

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МЕТОДИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студента 4 курсу, 1 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

підпис студента

Білецького Дмитра
Юрійовича

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Ткачук Тетяна
Михайлівна

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

підпис гаранта

Ткачук Тетяна
Михайлівна

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 студенту

БІЛЕЦЬКОМУ ДМИТРУ ЮРІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Методи розвитку лідерських якостей персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо методів розвитку лідерських якостей персоналу готелю «Avalon palace», м. Тернопіль

Об'єкт дослідження – процес формування методів розвитку лідерських якостей персоналу готелю «Avalon palace», м. Тернопіль

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади методів розвитку лідерських якостей персоналу готелю «Avalon palace», м. Тернопіль

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

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AVALON PALACE», М. ТЕРНОПІЛЬ

1.1. Аналітичні основи дослідження готелю

1.2. Моніторинг методів розвитку лідерських якостей персоналу

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МЕТОДІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AVALON PALACE», М. ТЕРНОПІЛЬ

2.1. Заходи щодо удосконалення методів розвитку лідерських якостей персоналу

2.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	02. 03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06.2023 р.	02.06.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023 р.	03.06.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	02.06.2023 р. – 03.06.2023р.	03.06.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «_30_» ___12___ 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Ткачук Т.М.
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програм _____ Ткачук Т.М.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання студент _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Білецький Д. Ю. виконав випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно з виданим завданням та відповідно до затвердженого календарного плану.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом здійснено аналітичний моніторинг діяльності досліджуваного об'єкта, досліджено методику розвитку лідерських якостей персоналу обраного суб'єкта готельного бізнесу з урахуванням сучасних умов ведення бізнесу. У роботі студентом Білецьким Д. Ю. було запропоновано заходи щодо удосконалення методів розвитку лідерських якостей персоналу та запропоновано відповідну методику для визначення їх ефективності. Разом з тим, доцільно у роботі розширити спектр запропонованих заходів з урахуванням поточних умов ведення готельного бізнесу в Україні.

В цілому, випускна кваліфікаційна робота оформлена відповідно до вимог та рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Білецького Д.Ю.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.....	9
ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «Avalon Palace», М. ТЕРНОПІЛЬ	9
1.1. Аналітичні основи дослідження готелю	9
1.2. Моніторинг методів розвитку лідерських якостей персоналу	23
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МЕТОДІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AVALON PALACE»	41
2.1. Заходи щодо удосконалення методів розвитку лідерських якостей персоналу	41
2.2. Ефективність запропонованих заходів	46
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. Проблема співвідношення лідерства і ефективності управління за останні десятиліття в теорії управління стала найбільш актуальною. Керівнику, який прагне забезпечити результативну роботу свого підприємства, необхідно бути лідером для своїх підлеглих. Категорія «лідерство» відрізняється від категорії «керівництво». Вони являються взаємодоповнюючими системами, які відрізняються одна від одної виконуваними функціями та видами діяльності. При цьому обидві категорії є обов'язковими елементами кожного підприємства.

Кадрова політика вважається основоположною і дуже важливою складовою корпоративної культури всіх сучасних підприємств незалежно від їх форми власності. Від грамотності її побудови та ефективного застосування залежить процвітання фірми та кожного з її кадрів.

У сучасній ситуації глобальних змін у світі та у суспільстві найбільш значущими є зміни самої особистості людини. Формування такої особистості є надметою системи вищої освіти, що орієнтує її на виховання лідера: творчого, духовно-морального представника світової спільноти й громадянина своєї держави. Наявність певних ресурсів, потенціалів, можливостей розширює поле діяльності особистості. Фахівець готельно-ресторанної справи стане професіоналом, якщо ця особистісна якість буде умовою професійної діяльності і ґрунтуватиметься на компетенції, ступінь сформованості якої буде визначатися відповідністю вимогам за фахом, вимогам роботодавців і майбутнім професійним завданням.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо методів розвитку лідерських якостей персоналу готелю «Avalon palace», м. Тернопіль

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- провести аналітичне дослідження готелю.
- провести аналіз методів розвитку лідерських якостей персоналу;

- запропонувати заходи щодо удосконалення методів розвитку лідерських якостей персоналу готелю;
- розрахувати економічний ефект від впровадження запропонованих методів розвитку лідерських якостей персоналу готелю.

Об'єкт дослідження – процес формування методів розвитку лідерських якостей персоналу готелю «Avalon palace», м. Тернопіль

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади методів розвитку лідерських якостей персоналу готелю «Avalon palace», м. Тернопіль

Методи дослідження. З огляду на поставлені задачі, робота виконана за допомогою системного аналізу, сукупності загальнонаукових та спеціальних наукових методів. Загальнонауковий діалектичний метод пізнання, як загально-філософський метод, виступив основним у цій роботі й дозволив виконати завдання, які були поставлені.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи, відповідно до мети, складається з 2 розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕТОДІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AVALON PALACE», М. ТЕРНОПІЛЬ

1.1. Аналітичні основи дослідження готелю

Сучасний стан готельного бізнесу в Україні є досить різноманітним. З одного боку, в Україні є багато готелів, які відповідають світовим стандартам і є висококласними закладами. З іншого боку, є готелі, які відстають від світових тенденцій і не задовольняють потреби вимогливих туристів.

Також, на сьогоднішній день готельний бізнес в Україні відчуває наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, яка призвела до значного скорочення подорожей та туризму. Водночас, з початком вакцинації та послабленням карантинних обмежень, готельний бізнес поступово відновлюється. Але вторгнення РФ в Україну у 2022 році, мають негативний вплив на готельний бізнес в Україні. Зокрема, внаслідок війни на території окупованих частин Донецької та Луганської областей, готельний бізнес практично зупинений через відсутність туристів і бізнес-клієнтів. У інших регіонах країни помірні наслідки, однак, загалом, війна завдасть шкоди готельному бізнесу в Україні.

Український готельний бізнес має такі проблеми, як недостатня кількість готелів, обмеженість фінансування та відсутність чітких правил і стандартів. Однак, в останні роки спостерігається певний розвиток готельного бізнесу, зокрема, з'являються нові готелі, реконструюються та модернізуються старі. Так Міністерство економіки України є основним органом системи центральних органів виконавчої влади, відповідальним за забезпечення формування та реалізацію національної політики у сфері ресторанного та туристичного бізнесу. Відповідно, Міністерство економіки України визначає відповідні категорії туристичної інфраструктури (готелі, інші заклади розміщення, заклади харчування, курорти тощо), видає

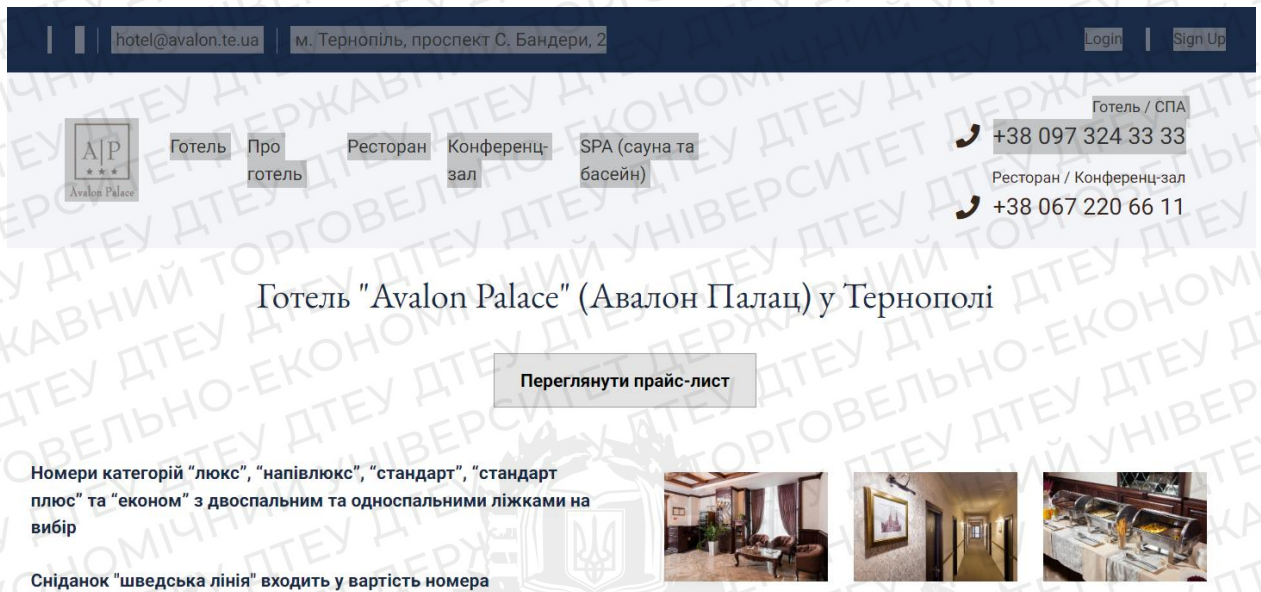
сертифікати на встановлення туристичної інфраструктури для відповідних категорій та веде реєстри. Станом на 09.12.2020 р. до реєстру внесено 389 готелів та видано свідоцтва про встановлення категорії згідно «Реєстру свідоцтв про встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг із тимчасового розміщення (проживання)». З них: 5* - 51 готель; 4* - 135 готелів; 3* - 144 готелі; 2* - 35 готелів; 1* - 24 готелі. Більшість 5-зіркових готелів в основному розташовані в мільйонних містах: Києві, Дніпрі, Львові, Одесі [28]. За даними Державної служби статистики України, у 2021 році було 5451 заклад колективного розміщення [29].

Кадровий потенціал є однією з ключових складових успіху готельного бізнесу. В умовах війни увага до кадрового потенціалу є ще більш важливою, оскільки існує ризик втрати досвідчених працівників через зміну політичної ситуації, міграцію населення та інші фактори.

Розглянемо питання розвитку готельного бізнесу на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» у місті Тернопіль як одного з перспективних регіонів потенційного розвитку готельного бізнесу в Україні у повоєнний період.

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» з 2021 року вже зарекомендував себе як найбільш оптимальний готель в Тернополі з найкращим співвідношенням ціни і якості та високим рівнем сервісу. Основною перевагою готелю "Avalon" є його місце розташування у центрі міста, поруч з історичними пам'ятками, залізничним вокзалом, адміністративними будівлями, численними шопінг-центрами та розважальними комплексами [21].

Готель має веб-сайт (рис 1.1), на якому представлена вся інформація про готель і його послуги.



Готель "Avalon Palace" (Авалон Палац) у Тернополі

Переглянути прайс-лист

Номери категорій "люкс", "напівлюкс", "стандарт", "стандарт плюс" та "економ" з двоспальним та односпальними ліжками на вибір

Сніданок "шведська лінія" входить у вартість номера

Рис 1.1 Веб-сайт готелю «Avalon Palace»

Джерело: сформовано автором [2]

Організаційна структура підприємства готелю – лінійно-функціональна. Підприємство складається з структурних підрозділів та підрозділів, за якими закріплено виконання функціональних завдань та забезпечення окремих напрямів діяльності (Додаток А).

Готель здійснює свою виробничу і комерційну діяльність з метою отримання оптимального розміру прибутку від використання наявних фондів, а також подальшого розвитку індустрії туризму та інших видів діяльності.

Готельний комплекс «Avalon Palace» надає готельні, туристично-екскурсійні та інші послуги по організації відпочинку, побуту та харчування. Виконує перевезення пасажирів та вантажів автомобільним транспортом в Україні та за її межами.

Для ефективного аналізу господарської діяльності підприємства готельного господарства та надання управлінської оцінки роботи всіх служб, у таблиці 1.1 розглядається динаміка виробничо-експлуатаційної програми готельного комплексу «Avalon Palace» за 2020, 2021 та 2022 календарні роки, а також визначено абсолютне відхилення та темпи приросту за кожним з показників.

Таблиця 1.1

**Динаміка показників виробничо-експлуатаційної діяльності
готелю «Avalon Palace», м. Тернопіль у 2020 - 2022 рр.**

Показники	Од. виміру	2020	2021	2022	2020 -2021 рр.		2021 -2022 рр.	
					Абсолютне відхилення	Темпи приросту, %	Абсолютне відхилення	Темпи приросту, %
Місткість	місць	660	660	660	0	0	0	0
Кількість номерів, всього	од.	378	378	378	0	0	0	0
Обслуговано гостей	осіб	36900	39500	43500	2600	7,05	0	0
іноземці	осіб	12500	14800	16500	2300	18,40	1700	10,3
Загальний час перебування гостей	людино-діб	77700	80300	89800	2600	3,35	9500	11,83
з них іноземців	людино-діб	31000	34000	37200	3000	9,68	3200	9,41
Календарний термін експлуатації	днів	365	365	365	0	0	0	0
Максимальна пропускна спроможність	людин-о-діб	240900	240900	240900	0	0	0	0
Середня кількість гостей на номер	осіб	98	104	115	6,50	6,63	9	10,58
Середній час перебування гостя	діб	2,11	2,03	2,06	-0,08	-3,65	0,03	1,48
Оборотність місяця:								
в разях	разів	313	325	341	11,66	3,72	16	4,92
В днях/добах	діб	118	122	137	3,67	3,11	15	12,3
в кількості осіб	осіб	56	60	68	3,85	6,87	8	13,33
Середня завантаженість в 1 місяця за рік	разів	118	122	134	3,67	3,11	8	9,84
Рівень завантаження номерного фонду	%	32,25	33,33	35,33	1,08	3,36	2	6

Джерело: сформовано авторами на основі внутрішньої документації готелю

За результатами дослідження показників виробничо-експлуатаційної програми готельного підприємства «Avalon Palace», м. Тернопіль (табл.2.1) необхідним є зазначити, що протягом досліджуваного періоду 2020 - 2022 рр. при незмінній кількості номерів та місткості готелю відбувалося поступове збільшення кількості приїжджих, у 2020 р. їх кількість склала 36900 осіб, у 2021 р. – 39500 осіб, у 2022 р. – 43500 осіб. При цьому абсолютне відхилення обслужованих іноземців у 2020-2022 рр. складало 2300 осіб, а у 2020-2021 рр. тільки 1700 осіб. Досить вагомим фактором є постійний зріст оборотності місця в готелі, що позитивно вплинуло на зріст рівня завантаженості номерного фонду, а саме темп приросту склав у 2021 р. 3,36 %, а у 2022 р. уже 6%. Така тенденція зростання викликана тим, що у 2021 році відбулось послаблення карантинних обмежень і в 2022 році війна з РФ спричинило наплив гостей за географічним фактором розташування готелю.

Динаміка складу доходів готелю показує, як змінювалися джерела доходів готелю протягом певного періоду часу. Це може бути корисною інформацією для аналізу ефективності різних стратегій маркетингу та реклами готелю.

Доцільно здійснити аналіз динаміки складу доходів досліджуваного об'єкта (табл. 1.2).

Проаналізувавши наведені вище показники готельного комплексу «Avalon Palace», м. Тернопіль, доцільно зазначити, що протягом 2020 - 2022 років склад доходів за джерелами формування зазнав деяких змін. Дохід (виручка) від реалізації продукції у 2021 році збільшився на 285 тис. грн. порівняно з 2020 роком.

Саме, у 2020р. чистий прибуток підприємства готельного господарства «Avalon Palace», м. Тернопіль склав 1941 тис. грн., у 2021 р. чистий прибуток зріс до показника 2557 тис. грн., а у 2022 році він склав уже 1170 тис. грн. На це вплинули наступні фактори. Зріст валових доходів у 2021 р. на 195 тис. грн. та у 2022 р. на 982 тис. грн. Позитивне збільшення фінансових результатів від операційної діяльності у на 18,52% у 2020 р. та на 9,09% у 2021

р. Підвищення на 308 тис. грн. фінансових результатів від звичайної діяльності у 2020 р., але у 2022 році відбулося зниження даного показника на 73 тис. грн., що безпосередньо негативно вплинуло на результати господарської діяльності, і відповідно зменшення рівня чистого доходу на 4,94% порівняно з попереднім 2021 роком.

Таблиця 2.2

**Динаміка складу доходів готелю «Avalon Palace», м. Тернопіль
за джерелами формування у 2020 - 2022 рр.**

Показники	Одиниці виміру	2020	2021	2022	2020 - 2022 рр.			
					Абс. відхилення 2020 - 2021	Абс. відхилення 2021 - 2022	Темп приросту, % 2020 - 2021	Темп приросту, % 2021 - 2022
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	32997	33882	26283	885	2,68	-75,99	-22,43
Валовий дохід	тис. грн.	4450	3247	47	-1203	-27,03	-32	-98,55
Фінансові результати від операційної діяльності	тис. грн.	3183	3688	1976	505	15,87	-17,12	-46,42
Фінансові результати від звичайної діяльності	тис. грн.	3225	3800	1956	575	17,83	-18,44	-48,53
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	тис. грн.	1941	2557	1170	616	31,74	-13,87	-54,24
Чистий прибуток	тис. грн.	1941	2557	1170	616	31,74	-13,87	-54,24

Джерело: сформовано авторами на основі внутрішньої документації готелю

Розглядаючи динаміку фінансових результатів готелю за 2020 - 2022 роки, спостерігається тенденція до збільшення доходу, збільшення витрат, але в свою чергу, збільшення обсягу чистого прибутку підприємства у 2021 році, але деякого спаду результатів діяльності зазнало підприємство у 2022 році..

Відповідно при збільшенні доходу від реалізації продукції, фінансових результатів від звичайної діяльності, чистий прибуток збільшився на 308 тис. грн., що відповідно становить 20,84%, але в 2022 році відбувся спад та чистий прибуток скоротився на 73 тис. грн.

Стосовно ж валового прибутку, необхідно зазначити, що у 2021 році він зріс більше ніж у 6 разів порівняно з 2020 роком, а у 2022 році – тільки в 5 разів. Факторний аналіз ефективності діяльності готелю «Avalon Palace», м. Тернопіль (табл. 1.3) вказує на те, що низький показник ліквідності готелю за 2020 рік.

Таблиця 1.3

**Факторний аналіз ефективності діяльності готельного комплексу
«Avalon Palace», м. у 2020 - 2022 рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення у %	
				2020 - 2021	2021 - 2022	2020 - 2021	2021 - 2022
Поточна ліквідність	0,46	0,36	0,35	-0,10	-0,01	-21,74	-2,78
Фондовіддача	0,002	0,01	0,06	0,01	0,05	4	5
Фондомісткість	500,00	100,00	16,67	-400,00	-83,33	-80,00	-83,33
Фондоозброєність	64,92	65,04	64,83	0,12	-0,21	0,18	-0,32
Продуктивність праці	82,13	84,61	97,82	2,48	13,21	3,02	15,61
Трудомісткість готельної послуги	0,013	0,012	0,01	-0,001	-0,002	-7,69	-16,67
Рентабельність трудових ресурсів	366,00	417,00	447,00	51,00	30,00	13,93	7,19

Джерело: сформовано авторами на основі внутрішньої документації готелю

Готельний комплекс не має змоги оплачувати поточні зобов'язання тільки з оборотних коштів. Зниження показника ліквідності за 2022 рік вказує на зменшення залежності готелю від оборотних коштів.

Отже, проаналізувавши коефіцієнт поточної ліквідності готельного комплексу, з'ясувалося, що платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами має тенденцію на зниження, а саме у 2020 р.

коефіцієнт поточної ліквідності склав 0,46, у 2021 р. зменшився до 0,36, а у 2022 р. відповідав 0,35. Фондовіддача - показник ефективного використання основних виробничих засобів. За результатами даного дослідження з'ясувалося, що з кожним роком протягом досліджуваного періоду ефективність вкладених коштів зростає, що є позитивним результатом. Фондомісткість характеризує потребу в основних виробничих засобах для виробництва одиниці продукції ресторану. Фондомісткість показує, що на 1 грн. прибутку підприємство витрачає у 2020 р. 500 грн. основних фондів, у 2021 р. цей показник зменшується до 100 грн., а у 2022 р. спостерігається найкращий результат, а саме 16,67 грн. Фондоозброєність - це показник оснащення працюючих у готельному комплексі «Avalon Palace», м. Тернопіль основними виробничими засобами. Показник ступеню технічної оснащення праці є приблизно однаковим щороку протягом досліджуваного періоду, не спостерігається значних коливань, що є досить позитивним явищем. Продуктивність праці - показник ефективності використання робочої сили, зайнятої в готелі. Продуктивність праці у 2020 – 2021 рр. сягала досить низького рівня, оскільки на затрачену 1 грн. на трудові ресурси, у 2020 р. поверталось лише 0,15 грн., а у 2021 показник підвищився і склав 0,77 грн. Проте 2022 р. показав позитивні результати і продуктивність праці досягла 3,9 грн. Можна зробити висновки, що використання основних фондів є досить ефективними, що свідчить про доцільне використання основних фондів.

Доцільно представити основні показники господарської діяльності досліджуваного об'єкта (табл. 1.4).

Отже, за результатами дослідження фінансових результатів діяльності готельного комплексу, доцільним є зробити висновок, що постійна тенденція до збільшення всіх показників у звіті про фінансові результати є позитивною. Збільшення доходів від реалізації продукції та послуг призводить до постійного збільшення чистого прибутку підприємства, але у 2022 році із-за великої кількості витрат підприємства, чистий прибуток зазнав деякого спаду. Все це вплив політичної ситуації в країні. Готель приймав біженців з східної

і центральної України безкоштовно перші три місяці, тому отримав високі прибутки за рік.

Таблиця 1.4

**Показники господарської діяльності готельного комплексу
«Avalon Palace», м. Тернопіль у динаміці за 2020 - 2022 роки**

Показник	2020	2021	2022	Відхилення			
				Абсолютне +/-		Відносне %	
				2021	2022	2021	2022
Виручка від реалізації, тис. грн.	32997	33882	26283	885	2,68	-75,99	-22,43
Собівартість реалізованих товарів та послуг, тис. грн.	21856,00	21898,00	24272,00	42,00	2374,00	0,19	10,84
Чисельність робітників (чол.)	320,00	314,00	314,00	-6,00	0,00	-1,91	0,00
Витрати на заробітну плату, тис. грн.	9563,90	9455,50	9550,00	-108,40	94,50	-1,15	1,00
Основні засоби, тис. грн.	20775,00	20423,00	20356,00	-352,00	-67,00	-1,72	-0,33
Прибуток, тис. грн.	1170,00	1478,00	1405,00	308,00	-73,00	20,84	-4,94
Рентабельність послуг, %	0,96	1,21	1,15	0,25	-0,06	20,84	-4,94

Джерело: сформовано авторами на основі внутрішньої документації готелю

Отже, при зменшенні кількості працівників готелю також зменшуються витрати на оплату праці, що є невеликою, але економією для підприємства. Але в той же час, економія на працівниках негативно впливає на якість послуг готельного комплексу «Avalon Palace», м. Тернопіль (табл.1.5).

За 2021р. доходи від продажу товарів (робіт, послуг) склали 26,568 млн. грн., що становить 104% до плану, або більше на 285 тис. грн. ніж за 2020 р. За 2022 р. доходи від продажу товарів (робіт, послуг) склали 36 млн. 394 тис. грн., що становить 106,0% до плану (зростання в порівнянні з 2021 р. на 4 млн. 183 тис. грн.)

Таблиця 1.5

Показники фінансово-господарської діяльності готельного комплексу «Avalon Palace», м. Тернопіль за 2020 - 2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2020 - 2021	2021 -2022	2020 -2021	2021 - 2022
Обсяг послуг:							
- від проживання, тис.грн.	18630,0	18100,0	21305,0	-530,00	3205,00	-2,84	17,71
- роздрібний товарообіг, тис.грн	7653,00	8468,00	9290,00	815,00	822,00	10,65	9,71
- додаткові послуги, тис.грн.	6009,00	5643,00	5799,00	-366,00	156,00	-6,09	2,76
Завантаженість готелю, %	33,70	36,20	36,30	2,50	0,10	7,42	0,28
Обсяг обслуговування, тис. людино/діб	77,70	80,30	80,60	2,60	0,30	3,35	0,37
Рентабельність комплексу, %	16,00	15,40	18,40	-0,60	3,00	-3,75	19,48
Середньомісячний дохід на одного працюючого, грн.	2665,60	2698,48	2685,00	32,88	-13,48	1,23	-0,50
Перераховано до бюджету, тис. грн.	11138,0	10964,0	11441,0	-174,00	477,00	-1,56	4,35

Джерело: сформовано авторами на основі внутрішньої документації готелю

Обсяг послуг у 2022 р. складає:

- від проживання – 21 млн. 305 тис. грн., або 107,8% до плану або більше на 3 млн. 205 тис. грн. в порівнянні з 2021 р.
- роздрібний товарообіг – 9 млн. 290 тис. грн., або 103,2% до плану – більше на 822 тис. грн. в порівнянні з 2021 р.
- від додаткових послуг – 5 млн. 799 тис. грн., або 104,0% до плану – більше на 157 тис. грн. в порівнянні з 2021 р.

Завантаженість готелю у 2020 р. склала 33,7%, у 2021 р. – 36,2% , у 2022 р. – 36,3%.

Обсяг обслуговування склав у 2020 р. 36,9 тис. осіб та 77,7 тис. людино-діб, у 2021 р. 39,5 тис. осіб та 77,7 тис. людино-діб, у 2022 р. 40,7 тис. осіб та 80,6 людино-діб.

Прибуток по готельному комплексу «Avalon Palace», м. Тернопіль становить у 2020 р. 3 млн. 711 тис. грн. (103,1% до плану), у 2021 р. – 3 млн. 577 тис. грн. (103,4% до плану), у 2022 р. 4 млн. 326 тис. грн. (98,2% до плану але зріст порівняно з 2021 р. на 750 тис. грн..)

Рентабельність комплексу – 2020 р. – 16,0%. У 2021р. відбувся невеликий спад рентабельності до 15,4%, але у 2022р. вона склала 18,4%

Отже, підприємство має тенденцію як до зросту, так і до спаду, що є негативною тенденцією та може спричинити в майбутньому негативні наслідки. Доцільним є зазначити, що готель «Avalon Palace», м. Тернопіль є функціонує на ринку готельно-ресторанних послуг досить тривалий час, пройшов всі стадії розвитку та знаходиться на даний момент на етапі повільного переходу від зрілості до старіння.

Організаційна структура управління готельного комплексу «Avalon Palace» є досить великою та налічує більше п'ятдесяти найменувань посад та підпорядкувань. Головою правління, директором є В.С. Кудрявцев. Безпосередньо директоріві в підпорядкуванні є секретар керівника, інженер з охорони праці, юрисконсульт, головний бухгалтер, начальник ПЕВ, заступник директора, референт, головний інженер, заступник директора – директор ресторану, начальник служби комп'ютеризації.

Досліджуючи дану структуру, можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна, так як в ГК «Avalon Palace», м. Тернопіль працівники під час роботи мають відносну автономність і в структурі відображені вертикальні зв'язки та немає дублювання робіт бо вони згруповані навколо завдань. Директор є керівником даного підприємства.

За рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в готельному комплексі використовується пасивний тип кадрової політики. Керівництво готелю в даній ситуації пасивної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації і прагне їх погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.

У таблиці 1.5 проаналізовано фонд оплати праці та інших виплат готельного комплексу «Avalon Palace», в динаміці за 2020-2022 рр. згідно зі звітом про працю за досліджуваний період.

Таблиця 1.5

Фонд оплати праці та інших виплат працівникам готельного комплексу «Avalon Palace», м. Тернопіль у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2020-2021	2021-2022	2020-2021	2021-2022
Середня кількість усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб	299,00	297,00	292,00	-2,00	-5,00	-0,67	-1,68
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	9564,20	9455,50	9443,70	-108,70	-11,80	-1,14	-0,12
Фонд робочого часу, за яким нарахована заробітна плата, людино-годин	641280	609594	611870	-31686	2276	-4,94	0,37
з нього відпрацьовано:	546534	536002	564421	-10532	28419	-1,93	5,30
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	9564,20	9455,50	9443,70	-108,70	-11,80	-1,14	-0,12
Фонд основної заробітної плати, тис. грн.	4797,40	5157,70	50765,20	360,30	45607,50	7,51	884,26
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.	4191,70	3219,70	3576,50	-972,00	356,80	-23,19	11,08

Продовження таблиці 1.5

з них премії, винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), тис. грн.	1951,20	991,20	1276,40	-960,00	285,20	-49,20	28,77
Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.	575,10	1078,10	1109,80	503,00	31,70	87,46	2,94

Джерело: сформовано авторами на основі внутрішньої документації готелю

Отже, за результатами проведеного дослідження діяльності з праці готельного комплексу «Avalon Palace», було з'ясовано, що відповідно до зменшення середньої кількості штатних працівників в еквіваленті повної зайнятості зменшується фонд оплати праці в кожному наступному році протягом досліджуваного періоду. Фонд оплати праці у 2021 році знизився на 108,7 тис. грн., а у 2022р. – на 11,8 тис. грн.

При цьому фонд додаткової заробітної плати зменшився на 972 тис. грн. у 2021 р. порівняно з 2020 р., а у 2022 р. зріс на 356,8 тис. грн. також спостерігається тенденція до зросту заохочувальних та компенсаційних виплат, а саме у 2021 р. вони зросли на 87,48%, а у 2022 р. лише на 2,94%.

Отже, за результатами аналізу кількості працівників, їх якісний склад та професійне навчання в готельному комплексі «Avalon Palace» за 2020-2022 рр. доцільно зазначити, що облікова чисельність працівників та їх кількість вищою з є приблизно сталою. Негативним явищем є плінність кадрів, що складає в середньому за три роки більше ніж 10% від загальної кількості працівників. Все це зумовлено логдаунами і карантинними обмеженнями в 2021 році через Covid19, а в 2022 році повномасштабним вторгненням країни агресора.

Таблиця 1.6

**Динаміка складу та структури працівників готельного комплексу
«Avalon Palace», м. Тернопіль за 2020-2022 рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2020-2021	2021-2022	2020-2021	2021-2022
Облікова кількість штатних працівників	320	314	314	-6,00	0,00	-1,88	0,00
З них жінки	269	267	270	-2,00	3,00	-0,74	1,12
Кількість працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня	3	3	3	0,00	0,00	0,00	0,00
Кількість працюючих у віці:							
- 15-34	32	31	31	-1,00	0,00	-3,13	0,00
- 50-54	69	69	68	0,00	-1,00	0,00	-1,45
- 55-59	60	59	59	-1,00	0,00	-1,67	0,00
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:							
- неповна або базова вища освіта	10	10	10	0,00	0,00	0,00	0,00
- повна вища освіта	75	75	75	0,00	0,00	0,00	0,00
Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	7	8	8	1,00	0,00	14,29	0,00
Проживають на території інших регіонів	35	35	35	0,00	0,00	0,00	0,00
Прийнято на роботу	29	40	31	11,00	-9,00	37,93	-22,50
Вибуло	60	37	42	-23,00	5,00	-38,33	13,51
З причин плинності кадрів	56	37	42	-19,00	5,00	-33,93	13,51

Джерело: сформовано авторами на основі внутрішньої документації готелю

Пасивна кадрова політика готелю «Avalon Palace», характеризується наступним:

1. Керівництво організації немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків;

2. Відсутність прогнозу (детально розробленого і на тривалий час) кадрових потреб, прогнозування відбувається за методом «як стане потрібно, тоді і наймемо»;

3. Керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків.

1.2. Моніторинг методів розвитку лідерських якостей персоналу

Сучасні умови потребують від фахівця не лише високого рівня професіоналізму, але й наявності постійної його готовності збагачувати та оновлювати свої знання, уміння. Ефективне функціонування системи державного управління залежить не лише від її організаційної структури, зовнішніх факторів, але і від особистих характеристик фахівців, зокрема від рівня розвитку лідерських якостей [1].

Розвиток лідерських якостей персоналу є важливим елементом успішної діяльності будь-якого суб'єкта готельного бізнесу. Особливо це стосується менеджерів та керівників підрозділів, які мають великий вплив на роботу готелю та задоволеність клієнтів.

Основні етапи розвитку лідерських якостей персоналу готелю:

1. Оцінка потреб та знань персоналу. Перш за все необхідно визначити, які лідерські якості потрібні для успішної роботи в конкретному готелі. Для цього можна провести анкетування персоналу та зібрати фідбек від клієнтів.
2. Організація тренінгів та семінарів. Для розвитку лідерських якостей персоналу необхідно організувати спеціальні тренінги та семінари з питань управління персоналом, комунікації, прийняття рішень, розв'язання конфліктів тощо.
3. Залучення до проектів. Важливим елементом розвитку лідерських якостей є залучення персоналу до виконання проектів. Це дозволяє розвивати командну роботу та вчитися взаємодіяти з іншими людьми.

4. Мотивація персоналу. Для того, щоб персонал готелю розвивав лідерські якості, необхідно створити мотивуючу середовище. Наприклад, встановити систему преміювання та пошани за успішну роботу.

5. Створення позитивної корпоративної культури. Для розвитку лідерських якостей персоналу важливо створити позитивну корпоративну культуру, де люди відчують себе важливими.

Існує кілька методик для оцінки лідерських якостей персоналу. Деякі з них включають:

1. Анкети та оцінки: Можна скласти анкету або опитувальник, який оцінює різні аспекти лідерських якостей, такі як комунікація, мотивація, прийняття рішень і т.д. Колеги та керівники можуть оцінити кожного працівника за цими параметрами.

2. Мультирейтингова оцінка: Цей підхід використовує оцінку кількома оцінювачами, включаючи керівників, колег та підлеглих. Кожен оцінювач надає свою оцінку лідерським якостям працівника, і після цього робиться узагальнена оцінка.

3. Рольові ігри та симуляції: Цей підхід використовує сценарії, де працівникам дається можливість виявити свої лідерські якості через рішення, комунікацію та взаємодію з іншими учасниками. Це може бути корисним для спостереження та оцінки навичок у реальних ситуаціях.

4. Інтерв'ю та спостереження: Інтерв'ю та спостереження можуть бути використані для оцінки лідерських якостей персоналу. Керівники та спостерігачі можуть спостерігати взаємодію та роботу працівників у реальних ситуаціях і використовувати ці спостереження для оцінки їхніх лідерських навичок.

Важливо враховувати контекст оцінювання і обрати методику, яка найкраще відповідає потребам організації та цілям оцінки лідерських якостей.

Основним питанням будь-якої оцінки є встановлення показників, які дозволяють визначити належність співробітника до конкретної організаційно, соціальної системи та відповідність професійним вимогам. Показників оцінки

можна умовно розділити на такі групи: особистісні якості (темперамент, характер, дисциплінованість, почуття відповідальності, комунікабельність, ініціатива, аналітичні здібності, лідерські якості тощо); оцінка професійної поведінки (рівень кваліфікації, знання суміжних питань, вміння переконувати, вести переговори, працювати в команді, досвід роботи, знання виробництва тощо); оцінка результативності праці, тобто підсумки виробничої та іншої діяльності (продуктивність праці, прибуток, кількість залучених клієнтів). Отже, відповідно до мети оцінювання персоналу підприємства може здійснюватися на основі різних методів (Додаток Б). Організаційна процедура підготовки проведення оцінювання передбачає виконання ряду обов'язкових заходів, а саме: розробка методики оцінювання (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації; формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом; визначення часу та місця проведення оцінки; встановлення процедури підбиття підсумків оцінки; вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання; консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінювання [30, с. 45].

Для визначення методики дослідження лідерських якостей персоналу готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» сформуємо вибірку методів які доречно застосувати до персоналу підприємства за певними рівнями організаційної структури (рис 1.2.)

Практично у всіх співробітників готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» великий досвід роботи. Стиль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний. Соціально-психологічний клімат в досліджуваному колективі сприятливий.

Керівництво готелю два рази на рік проводить оцінку персоналу з використанням методу атестації, тому деякі дослідження готелю будуть взяти з внутрішньої звітності готелю. При нашому дослідженні будем використовувати метод бальної оцінки та ранговий метод, так як ці методи

допомагають охопити велику вибірку співробітників і використовуються саме для визначення всіх якостей і досягнень співробітника.

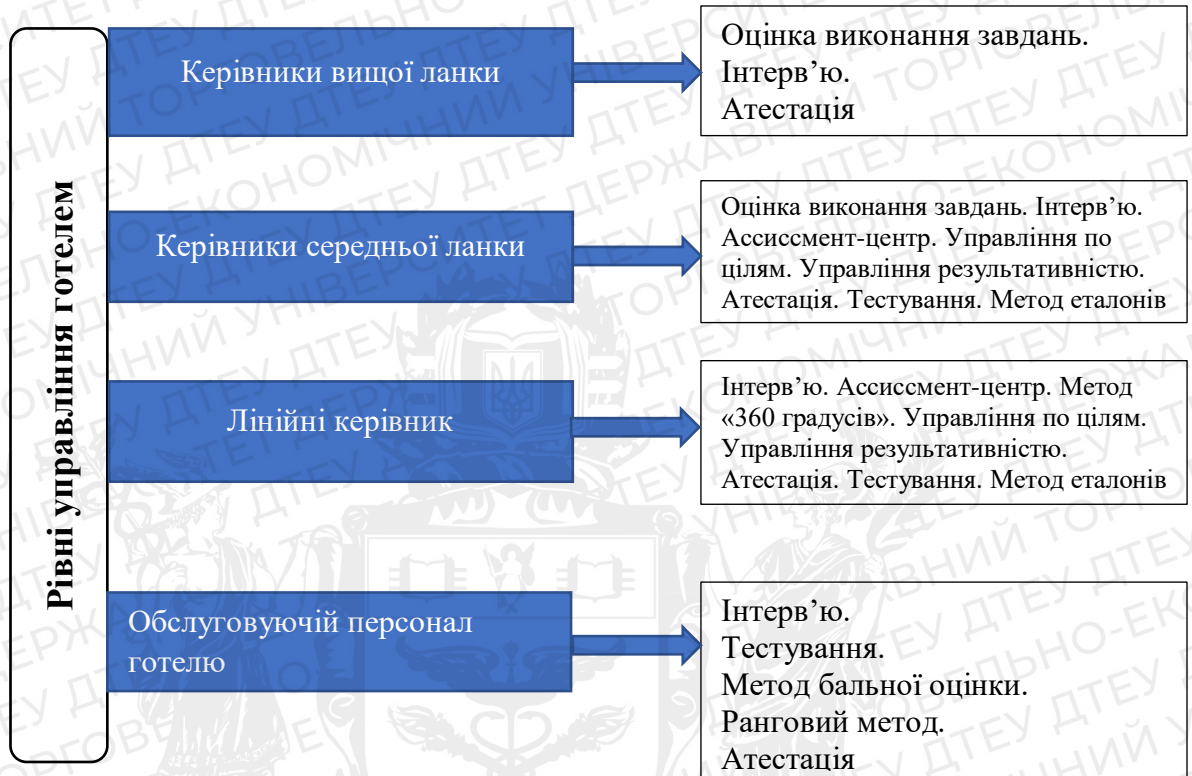


Рис. 1.2 Розподіл методів оцінки лідерських якостей в готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace», м. Тернопіль

Джерело: удосконалено автором [30]

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» 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.

Стиль управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» - демократичний:

- Відзначається прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально;
- Інформування підлеглих про стан справ у колективі;
- Постійний контакт з підлеглими;
- Доброзичливе ставлення до підлеглих.

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» 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 [20].

У таблиці 1.7 проведено управлінську оцінку кадрових процесів політики управління персоналом готелю.

Таблиця 1.7

Діагностика кадрових процесів політики управління персоналом готельного комплексу «Avalon Palace», м. Тернопіль

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

Джерело: сформовано автором на підставі аналізу внутрішньої звітності готелю.

При оцінці внутрішнього клімату і формування табл. 1.7 було залучені експерти, а саме: представник служби прийому, менеджер ресторану, директор рекреаційного відділу, HR- менеджер.

Для оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу застосовують систему узагальнюючих, окремих і допоміжних показників продуктивності праці. До узагальнюючих показників належать середній виробіток у звітному періоді, середньоденний і середньогодинний виробіток

продукції (надання послуг) на одного робітника, а також середній виробіток продукції (надання послуг) на одного працюючого у вартісному вираженні.

Отже, оцінивши стан кадрової політики готельного комплексу «Avalon Palace», доцільно зробити висновок, що із можливих 30 балів було набрано тільки 12, що є негативним показником управління персоналом та вказує на те, що кадрові процеси стоять на місці, а керівництво готелю не приділяє ніякої уваги розвитку та навчання своїх працівників.

За ступенем відкритості (принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал) формування кадрового складу в готелі виділяють такий тип кадрової політики – помірно відкрита. Для найбільш ефективного аналізу систему управління кваліфікованими кадрами у готелі «Avalon Palace», м. Тернопіль було досліджено використання кадрів і розвитку кадрового потенціалу підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Управлінська оцінка ефективності використання кадрів і розвитку кадрового потенціалу готельного комплексу «Avalon Palace», м. Тернопіль

№	Завдання	Оцінка
1.	Розробка програми, досягнення цілей організації	Добре
2.	Ефективне використання знань, навичок та вмінь працівників	Добре
3.	Забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками	Задовільно
4.	Прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості	Задовільно
5.	Розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації	Задовільно
6.	Допомога у формування та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі	Задовільно
7.	Розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників та організації	Незадовільно

Джерело: сформовано автором

Отже, практично у всіх співробітників готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» великий досвід роботи. Стиль управління персоналом можна охарактеризувати як демократичний. Відзначається

прагнення якомога більше питань вирішувати колегіально, відбувається інформування підлеглих про стан справ у колективі, постійний контакт з підлеглими, доброзичливе ставлення до підлеглих.

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

Якщо проаналізувати 2020 -2022 роки видно, що за цей період чисельність працівників, які закінчили заклади вищої освіти зменшилась на 9 осіб і склала в 2021 році 116 осіб, з них працівників 62, які закінчили 1-2 рівня акредитації та 54 осіб, які закінчили 3-4 рівня акредитації, отже, на підприємстві спостерігається тенденція до зменшення чисельності працівників з вищою освітою.

Найбільшу питому вагу складають працівники у віці від 28 до 49 років (2020 - 199 чоловік, 2021 -2022 - 194 чоловік), найменшу питому вагу - працівники у віці від 15 до 34 років (2020 - 12 осіб, 2021 -2022 - 31 особа).

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

Експортну оцінку кадрового потенціалу готелю представимо в Додатку Д

Отже, кадрове планування «Avalon Palace», м. Тернопіль розподілено на основні чотириох пунктів: кадрові стратегії, цілі, задачі та заходи. За результатами дослідження було з'ясовано, що готельний комплекс «Avalon Palace», м. Тернопіль притримується стратегії планування попередніх періодів та не планує нових цілей та задач стосовно кваліфікованих кадрів. На це вказує те, що із 40 можливих балів готель набрав всього 24, що є низьким показником та вказує на оцінку незадовільно.

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

1. Планування притягнення персоналу - планування заходів щодо наймання і прийому персоналу з метою задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

2. Планування звільнення або скорочення персоналу має істотне значення в процесі кадрового планування і дозволяє уникнути передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів.

3. Планування використання персоналу здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад.

4. Планування навчання персоналу охоплює заходи щодо навчання усередині і поза організаціями і самопідготовки.

5. Планування ділової кар'єри, службово-фахового просування складається в тому, що, починаючи з моменту прийняття робітника в організацію і закінчуючи звільненням із роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне його просування по системі посад і робочих місць.

6. Планування витрат на персонал складається в тому, що в першу чергу варто мати на увазі такі статті витрат як основна і додаткова заробітна плата, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження і службові роз'їзди, витрати на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів і таке інше.

Система відбору в підприємстві готельного господарства «Avalon Palace», м. Тернопіль нескладна. Також можливе допущення того, що деякі недоліки можуть зникнути при навчанні та адаптації персоналу, в процесі підвищення кваліфікації та покращення індивідуального стилю діяльності (табл. 2 Додатку Д)

Отже, оцінка 25 балів із 30 можливих дає зрозуміти, що відбір персоналу в готельному комплексі «Avalon Palace», м. Тернопіль проходить на досить високому рівні, керівництво добре розуміє, якого саме працівника вони потребують на ту чи іншу посаду, яких характеристик він має бути, а також за чітко визначеного кваліфікаційного рівня.

При відборі кандидат проходить оцінювання, і порівнюючи його з портретом ідеального працівника, відбирають найбільш підходящих з такими характеристиками: оптимізм, позитивне відношення до життя, особиста чарівність, привабливість, відповідальність, дисциплінованість, бажання працювати, ентузіазм, впевненість в собі, цілеспрямованість, товариськість, почуття гумору, приязність до людей. При цьому найбільша увага при відборі персоналу приділяється таким якостям як: впевненість в собі, вірність готелю, вміння вести переговори, вміння розбиратися в людях, вміння слухати людей, вміння чекати, добре розвинута мова.

Отже, система управління готельного комплексу «Avalon Palace», м. Тернопіль знаходиться на етапі стабільності, що характеризує орієнтацію керівництва з управління персоналом на тенденції минулих років, відсутність кадрового планування та розвитку, невисокий рівень кар'єрного росту працівників, невелика плинність кваліфікованих кадрів, але в той же час повна відсутність навчання працівників та підвищення їх кваліфікації. Система управління готельного комплексу є досить продуманою та ґрунтовно підходящою для готелю категорії 3*, але за сучасних технологічних змін та розвитку ринку, керівництво повинно аналізувати сучасні вимоги щодо персоналу, використовувати новітні методи та засоби для повноцінного ефективного управління наявними трудовими ресурсами. Доцільно зазначити, що відбір та підбір персоналу для тієї чи іншої посади проходить на досить високому рівні, тобто керівництво добре розуміє, якого саме працівника вони потребують, яких характеристик він має бути, а також за чітко визначеної кваліфікації. Готельний комплекс «Avalon Palace», м. Тернопіль дещо відстає

від сучасних нових готелів, що досить вагомо впливає на загальну ефективність діяльності та дещо понижує рівень доходу.

Система відбору в підприємстві готельного господарства «Avalon Palace» нескладна. Також можливе допущення того, що деякі недоліки можуть зникнути при навчанні та адаптації персоналу, в процесі підвищення кваліфікації та покращення індивідуального стилю діяльності (рис. 1.3).

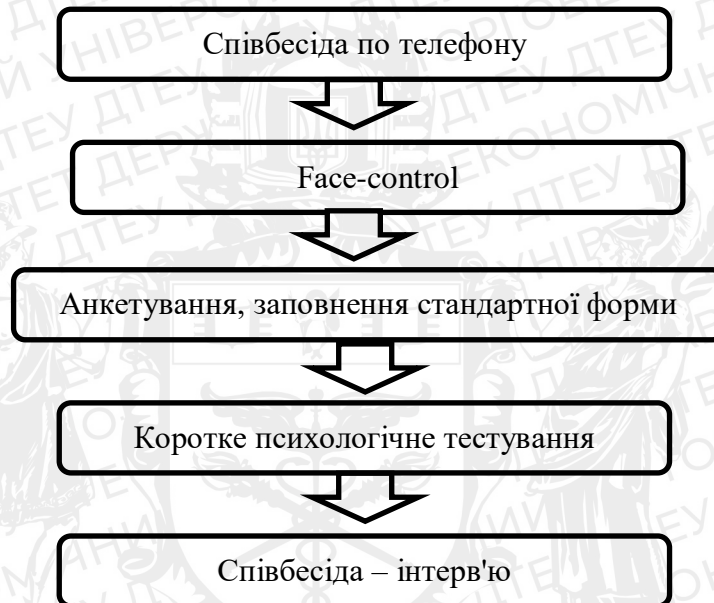


Рис. 1.3 Етапи відбору персоналу готельного комплексу «Avalon Palace»

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

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

Отже, із 65 можливих балів відділ кадрів готельного комплексу «Avalon Palace» за свою роботу по профорієнтації, адаптації та навчання персоналу набрав лише 41 бал, що становить близько 60% та є задовільним рівнем діяльності (табл. 3 Додатку Д). Але в порівнянні з іншими готелями тієї ж категорійності, готельний комплекс «Avalon Palace» має досить низькі показники та характеризується застарілими засобами управління.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ГК «Avalon Palace», м. Тернопіль за 2020-2022 рр. представлено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

**Показники ефективності використання трудових ресурсів
ГК «Avalon Palace», м. Тернопіль у динаміці за 2020-2022 рр.**

Показник	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2020-2021	2021-2022	2020-2021	2021-2022
Дохід від надання послуг	26283,00	26568,00	30714,00	285,00	4146,00	1,08	15,61
Чисельність працівників	320,00	314,00	314,00	-6,00	0,00	-1,88	0,00
Чистий прибуток	1170,00	1478,00	1405,00	308,00	-73,00	26,32	-4,94
Продуктивність праці	82,13	84,61	97,82	2,48	13,21	3,02	15,61
Трудоємність послуги	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	-7,69	-16,67
Рентабельність трудових ресурсів	366,00	471,00	447,00	105,00	-24,00	28,69	-5,10

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішньої звітності готелю.

За результатами проведеного аналізу ефективності використання трудових ресурсів готельного комплексу «Avalon Palace» за 2020-2022 рр. спостерігається позитивна ситуація щодо доцільності використання тієї системи управління персоналом, яка вважається керівництвом найбільш вдалою (табл. 1.9). З 2020-2022 рр. продуктивність праці досягла досить

високого рівня, а найвищого піку зазнала у 2022 р. та склала 97,82 тис. грн. на особу. Зважаючи на те, що чистий прибуток у 2022 р. знизився на 4,94%. Рентабельність трудових ресурсів зменшилася на 5,1%, хоча і займала досить високі позиції та становила 447,00 тис.грн.. Незважаючи на те, що чисельність працівників у 2021 р. помітно знизилася на 6 осіб, спостерігалось помітний зріст чистого прибутку готельного комплексу «Avalon Palace» 26,32% та рентабельності трудових ресурсів на 28,69%.

Проведено ранжування, для виявлення проблем у сфері управління персоналом готелю комплексу «Avalon Palace», результати представлено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

**Ранжування проблем у сфері управління персоналом
готельного комплексу «Avalon Palace»**

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

Джерело: сформовано автором на підставі експертної комісії

За результатами дослідження було виявлено найбільш гострі проблеми технологій управління готельного комплексу «Avalon Palace», серед яких найбільш виражені недосконалість системи розвитку персоналу

(недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо), недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці та дефіцит кваліфікованих кадрів.

75% опитаних працівників готельного комплексу «Avalon Palace» виявили рівень організації праці середнім чи нижчим середнього, при цьому 46% респондентів є абсолютно задоволеними відносинами з безпосереднім керівництвом. В додатку В представлено анкету за допомогою якої проводилось дане дослідження. Загальна вибірка респондентів становила 257 осіб. Результати обробки анкетного опитування представлено в табл. 1.11

Таблиця 1.11

Соціологічна оцінка кадрової політики працівниками готельного комплексу «Avalon Palace»

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

Джерело: сформовано автором за даними анкети

Більшість опитаних визначили тип кадрової політики як пасивний, найнижче було оцінено розробку кадрової політики (2,06 бала за 5-бальною шкалою) та зазначили, що служби управління персоналом незначно впливають на вирішення нагальних потреб, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Визначено, що працівники підприємства не обізнані з питань технологій

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

Дослідження лідерських якостей персоналу готелю може бути складним завданням з кількох причин:

1. Суб'єктивність: Оцінка лідерських якостей може бути суб'єктивною, оскільки вона ґрунтується на спостереженнях, враженнях та оцінках інших співробітників чи керівництва.
2. Багатоаспектність: Лідерські якості включають різноманітні аспекти, такі як комунікація, прийняття рішень, мотивація, емоційний інтелект тощо. Досліднику потрібно враховувати широкий спектр вимірюваних характеристик і збирати дані з різних джерел.
3. Оперування даними: Збір і аналіз даних про лідерські якості може бути складним процесом. Дослідник повинен використовувати адекватні методи дослідження, такі як анкетування, спостереження, інтерв'ю, щоб отримати достовірну інформацію.
4. Залежність від контексту: Лідерські якості можуть змінюватися залежно від контексту та особливостей готельного бізнесу. Дослідник повинен враховувати цей контекст і адаптувати методи дослідження до конкретних умов готеля.
5. Вплив зовнішніх факторів: Лідерські якості можуть бути вплинуті зовнішніми факторами, такими як організаційна культура, стратегія

керівництва, економічна ситуація тощо. Дослідник повинен враховувати ці фактори, щоб зрозуміти контекст, в якому розвиваються лідерські якості персоналу.

Тому було застосовано емпіричне дослідження з використанням психотепічних тестів, а саме методику «Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова, Є. Крушельницького (Додаток Г), результати якої представлені на рисунку 1.4. Загальну вибірку для проведення такого дослідження було обрано всі робітники готелю, крім вищої керівної ланки.

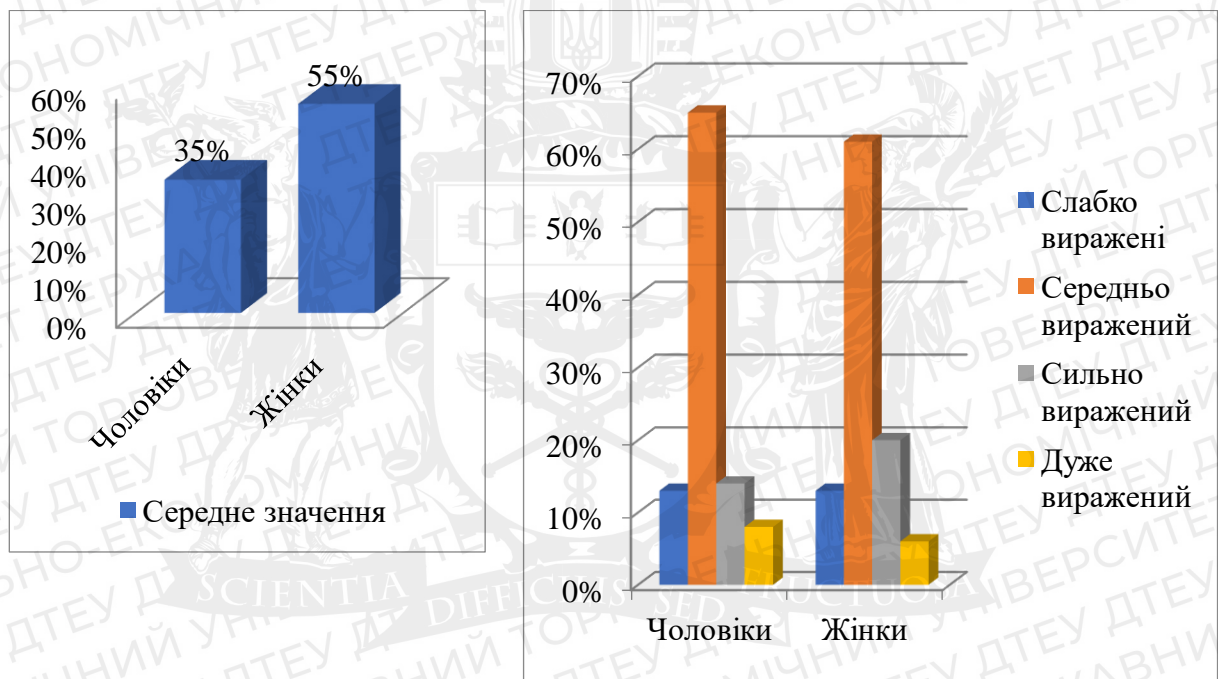


Рис.1.4 Результати дослідження проявів лідерських якостей персоналу готельного комплексу «Avalon Palace»

Джерело: сформовано автором на підставі тестування

Спираючись на результати, які представлені на рисунку 1.4, ми можемо говорити про те, що як у чоловіків, так і у жінок лідерські здібності виражені в середньому у 64% чоловіків-респондентів вибірки і 68% жінок-респондентів вибірки. Також, можна відзначити, що серед жінок більше зустрічаються з яскраво вираженими лідерськими здібностями, ніж у вибірці чоловіків (20% та 12% відповідно), водночас, серед чоловіків частіше зустрічаються лідери, схильні до диктату, ніж серед жінок (8% та 4% відповідно). Також, проаналізувавши результати середніх значень, представлених на рисунку 1.4.,

ми можемо говорити про те, що, порівняно з чоловіками, жінки мають більш високі лідерські здібності, проявляють себе як впевнені, домінантні, затяті особи. Така тенденція в готельного комплексу «Avalon Palace» відбувається ще через те, що в готелі працює більше жінок ніж чоловіків.

Для визначення саме які якості спостерігаються у робітників було застосовано тест «Я – лідер» (Додаток Д), дані обробки анкети представимо у вигляді діаграми(рис.1.5)

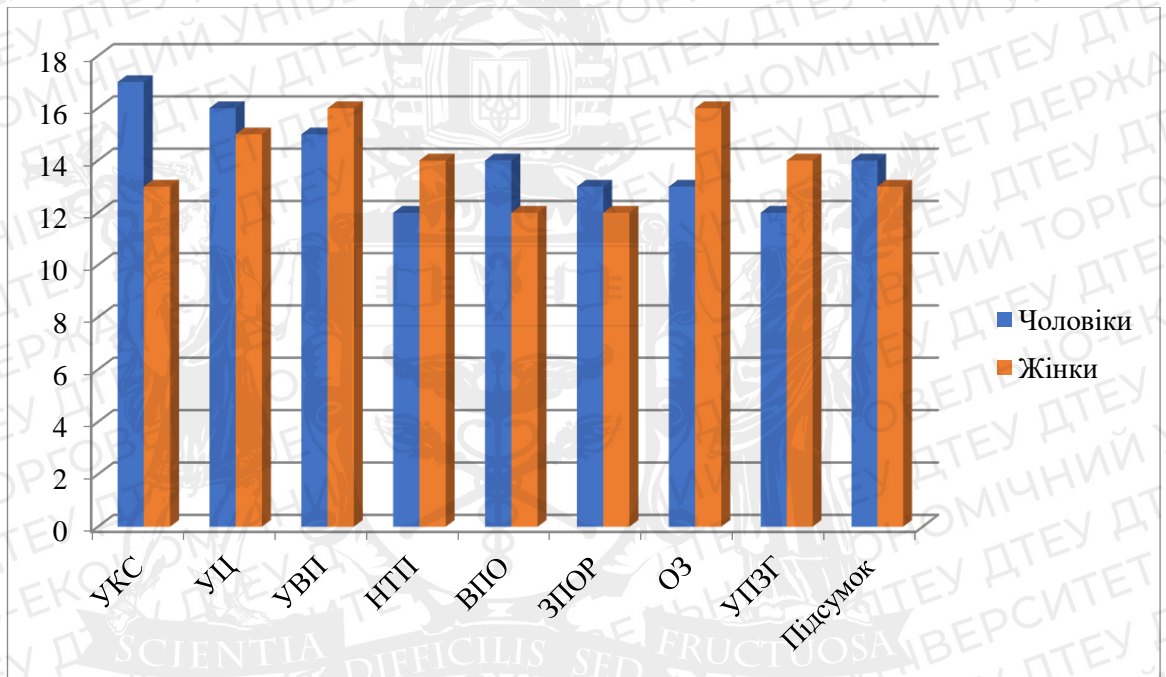


Рис. 1.5 - Середнє значення шкал методики «Я - лідер» у співробітників готельного комплексу «Avalon Palace»

Джерело: сформовано автором на підставі обробки тесту

Позначення тесту:

УКС – уміння керувати собою;

УЦ – усвідомлення цілей;

УВП – уміння вирішувати проблеми;

НТП – наявність творчого підходу;

ВПО – вплив на оточуючих;

ЗПОР – знання правил організаційної роботи;

ОЗ – організаторські здібності;

УПЗГ – уміння працювати з групою;

Як видно з рисунка 1.5, у чоловіків більш виражена якість «уміння керувати собою», ніж у жінок. Це характеризує чоловіків як наполегливих у важких ситуаціях, які вміють розподіляти свій час і сили в екстрених і стресових режимах роботи, що мають хороший рівень саморегуляції, що виражається в умінні контролювати свої емоції та настрої. Жінки характеризуються більш вираженим творчим підходом у вирішенні важких ситуацій та професійних завдань, люблять шукати та пробувати щось нове, легко захоплюються новою справою, приймаючи рішення, схильні перебирати кілька варіантів. Також у жінок більш ніж у чоловіків виражені «організаторські здібності». Це виявляється у тому, що жінки домагаються злагодженої роботи команди, стараються у відносинах з людьми досягати порозуміння і знаходити спільну мову, добре відчують і вгадують настрої товаришів. Найменшою мірою у чоловіків у лідерських проявах виражена якість «наявність творчого підходу».

На наш погляд, це пояснюється тим, що чоловіки у своїй професійній діяльності націлені на результат та ефективність цього результату, тоді як на процес та привнесення елементів творчості до цього процесу не стоїть у першорядній важливості у чоловіків. У жінок меншою мірою виражений фактор «вплив на оточуючих». На наш погляд, це пов'язано насамперед із поширеними гендерними стереотипами у сфері жіночого лідерства, зі ставленням до жінки -керівника та жінки-лідера. Соціальний стереотип про те, що жінка переважно повинна реалізовуватися в сім'ї та сімейних взаєминах негативно впливає на її здатність впливу на оточуючих у професійному чи освітньому середовищі.

Однак, важливо зазначити, що підсумковий рівень виразності лідерських та організаторських якостей у чоловіків та жінок за середніми значеннями не відрізняється. Тому наразі необхідно розвивати лідерські якості працівників готелі, топу розробимо методи розвитку лідерських якостей

працівників готельного комплексу «Avalon Palace», що позитивно вплине на його діяльність.



РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МЕТОДІВ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AVALON PALACE»

2.1. Заходи щодо удосконалення методів розвитку лідерських якостей персоналу

Щоб удосконалити розвиток лідерських якостей персоналу готелю «Avalon Palace», можна вжити наступні заходи:

1. Розробити програму навчання та розвитку персоналу з фокусом на розвиток лідерських якостей. Можна запропонувати тренінги з лідерства, комунікації, ефективного управління часом та проектами (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Програма навчання та розвитку персоналу з фокусом на розвиток лідерських якостей

Етапи програми	Характеристика подій	Дати виконання
1	Тренінг з ефективною комунікації. Комунікація є ключовим елементом лідерської діяльності, тому тренінг з комунікації може допомогти працівникам готелю розвинути навички ефективного спілкування з гостями та колегами.	Протягом року
2	Тренінг з управління конфліктами. Лідерські працівники повинні бути здатні розв'язувати конфлікти швидко та ефективно. Тренінг з управління конфліктами може допомогти розвинути навички медіації, вирішення конфліктів та взаєморозуміння між працівниками.	Раз в місяць Медитації – 1 раз в тиждень
3	Тренінг з прийняття рішень. Лідери повинні бути здатні приймати рішення швидко та ефективно, тому тренінг з прийняття рішень може допомогти працівникам готелю розвинути навички аналізу ситуації та вибору оптимального варіанту рішення.	1 раз в три місяця
4.	Тренінг з управління часом. Лідерам потрібно бути здатними ефективно управляти своїм часом, тому тренінг з управління часом може допомогти працівникам готелю розвинути навички планування та пріоритетизації своїх завдань.	1 раз в три місяці

Джерело: сформовано автором

2. Залучити зовнішніх тренерів та консультантів, які мають досвід у розвитку лідерських якостей. Вони можуть надати нові ідеї та підходи до навчання та розвитку персоналу.

Відомими тренерами в Україні наразі є:

- Ігор Паламарчук - засновник компанії "Дело.ІТ" та автор тренінгу "Менеджмент та лідерство".
- Ірина Горохова - тренер та консультант з управління персоналом, автор курсу "Краще керівник за 30 днів".
- Назар Бойко - тренер з лідерства та комунікації, автор курсів "Лідерство в дії" та "Комунікація в бізнесі".
- Сергій Фурса - тренер з управління персоналом та розвитку бізнесу, автор курсу "Ефективний менеджмент".
- Андрій Лисенко - тренер з розвитку лідерських якостей та управління персоналом, автор курсу "Лідер з середини".
- Ігор Мельник - тренер з управління персоналом та розвитку бізнесу, автор курсу "Інновації та ефективність в бізнесі".
- Олена Строкова - консультант з управління персоналом та розвитку бізнесу, автор курсу "Ефективний HR-менеджмент".
- Олександра Миколаївна - тренер з розвитку лідерських якостей та управління проектами, автор курсу "Ефективний менеджмент проектів".
- Ігор Гнатишин - тренер з управління персоналом та розвитку бізнесу, автор курсу "Ефективне лідерство в умовах зміни".

3. Створити можливості для практичного застосування отриманих знань та навичок у роботі. Наприклад, можна запропонувати співробітникам можливість вести проекти, керувати командою або приймати важливі рішення.

Для вирішення цього пункту програми розвитку пропонуємо застосування моделі партисипативного управління.

Партисипативне управління може бути важливим елементом прояву лідерських якостей персоналу в готельному бізнесі. Це означає, що керівники готелів можуть залучати своїх працівників до прийняття рішень та визначення напрямків розвитку підприємства. Такий підхід сприяє залученню талановитих та ініціативних працівників до управління підприємством, що може позитивно вплинути на ефективність роботи готелю.

Для реалізації партисипативного управління необхідно створити механізми залучення працівників до управлінських процесів, проводити регулярні зустрічі зі співробітниками, давати їм можливість висловлювати свої ідеї та пропозиції щодо поліпшення роботи підприємства. Також важливо забезпечити прозорість управління та інформування працівників про рішення, прийняті на керівному рівні.

Партисипативне управління може сприяти формуванню лідерських якостей у працівників, так як вони отримують можливість брати участь у управлінні підприємством, вирішувати проблеми та приймати важливі рішення. Крім того, це може сприяти формуванню відповідального ставлення до роботи та підвищенню мотивації працівників до досягнення спільних цілей. При застосуванні партисипативного управління працівникам надається право контролю за якістю та кількістю здійснюваної ними праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат.

Нерідко наймані працівники та їхні представницькі органи контролюють дії роботодавця (представника роботодавця) без безпосереднього залучення до управління готелем. У цьому разі працівникам і їхнім представницьким органам надається право накладати вето на рішення з певного кола питань, якщо такі рішення були прийняті роботодавцем (представником роботодавця) без погодження з представницькими органами персоналу.

Контроль у партисипативному управлінні передбачає залучення до цього процесу всіх виробничо-управлінських ланок, усіх працівників готелю. Партисипативне управління націлене на поліпшення застосування всього людського потенціалу готелю. (рис. 2.1)

Впровадження партисипативного управління персоналом в діяльність готелю може мати значний вплив на його успішність та ефективність. Цей підхід передбачає активну участь працівників у прийнятті рішень та управлінні робочими процесами.



Рис. 2.1. Впровадження партисипативного управління персоналом в діяльність готелю «Avalon Palace»

Джерело: сформовано автором

Основною метою партисипативного управління є залучення працівників до процесу прийняття рішень та спільна робота з метою досягнення поставлених цілей. Для цього важливо створити сприятливу атмосферу довіри та співпраці між керівництвом та працівниками, а також розробити ефективні механізми залучення працівників до процесу прийняття рішень та управління робочими процесами.

Основні принципи партисипативного управління включають:

- Залучення працівників до прийняття рішень та управління робочими процесами
 - Створення умов для вільного обміну ідеями та думками між працівниками та керівництвом
 - Підвищення відповідальності працівників за результати своєї роботи
 - Створення умов для саморозвитку та самореалізації працівників
4. Встановити систему моніторингу та оцінки результатів навчання та розвитку персоналу з фокусом на розвиток лідерських якостей. Також можна проводити регулярні оцінки здібностей та потенціалу співробітників щодо лідерства та управління.

Серед сучасних систем моніторингу та оцінки результатів навчання та розвитку персоналу можна виділити:

- Системи Learning Management System (LMS), що дозволяють збирати, обробляти та аналізувати дані про навчання та розвиток персоналу, а також здійснювати оцінку результатів.

- Системи Talent Management, які охоплюють всі етапи життєвого циклу працівника, включаючи навчання та розвиток. Вони дозволяють оцінювати кадровий потенціал та ризики, формувати навчальні програм

5. Створити культуру розвитку лідерських якостей в готелі. Для цього можна організовувати заходи, які стимулюють розвиток лідерських якостей, а також включати ці навички у критерії оцінки працівників та розвитку кар'єри. Організація заходів, які стимулюють розвиток лідерських якостей, може допомогти встановити культуру розвитку лідерства в компанії.

Ось декілька ідей:

- Спільне читання книг про лідерство: Організуйте читання книг про лідерство в групах або в бібліотеці компанії. Після прочитання можна провести дискусію із учасниками.

- Менторство: Створіть програму менторства, де більш досвідчені працівники можуть навчити новачків навичкам лідерства та допомогти їм у розвитку кар'єри.
- Спікери: Запросіть відомих лідерів для виступу в компанії або для онлайн-вебінару. Це може бути корисним для навчання працівників відомим методам і технікам лідерства.
- Рольові ігри: Організуйте рольові ігри, де працівники можуть відтворити реальні ситуації, які виникають в роботі. Це допоможе їм попрактикуватися в прийнятті рішень, комунікації та керуванні.
- Конкурси: Організуйте конкурси з лідерства, де працівники можуть продемонструвати свої навички в реальних ситуаціях. Наприклад, можна провести конкурс з презентацій, де працівники можуть продемонструвати свої навички ведення презентації перед групою людей.

2.2. Ефективність запропонованих заходів

Нами запропоновано заходи, щодо покращення лідерських навичок персоналу готельно-ресторанного комплексу. Для впровадження їх необхідно визначити економічний ефект.

Для того, щоб оцінити ефективність запропонованих заходів для покращення розвитку лідерських якостей персоналу готелю «Avalon Palace», необхідно порівняти витрати на впровадження запропонованих заходів оцінки методів реалізації удосконалення лідерських навичок (табл. 2.2).

Тобто в готелі «Avalon Palace» доцільно буде найняти штатного психолога-соціоніка, який буде займатися створенням та впровадженням програми розвитку лідерських якостей персоналу. Ця вигода підтверджується як меншими витратами, так і необхідністю постійно давати консультації керівникам та іншим менеджерам щодо підбору кадрів, їх оцінки. Такий психолог має бути обізнаний із специфікою компанії, щоб методів відбору та оцінки була якомога вищою.

Таблиця 2.2

Витрати на впровадження програми оцінки та розвитку лідерських якостей персоналу готелю «Avalon Palace», м. Тернопіль

Найменування процесу	Виконавець	Вартість послуг	Строки
Проведення анкетування персоналу готелю для виявлення потреб в розвитку лідерських якостей.	Відділ кадрів	Премія за розробку і обробку анкети 2000грн	20 днів
Консультації менеджерів з підбору кадрів (1 особа)	HR - менеджер	400 грн.	2 дні
Реалізація програми навчання (тренінги)	Зовнішні спікери та тренери: 1. Назар Бойко 2. Андрій Лисенко	10000 грн.	тиждень
Допомога менеджеру в реалізації моделі партисипативношо управління в готелі	Вища керівна ланка готелю	4000 грн	3-30 днів
Встановити систему моніторингу та оцінки результатів навчання та розвитку персоналу з фокусом на розвиток лідерських якостей. Впровадження системи Learning Management System (LMS)	ІТ-відділ	Премія працівникам ІТ - відділу 2000 грн.	тиждень
Створення культуру розвитку лідерських якостей в готелі	Відділ розвитку персоналу	3000 грн	Протягом року

Джерело: сформовано автором

Не дивлячись на велику кількість підходів та методів до процедури оцінювання лідерських якостей, у всіх підходів є загальний недолік – суб’єктивність. Проблему об’єктивності оцінювання можна вирішити шляхом виконання певних вимог до процедури та технології оцінювання. Дана програма дозволить відсіювати одразу невідповідних кандидатів, та забезпечить надійність найнятих працівників. Це дасть змогу скоротити коефіцієнт плинності кадрів до 0,5-0,1.

Вибір методів оцінки лідерських якостей персоналу, результати, які отримуються за рахунок обраних методів оцінки, упирається у визначення ефективності від її проведення. Розглядаючи ефективність оцінки професійного розвитку працівників готелю необхідно виділяти два аспекти такої оцінки, а саме: економічний аспект та соціальний аспект.

Економічна ефективність від реалізації проекту з оцінювання працівників може проявлятися в зменшенні плинності кадрів та оптимізації кадрової структури за рахунок підвищення результативності його діяльності. Розрахунок економічної ефективності можна здійснити за формулами:

$$E_{np} = \frac{E_{pn}}{B_p}, \quad (2.1)$$

E_{np} – показник економічної ефективності програми оцінювання лідерських якостей;

E_{pn} – річний економічний ефект від реалізації програми (грн.);

B_p – сумарні річні витрати, пов'язані з впровадженням програми (грн.).

Економію за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$E_{nl} = B_{nl} - \sum [B_{nl} \times (1 - \frac{K_{nl}^{\phi}}{K_{nl}^{nl}})], \quad (2.2)$$

K_{nl}^{ϕ} – фактичний коефіцієнт плинності кадрів,

K_{nl} – очікуваний коефіцієнт плинності кадрів після впровадження програми;

B_{nl} – середньорічні втрати організації від плинності кадрів.

Показники витрат взяті з розрахунком на 10 відділів готелю «Avalon Palace». Розрахунок наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок економічного ефекту запропонованої програми оцінки персоналу для готелю «Avalon Palace», м. Тернопіль

Показники	Розрахунок	Результат
Витрати на впровадження програми	$Vp = 2000 + 400 + 10000 + 4000 + 2000 + 3000 =$	21400 грн
Економія від зменшення плинності кадрів	$E_{пл} = (50765,2 - [50765,2 * (1 - 0,13/0,5)]) * 8$	105592,8 грн
Економічна ефективність запропонованої програми оцінки персоналу	$105592,8 / 21400$	4,9 грн

Джерело: сформовано автором

Отже, економічний ефект від впровадження запропонованої програми оцінки розвитку лідерських якостей персоналу становить 4,9 грн на 1 грн витрат на впровадження програми. Разом з цим зменшується кількість витрат на підбір персоналу через високу плинність.

Соціальний ефект від впровадження програми оцінки лідерських якостей персоналу для готелю «Avalon Palace» можна розглядати з позиції трьох ефектів, зокрема розвитку персоналу, мотивуючого ефекту та психологічного ефекту. Всі соціальні ефекти, які отримуються в результаті здійснення оцінки персоналу підприємства, дозволяють підприємству здійснювати свою діяльність за принципами корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність є одним із сучасних напрямів політики соціальноорієнтованої держави.

ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень у випускній кваліфікаційній роботі зроблено наступні висновки:

1. Проведено аналітичні дослідження готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace», м. Тернопіль. Встановлено, що найбільш сприятливим для збільшення доходів підприємства є 2021 рік, оскільки дохід (виручка) від реалізації у 2021 році збільшився на 885 тис.грн або на 2,68 % в порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році цей показник зменшився на 22,43 % і становив 26283 тис.грн. Зменшення доходу (виручки) від реалізації було спричинене внаслідок впливу довготривалої фінансово-економічної та політичної кризи в світі, зокрема і в країні.

2. Аналіз методів розвитку лідерських якостей персоналу показав, що основними причинами неефективності системи управління персоналом в готельному комплексі є:

- відсутність стратегічних установок в області персоналу;
- нестача управлінського мистецтва й глибини володіння проблемами управління персоналом;
- демотивуюча система компенсації персоналу (відсутня зацікавленість співробітників у збільшенні продажів, розширенні клієнтської бази);
- відсутність необхідного рівня компетентності і кваліфікації;
- слабке фінансування заходів по управлінню персоналом;
- низький рівень оплати праці;
- скорочення персоналу;
- відставання від конкурентів в соціальному забезпеченні працівників;
- необхідність навчання персоналу;
- відсутність системи контролю результатів праці персоналу.

3. На підставі проведеного дослідження запропоновані заходи щодо удосконалення методів розвитку лідерських якостей персоналу готелю, а саме:

- створення внутрішньої комунікації: важливо забезпечити регулярну і ефективну комунікацію з керівництвом та персоналом, щоб зрозуміти потреби, очікування та проблеми працівників.

- розробка плану розвитку: розробка плану розвитку допоможе визначити основні потреби та цілі, які необхідно досягти для розвитку лідерських якостей в компанії.

- навчання та розвиток: необхідно забезпечити доступність та регулярність навчальних програм та тренінгів з лідерства, які були б пристосовані до потреб та можливостей кожного працівника.

- визнання та мотивація: необхідно створити систему визнання та мотивації працівників, яка була б спрямована на пошук та відзначення людей з лідерським потенціалом, а також підтримку їх розвитку.

- підтримка культури розвитку: культуру розвитку лідерських якостей можна підтримувати за допомогою створення спеціальних команд та проектів, де працівники можуть практикувати свої навички лідерства та отримувати зворотний зв'язок.

- залучення зовнішніх експертів: залучення зовнішніх експертів з лідерства та розвитку персоналу може допомогти підняти рівень знань та навичок серед працівників, а також допомогти визначити найбільш ефективні методи розвитку персоналу.

4. Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих методів розвитку лідерських якостей персоналу готелю показав, що становить 4,9 грн на 1 грн витрат на впровадження програми. Разом з цим зменшується кількість витрат на підбір персоналу через високу плинність.

Соціальний ефект від впровадження програми оцінки лідерських якостей персоналу для готелю «Avalon Palace» можна розглядати з позиції трьох ефектів, зокрема розвитку персоналу, мотивуючого ефекту та

психологічного ефекту. Всі соціальні ефекти, які отримуються в результаті здійснення оцінки персоналу підприємства, дозволяють підприємству здійснювати свою діяльність за принципами корпоративної соціальної відповідальності.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

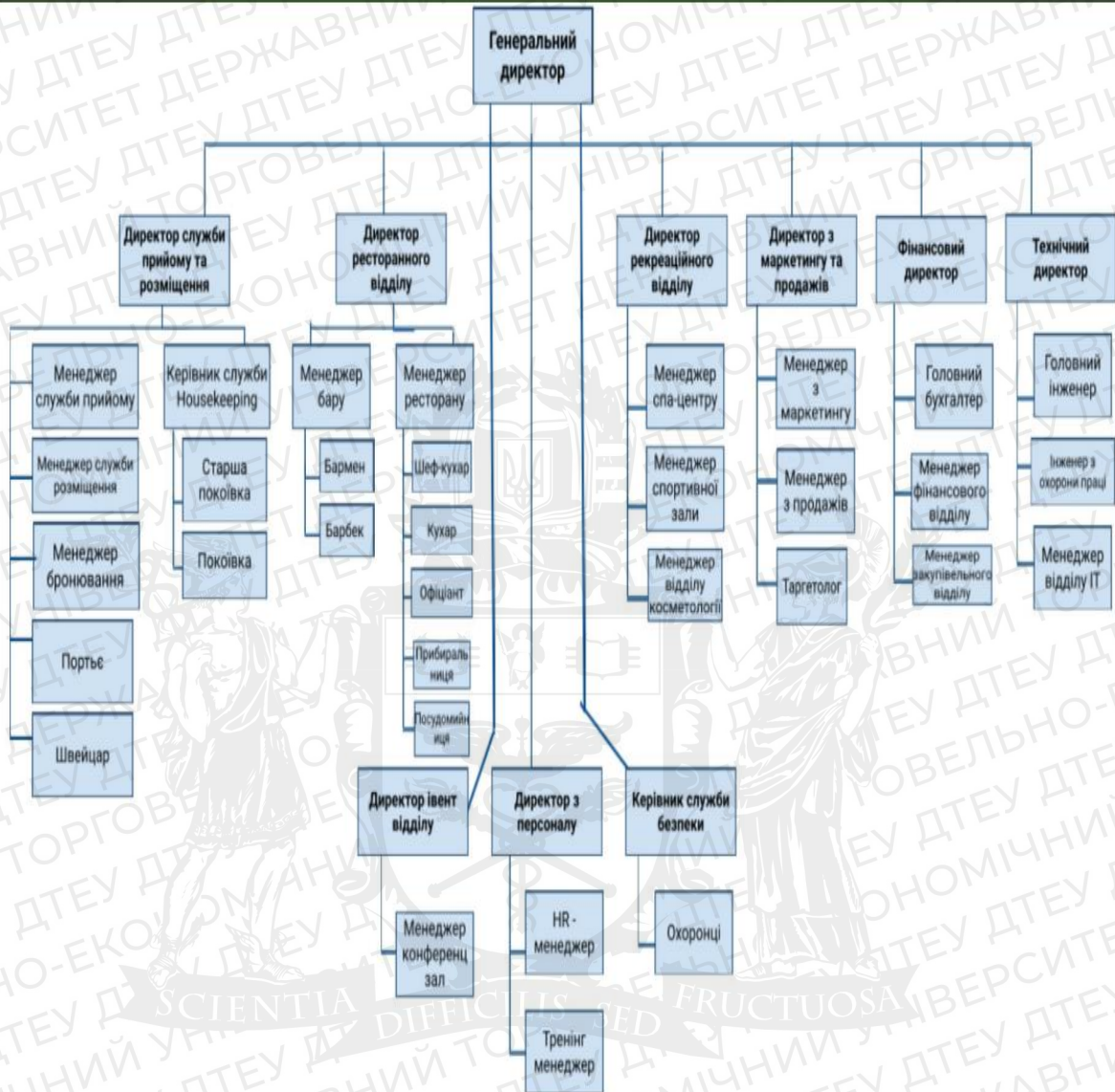
1. Алла Мудрик, Христина Шишкіна. Розвиток лідерських якостей : програма тренінгу / Алла Богданівна Мудрик, Христина Юріївна Шишкіна. – Луцьк, 2013. – 120 с <https://core.ac.uk/download/pdf/153576112.pdf>
2. Войнаш Л.Г. Удосконалення управління персоналом: формування кадрової політики в контексті конкурентоспроможності підприємств споживчої кооперації України. Полтавський університет економіки і торгівлі. 2012. 20 с.
3. Воробйова Є.В. та Левчук, О.П. Роль лідерських якостей менеджера у його професійній діяльності. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. 2012. № 32. С. 258–263.
4. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки. 2014. № 4. С. 130–134.
5. Гуржій Н.М. Місце керівника в механізмі реалізації маркетингових стратегій. «Економічні науки». Вип. 11 (41). Ч. 2. 2014. С.11-125.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.02.2022).
7. Жарик, Е. Компетенции и компетентность управленческого персонала организации. Дисертація на здобування наукового ступеня канд..екон. наук. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. 2019. У Запорізькому національному університеті - С. 179-180. (Захист 15.03.2019р)
8. Жарик, Є.А. Аналіз підходів щодо розуміння сутності лідерства. Детермінанти сучасного розвитку соціально-економічних систем в умовах глобальної нестабільності. Чернівці. 2014. Чернівці. ЧНУ. 321 с.

9. Жарик, Є.А. та Гуржій, Н.М. Розвиток управлінського персоналу на основі компетентностного підходу. Сумський державний університет, Екзистенційні та комунікативні питання управління. Суми. 2014. Сумський державний університет. Ч. 2. 378 с.
10. Значення, місце, цілі та завдання кадрової політики. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-274-1.html>
11. Кадрова політика: суть та завдання. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/13947/>
12. Калашнікова, С.А. Еволюційні рівні та професіоналізація управління. Освітологічний дискурс. № 2. 2012. С. 50-70.
13. Клімова А. М. Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах економічного профілю. Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди. 2015. 20 с.
14. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. № 12. С.70-75.
15. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання". URL: <http://elartu.tntu.edu.ua>
16. Нікольська Ю.Г. Лідерські якості керівника як складова успішної діяльності сучасної організації. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти. Харків. 2014. НТУ «ХП», Вип. 40-41. С.126-133.
17. Офіційний сайт готельно-ресторанного комплексу «Avalon palace» URL: <https://avalon.te.ua/>
18. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. Економічний аналіз. 2017. № 3. С. 204-212.
19. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств. URL: https://pidruchniki.com/12920522/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva

20. Пушкар З.М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент. Тернопіль. 2017. 210 с.
21. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом. Навч. посіб. - К.: КОНДОР. 2012. – С. 324 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8817/3/UP.pdf>
22. Саврасова-В'юн Т. Структура професійно-психологічної компетентності майбутніх педагогів. Освітологічний дискурс. № 2 (10). 2015. С.241- 250.
23. Соколовська В. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. АГРОСВІТ № 20, 2019. DOI: 10.32702/2306,6806.2019.10.93
24. Суть і завдання кадрової політики. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-267-1.html>
25. Чалова М.А. та Сучков А.В. Підходи щодо оцінки лідерських якостей керівника. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8 (7). С.147-151.
26. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 94-99.
27. Шостак Л.В., Болодан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3 (08). URL: <http://inneco.org/article/view>
28. Якушко Н.О. Теоретичні засади дослідження лідерства. Держава та регіони. № 1. 2018. С. 25-29.

ДОДАТКИ





Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішньої звітності готелю

Методи оцінювання персоналу

Метод оцінювання	Переваги	Недоліки
Інтерв'ю. Найчастіше використовується при прийомі на роботу. Має на увазі діалог з потенційним співробітником, щоб визначити його придатність для компанії і конкретної діяльності	Можливість задавати питання і уточнювати всі тонкощі; при діалозі також можна оцінювати кандидата вербально і невербально, тобто враховується манера спілкування і поведінки	Кандидат може прикрашати свої здібності; кандидат може недоговорювати, бути не до кінця чесним; під час діалогу може статися конфлікт; необхідно ретельно підготуватися до інтерв'ю і не відходити від плану
Оцінка виконання завдань дозволяє оцінити трудову діяльність співробітника за певний проміжок часу	Розглядається вся діяльність співробітників, більш точна оцінка; об'єктивна оцінка за рахунок різних думок (кілька оцінюють); можливість визначити тенденція розвитку співробітника	Можливі суперечливі ситуації в разі протилежних думок серед оцінюють; необхідність фіксувати всю діяльність співробітників; можливо упустити будь-які досягнення або упущення співробітників
Метод «360 градусів». Працівник оцінюється усіма співробітниками, з якими взаємопов'язаний у трудовій діяльності, і клієнтами	Об'єктивна, всебічна оцінка; більш активна зворотна зв'язок	Оцінюються компетенції і в меншій мірі результати діяльності; потрібна висока ступінь конфіденційності; важко домогтися відвертого думки підлеглих про керівника
Групова дискусія допомагає визначити активних, амбітних працівників на основі бесіди	Простота в реалізації; наявність зворотного зв'язку	Співробітник може бути не чесний; рівень взаємини співробітника і керівників можуть впливати на підсумки
Рангові метод. Керівники складають рейтинг співробітників за певним заздалегідь обраному критерію	Оцінюють кілька керівників; всі співробітники порівнюються між собою і є наочний список ефективності співробітника усередині компанії; хороший спосіб заохотити кращого співробітника	Співробітники порівнюються за одним критерієм, і працівники, які добре проявляють себе в інших категоріях, можуть бути демотивовані, якщо виявляться в кінці списку; керівники можуть недобросовісно ранжувати, ґрунтуючись на особистих симпатіях
Метод бальної оцінки. За кожне досягнення працівника йому присвоюється заздалегідь обумовлену кількість балів, які в наслідку підсумовуються і визначають його загальний діловий рівень	Оцінюється сукупність всіх якостей і досягнень співробітника; показує сильні і слабкі сторони працівника; всі співробітники оцінюються однаково і об'єктивно, так оцінки за кожне досягнення заздалегідь обумовлені ним	Великі витрати часу; трудомісткість методу; працівники можуть частково підходити під опис характеристики, але все ж необхідно присвоїти якийсь кількість балів, вибираючи найбільш підходящий варіант, що не повністю відповідає кандидату
Тестування. Передбачає письмовий короткий або	Швидкий спосіб перевірки кандидата на посаду	Відповіді можуть бути нечесні або перебільшені,

розгорнуту відповідь на питання тесту		якщо питання стосуються особистості кандидата; якщо питання професійного характеру, то оскільки в тестах є варіанти відповідей, то є ймовірність, що кандидат випадково буде відповідати вірно, не знаючи відповіді
Атестація. Проводиться для оцінки відповідності рівню праці, потенціалу і якостей співробітника вимогам займаної посади. атестація має юридичну силу, тому за її результатами можна знизити або підвищити співробітника, перевести на іншу посаду, навчити або звільнити	Добре знайома персоналу і методологічно опрацьована; на підставі атестації можна приймати юридичні рішення; рішення приймається колегіально	Сприймається багатьма співробітниками негативно; вимагає значних тимчасових і трудових витрат; працівники отримують мінімально
Метод еталонів передбачає порівняння якості працівника порівнюються з найуспішнішими співробітниками даного напряму	Ранжування співробітників і з не завищеною планкою (якщо один співробітник зміг досягти певних висот у даній компанії, то і інші зможуть); у співробітників є з кого взяти приклад	Можливе негативне і зневажливе ставлення до співробітника-еталону; складно знайти співробітника, який був би самим успішним у всіх категоріях
Метод суми оцінок. В даному випадку оцінюють частоту прояви у співробітника тієї чи іншої якості за шкалою «постійно», «часто», «рідко», «ніколи»	Простота методу; показує, які якості проявляються у співробітника частіше і найрідше	Складно знайти різницю між «постійно», «часто» і «рідко», «ніколи»; не описує наскільки добре проявляється та чи інша якість
Система групування, за якою всіх співробітників ділять на 4 групи: «поганий працівник», «задовільний працівник», «хороший пр	Можливість визначити кращих і гірших співробітників	Співробітники, які можуть потрапити за характеристиками між двома сусідніми групами; можливі конфліктні ситуації
Ассесмент-центр. Оцінка персоналу проводиться в основному за рахунок спостереження за працівниками в спеціально змодельованій ситуації, яка схожа з їх діяльністю	Об'єктивна оцінка, що дозволяє визначити потенціал співробітника; дозволяє виявити відповідність працівника корпоративної культурі; наочно показує всі переваги і недоліки співробітника	Значні фінансові витрати; значні витрати часу на підготовку і проведення; високий рівень стресу при отриманні зворотного зв'язку
Управління по цілям. Керівник і співробітник разом ставлять цілі і завдання, необхідні рішення, і очікувані результати діяльності. Надалі оцінюються реальні досягнення і результати із запланованими	Співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи до початку виконання завдань; надання зворотного зв'язку; витрати мінімальні або відсутні	Суб'єктивність оцінки, оскільки оцінює тільки одна людина (керівник); орієнтація на минулі заслуги і досягнення, а не на розвиток

<p>Управління результативністю дозволяє оцінити компетенції співробітника, які потрібні для досягнення цілей</p>	<p>Співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи до початку виконання завдань; надання зворотного зв'язку протягом усього запланованого періоду; передбачає розвиток і навчання співробітника</p>	<p>Великі витрати часу; цей метод можна застосовувати в компаніях з розвинутою корпоративною культурою</p>
<p>Метод щоденників. Працівникам видається список завдань на весь робочий день і фіксується за скільки часу було виконано кожне доручення</p>	<p>Допомагає відстежити витрати часу; щодо отриманої інформації можна розподіляти завдання таким чином, щоб співробітник вклався в один робочий день</p>	<p>Співробітники, які знаходяться під контролем, можуть виконувати роботу швидко, але не якісно</p>

Джерело: сформовано автором [30]



Додаток В

Діагностика лідерських здібностей (Є. Жаріков, Е. Крушельницький)

Інструкція. Вам пропонується 50 висловлювань, на які потрібно дати відповідь «так» чи «ні». Середнього значення у відповідях не передбачено. Довго не замислюйтесь над висловлюваннями. Якщо сумніваєтеся, все-таки зробіть позначку на «+» або «-» («а» або «б») на користь того альтернативної відповіді, до якого ви найбільше схильєтеся. Тест-опитувальник

1. Часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих ? а) так; Б) немає.
2. Счітаєте ви, що багато з оточуючих вас людей займають більш високе положення по службі, ніж ви? а) так; б) немає.
3. Находясь на зборах людей, рівних вам по службовому становищу, відчуваєте ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно? а) так ; Б) немає.
4. Коли ви були дитиною, подобалося вам бути лідером серед однолітків? А) так; б) немає.
5. Испитиваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь? А) так; б) немає.
6. Случається Чи, що вас називають нерішучою людиною? А) так; б) немає.
7. Согласни ви з твердженням: «Все саме корисне у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»? А) так; б) немає.
8. Испитиваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би направити вашу професійну активність? А) так; б) немає.
9. Терялі ви іноді холоднокровність у розмові з людьми? А) так; б) немає.
10. Доставляє вам задоволення бачити, що оточуючі побоюються вас? А) так; б) немає.
11. Стараєтесь ви займати за столом (на зборах, в компанії і т. п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? А) так; б) немає.

Продовження додатка В

12. Счітаєте ви, що справляєте на людей значне (імпазантна) враження?
А) так; б) немає.
13. Счітаєте ви себе мрійником? А) так; б) немає.
14. Теряєтесь ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами? А) так; б) немає.
15. Случалось Чи вам за особистою ініціативою займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів? А) так; б) немає.
16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви: а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого; б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.
17. Яке з двох думок вам ближче? А) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь у ньому; б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. С ким ви віддаєте перевагу працювати? А) з покiрними людьми; б) з незалежними і самостійними людьми.
19. Стараєтесь ви уникати гострих дискусій? А) так; б) немає.
20. Когда ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю вашого батька? А) так; б) немає.
21. Умеєте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден? А) так; б) немає.
22. Представте собі таку сцену: під час прогулянки з друзями по лісі ви втратили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як ви поступите? А) надасте ухвалення рішення найбільш компетентному з вас; б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.
23. Есть таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім у місті». Справел верба вона? А) так; б) немає.
24. Счітаєте ви себе людиною, що робить вплив на інших? А) так; б) немає.

25. Може чи невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити? А) так; б) немає.

26. Кого, з вашої точки зору, істинний лідер? А) самий компетентна людина; б) той, у кого найсильніший характер.

27. Всегди ви намагаєтеся зрозуміти і по гідності оцінити людей? А) так; б) немає.

28. Уважаєте ви дисципліну? А) так; б) немає.

29. Як з наступних двох керівників для вас важливіше? А) той, який все вирішує сам; б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.

30. Як з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи уч-нов того типу, в якому ви працюєте? А) колегіальний; б) авторитарний.

31. Часто Чи у вас створюється враження, що інші зловживають вами? А) так; б) немає.

32. Какі з наступних портретів більше нагадує вас? А) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе; б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдино правильним, але інші з вами не згодні? А) промовчите; б) будете відстоювати свою думку.

34. Подчиняєте ви свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся? А) так; б) немає.

35. Вознімає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу? А) так; б) немає.

36. Що б ви хотіли? А) працювати під керівництвом хорошої людини; б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як ви ставитесь до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошою, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя? А) згоден; б) не згоден.

38.Случалось Чи вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби? А) так; б) немає.

39.Считаєте ви свої організаторські здібності хорошими? А) так; б) немає.

40. Як ви ведете себе, зіткнувшись з труднощами? А) опускаєте руки; б) з'являється сильне бажання їх подолати.

41.Упрекаєте ви людей людям, якщо вони цього заслуговують? А) так; б) немає. 42.Считаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження? А) так; б) немає.

43.Как ви поступите, якщо вам запропонують реорганізувати ваше установа чи організацію? А) введу потрібні зміни негайно; б) буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.

44.Сумете ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно? А) так; б) немає.

45.Согласни ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»? А) так; б) немає.

45. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне? А) так; б) немає.

47.Кем б ви хотіли стати? А) художником, поетом, композитором, вченим; б) видатним керівником, політичним діячем.

48.Как музику вам приємніше слухати? А) могутню й урочисту; б) тиху і ліричну.

49.Іспитиваєте ви хвилювання, очікуючи зустрічі з важливими і відомими людьми? А) так; б) немає.

50.Часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша? А) так; б) немає. Оцінка результатів тестування

Сума балів за ваші відповіді підраховується за допомогою ключа до опитувальником.

Ключ до опитувальником 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б,

30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а "49б, 50б.

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, випробуваний отримує один бал, в іншому випадку - 0 балів. Оцінка лідерства Якщо сума балів виявилася менш 25, то якості лідера виражені слабо. Якщо сума балів у межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо. Якщо сума балів виявилася від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно. Якщо сума балів більше 40, то дана людина як лідер схильний до диктату. 48 Закінчення

Додатка А Інтерпретація Здатність людини бути лідером багато в чому залежить від розвиненості організаторських і комунікативних якостей.

Якими характерологічними рисами особистості повинен володіти справжній лідер? Такими ознаками, як відзначають Є. Жаріков і Є.

Крушельницький, можуть служити наступні прояви: - Вольовий, здатний долати перешкоди на шляху до мети. - Наполегливий, вміє розумно ризикувати. - Терплячий, готовий довго і добре виконувати одноманітну, нецікаву роботу. - Ініціативний і воліє працювати без дріб'язкової опіки.

Незалежний. - Психічно стійкий і не дає захопити себе нереальними пропозиціями. - Добре пристосовується до нових умов і вимог. -

Самокритичний, тверезо оцінює не тільки свої успіхи, але й невдачі. -

Вимогливий до себе та інших, вміє запитати звіт за доручену роботу.

Надійний, тримає слово, на нього можна покластися. - Витривалий, може працювати навіть в умовах перевантажень. - Сприйнятливий до нового,

схильний вирішувати нетрадиційні задачі оригінальними методами. -

Стрессоустойчив, не втрачає самовладання і працездатності в екстремальних ситуаціях. Оптимістичний, відноситься до труднощів як до неминучих і

переборним перешкод. - рішучий, здатний самостійно і своєчасно приймати рішення, в критичних ситуаціях брати відповідальність на себе. - Здатний

змінювати стиль поведінки в залежності від умов, може і зажадати і

підбадьорити. Представлена методика дозволяє оцінити здатність людини бути лідером.

ДОДАТОК Г

Тест «Я – лідер»

Дуже цікаво та корисно було б провести серед хлопців тест на визначення лідерських якостей. Нехай кожен із них сам спробує оцінити свої здібності, повести загін за собою, стати організатором та натхненником життя в колективі. Інструкція до цього тесту буде така:

«Якщо ти повністю згоден із наведеним твердженням, то у клітинку з відповідним номером постав цифру «4»; якщо скоріше згоден, ніж згоден - цифру «3»; якщо важко сказати – «2»; швидше не згоден, ніж згоден – «1»; повністю не згоден – «0». Приклад картки відповідей розташований нижче.

Запитання до тесту «Я – лідер»

1. Не гублюсь і не здаюся у важких ситуаціях.
2. Мої дії спрямовані на досягнення зрозумілої мені мети.
3. Я знаю, як долати труднощі.
4. Люблю шукати та пробувати нове.
5. Я легко можу переконати у чомусь моїх товаришів.
6. Я знаю, як залучити моїх товаришів до спільної справи.
7. Мені неважко досягти того, щоб усі добре працювали.
8. Усі знайомі ставляться до мене добре.
9. Я вмію розподіляти свої сили в навчанні та праці.
10. Я можу чітко відповісти на запитання, чого я хочу від життя.
11. Я добре планую свій час і роботу
12. Я легко захоплююсь новою справою.
13. Мені легко встановити нормальні стосунки із товаришами.
14. Організуючи товаришів, намагаюся зацікавити їх.
15. Жодна людина не є для мене загадкою.
16. Вважаю за важливе, щоб ті, кого я органіжую, були дружні.
17. Якщо маю поганий настрій, я можу не показувати це оточуючим.
18. Для мене важливим є досягнення мети.
19. Я регулярно оцінюю свою роботу та свої успіхи.

20. Я готовий ризикувати, щоб випробувати нове.
21. Перше враження, яке я справляю, зазвичай гарне.
22. У мене завжди все виходить.
23. Добре відчуваю настрій своїх товаришів.
24. Я вмію піднімати настрій у трупі своїх товаришів.
25. Я можу змусити себе вранці робити зарядку, навіть якщо цього не хочеться.
26. Я зазвичай досягаю того, чого прагну.
27. Не існує проблеми, яку я не можу вирішити.
28. Ухвалюючи рішення, перебираю різні варіанти.
29. Я вмію змусити будь-яку людину робити те, що вважаю за потрібне.
30. Я вмію правильно підібрати людей організації будь-якої справи.
31. Стосовно людей я досягаю взаєморозуміння.
32. Прагну до того, щоб мене розуміли.
33. Якщо в роботі у мене є труднощі, то я не опускаю руки.
34. Я ніколи не чинив так, як інші.
35. Я прагну вирішити всі проблеми поетапно, не відразу.
36. Я ніколи не чинив так, як інші
37. Немає людини, яка встояла б перед моєю чарівністю.
38. При організації справ я враховую думку товаришів.
39. Я знаходжу вихід у складних ситуаціях.
40. Вважаю, що товариші, роблячи спільну справу, мають довіряти одне одному.
41. Ніхто ніколи не зіпсує мені настрої.
42. Я уявляю, як здобути авторитет серед людей.
43. Вирішуючи проблеми, використовую досвід інших.
44. Мені нецікаво займатися одноманітною, рутинною справою.
45. Мої ідеї охоче сприймаються моїми товаришами.
46. Я вмію контролювати роботу своїх товаришів.
47. Вмію знаходити спільну мову з людьми.

48. Мені легко вдається згуртувати моїх товаришів довкола якоїсь справи.

Після заповнення картки відповідей необхідно підрахувати кількість очок у кожному стовпці (не враховуючи бали, поставлені за питання 8, 15, 22, 29, 34, 36, 41).

Ця сума визначає розвиненість лідерських якостей: А - вміння керувати собою; Б – усвідомлення мети (знаю, чого хочу); ~ вміння вирішувати проблеми; Г – наявність творчого підходу; Д – вплив на оточуючих; Е – знання правил організаторської роботи; Ж - Організаторські здібності; З – вміння працювати з групою.

Картка для відповідей тесту «Я - лідер» 40 41 42 43 44 45 46 47 48 Якщо сума в стовпці менше 10, то якість розвинена слабо, і треба працювати над її вдосконаленням, якщо більше 10, то ця якість розвинена середньо або сильно. Але перш, ніж зробити висновок про те, чи лідер підліток, зверніть увагу на бали, виставлені у відповідях на запитання 8, 15, 22, 27, 29, 34, 36, 41. Якщо на кожен з них поставлено більше 1 бала, ми вважаємо, що ти був нещирим у самооцінці. Результати тесту можна зобразити у графіку.

**Експертна оцінка кадрового планування в готельному комплексі
«Avalon Palace», м. Тернопіль у динаміці за 2020 -2022 рр.**

№	Етапи планування трудових ресурсів	Аналіз ситуації	Оцінка, макс.5, мін. 1
1.	Кадрові стратегії:		
1.1.	Розробка основ майбутнього кадрової політики готелю	Керівництво готелю працює за стратегією попередніх років, не відбувається розробки нових основ	2
1.2.	Створення можливостей посадового і фахового просування робітників	Посадове і фахове просування майже відсутнє, можливість кар'єрного росту дуже низька	2
1.3.	Забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і адаптації їх знань до умов виробництва, що змінюються	Абсолютна відсутність розвитку, низький рівень навчання та адаптації працівників	2
2.	Кадрові цілі:		
2.1.	Визначення конкретних цілей готелю і кожного робітника, впливаючих із кадрової стратегії	Підлаштування цілей кожного працівника до загальних цілей готелю	3
2.2.	Досягнення максимального зближення цілей організації та індивідуальних цілей працюючих	Досить невисокий рівень зближення цілей організації та індивідуальних цілей працюючих	3
3.	Кадрові задачі:		
3.1.	Забезпечення готелю відповідною кваліфікацією таким персоналом, що необхідний для досягнення цілей	Керівництво готелю досить добре реагує на потреби готелю у персоналі за тих чи інших умов, прослідковується відповідний якісний склад, але спостерігається постійний надурочний час роботи працівників.	4
4.	Кадрові заходи:		
4.1.	Розробка плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей організації і кожного робітника	Відсутня новизна у плані кадрових заходів, спостерігається постійне використання існуючих трудових ресурсів незалежно від рівня кваліфікації	4
4.2.	Визначення витрат на реалізацію плану кадрових заходів	Розраховуються мінімальні витрати на реалізацію плану, спостерігається помірно жорстка економія	4
ВСЬОГО			24

Джерело: сформовано автором на підставі внутрішніх документів підприємства

Продовження додатку Д

Таблиця 2

**Діагностика результативності реалізації процесу відбору персоналу
в готельному комплексі «Avalon Palace», м. Тернопіль**

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

Джерело: сформовано автором на підставі експертної комісії

Продовження додатку Д

Таблиця 3

Експертна оцінка діяльності відділу кадрів по профорієнтації, адаптації та навчанню персоналу готельного комплексу «Avalon Palace»

№	Функції відділу кадрів	Оцінка
1.	Вивчення і прогнозування кон'юнктури ринку праці, проведення заходів щодо адаптації до нього, здійснення відповідної переструктуризації кадрового потенціалу	2
2.	Наймання і добір персоналу з використанням професіограм і описів робіт, тестування та інтерв'ювання робітників із метою їх кращої профорієнтації	4
3.	Розставляння кадрів по підрозділах, ділянках, робочих місцях, закріпленням ротаций і внутрішньовиробничих переміщень кадрів, формування стабільного трудового колективу	5
4.	Підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності	
4.1.	- виробничо-технічне учнівство	3
4.2.	- загальна професійна підготовка	4
4.3.	- підвищення кваліфікації	3
4.4.	- просування по службі	3
5.	Тренінг «Введення» дає можливість уявити новачкові інформацію про готель, його історію, правила роботи в готелі і багато що інше. Специфіка вчення кадрів полягає в тому, що співробітники всіх без виключення рівнів впродовж всього періоду їх роботи в готелі займаються підвищенням кваліфікації	5
6.	Спеціальні курси для співробітників по наступних напрямках: кулінарна майстерність, барменське і офіціантське мистецтво, принципи роботи співробітників відділу прийому і обслуговування, стандарти роботи співробітників господарського відділу	3
7.	Навчання по основах управління співробітниками, конфліктології, управлінню часом	2
8.	Тренінги «Я керівник і наставник. Мої сильні і слабкі сторони», «Мій зовнішній вигляд, манери, стиль поведінки - зразок для наслідування», «Відповідальність. Контроль. Наслідки поведінки», «Заохочення співробітників. Вислів схвалення», «Винесення дисциплінарних стягнень»	2
9.	Управління діловою кар'єрою	2
10.	Тренінги, направлені на вивчення стандартів обслуговування, навиків спілкування з клієнтами, особливостей протоколу і етикету і багато чого іншого, наприклад, проводяться заняття по вивченню національних особливостей гостя	3
ВСЬОГО		41

Джерело: сформовано автором на підставі експертної комісії