системи управління персоналом був розроблений бланк інтерв'ю з 31 питання. Всього було опитано 15 працівників, з них 8 жінок і 7 чоловіків. Середній вік опитаних - 35 років. Найбільша кількість опитаних мають стаж роботи в галузі від одного року до восьми років.

Згідно з даними дослідження джерелами інформації про вакансії найчастіше виступають друковані ЗМІ (наприклад, газети з оголошеннями про роботу, а також інформація, розміщена на сайті організації і в мережі Інтернет). Також про наявність вакансії дізнаються від знайомих і через кадрове агентство (табл.2.1).

Таблиця 2.1

### Джерела інформації про вакансії (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
на Facebook сторінці готелю [60]	7
від знайомих	4
в кадровому агентстві	2
в службі зайнятості	0
з друкованих ЗМІ	2
Разом	15

Жоден з опитаних не виділив в якості джерела інформації службу зайнятості. Це пов'язано із тим, що претенденти вважають за краще шукати інформацію через Інтернет і ЗМІ. Зв'язок зі службою зайнятості багато хто вважає неефективним, оскільки це є занадто бюрократизованим процесом. Опитані зазначають, що найбільш зручними способами пошуку інформації про вакансії є інформація від знайомих, оголошення в місцевій газеті, а також інформація в Інтернет.

Таблиця 2.2

### Основні цілі роботи готелю «Аврора» (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
отримання прибутку	13
задоволення потреб клієнтів в якісних послугах	5
створення додаткових робочих місць	3
підвищення конкурентоспроможності	2
виживання	2
Разом	25

Ефективність роботи персоналу в сфері гостинності залежить від того, наскільки персонал ознайомлений з цілями діяльності готелю і його основними цінностями. На думку опитаних, основна мета діяльності готелю – це отримання прибутку. Так відповіло 13 з 15 опитаних, оскільки, готель є комерційним підприємством, яке орієнтоване на отримання прибутку (табл.2.2).

Однак отримувати прибуток може лише те підприємство, яке надає затребувані і якісні послуги. За результатами інтерв'ю видно, що тільки 5 чоловік з 15 усвідомлюють, що завдання персоналу полягає в наданні якісних послуг і задоволенні потреб клієнтів. Також мала кількість відповідей припадає на такі цілі як «створення додаткових робочих місць», «підвищення конкурентоспроможності».

## **2.2 Імплементация інноваційних методів управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора»**

Взаємозв'язані питання економічної, соціальної, психологічної та освітньої сторони кар'єри напрямів сформували систему розвитку персоналу кожного підприємства. Тому компанії мають організовувати процес безперервного професійного навчання працівників для досягнення таких цілей [14]:

- ефективного використання наявного персоналу;
- навчання працівників нових функцій;
- професійне просування;
- зростання кваліфікації;
- створення резерву управлінського персоналу;
- вдосконалення структури персоналу.

Першим завданням керівника готельного комплексу «Аврора» є аналіз та планування роботи, профорієнтація та система соціальної адаптації працівників у колективі. Заходи, розроблені ним виконують низку завдань:

- створення умов для впровадження системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- впровадження професійної кваліфікації персоналу;
- покращення можливостей співробітників.

Розвиток персоналу готельного комплексу «Аврора» повинен здійснюватися для розвитку самої організації. За допомогою низки заходів, необхідних для забезпечення розвитку персоналу в готельному комплексі, можемо помітити такі моменти:

- весь персонал комплексу повинен отримати об'єктивну оцінку;
- характеристики трудового колективу повинні бути вивчені для ефективного планування трудової кар'єри.

Треба звернути увагу, що метою навчання працівників готельного комплексу «Аврора» є забезпечення їм належного задоволення від праці; дотримання вимог робочого місця; їх мобільність з метою збільшення можливостей працевлаштування; формування ентузіазму.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, що наведена в табл. 2.1.

Керівник готельного комплексу «Аврора» соціальну відповідальність реалізує через наступні дії:

- підтримку розвитку кар'єри колишніх співробітників;
- виконання нової програми адаптації працівників в готельному комплексі;
- регулярні опитування працівників організації для виявлення їх самооцінки.

В організації всі працівники мають соціальний захист, оскільки офіційно працюють. Також всі позитивно ставляться до свого кар'єрного розвитку. Соціальна відповідальність цього комплексу характеризується створенням умов для праці та відпочинку на робочому місці. Крім того, про проблему адаптації до нових співробітників ніколи не згадується, оскільки досвідчені співробітники завжди допомагають новим. Слід зазначити, що всі

в цьому колективі поважають один одного і дуже цінують свою роботу. Можна стверджувати, що розвиток працівників готельного комплексу «Аврора» полягає у підвищенні конкурентоспроможності, що є результатом систематичного навчання, перепідготовки та формування нової мотивації [14].

Однак, при формуванні плану розвитку персоналу, повинні враховуватись конкретні обставини діяльності організації, освіта та кваліфікація працівників, статево-вікова структура та мотиваційні переваги різних їх категорій на основі оцінки їх цінностей та пріоритетів.

Крім того, для успішного розвитку працівників необхідно розглянути національні нормативно-правові акти щодо розвитку персоналу організації. З огляду на сучасні тенденції впливу людського капіталу на ефективність діяльності організації, висунуто ряд заходів щодо підвищення розвитку персоналу (рис.2.2).

Всі ці дії спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу та підвищення прибутковості готельного комплексу «Аврора».



**Рис. 2.2 – Заходи щодо підвищення кваліфікації кадрів готельного комплексу**

Джерело: [10]

Так, О.І. Драган наголосив на пріоритетності сучасних технологій управління персоналом та їх використанні, зазначивши, що ці технології можна розділити на три складові, а саме [17, с.219]:

- 1) економія часу, ресурсів та грошей;
- 2) безпека, захист та навчання персоналу;
- 3) нові ідеї, інновації та нетрадиційні методи

Незважаючи на переваги та недоліки сучасного управління персоналом, їх основна мета - розвиток співробітника, тобто ставлення до роботи, професіоналізм та трудова творчість. Це вимагає від кадрової політики компанії створення умов для підвищення ролі людського фактору, стимулювання мотивації, для забезпечення розвитку працівників, підвищення їх професіоналізму, здатності вирішувати інноваційні проблеми.

Формулювання стратегій розвитку персоналу підприємства має враховувати особливості корпоративної організаційної структури та рівень розподілу повноважень і відповідальності. Останнє, у свою чергу, визначає обсяг службових обов'язків менеджера, що має бути основою для формування системи, яка сприяє розвитку професійної компетентності колективу.

Як варіант підвищення професійного рівня працівників готельного комплексу «Аврора» можна запропонувати поряд із впровадженням системи взаємозаміни працівників, стратегічні заходи, спрямовані не тільки на покращення якісних характеристик персоналу, але й на стабільність конкурентоспроможності підприємства.

До них, зокрема, можна віднести [21]:

- моніторинг ринку праці з метою виявлення нових спеціальностей і професій, які можна ввести в організації;
- аналіз ринку інформаційних технологій для визначення новітніх розробок у сфері обліку інформації і логістики з метою впровадження у виробничо-господарську діяльність організації;
- пошук КПК чи зовнішніх тренінгів для співробітників організації.



Низький рівень професіоналізму та кваліфікації працівників є однією з головних причин низької конкурентоспроможності організації, яка впливає на його прибутковість, і обмежує фінансові можливості для навчання та розвитку працівників (РП). Тому метою кадрової політики готельного комплексу «Аврора» є підготовка високопрофесійних та конкурентоспроможних працівників для максимізації зусиль завоювання ринку і покращення якості надання послуг. Основною метою готельного комплексу «Аврора» є формування та максимізація використання людських ресурсів для забезпечення ефективного вирішення складних проблем, спричинених швидкими змінами зовнішніх та внутрішніх факторів. Для досягнення цієї мети управління РП необхідно забезпечити:

- структуру та якість персоналу відповідно до мінливих потреб організації;
- систематичне вдосконалення навичок співробітників;
- формування ефективного механізму РП, а саме - заохочення.

Персонал є найважливішим фактором успіху готельного комплексу «Аврора». Здатність організації адаптуватися та розвиватися швидше, ніж конкуренти, є джерелом соціального, стратегічного та економічного зростання. Підприємці та менеджери повинні знати, що люди, які пройшли певний етап кар'єри, можуть успішно виконувати виробничі та організаційні завдання, формувати продуктивний колектив та повною мірою використовувати обладнання, інформаційні та матеріальні ресурси.

З урахуванням суміщення ряду посад загальна чисельність співробітників готельно-ресторанного комплексу «Аврора» на 2021 рік склала 24 людини.

Більшість співробітників готелю мають досвід роботи більше 7 - 10 років. Середній вік персоналу - 35 - 45 років. Персонал готельно-ресторанного комплексу «Аврора» переважно жіночий.

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу «Аврора» орієнтована на включення до свого складу нового персоналу тільки з

нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій вищих посадових позицій відбувається тільки з числа співробітників організації.

Система оплати праці в готельно-ресторанного комплексу «Аврора» - погодинна, тобто заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки, а не від кількості виконаних робіт.

Основні категорії мотивів і стимулів, використовуваних в керівництвом готельно-ресторанного комплексу «Аврора» для мотивування співробітників представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Мотиви і стимули працівників

№ п/п	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
3	Моральна винагорода	Грамоти моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами
	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
4	Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

За умови постійного навчання та перепідготовки працівників керівникам не слід звільняти працівників, а також витратити кошти на підбір, навчання та підготовку нових. Одним з основних напрямків підприємницької діяльності є налагодження взаємопов'язаного процесу зростання конкурентоспроможності працівників та розвитку їх особистих здібностей, що сприяє появі нових навичок та знань працівників.

Умовами розвитку персоналу є [21]:

- оцінка працівника (визначення його здібностей та вмінь);
- визначення поточної та майбутньої кваліфікації працівника.

Задоволені своєю роботою працівники, покращують свій імідж і мають

можливості для просування по службі; керівник підвищує свій статус в організації, отримує стабільну роботу та достатній дохід;

- визначення стратегічних цілей компанії, що пов'язані з потребами персоналу, та формуванням їх попередніх резервів, підвищення кваліфікації та оплати праці відповідно до виконаної роботи.

Діяльність у сфері РП повинна плануватися відповідно до загальної стратегії розвитку організації, а досягнення стратегічних цілей та професійних можливостей шляхом виявлення відмінностей між професійними знаннями та навичками працівників. Діяльність РП обумовлює учасників, зміст, спрямованість та графік плану навчання.

Впровадження заходів з розвитку персоналу в готельного комплексу «Аврора» здійснюється:

- без відриву від роботи (коучинг, інструктаж, ротація робочих місць);
- з відривом від роботи (участь у професійному навчанні, семінарах, програмах підвищення кваліфікації та управлінській освіті).

### **2.3 Ефективність пропозицій покращення процесу управління кар'єрою персоналу суб'єкта готельного бізнесу «Аврора»**

Планування кар'єри є одним із напрямків роботи персоналу організації, основна увага при чому приділяється визначенню стратегій розвитку та просування по службі. Це процес порівняння потенційних здібностей, можливостей та цілей людини з вимогами, стратегіями та планами розвитку організації, що відображається у планах професійного розвитку. Перелік професійних та посадових позицій в організації (та за її межами), який фіксує найкращий розвиток працівника є кар'єрою схемою, а саме формалізованим уявленням про шлях фахівця для отримання необхідних знань та оволодіння необхідними навичками для ефективної роботи.

Просування по службі залежить не тільки від особистих якостей працівників (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, внутрішня система стимулювання), але й від таких об'єктивних умов [13]:

- *вища точка кар'єри* – найвища посада, яка існує в компанії;
- *кар'єрна тривалість* – кількість посад від першої посади до найвищої;
- *показник рівня позиції* – співвідношення кількості осіб, прийнятих на наступному ієрархічному рівні, до кількості осіб, прийнятих на роботу на тому рівні, де знаходиться працівник на даний момент;
- *показник потенційної ліквідності* – відношення кількості вакансій на наступному рівні до кількості працівників на рівні особи.

Відповідно до об'єктивних умов, внутрішня кар'єра є перспективною, а може бути глухим кутом – тобто кар'єра працівника може бути довгою або ні.

Комплексна система управління кар'єрою складається із взаємозалежних цілей, функцій, методів, принципів, структур. Призначення системи управління кар'єрою відповідає меті управління персоналом, але паралельно з цим вона має конкретну специфіку. Цілі системи управління кар'єрними процесами готельного комплексу «Аврора» включають:

- формування, розвиток та раціональне використання кар'єрного потенціалу кожного працівника;
- забезпечення безперервного професійного зростання працівників;
- досягнення взаєморозуміння працівниками колективу;
- створення сприятливих умов для розвитку персоналу.

Відповідно до цілей, основними функціями системи управління кар'єрним процесом готельного комплексу «Аврора» є

- вивчення питань, щодо потреб відвідувачів;
- планування кар'єрного розвитку персоналу;
- організація навчального процесу, оцінка, адаптація працівників;

- створення сприятливих умов для кар'єрного самоуправління і самомаркетингу;
- регулювання кар'єри працівників, профілактика криз.

Ефективність функціонування системи управління кар'єрою готельного комплексу «Аврора» може бути досягнута шляхом їх інтеграції та поєднання із загальними кадровими технологіями, такими як управління цілями, навчання, управління адаптацією та профорієнтація.

Оцінку можна проводити паралельно зі звичайною атестацією або як окремий захід. Отримані результати показують, наскільки співробітник був успішний за період часу, на що варто звернути увагу, плануючи його подальшу кар'єру. Як правило, оцінка проводиться спільно безпосереднім керівником та службою управління персоналом. Періодична оцінка співробітника, що просувається, дозволяє зрозуміти, які додаткові знання і навички йому необхідні. Отже, ефективнішим стає формування навчальних програм. Головне для формування програм навчання - це чітко сформулювати його цілі [13]. Інакше важко уникнути невиправданих витрат часу персоналу та грошей організації. Існує безліч методик та форм навчання. Головним критерієм вибору тут є їхня відповідність поставленим раніше цілям.

Кожен процес в організації повинен оцінюватися з точки зору його ефективності та управління кар'єрою-не виняток. Останній етап управління діловою кар'єрою співробітника – оцінка ефективності даного процесу. Оцінювати ефективність управління діловою кар'єрою співробітника можна, використовуючи такі показники [22, с.179]]:

- підвищення ефективності управління компанією;
- підвищення продуктивності;
- зниження плинності персоналу;
- співвідношення співробітників, прийнятих на ключові посади ззовні, з тими, хто «виріс» до такої посади у стінах організації.

У табл. 2.4 узагальнено розроблені пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом готелю «Аврора» і визначено очікуваний ефект у двох складових - соціальний та економічний ефекти. Також відповідно до проведеного передніх частинах дослідження важливою для персоналу є матеріальне стимулювання. Керівництву готелем, слід використовувати матеріальну стимуляцію не тільки для наставників, як ми вже відзначали, а й, наприклад, підвищуючи зарплату чи пропонуючи бонуси при переході персоналу на нові посади.

Таблиця 2.4

**Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю «Аврора» і очікуваний ефект**

<b>Рекомендації</b>	<b>Соціальний ефект</b>	<b>Економічний ефект</b>
Розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей	Покращення якості обслуговування клієнтів	Зростання кількості повторного проживання, збільшення виручки і прибутку
Впровадження системи наставництва	Покращення процесів адаптації персоналу	Зростання продуктивності праці нових працівників та оплати праці працівників зі стажем за рахунок надбавок за наставництво
Підвищення ефективності управління конфліктами і стресами	Покращення якості обслуговування клієнтів Покращення морального клімату в колективі	Зниження плинності кадрів та витрат на пошук і навчання персоналу
Навчання персоналу іноземних мов за рахунок готелю	Покращення якості обслуговування іноземців	Зростання виручки за рахунок збільшення частки іноземці

Готельному бізнесу притаманні реалізації програм ротації серед управлінського та лінійного персоналу. Практичне ознайомлення із роботою інших готельних служб дає змогу вибудувати найефективнішу взаємодію та співпрацю між ними. Періодичні ротації персоналу і пересування кадрів між службами готелю необхідно здійснювати, враховуючи бачення готелю та індивідуальні особливості претендентів на різні посади.

Реалізація цілей, функцій та технологій управління кар'єрним процесом готельного комплексу «Аврора» базується на певних принципах, якими є:

- колегіальність професійного прийняття рішень;
- поєднання організаційних цілей та особистих інтересів працівників;
- неперервність розвитку та просування персоналу;
- прозорість процесу оцінки працівників;
- ефективність розробки, відбору та просування працівників.

Управління діловою кар'єрою працівників та весь кар'єрний процес є складною і багатогранною діяльністю. Кар'єрні можливості формуються з навчальних планів і консультаційних послуг, що деталізують подальше планування кар'єри. Ці програми не вимагають великих фінансових витрат.

Заходи, що пропонуються для відкриття можливостей працівників готельного комплексу «Аврора», включають:

- 1) надання повної інформації щодо вакансій та кваліфікацій;
- 2) чітку систему відбору, у відповідності до чого на ці посади можуть претендувати кваліфіковані співробітники;
- 3) допомогу працівникам визначати цілі кар'єри;
- 4) заохочення працівників планувати кар'єру.

Плани розвитку кар'єри повинні:

- надаватися регулярно;
- відкриватися всім працівникам;
- якщо їх оцінка вказує на необхідність змін, бути виправленими.

На даний час більш реалістичним є використання для готельного комплексу «Аврора» неформальних форм консультації працівників з приводу розвитку кар'єри.

З цією метою управлінському штату треба надавати послуги по консультуванню працівників, які бажають оцінити їх здібності та інтереси. Процес консультації може стосуватися особистих інтересів, що є правильним, оскільки вони є важливим фактором у визначенні кар'єрних

очікувань. Консультація керівника повинна бути частиною оцінки роботи працівника. Однією з характерних рис ефективної оцінки результатів є те, що вона містить інформацію, яка не тільки дозволяє працівникам зрозуміти, як вони працюють, але й визначати цілі, яких вони можуть досягти в майбутньому, викликаючи тим самим інтерес до планів просування. Керівник повинен бути готовим надати підлеглим інформацію про потреби та можливості конкретних напрямків роботи в межах підприємства [23].

Передумовою ефективного функціонування та стимулювання системи управління кар'єрою є формування в організації гарної системи зв'язку. Готельний комплекс «Аврора» може використовувати загальнодоступну системну інформацію про вакансії компанії. Така ефективна практика вимагає не лише інформації на дошках оголошень. При упорядкуванні інформації про вакансії мають бути дотримані такі умови:

- працівники не тільки розуміють вакантні посади, але також розуміють фактичні зміни та підвищення, що відбуваються;
- надання інформації принаймні за п'ять-шість тижнів до зовнішнього оголошення про найм;
- правила виборів є відкритими та обов'язковими для всіх;
- чітке формулювання критеріїв відбору;
- у кожного є можливість спробувати свої сили;
- працівники, які подали заявку, але не отримали місця, будуть письмово повідомлені про причину відмови.

Запропоновані заходи можуть створити основу для функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві. У майбутньому система кар'єри

Організація та методи її стимулювання будуть додатково вдосконалюватися на основі вивчення потреб та інтересів працівників. Загалом, слід сказати, що система кар'єрного консультування дуже допомагає керівнику підприємства у розумінні системи заохочення працівників та коригуванні методів та систем стимулювання. Професійний



розвиток персоналу підприємства напряму визначається корпоративною культурою, яка ґрунтується на етичних принципах бізнесу і визначається моральними цінностями та соціальними обов'язками, що передбачає не аби яку увагу до цього процесу [13]. Плани розвитку кар'єри створюються для підвищення зацікавленості працівників в підвищенні власного професійного рівня і успішного подальшого просування по службі, забезпечуючи взаємозв'язок між їх особистісними цілями і загальнокорпоративними завданнями підприємства.

Отже, добре розроблена система управління діловою кар'єрою підприємства може допомогти працівникам визначити власні потреби в просуванні по службі, надати інформацію про внутрішні можливості кар'єрного зростання компанії та інтегрувати потреби та цілі працівників з цілями організації. Формування такої системи може зменшити старіння людських ресурсів, що для компанії дуже дорого обходяться.

## ВИСНОВКИ

Для ефективного виконання завдань кожен бізнес потребує найкращих працівників, яких необхідно відібрати та навчити. На перший план має вийти розвиток людських ресурсів, для цього необхідна підтримка компетентних працівників, поширення знань і передового досвіду управління, навчання кваліфікованих молодих працівників; усвідомлення керівниками важливості професійного розвитку працівників; зниження плинності кадрів. На розвиток кар'єри суттєво впливають такі характеристики, як рівень інтелекту, спеціальні навички, знання, здібності, обізнаність, окремі риси особистості та потреби людини. Кожна людина повинна планувати своє майбутнє і кар'єру відповідно до власних потреб і соціально-економічних умов праці. Правильна самооцінка своїх здібностей і результатів діяльності передбачає розуміння себе, своїх сильних і слабких сторін і недоліків. Це єдиний спосіб правильно встановити повну кар'єру та ранг.

Щоб керувати своєю кар'єрою, потрібно: розширювати свої знання та набувати нових навичок; готуватися до майбутньої високооплачуваної посади; цінувати людей, важливих для вашої кар'єри; пам'ятати, що в житті все змінюється; цінувати ці зміни; пам'ятати, що кар'єрні рішення – це майже завжди компроміс між бажанням і реальністю, а також між інтересами працівника та організації.

Головним критерієм успішної роботи бізнесу є гнучке пристосування до мінливих потреб ринку. Операційне середовище підприємства складається з групи активних акторів, які діють поза ним, але впливають на стан і можливості служб, відповідальних за маркетингову політику, метою яких є встановлення та підтримка ефективної співпраці з цільовими клієнтами. Необхідність просування послуг в умовах високої конкуренції спонукає компанію знаходити та заохочувати нові та ефективніші способи передачі інформації про товари чи послуги, які вони продають. Способи передачі постійно розвиваються і доповнюються. Організаційні зміни є відповіддю

компанії на зміни зовнішнього середовища: зміни ринку, рівня технологій, споживчого попиту та конкуренції. Планування виробничо-господарської діяльності є об'єктивною потребою кожного підприємства, яка в першу чергу залежить від того, що воно хоче передбачити своє майбутнє шляхом експлуатації робочої сили, економічної інтеграції, прогнозування несприятливих зовнішніх факторів, більш повного використання очікуваних ситуацій, а головне – потреби потенційних споживачів.

Готельний комплекс «Аврора» використовує та розвиває новітні технології у сфері телекомунікацій, що дозволяє утримувати лідируючі позиції в цій галузі. Таким чином, ми можемо сказати, що організація досягла великих результатів за роки свого існування, які будуть посилені кращим управлінням діловою кар'єрою співробітників.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про захист прав споживачів : Закон України від 15 трав. 1991 р. № 1023-ХІІ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 02.10.2021).
2. Бажан І. І. Сутність категорії “трудовий потенціал” та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69 -73.
3. Байєрс Л. Л., Ру Л. В. Управління людськими ресурсами. Management. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>.
4. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. № 20/6.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бізнес-комунікації (конспект лекцій). ХНАДУ. URL: <https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/resource/view.php?id=68123>.
7. Бірдус, Л.В., Бірдус М.А. Управління персоналом вищого рівня: Стратегія та прогнозування. АгроСвіт. 2015. № 21. С. 12–14.
8. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. Посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.
9. Впровадження змін в компанії за методологією Адізеса. Executives. : <https://executives.com.ua/vprovadzheniya-zmin-v-kompaniyi-za-metodolohiyeyu-adizesa/>.
10. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

11. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Intellect21.nuft.* URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf).
12. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ.* 2013. № 7(426). С. 341–347.
13. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка.* 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>.
14. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка.* 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>.
15. Етапи підбору персоналу. *Speak-up.* URL: <https://www.speakup.com.ua/ua/novini/etapy-pidboru-personalu>.
16. Індивідуально-психологічні особливості адаптаційного процесу. *Studme.* URL: [https://studme.com.ua/199204019998/menedzhment/individualnopsihologicheskie\\_osobennosti\\_adaptatsionnogo\\_protsesta.htm](https://studme.com.ua/199204019998/menedzhment/individualnopsihologicheskie_osobennosti_adaptatsionnogo_protsesta.htm).
17. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2018. № 1. С. 218-234.
18. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку.* Випуск 26. 2018. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/26\\_2018\\_ukr/26.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf).
19. Лозинський І.Є., Єлісеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон.* 2012. № 3. С. 184-188.
20. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка.* 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1212>.

21. Принципи та методи управління персоналом. Taylrrenee. URL: <https://uk.taylrrenee.com/biznes/4403-principy-i-metody-upravleniyapersonalom.html>.

22. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. «Економічний вісник Запорізької інженерної академії». 2013. с.177-187.

23. «8 кроків до серця гостя»: персонал готелів та ресторанів навчається гостинності по-вінницьки. Вінницька міська рада. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=8156>.

