

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА на тему:

Управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Студента 4 курсу, 2 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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

Гаврилова
Івана
Дмитровича

Бовш
Людмила
Андріївна

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Спеціалізація «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Гаврилову Івану Дмитровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора»»

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

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

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 05 травня 2023 р.

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

Мета роботи дослідження системи управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – система управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення системи розвитку персоналу готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг.

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика системи управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг

1.1. Аналітичні основи дослідження системи управління розвитком персоналу

1.2. Оцінка параметрів системи управління розвитком персоналу готелю

Розділ 2. Удосконалення системи управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг

2.1. Програма заходів з удосконалення системи управління розвитком персоналу готелю

2.2. Прогнозування результативності використання системи управління розвитком персоналу готелю

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.11.2022-30.11.2022	01.11.2022-30.11.2022
2	Оформлення та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.11.2022-25.12.2022	30.11.2022-25.12.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	25.12.2022-25.03.2023	25.12.2022-25.03.2023
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28.03.2023-01.04.2023	28.03.2023-01.04.2023
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	04.04.2023-13.05.2023	04.04.2023-13.05.2023
6	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	16.05.2023-20.05.2023	16.05.2023-20.05.2023
7	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.2023	03.06.2023
8	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	23.05.2023	23.05.2023
9	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	24.05.2023-03.06.2023	24.05.2023-03.06.2023
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «14» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Бовш Л.А.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм Ткачук Т.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Гаврилов І.Д.
(підпис студента)

10. Висновок керівника про випускню кваліфікаційну роботу

Студент Гаврилов І.Д. виконав випускню кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано довів необхідність удосконалення системи управління розвитком персоналу суб'єкта готельного бізнесу. На основі аналітичних досліджень аргументував напрямки удосконалення системи управління розвитком персоналу готелю, оцінив ефективність пропонуваніх заходів.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.

Дослідження є самостійною авторською працею, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями, і рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію Державного торговельно-економічного університету.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Л.А.Бовш

11. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Гаврилова І.Д.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Т.М. Ткачук
(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

(підпис)

М.Г. Бойко
(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «REILKARTZ АВРОРА», М.КРИВИЙ РІГ	9
1.1 Аналітичні основи дослідження системи управління розвитком персоналу.....	9
1.2 Оцінка параметрів системи управління розвитком персоналу готелю	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «REILKARTZ АВРОРА», М.КРИВИЙ РІГ	16
2.1. Програма заходів з удосконалення системи управління розвитком персоналу готелю	16
2.2. Прогнозування результативності використання системи управління розвитком персоналу готелю	24
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	33
ДОДАТКИ.....	38

ВСТУП

Актуальність дослідження управління розвитком персоналу підприємств готельного господарства в сучасних умовах визначається підвищеними вимогами клієнтів, що висуваються до готельних послуг. Через це, ефективне керування людськими ресурсами перетворюється на одну з найважливіших функцій – функцію управління персоналом.

В умовах ринку, розвиток управління персоналом підприємств сфери готельного бізнесу обумовлена: несталістю попиту та пропозиції, відношення набувачів, спеціалізацією діяльності, рівнем обслуговування, цінами на послуги, тощо. Ці критерії є запорукою для обумовлення переваг управління розвитком персоналу підприємства, іміджу та популярності у населення країни та зарубіжних гостей. Тому зазначена тематика є досить нагальною для науки й практики.

Рівень дослідження теми. Питанням вивчення розвитку персоналу приділено увагу таких іноземних авторів як: Ф.Котлер, Роберт Мілл, Денні Меєр тощо. Наукові розробки, присвячені дослідженню управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу, належать таким вітчизняним науковцям, як Бовш Л., Босовська М., Роглев Х.Й., Лук'янов В.О., В.В.Архіпов, В.А.Русавська та інші.

Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

Мета дослідження – дослідження процесу та організації системи управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора» та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення.

Відповідно до мети випускної кваліфікаційної роботи було визначено наступні завдання:

- провести діагностику системи управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг;
- провести оцінку системи управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг;
- запропонувати методи удосконалення системи управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг;
- провести прогнозування результативності використання удосконаленої системи управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг.

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні проблеми управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора» в сучасних умовах.

Предметом дослідження є покращення управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора».

Методи дослідження. Методичну основу дослідження складають методи збирання, систематизації та аналізу даних.

Практична значущість цього дослідження полягає у подальшій експлуатації написаних у цій роботі рішень проблем, нововведень, прикладів; пошуку нових ідей задля покращення функціонування персоналу готельного підприємства.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновки та пропозиції, додатки, список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки. До неї включені 1 малюнок та 7 таблиць. При написанні випускної кваліфікаційної роботи було застосовано 33 основних джерела, зокрема наукового, науково-методичного, періодичного характеру.

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «REIKARTZ АВРОРА», М.КРИВИЙ РІГ

1.1 Аналітичні основи дослідження системи управління розвитком персоналу

Бізнес-готель «Reikartz Аврора» - тризірковий готель, який знаходиться у центрі міста Кривий Ріг на одній з головних його вулиць — проспекті Металургів 40, на «95 кварталі». Входить в мережу готелів Reikartz Hotel Group. Готель вирізняється вдалим та унікальним для Кривого Рогу архітектурним рішенням – це будівля атріумного типу, завдяки чому «Reikartz Аврора Кривий Ріг» заслужено вважається одним з найкращих бізнес-готелів міста. Готель знаходиться на відстані 7 км від центрального залізничного вокзалу, 24 км від аеропорту.

До послуг гостей у готелі представлені 70 сучасних і функціональних номерів наступних категорій: «Класик, Корпус 1», «Сімейний Double, Корпус 1», «Стандарт Single, Корпус 1», «Суперіор Double, Корпус 2», «Стандарт Twin, Корпус 1», «Суперіор Twin, Корпус 2», «Суперіор для людей з обмеженими можливостями, Корпус 2», 3 конференц-зали, переговорна кімната, ресторан, сучасний Spa-фітнес-центр, 2 паркувальні майданчики перед будівлею готелю.

Ресторанний комплекс готелю «Reikartz Аврора Кривий Ріг» представлений класичним рестораном «Аврора» та банкетною залю «Прем'єр Хол», а також цілодобової терасою. Щоранку для гостей готелю в ресторані «Аврора» сервірується сніданок по системі «шведський стіл»: ароматна кава, свіжа випічка, європейські та українські страви. Для проведення урочистих заходів до послуг гостей просторий і комфортний банкетний зал на 120 осіб [20].

Аналіз основних економічних показників діяльності готелю «Reikartz Аврора» наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз основних економічних показників діяльності готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг за 2020-2022рр.

№ з/п	Показники	2020	2021	2022	Відхилення	
					А.В. (+/-) (2022/ 2020)	В.В. (%) (2022/ 2020)
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	8 444	18 317,1	1 787,6	-6 656	-78,83
2	Інші доходи, тис.грн	2,9	0	0	-2,9	-100
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	7756,6	15 660	1 780	-5976,6	-77,05
4	Інші операційні витрати, тис.грн	177,5	276,2	1,4	-176,1	-99,21
5	Інші витрати, тис.грн	0,3	0,4	0	-0,3	-100
6	Чистий фінансовий результат, грн	420,3	1 952	5,1	-415,2	-98,79

Виходячи з цих даних можна зробити висновок, що рівень усіх показників різко зменшився. Чистий дохід у 2022р. в порівнянні з 2020р. знизився на 78,83%, собівартість реалізованої продукції знизилася на 77,05%, чистий фінансовий результат знизився на 98,79%. Проте слід зазначити, що, враховуючи вплив факторів зовнішнього середовища, зокрема світову пандемію Covid, військову агресію Росії проти України, такі дані функціонування ресторану є сприйнятними, підприємство є прибутковим.

Показники оцінки фінансового стану готелю «Reikartz Аврора», наведені в таблиці 1.2. Виходячи з їх аналізу, можна сказати, що поточна ліквідність у 2022р. в порівнянні з 2020р. збільшилася на 1 580,7, абсолютна ліквідність зменшилася на 2, коефіцієнт «кислотний тест» збільшився на 1 584,5, коефіцієнт швидкої

ліквідності збільшився на 1 657,3. Відношення грошових коштів до активів зменшилося на 2,3, проміжний коефіцієнт покриття збільшився на 1 657,5.

Таблиця 1.2

**Показники оцінки фінансового стану готелю «Reikartz Аврора»,
м. Кривий Ріг за 2020-2022рр.**

Показники	2020	2021	2022	А.В. (+/-) (2022/ 2020)	В.В. (%) (2022/ 2020)
<i>Показники ліквідності</i>					
Поточна ліквідність,%	233,3	985,5	1 814,0	1 580,7	777,54
Абсолютна ліквідність,%	6,1	2,4	4,1	-2	-32,79
Коефіцієнт «кислотний тест»,%	229,5	846,8	1 814,0	1 584,5	790,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності,%	154,2	822,6	1 811,5	1 657,3	1 174,77
Відношення грошових коштів до активів,%	2,5	1,1	0,2	-2,3	-92
Проміжний коефіцієнт покриття,%	154,2	822,6	1 811,5	1 657,5	1 174,7

При аналізі функціонування готелю також слід приділити увагу його організаційній структурі.



Рис. 1.1. Організаційна структура готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг

Керівником готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг є директор. Серед його функціональних обов'язків можна виділити: здійснення керівництва виробничо-господарською діяльністю готелю згідно з чинним законодавством; організація роботи та взаємодії структурних підрозділів з метою обслуговування осіб, які проживають в готелі. Директор безпосередньо віддає накази керуючому службою прийому і розміщення, головному бухгалтеру, керуючому рестораном, головному інженеру, керуючому службою безпеки, директору маркетингового відділу.

Головний бухгалтер відповідальний за своєчасне складання та подання фінансової звітності; організацію контролю за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій; контроль оформлення матеріалів, що пов'язані з нестачею та відшкодуванням втрат через нестачу, крадіжки та псування активів організації; проведення перевірки стану бухгалтерського обліку у підрозділах готельного підприємства. Головному бухгалтеру підпорядковується бухгалтерія готельного підприємства.

Керуючий службою прийому і розміщення здійснює управління діяльністю служби; забезпечує правильне використання номерів і місць відповідно до чинних нормативних документів; організовує облік осіб, які проживають у готелі, згідно з встановленими формами документів первинного обліку; щоденно складає відомості, що вірно відображають завантаження готелю за поточну добу та наявність вільних місць; контролює встановлення та надання платних та безплатних послуг особам проживаючим у готелі; турбується про підвищення рівня якості та культури обслуговування. Керуючому службою прийому і розміщення підпорядковуються портьє, господарська служба та старша покоївка, якій, в свою чергу підпорядковується бригада покоївок.

Керуючий рестораном проводить роботу з персоналом, займається набором та розподіляє обов'язки; контролює фінансову діяльність установи,

проводячи аналіз продаж та витрат ресторану; організовує забезпечення закладу необхідним обладнанням; вирішує питання з державними службами; налагоджує зв'язки з постачальниками; відіграє визначну роль у формуванні цінової політики, меню, винної карти. Від його вміння професійно виконувати свої обов'язки керівника багато в чому залежить фінансове благополуччя компанії. Керуючому рестораном підпорядковуються заступник керуючого, бригада офіціантів, бармен, шеф-кухар, су-шеф, бригада кухарів, прибиральниці.

Головний інженер керує розробкою перспективних планів розвитку компанії, її модернізації та реконструкції; заходів, які направлені на запобігання шкідливому впливу виробництва на навколишнє середовище, сумлінне використання природних ресурсів; забезпечує постійне підвищення рівня технічної підготовки на виробництві, його результативності, зменшення фінансових, матеріальних і трудових витрат на виробництво продукції, робіт та послуг, їх високу якість, довговічність й відповідність державним стандартам, технічним умовам та вимогам конструювання; організовує розробку і реалізацію планів впровадження нової техніки й технологій, організаційно-технічних заходів, науково-дослідних конструкторських робіт; забезпечує доцільне використання виробничих фондів і всіх видів ресурсів, створення безпечних і сприятливих умов праці та високої культури виробництва, тощо. Головному інженеру підпорядковуються сантехнічний цех, ремонтно-відновлювальний цех та інженер з пожежної безпеки.

Директор маркетингового відділу керує роботою маркетингової служби організації, визначає стратегію його розвитку, бере участь в прийнятті рішень на вищому рівні. Директор маркетингового відділу відповідальний за сектор маркетингового відділу, розважальний сектор, конференц-зали.

Керуючому службою безпеки підпорядковуються члени бригади служби безпеки готельного підприємства. Служба безпеки, в свою чергу,

виконує наступні обов'язки: проведення комплексу заходів щодо гарантування особистої і фінансової безпеки персоналу та клієнтів, їхнього правового й організаційного регулювання; вивчає всі сторони діяльності готельної структури (комерційну, фінансову та ін.) з метою виявлення і застереження всіляких видів загроз його безпеці і безпеці клієнтів; керує роботами з проведення сукупності заходів щодо гарантування збереження систем життєзабезпечення готельного бізнесу, а також з усунування фінансових загроз з боку зовнішніх та внутрішніх учасників ринкового процесу; розробляє та втілює в життя спільно з іншими підрозділами готельного господарства комплекс заходів для попередження появи або ліквідації небезпек фінансового, фізичного та інформаційного планів, що виникли до того під час виконання всіх видів об'єктових робіт; організовує та проводить контроль дотримання вимог внутрішніх інструкцій з безпеки; забезпечує чітке виконання вимог нормативних документів і гарантує безпеку й захист комерційної таємниці; проводить навчання та тренінги співробітників готельного комплексу; здійснює облік і аналіз порушень режиму безпеки, накопичує та піддає критичній оцінці дані про зловмисні устремління конкурентів, про роботу персоналу готелю, його партнерів і клієнтів; тощо.

Беручи до уваги описані вище аспекти, можна зробити висновок про наявний значний потенціал розвитку персоналу усіх відгалужень, присутніх у даному готельному підприємстві.

Характеризуючи систему управління персоналом варто зазначити, що в готелі «Reikartz Аврора» коефіцієнт плинності кадрів є високим (табл.. 1.3). Причиною звільнення персоналу, у першу чергу, є зміна топ-менеджерів підприємства та надалі безвідповідальне управління готельного підприємства з боку даного топ-менеджменту. Зважаючи на це, обране готельне підприємство дійсно має проблему обраної теми дослідження.

Таблиця плинності кадрів в готелі «Reikartz Аврора», 2021-2022 рр.

Рівень персоналу	Середній показник плинності кадрів, %
Співробітники без кваліфікації	40-50
Співробітники з низькою кваліфікацією	30-40
Рядові співробітники	10-20
Менеджери середньої ланки	5-10
Менеджери вищої ланки	0-5

В результаті виявлених недоліків, підприємство вжило деякі технології для вдосконалення управління розвитком персоналу, серед яких зробили акцент на HR-системі та діджиталізації. Метою запровадження HR-системи було притягнення та посилення ролі HR-менеджера в системі управління готельним господарством, діяльній його участі у кадровому розвитку, модифікації акцентів від виконання стандартних кадрових обов'язків на підтримку та ініціативу на функціональному рівні та на рівні стратегічного управління бізнесом.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «REILKARTZ АВРОРА», М.КРИВИЙ РІГ

2.1. Програма заходів з удосконалення системи управління розвитком персоналу готелю

Невід’ємною складовою загальної стратегії сучасної компанії, засобів її розвитку, прогресу та переходу на новий цивілізаційний етап є діджиталізація. Завдяки її впровадженню в бізнес-процеси формується культура безперервної інновації, визначна роль в якій надається розвитку цифрових технологій, використанню програмного забезпечення та ІТ-рішень, які слугують полегшенню ведення професійної діяльності та піднесення організації на якісно новий рівень взаємодії всіх учасників ринку. Таким чином й без того кваліфікований персонал зменшує фізичні навантаження та поліпшує функціональне становище. В умовах сучасності HR-менеджери орієнтовані на участь спільно з вищим керівництвом у формуванні внутрішньої політики управління персоналом, опрацьовуванні мотиваційних систем, реалізації в життя інноваційних ідей, врегулюванні конфліктів та трудових суперечок. З метою обрання більш оптимального методу навчання працівників пропонуємо враховувати наступне:

- прагнення співробітника щодо розвитку його внутрішніх потенціалів;
- бажання керівника вдосконалювати навички та здібності своїх підлеглих;
- вартість і період навчання;
- прогнозований результат від проведення курсу навчання.

Зважаючи на те, що кращі результати отримують ті суб’єкти бізнесу, які під час розробки своїх програм з розвитку персоналу спираються на

загальний бізнес-план, а не тільки керуються обмеженням бюджету, пропонуємо впровадити певні заходи в готелі «Reilkartz Аврора».

Зважаючи на схильності сучасної світової практики в управлінні розвитком персоналу, слід виділити певні сфери, що потребують вдосконалення: організаційний розвиток, супроводження ходу змін, професійний розвиток, коучинг та наставництво, навчання працівників, підвищення кваліфікації, планування кар'єрного росту (табл.. 2.1).

Таблиця 2.1

Програма розвитку персоналу готелю «Reilkartz Аврора», м. Кривий Ріг

Напрямок	Характеристика	Відповідальний
Організаційний розвиток	Утворення корпоративної культури, колективу співробітників, які поділяють та сповідують цінності компанії, та умов, завдяки яким процес розвитку буде потребою кожного працівника	Керуючий службою прийому і розміщення
Супроводження процесів змін	Сфера розвитку персоналу, споріднена з підготовкою співробітників до ймовірної зміни в діяльності компанії та до участі в них.	Директор
Професійний розвиток	Підготовка співробітників до реалізації нових функцій, вирішення нових задач, заняття нових посад.	Керівники усіх підрозділів
Коучинг	Знаходження прихованих ресурсів компанії, її керівників та співробітників. Основне його завдання – стимуляція самонавчання для можливості кожним співробітником в процесі своєї діяльності самостійно вирішувати проблеми та відшукувати ймовірні шляхи їх розв'язання.	Директор
Наставництво	Метою є надання підтримки працівникам у їх професійному становленні.	Керівники усіх підрозділів
Підвищення кваліфікації	Удосконалення знань, умінь і навичок у відповідності збільшенню вимог до професії або підвищенням на посаді.	Керівники усіх підрозділів

Можливість планування кар'єри, вдалого просування по службі є дієвим заохоченням для отримання від співробітників повної віддачі та гарантування успіху організації. Планування кар'єри, як сфери розвитку персоналу, мусить втілюватись самим працівником, менеджером з персоналу та безпосереднім керівником.

Так як процес росту працівників дає результат тільки за умови, що основою для інвестицій служить вся корпоративна культура, а мету програм розвитку визначають зважаючи на стратегію бізнесу в цілому, пропонуємо розглядати їх як частину загальної стратегії управління готелем «Reikartz Аврора» (рис. 2.1).

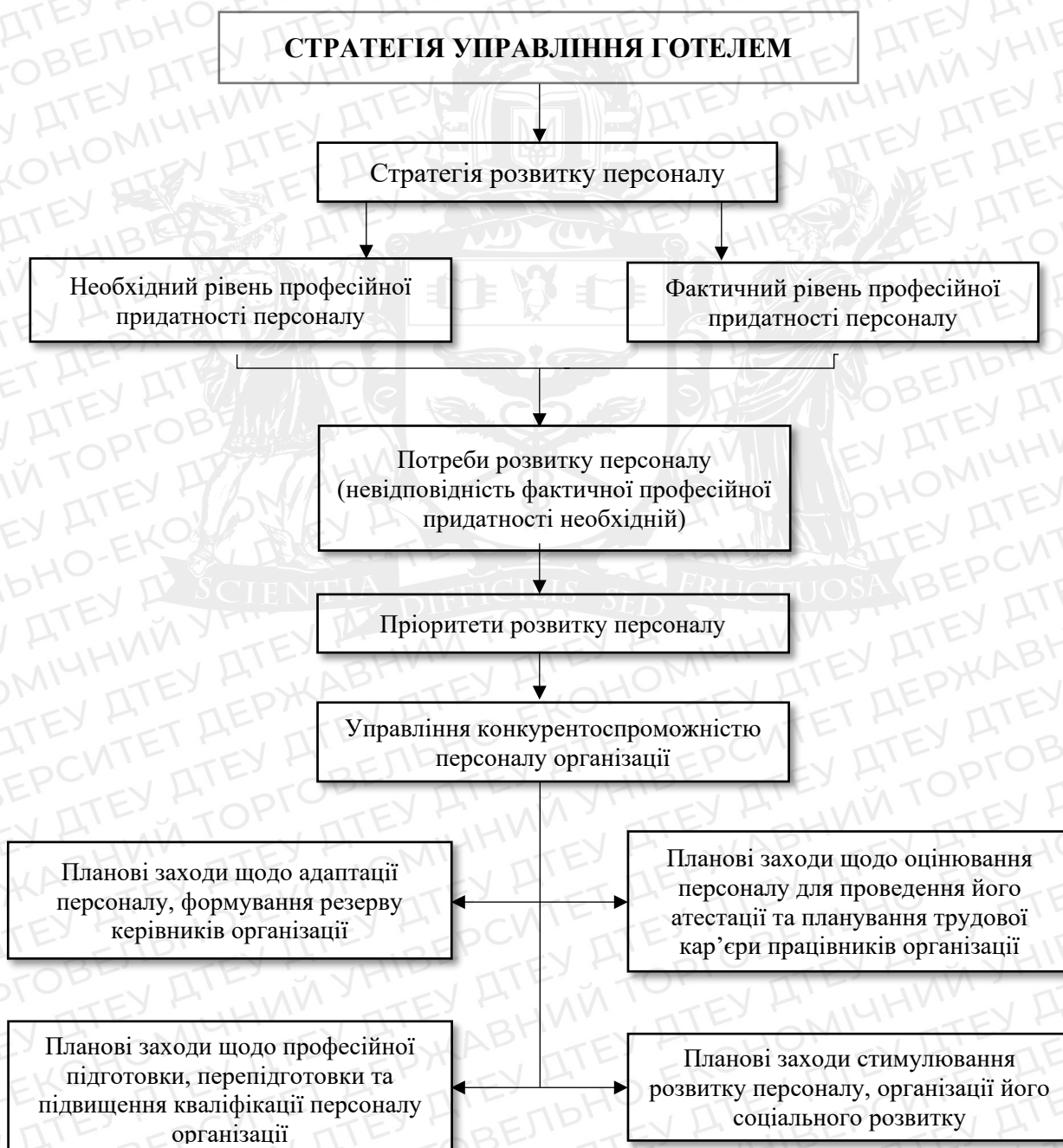


Рис. 2.1 Формування стратегії розвитку персоналу готелю «Reikartz Аврора» [31]

За даними багатьох досліджень, процес розвитку персоналу мусить бути вибудований з урахуванням головних стратегічних завдань бізнесу через його кардинальний вплив на результативність та рівень прибутку компанії. Організації, які досягли цього, набагато випередили своїх конкурентів за показниками виробничої ефективності та прибутковості.

Тож, зважаючи на вищенаведене, пропонується введення коучингу, E-learning, кейс-стаді, тренінгів, самонавчання, secondment, баскет-метод (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки використання сучасних методів розвитку персоналу [33]

Метод	Переваги	Недоліки
Коучинг	<ol style="list-style-type: none"> 1. постійна підтримка тренера; 2. передача досвіду професіонала; 3. розвиток творчого мислення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ризик перейняти досвід від недостатньо кваліфікованого наставника; 2. недостатня мотивація працівника; 3. відсутність навчання групи людей
Тренінг	<ol style="list-style-type: none"> 1. доступність навчання для великих груп людей; 2. розвиток творчого потенціалу працівників та групової взаємодії; 3. поєднання теорії та практики для вирішення завдань 	<ol style="list-style-type: none"> 1. відсутня взаємодія з кожним; 2. недостатність отримання повної інформації за один тренінг; 3. обмежена кількість групи для найкращого засвоєння інформації
E-learning	<ol style="list-style-type: none"> 1. навчання великої групи; 2. швидкість отримання великої кількості інформації; 3. високий рівень мотивації працівника 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ризик отримання недостовірної інформації; 2. виникнення труднощів з опрацюванням інформації; 3. відсутність групової взаємодії
Кейс-стаді	<ol style="list-style-type: none"> 1. розвиток групової взаємодії; 2. розвиток головних здібностей та навичок працівників; 3. використання теоретичних знань на конкретному завданні 	<ol style="list-style-type: none"> 1. відсутня спрямованість на розвиток навичок окремого працівника; 2. можливість домінування думки найактивнішого учасника та нівелювання суджень інших
Самонавчання	<ol style="list-style-type: none"> 1. високий рівень мотивації; 2. багатогранний розвиток особистості; 3. розвиток саме тих навичок та вмінь, які потрібні працівнику 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ризик отримання застарілої та недостовірної інформації; 2. ризик втратити мотивацію у випадку невдачі; 3. доступність лише для цілеспрямованих та рішучих людей
Secondment	<ol style="list-style-type: none"> 1. переймання досвіду ведення кадрової діяльності в іншій 	<ol style="list-style-type: none"> 1. психофізіологічне навантаження працівника;

Метод	Переваги	Недоліки
	компанії; 2. освоєння нових навичок, потрібних для працівника; 3. швидка адаптація до іншого середовища	2. складність у пристосуванні до нового середовища; 3. комунікативні бар'єри з новим керівництвом
Баскет-метод	1. розвиток навичок і вмінь, які необхідні для конкретної посади; 2. швидке виявлення готовності працівника до посади; 3. вмотивованість та бажання працівника отримати посаду	1. складність узагальнення даних і перевірка поставленого завдання; 2. спрямованість на індивідуальний розвиток потенціалу працівника; 3. значні затрати часу на підготовку завдання

Коучинг – це процес взаємодії коуча і клієнта, під час якого працівник досягає цілей, що були поставлені, та розкриває свої здібності та навички. Він є одним з методів консалтингу, в ході якого тренер, який зветься «коуч», сприяє можливості підопічному працівнику досягти професійної мети, завдяки передачі йому свого досвіду за допомогою певної техніки і навчань.

E-learning (електронне навчання) – це система, яка пропонує в процесі навчання використовувати Інтернет-технології, навчально-методичні мультимедіа-матеріали, електронні бібліотеки, віртуальні лабораторії і практикуми, тощо.

Кейс-навчання – це метод, який дає можливість розвитку здібностей до діагностики, аналізу та прийняття обґрунтованих рішень, є результативним для керівників різного рівня. Він полягає в розгляді реальних ситуацій з досвіду діяльності різних компаній та подальший аналіз і групове обговорення гіпотетичних або практичних ситуацій.

Тренінг – це активна методика здобуття нової інформації, теоретичних знань людиною з подальшою практичною перевіркою отриманих навичок та умінь у безпечному середовищі. Метою є моделювання наближених до реальних ситуацій з наміром зростання певних практичних навичок, перегляду свого ставлення до реалізації завдань, засвоєння нових моделей поведінки, тощо. Під час тренінгового навчання основна увага надається

набуттю практичних компетентностей, а теоретичний блок є мінімізованим. Втілюється він завдяки сукупності наступних інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дебати, дискусії, тощо. Ділова гра втілює в собі відпрацьовування навчальної тематики на засаді матеріалу та ситуацій, які моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності курсантів. Імітаційна гра скерована на створення нових компетентностей, установок у поведінці, а також на утворення підходів до вирішення нешаблонних ситуацій; передбачає пошук ефективних рішень і подальше їх перенесення в реальну практику. Рольова гра моделює типові чи практичні ситуації з встановленням ролей учасників для знаходження плідних рішень проблемних ситуацій. Вона дуже ефективна при здобутті навичок міжособистісних комунікацій, зокрема, для працівників, що обіймають керівні посади.

Система самонавчання — це систематизований прийом відсіювання зайвої інформації і запам'ятовування найнеобхіднішого завдяки направленню індивідумом своєї діяльності на самостійне отримання знань та досвіду. Системами з самонавчанням є ті, в яких надбання досвіду (запам'ятовування інформації) проявляється в зміні параметрів, які важливі для мети системи. Це форма освіти, що спрямована на виховання та навчання людини самою себе, яка потрібна в першу чергу в мить незадоволеності своєю діяльністю та свідомої потреби в професійному зростанні або перепідготовки. Самоосвіта має особливу цінність. Вона виходить з потреб, які втілюються в процесі осягнення навколишнього середовища, професійній діяльності та побуті, формуванні певних якостей з метою реалізації себе в соціальній сфері.

Секондмент — це метод, що полягає в певній ротації персоналу, яка відбувається як в самій організації, так і за її межами. Є ефективним та дозволяє вирішувати низку проблем з розвитку персоналу, сутичок в колективі, плинності кадрів, витрат на навчання тощо. Згідно з цією

методикою, працівників тимчасово направляють до іншої компанії або в інший підрозділ з метою здобуття певних знань та навичок.

Баскет-метод – методика оцінки та навчання, що заснована на імітації ситуацій, які неодноразово зустрічаються у практичній діяльності. Ця вправа дозволяє оцінити хист тих, хто навчається до праці з інформацією та здатність приймати рішення з урахуванням отриманої інформації. Втілюється у виконанні учнями ролі співробітника, який повинен виконати ті чи інші дії, розібрати документацію, схвалити необхідні рішення. Завдяки цьому розвивається здатність до аналізу, систематизації та відбирання провідних факторів, їх класифікації зважаючи на терміновість та вагу, визначенню шляхів розв'язання різноманітних проблем.

Також пропонується певні навчальні заходи для вдосконалення особистих та організаційних навичок (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Програма заходів удосконалення системи управління розвитком персоналу в готелі «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг

Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа	Ефективність застосування (за шкалою від 1 до 10)
Створення індивідуальних планів розвитку персоналу	1-3 місяці	HR-менеджер	10
Запровадження відкритого робочого середовища	1-3 місяці	HR-менеджер	8
Вдосконалення системи мотивації працівників	2-4 місяці	HR-менеджер	10
Розвинення soft skills	3 місяці	HR-менеджер	9
Започаткування гейміфікації	1-3 місяці	HR-менеджер	8
Проведення базового управлінського тренінга	1-3 місяці	HR-менеджер	9
Проведення тренінгу з тайм-менеджменту	1-3 місяці	HR-менеджер	10
Проведення тренінгу з управління конфліктами	1-3 місяці	HR-менеджер	9
Вдосконалити системи зворотного зв'язку	1-3 місяці	HR-менеджер	9

Перш за все, слід вдосконалити роботу менеджерів, увівши базовий управлінський тренінг, в якому будуть розглядатись основні поняття менеджменту та їх відмінності, загальні вимоги до особистості керівника та його службових обов'язків, головні компетенції в «Reikartz Аврора»; обмірковуватись традиційні функції управління та вимоги до посади керівника в нестійкому сучасному світі бізнесу; аналізуватиметься будова рівнів управління та завдання кожного з них. Головним наміром даного тренінгу є утворення цілісного уявлення про роботу керівника, інформування про різні рівні управління; дослідження технологій постановки мети, проектування, делегування та управління персоналом.

Тренінг з тайм-менеджменту має на меті здобування знань про правила та принципи результативного керування своїм робочим часом та його плануванням, проведенням самодіагностики його використання. Під час проведення цього курсу досліджуються правила та принципи плідного управління часом, а також велике значення їх дотримання. Окреслюються зони найближчого розвитку під час планування й управління своїм робочим часом у кожного з курсантів. Важливим моментом є можливість встановити своїх «поглиначів часу», збагнути їх негативний вплив та дослідити практичні методи боротьби з ними.

Тренінг з управління конфліктами дозволить учасникам з'ясувати сутність, структуру та підстави появи конфліктних ситуацій, що навчить в подальшому його учасників конструктивній поведінці в умовах виникнення суперечок. Також сформується практичні уявлення про наслідки конфліктних ситуацій на робочому місці. Учасники тренінгу зуміють відпрацювати методи превентивних заходів створення перешкоди для виникнення або мінімізації конфліктних ситуацій, утворять особистий план дій з приводу попередження конфліктів.

2.2. Прогнозування результативності використання системи управління розвитком персоналу готелю

Визначним напрямком раціонального функціонування та підтримки конкурентоспроможності готелю «Reikartz Аврора» в умовах кризи військового таймфрейму є ефективний розвиток персоналу. Водночас цей процес сприяє також підвищенню рівня конкурентоспроможності на ринку праці самих співробітників. Розглянемо як будуть впливати заходи, направлені на роботу з персоналом на його розвиток.

Застосування запропонованих у попередньому підрозділі способів поліпшення системи управління дозволить досягти позитивних ефектів у розвитку готелю, а саме:

- виконання роботи працівником компетентно, на високому рівні у поточних та майбутніх призначеннях;
- створення атмосфери, що сприяє самореалізації особистості, ефективності, творчості;
- економія коштів підприємства - якщо не надати співробітникам можливості розвиватися, компанія неодмінно втрачатиме професіоналів (через те, що вони не мають можливостей для кар'єрного та особистого росту), а разом з ними і свої вкладення в їхній розвиток.
- розробка життєздатних і значних програм розвитку персоналу, що дозволить персоналу працювати задля досягнення цілей підприємства та їх особистих цілей.

Оцінюючи доцільність запропонованих методів удосконалення системи управління розвитком персоналу готелю «Reikartz Аврора» слід виділити економічні ефекти, які полягають в:

- зменшенні витрат, які пов'язані з похибками в процесі розстановки кадрів, вдосконаленні кадрової структури організації;
- актуальному виявленні й врегулюванні проблем, які перешкоджають результативній праці ключових категорій персоналу;
- піднятті цінності людських ресурсів компанії;
- скороченні втрат, що пов'язані з неповним контролем роботи ключових категорій співробітників;
- зростанні якості правління завдяки встановленню зі сприйняттям атестації процедури зворотних зв'язків між керівництвом та ключовими категоріями співробітників.
- співробітник одержує важливий для себе зворотний зв'язок, який дає можливість йому вчасно вносити потрібні корективи у свою роботу, в трудову поведінку та ставлення до справи загалом;
- отримання співробітником можливості з'ясувати в повному обсязі для себе ті вимоги, які висуваються його безпосереднім керівником та компанією;
- атестація дає дозвіл працівникам ліпше зрозуміти цілі та завдання, що стоять перед організацією та полегшити проходження інформації по вертикалі зверху вниз;
- зростання рівня прихильності співробітників своїй компанії та її цілям за умови правильного проведення атестації .

Отже, підсумовуючи можна зазначити, що використання запропонованих методів для удосконалення системи управління розвитком персоналу, сприяє:

- поліпшенню фінансово-економічні показники компанії;
- збільшенню продуктивності праці колективу в цілому та окремих працівників;
- прискоренню адаптації та гнучкості працівників до мінливих ситуацій;

- збагаченню командної співпраці та налагодженню стосунків в колективі;
- піднесенню на вищий щабель рівень знань, навичок та вмінь працівників організації;
- удосконаленню спроможності працівників швидко приймати раціональні рішення та розвинути креативність співробітників.

Оцінимо запропоновані заходи з розвитку персоналу через модель «очікування – валентність», яка оперує вимірниками сили мотивації як параметричними показниками.

Оцінити силу мотивації праці в ресторані «Рибний Базар» можна на основі наступної формули [38]:

$$M = \sum_{i=1}^n V_i P_i, \quad (2.1)$$

де M - сила мотивації праці,

V - вагомість кожного з мотиваторів,

P - ймовірність запровадження певного мотиватора;

n - кількість мотивуючих факторів.

При цьому, цілі можуть досягатись при різних стратегіях. Оптимальна з них відповідає максимальному значенню M (силі мотивації праці).

Підсумкова вагомість усіх застосованих мотиваторів є функцією продуктивності праці [11, с.81].

Результат в теорії очікувань розглядається на двох рівнях. Результати першого рівня – це власне результати виконання роботи, здійснення дій. Вони полягають в якості і кількості виробленого продукту, величині витраченого часу обсягу втрат часу тощо. Результати другого рівня – це ті наслідки для людини, які виходять з результатів першого рівня. Пов'язані вони з

можливою винагородою або покаранням, які будуть з боку керівництва підприємства і оточення на основі оцінки ними результатів першого рівня.

Викладені положення базової моделі теорії очікування застосуємо для оцінки ефективності пропонованих заходів з розвитку персоналу в готелі «Reikartz Аврора» стосовно виробничого та обслуговуючого персоналу. Так, у них є три варіанти виконання роботи:

витрати великих зусиль;

витрати помірних зусиль;

витрати малих зусиль.

Оцінки по кожному з результатів дані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Базова модель мотивації праці в готелі «Reikartz Аврора»
(прогноз на плановий рік)**

Варіант	Результати 1-го роду та їх очікування	Результати 2-го роду та їх очікування	Валентність результатів 2-го роду
Витрати великих зусиль	Високий результат 0,7	Похвала начальства - 0,8 Вільний час - 0,0 Премія - 0,5 Просування службі - 0,3	2 4 1 4
	Середній результат 0,2	Похвала начальства - 0,5 Вільний час - 0,0 Премія - 0,2 Просування службі - 0,1	2 4 1 4
	Низький результат 0,1	Похвала начальства - 0,2 Вільний час - 0,0 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	4 4 4 4
Витрати помірних зусиль	Високий результат 0,2	Похвала начальства - 0,2 Вільний час - 0,4 Премія - 0,4 Просування службі - 1	2 4 1 4
	Середній результат 0,6	Похвала начальства - 0,1 Вільний час - 0,4 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4

Варіант	Результати 1-го роду та їх очікування	Результати 2-го роду та їх очікування	Валентність результатів 2-го роду
	Низький результат 0,2	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,4 Премія-0,0 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
Виграти малих зусиль	Високий результат 0,1	Похвала начальства - 0,1 Вільний час - 0,6 Премія-0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Середній результат 0,2	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,6 Премія - 0,1 Просування службі - 0,0	2 4 1 4
	Низький результат 0,7	Похвала начальства - 0,0 Вільний час - 0,6 Премія - 0,0 Просування службі - 0,0	2 4 1 4

За даними таблиці 2.4 отримуємо наступні значення мотиваційної сили:

варіант витрат великих зусиль:

Валентність результатів 1-го роду при витратах великих зусиль:

при досягненні високих результатів дорівнює:

$$2 \times 0,8 + 4 \times 0,0 + 1 \times 0,5 + 4 \times 0,3 = 3,3;$$

при середньому результаті валентність дорівнює:

$$2 \times 0,5 + 4 \times 0,0 + 1 \times 0,2 + 4 \times 0,1 = 1,6;$$

при низьких результатах:

$$4 \times 0,2 + 4 \times 0,0 + 4 \times 0,1 + 4 \times 0,0 = 1,2;$$

мотиваційна сила дорівнює:

$$3,3 + 1,6 + 1,2 = 6,1.$$

Варіант витрат помірних зусиль:

при досягненні високих результатів дорівнює:

$$2 \times 0,2 + 4 \times 0,4 + 1 \times 0,4 + 4 \times 1,0 = 6,4;$$

при середньому результаті валентність дорівнює:

$$2 \times 0,1 + 4 \times 0,4 + 1 \times 0,1 + 4 \times 0,0 = 1,9;$$

при низьких результатах:

$$2 \times 0,0 + 4 \times 0,4 + 1 \times 0,0 + 4 \times 0,0 = 1,6;$$

мотиваційна сила дорівнює:

$$6,4 + 1,9 + 1,6 = 9,9.$$

Варіант витрат малих зусиль:

Валентність результатів 1-го роду при витратах великих зусиль:

при досягненні високих результатів дорівнює:

$$2 \times 0,1 + 4 \times 0,6 + 1 \times 0,1 + 4 \times 0,0 = 2,7;$$

при середньому результаті валентність дорівнює:

$$2 \times 0,0 + 4 \times 0,6 + 1 \times 0,1 + 4 \times 0,0 = 2,5;$$

при низьких результатах:

$$2 \times 0,0 + 4 \times 0,6 + 1 \times 0,0 + 4 \times 0,0 = 2,4;$$

мотиваційна сила дорівнює:

$$2,7 + 2,5 + 2,4 = 7,6$$

Таким чином можна побачити, що найбільша мотивуюча сила у другого варіанта, а далі на другому місці по привабливості йде третій варіант. У відповідності з теорією очікування підприємству слід зробити вибір на користь другого варіанту.

При втіленні даної мотиваційної моделі в діяльність готелю необхідно пам'ятати, що за цією теорією мотивація працівників визначається рівнем і структурою очікувань результатів другого роду і ступенем їх зв'язку у свідомості робітника з результатами першого роду. Тому в якості обов'язкових умов успішного мотивування необхідно знати структуру, валентність і величину очікування результатів другого роду. При цьому варто пам'ятати, що не може бути єдиного підходу до всіх робітників, тому що очікування результатів другого роду у всіх індивідуальні. Використовуючи різноманітні прийоми, керівництво готелю «Reikartz Аврора» для успішної реалізації програм розвитку персоналу за рахунок застосування базової

моделі мотивації (табл. 2.4) повинні побудувати систему управління персоналом таким чином, щоб кожен працівник був упевнений, що, працюючи на досягнення організаційних цілей, він тим самим створює умови для найкращого досягнення результатів другого рівня.

Пропоновані заходи сприятимуть підвищенню фінансових результатів на 30% [23]. Зважаючи на це розрахуємо прогнозовану ефективність впровадження мотиваційної системи:

Таблиця 2.3

Прогнозування динаміки основних економічних показників готелю «Reikartz Аврора», м. Кривий Ріг на 2023р.

№ з/п	Показники	2022	2023	Відхилення	
				А.В. (+/-) (2022/ 2020)	В.В. (%) (2022/ 2020)
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	1 787,6	2 502,6	745,0	30
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. 30рн..	1 780	2 314	534	30
3	Чистий фінансовий результат	6	155	148,42	2381,58
4	Рентабельність діяльності, %	0,35	6,68	6,33	1808,91

В результаті впровадження пропонованих заходів з розвитку персоналу готелю «Reikartz Аврора» очікується підвищення чистого доходу від реалізації послуг та собівартості реалізованої продукції на 30%. Наслідком наведених даних буде досягнення рентабельності діяльності на рівні 6,68%, тобто зростання з попереднім показником на 6,33 відсоткових пункти.

Отже, підсумовуючи можна зазначити, що використання запропонованих методів для удосконалення системи управління розвитком персоналу є ефективним і доцільним.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Бізнес-готель «Reikartz Аврора» - тризірковий готель, який знаходиться у центрі міста Кривий Ріг на одній з головних його вулиць — проспекті Металургів 40, на «95 кварталі». Входить в мережу готелів Reikartz Hotel Group. До послуг гостей у готелі представлені 70 сучасних і функціональних номерів різних категорій, 3 конференц-зали, переговорна кімната, ресторан, сучасний Spa-фітнес-центр, 2 паркувальні майданчики перед будівлею готелю.

2. Виходячи з даних основних економічних показників можна зробити висновок, що рівень усіх показників різко зменшився. Чистий фінансовий результат знизився на 98,79%. Виходячи з аналізу показників фінансового стану, можна сказати, що відношення грошових коштів до активів зменшилося на 2,3, проміжний коефіцієнт покриття збільшився на 1 657,5. Аналізуючи основні економічні показники готелю, можна сказати, що станом на 2022р. чистий фінансовий результат знизився через Covid-19 та військову агресію РФ.

3. Характеризуючи систему управління персоналом варто зазначити, що в готелі «Reikartz Аврора» коефіцієнт плинності кадрів є високим. Причиною звільнення персоналу, у першу чергу, є зміна топ-менеджерів підприємства та надалі безвідповідальне управління готельного підприємства з боку даного топ-менеджменту. Було продемонстровано плинність кадрів готелю.

4. Зважаючи на схильності сучасної світової практики в управлінні розвитком персоналу, слід виділити певні сфери, що потребують вдосконалення: організаційний розвиток, супроводження ходу змін, професійний розвиток, коучинг та наставництво, навчання працівників, підвищення кваліфікації, планування кар'єрного росту. Продемонстровані переваги та недоліки використання сучасних методів розвитку персоналу.

5. Програма заходів удосконалення системи управління розвитком персоналу передбачає створення індивідуальних планів розвитку персоналу, запровадження відкритого робочого середовища, вдосконалення системи мотивації працівників, розвинення soft skills, започаткування гейміфікації, проведення базового управлінського тренінга, проведення тренінгу з тайм-менеджменту, проведення тренінгу з управління конфліктами, вдосконалення системи зворотного зв'язку.

6. Визначним напрямком раціонального функціонування та підтримки конкурентоспроможності готелю «Reikartz Аврора» в умовах кризи військового таймфрейму є ефективний розвиток персоналу. Застосування запропонованих у попередньому підрозділі способів поліпшення системи управління дозволить досягти позитивних ефектів у розвитку готелю, а саме: компетентне виконання роботи працівниками готелю, створення робочої атмосфери, економія коштів підприємства, розробка життєздатних і значних програм розвитку персоналу.

7. Використання запропонованих методів для удосконалення системи управління розвитком персоналу, сприяє: поліпшенню фінансово-економічні показники компанії; збільшенню продуктивності праці колективу в цілому та окремих працівників; прискоренню адаптації та гнучкості працівників до мінливих ситуацій; збагаченню командної співпраці та налагодженню стосунків в колективі; піднесенню на вищий щабель рівень знань, навичок та вмінь працівників організації; удосконаленню спроможності працівників швидко приймати раціональні рішення та розвинути креативність співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. — К.: Професіонал, 2006. — 511 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.
3. Бондар Н. Економіка підприємства: Навчальний посібник/ Наталія Бондар, Валерій Воротін, Олег Гаєвський,; За заг. ред. А. В. Калини; Міжрегіональна академія управління персоналом . — К.: МАУП, 2006. — 350 с.
4. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – №5. – 2009. – Т. 2. – С. 13–16.
5. Бутенко Н. Ю. Тренінг управлінських компетенцій: навч. посібник / Н.Ю. Бутенко, А. Є. Черпак. – К.: КНЕУ, 2011. – 444 с.
6. Виноградський М.Д. Управління персоналом: Навч. Посібник / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
7. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с. (Укр. мов).
8. Гавриш О.А. Управління персоналом сучасної організації / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, Н.О. Сімченко, Н.І. Ситник, В.Е. Грамотнєв. – К.: НТУУ «КПІ», – 2011. – 496 с.

9. Закон України «Про професійний розвиток працівників» №4312-VI. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
10. Кочемировська О.О. Розвиток трудового потенціалу як чинник економічного зростання України: аналіт. доп. / О.О. Кочемировська. — К.: НІСД, 2014. — 108 с.
11. Красношапка В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В.В. Красношапка, А.О. Коваленко // Молодий вчений. — 2014. — № 12(15). — С. 162–165. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/38.pdf>.
12. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL:<http://library.if.ua/book/45/3084.html>.
13. Кулакова С. Ю. Теоретичні аспекти дослідження витрат на персонал підприємства та їх ефективності / С. Ю. Кулакова. // Ефективна економіка. — 2017. — №6.
14. Лайкер Джефрі К. Філософія Toyota. 14 принципів роботи злагодженої команди / пер. з англ. Наталія Валевська. — К.: Наш формат, 2017. — 424 с.
15. Лапшина І.А. Розвиток людського капіталу України в процесі євроінтеграції: монографія. / І. А. Лапшина. — Львів: НІСД, 2008. — 332 с.
16. Маркова Н. С. Розвиток персоналу : [навч. посіб.] / Маркова Н. С. — Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. — 256 с
17. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. — 2013. — № 4. — С. 418–422. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.businessinform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf.

18. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник / Микола Мурашко, — 2-ге вид., стереотип.. — К.: Знання, 2006. — 311 с.
19. Назарова Г.В. Розвиток та використання управлінського персоналу — стратегічний підхід: монографія. / Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Затейщикова О.О. — Х.: Вид.ХНЕУ, 2012. — 216 с.
20. Офіційний сайт готелю «Reikartz Аврора». [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://reikartz.com/uk/hotels/aurora-krivoy-rog/>
21. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства / І.В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. — 2014. — Вип. 8. — Ч. 4. — С 74–76. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf.
22. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу / Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі — № 5 (50). — 2011.
23. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2014. — № 42. — С. 323–327. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodi-sutnistmodeli>.
24. Розвиток персоналу. - наук.стаття. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу:
https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ЕНП%20Управління%20персоналом%20готовий/page11.html
25. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник / В.А. Савченко. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2015. — 505 с.
26. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с

- 27.Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку / О.А. Сливка // Торгівля і ринок : темат. зб. наук. пр. – Вип. 29. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – С. 109–114.
- 28.Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf
- 29.Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
- 30.Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Марченко К.А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.
- 31.Туленков В. М. Технологізація управління кадровим потенціалом сучасної організації / В. М. Туленков // Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2011. – № 1. – С. 49-59.
- 32.Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серeda; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
- 33.Шелюжак І. Г., Тодорюк С. І., Кифяк В. І. Інноваційні методи розвитку персоналу. – наук.стаття. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1384/1/business-inform-2020-3_0-pages-437_444.pdf
- 34.Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). «Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues». Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA.



ДОДАТКИ

Додаток А

Готель «Reilkartz Аврора», м. Кривий Ріг



**Пропонована система мотивації персоналу готелю «Reilkartz
Аврора», м. Кривий Ріг**

Завдання системи мотивації	Ціль	Види мотивації	Інструмент системи мотивації	Періодичність
<p>Мотивує співробітників будь-якого рангу підвищувати результативність роботи, проявляти непідробний інтерес до бізнес-процесів та створювати в колективі сприятливу робочу атмосферу</p>	<p>Збільшення продажів для підприємства. Відчуття стабільності, впевненості в винагороді за відповідальну працю для співробітників</p>		Підвищення заробітної плати	В залежності від підвищення кваліфікаційного рівня
			Пайова участь персоналу у прибутку компанії	Участь постійна (за бажанням працівника)
			Премії, пільги та компенсації	Періодично та за необхідністю
		Матеріальна	Премії та грошові бонуси працівникам ресторану за авторські страви, незвичайні презентації, ідеї для званих вечорів тощо	Постійно
			Для ресторану у готелі: бонуси за продажі елітного міцного алкоголю, вина, авторських десертів, сезонних страв; 5% від чека, який становить не менше 1000 грн	Постійно
			Знижки на користування послугами підприємства	Постійно (за бажанням працівника)
		Оплачування лікарняного	Постійно за необхідністю	
		Надання житла не місцевим працівникам, оплата транспорту, безкоштовне харчування	Постійно та за необхідністю	
		Поїздки та путівки на відпочинок, повністю	Раз на рік	

Завдання системи мотивації	Ціль	Види мотивації	Інструмент системи мотивації	Періодичність
			або частково оплачені підприємством	
Зміцнити відносини команди, розвинути командний дух поза робочим середовищем	Створити злагоджений, мотивований колектив співробітників, який працює задля єдиної мети	Соціальна	Корпоративи, привітання зі святами	Періодично (Новий рік, Великдень, День народження)
			Повага до всіх співробітників, правильна тактика спілкування незалежно від посади	Постійно
Поспілкуватися і познайомитися в неробочій атмосфері та краще впізнати одне одного			Додаткові вихідні після великих заходів з обслуговування	Періодично та за необхідністю
Довгострокове співробітництво з кращими працівниками (зниження плинності кадрів). Відчуття себе частиною колективу, формування єдності	Престиж, медійність та респектабельність підприємства	Трудова	Оновлення обладнання та впровадження на виробництві технологічних ноу-хау	Раз на рік
			Відрядження на спеціалізовані заходи у готельній і ресторанній сфері	Періодично за наявності таких заходів
			Безкоштовне навчання у відомих готельєрів та рестораторів	Періодично за домовленістю зі спеціалістами
			Налагоджена зворотня комунікація зі співробітниками	Постійно
Підвищення кваліфікації працівників, лояльності і відповідальності з боку персоналу	Підвищення якості виконуваної роботи і продуктивності компанії в цілому	Статусна	Відрядження для підвищення кваліфікації	Щорічно
			Участь у професійних конкурсах	Періодично за наявності конкурсів та бажанням

Завдання системи мотивації	Ціль	Види мотивації	Інструмент системи мотивації	Періодичність
			Публічна похвала	працівників Постійно

