

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студентки 4 курсу, 2 групи,
спеціальності 073 «Готельно-
ресторанний менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

(підпис студента)

**Книш
Дарина
Олегівна**

Науковий керівник
д.е.н., проф.

(підпис керівника)

**Бойко
Маргарита
Григорівна**

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. _____ М. Г. Бойко
«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

КНИШ ДАРИНІ ОЛЕГІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Управління розвитком персоналу готелю «Amarant», м. Київ»

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

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 02 червня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – дослідження методичних та прикладних засад формування управління розвитком персоналом готелю «Amarant», м. Київ.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу готелю «Amarant», м. Київ

Предметом дослідження є методичні та прикладні засади управління розвитком персоналом готелю «Amarant», м. Київ

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AMARANT», М. КИЇВ

1.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю

1.2. Оцінка стратегії управління розвитком персоналу

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AMARANT», М. КИЇВ

2.1. Програми професійного розвитку персоналу

2.2. Формування кадрового резерву готелю

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	30.09.2022	30.09.2022
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	14.10.2022	14.10.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.01.2022	27.01.2022
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28. 04.2023	28. 04.2023
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	28.04.- 05.05.2023	28.04.- 05.05.2023
11	Отримання у деканаті направлення на зовнішнє рецензування	3 10.05. 2023	3 10.05. 2023
12	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, д.е.н., проф.

(підпис)

М. Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

Т.М. Ткачук

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

Д. О. Книш

(ініціали, прізвище)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено організаційний та економічний стан готелю та оцінено діючу стратегію управління розвитком персоналу.

За результатами аналітичної оцінки за напрямом дослідження запропоновано програми професійного розвитку персоналу з акцентом на формування кадрового резерву готелю.

Випускна робота відповідає формальним вимогам та рекомендується до захисту в ЕК.

11. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

(прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми: _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри: _____

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2023 р.

Зміст

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AMARANT», М. КИЇВ.....	8
1.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю.....	8
1.2. Оцінка стратегії управління розвитком персоналу.....	13
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AMARANT», М. КИЇВ.....	18
2.1. Програми професійного розвитку персоналу.....	18
2.2. Формування кадрового резерву готелю.....	21
Висновки.....	26
Список використаних джерел.....	29
ДОДАТКИ.....	32

Вступ.

Актуальність теми дослідження полягає у тому, що у сучасних кризових умовах підвищення кваліфікації працівників підприємства є найголовнішим аспектом для коректного функціонування готельного підприємства. Готелі зацікавлені у тому, щоб підвищувати кваліфікацію своїх працівників задля покращення репутації свого закладу. Головним, для успішного функціонування та розвитку готельного підприємства є забезпечення високого рівня системи управління розвитком працівників. Підвищення кваліфікації працівників є досить витратним з економічної сторони, а також зі сторони людського фактору.

Для того, щоб коректно розробляти схеми з розвитку персоналом підприємства, потрібно постійно досліджувати ринком, для розуміння, де саме потрібно покращувати кваліфікацію саме вашого персоналу, а також для того, щоб знаходити новий підхід у покращенні кваліфікації працівників готельного підприємства.

Роль управління розвитком персоналу на конкурентоспроможному підприємстві в останні роки має тенденцію до зростання. Цьому сприяють ринкові перетворення і посилення глобалізаційних процесів у економіці України.

У сучасному середовищі важливо забезпечувати управління процесом розвитку персоналу на усіх його стадіях та підтримувати розвиток організаційної культури і лідерства, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів питання розвитку персоналу здійснили вчені Ведмідь Н. І., Бойко М. Г., Салімон О. М., Романчук Л. Д. та ін.

У більшості випадків поняття управління розвитком персоналу розглядається видатними науковцями двома основними підходами: системним (Н. Том) та процесним (Г. Шмідт). Водночас, на думку В. Савченка, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій,

професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу тощо.

Мета дослідження полягає у дослідженні методичних та прикладних засад формування управління розвитком персоналом готелю «Amarant», м. Київ.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні завдання:

- визначити організаційно-економічні характеристики діяльності готелю
- оцінити стратегії управління розвитком персоналу
- визначити програми професійного розвитку персоналу
- визначити формування кадрового резерву готелю

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу готелю «Amarant», м. Київ.

Предметом дослідження є методичні та прикладні засади управління розвитком персоналом готелю «Amarant», м. Київ

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AMARANT», М. КИЇВ

1.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю.

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Амарант» ЛТД (надалі готель «Амарант») – це частина компанії «Сіті Хотелс Менеджмент», що є мережею готелів європейського стандарту.

В цю мережу входить 3 готелі:

- 1) Готель «Амарант»
- 2) «Сіті Парк Готель Київ»
- 3) «Сіті Парк Готель Біла Церква»

Готель «Амарант» це бутик-готель, в якому кожен номер має унікальне оформлення.

Готель має 2 корпуси: перший функціонує з 2012 року; другий – з кінця вересня 2019 року, також на території готелю знаходиться «Metro hostel», що розроблений зі списаних вагонів метро, кожна кімната якого виконана у стилі різних міст світу.

Наразі функціонує обидва корпус готелю, той, що відкрився у 2019 році, має 77 номерів різних категорій, а також 12 апартаментів. «Metro hostel», який у даний період не функціонує налічує 32 номери, а перший корпус готелю – 35. Загальна кількість номерів становить 112 номерів різних категорій, 12 апартаментів та 35 номерів у хостелі.

У таблиці 1.1 наведено номерний фонд по об'єктах розміщення готелю «Амарант»:

Таблиця 1.1.

Номерний фонд об'єктів розміщення підприємства ТОВ «Амарант»

<i>Об'єкт розміщення</i>	<i>Категорія номеру</i>	<i>Кількість номерів</i>
Amarant	Standard single	15
	Standard twin	4
	Comfort	16

Urban	Town room	28
	City room	20
	Big city room	8
	Twin city room	16
	Capital room	2
	Urban suite	3
Apartment	Apartment with patio	3
	Studio apartment	1
	Apartment	8
Metro Hostel	Grand	1
	Kings	1
	Palais	1
	Toledo	1
	Khresh	1
	Tcentr	1
	Shibuya	1
Peoples	1	

Переважно, готель розрахований на туристів що подорожують з метою бізнес подорожей. Час перебування гостя в готелі складає від 1 до 2 днів, для людей віком від 20 до 45 років, з середнім рівнем доходу. Також, готель розрахований на туристів, що подорожують в туристичних цілях і їм потрібне місце перебування від 2 днів до 1 тижня, віком від 18 до 50 років, для людей з доходом вище середнього. Ще готель пропонує оренду номерів на довготривалу перспективу, для бізнесменів, що приїжджають до Києва в робочі відрядження з інших міст чи країн. Це люди віком від 20 до 50 років, з доходом вище середнього, зазвичай такі довготривалі проживання сплачує компанія.

Давайте розглянемо організаційні структури в управлінні підприємством, у сучасних умовах їх виділяють 6, а саме:

- Лінійна;
- Функціональна;
- Лінійно-функціональна;
- Програмно-цільова;
- Дивізіональна;
- Матрична.

Готель «Амарант» дотримується лінійного типу управління підприємством.

Лінійний тип управління підприємством виглядає наступним чином: процес управління здійснюється відповідно до ієрархічної структури підприємства (від начальника до підлеглих). Підприємство бере приклад з американських компаній, в яких розпорядження йдуть від одного начальника до керівників кожного підрозділу, де ті, в свою чергу віддають накази своїм підлеглим.

Основною проблемою цієї форми організаційної структури є занадто складна процедура у прийнятті управлінських рішень, тобто, підлеглий-виконавець для того, щоб прийняти якесь рішення, має спочатку повідомити керівнику свого підрозділу, котрий, у свою чергу має повідомити свого керівника. Передача інформації знизу до гори, і потім згори до низу стосовно прийнятого рішення сповільнює процеси роботи підрозділів.

Пропоную розглянути приклад того, як виглядає лінійна система управління підприємством.

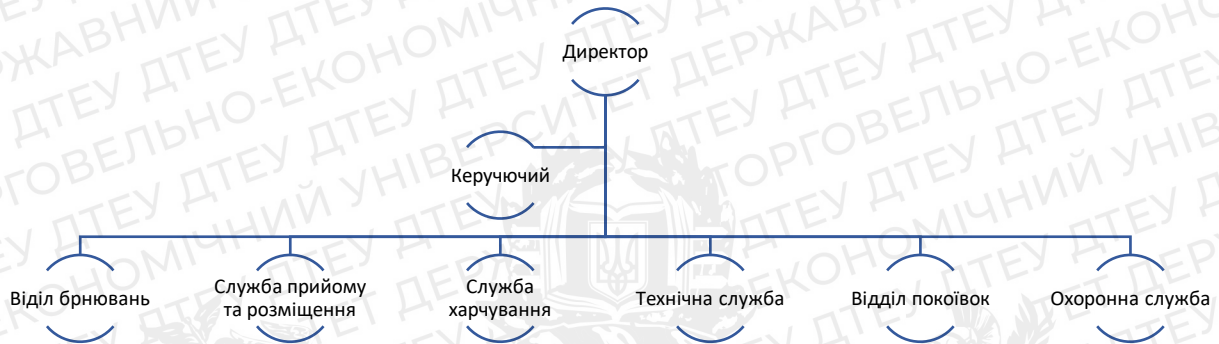


Рис. 1.1. Лінійне управління готелем «Амарант»

Джерело: розроблено на основі даних ТОВ «Амарант»

На рис. 1.1 ми можемо побачити вигляд лінійного типу управління підприємством. Директор підприємства видає накази керуючому підприємством, а той говорить їх своїм підлеглим, сортуючи накази відповідно до необхідного департаменту підприємства.

Такий тип управління підприємством має недолік, який полягає у послідовності передачі інформації та наказів, воно має бути виключно ієрархічним, що може трохи сповільнювати роботу працівників в нестандартних ситуаціях, які потребують швидкого реагування.

Пропоную проаналізувати динаміку економічних показників підприємства ТОВ «Амарант».

Таблиця 1.2.

Динаміка економічних показників ТОВ «Амарант» в період з 2018 – 2021 рр.

Показники	Рік				Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %	
	2018	2019	2020	2021	2021 / 2018	2021 / 2020	2021 / 2018	2021 / 2020
Чистий дохід, тис. грн.	25 000	28 000	45 000	37 259	12 259	-7 741	49,04	-17,2
Собівартість, тис. грн.	13 000	17 000	31 000	28 872	15 872	-2 128	122,09	-6,86
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	12 000	11 000	14 000	8 387	-3 613	-5 613	-30,11	-40,09
Частка основних засобів у активах	0,33	0,15	0,57	0,44	0,11	-0,13	33,33	-22,81
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,52	0,59	0,35	0,53	0,01	0,18	1,92	51,43
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	-	1,49	1,9	1,5	-	-0,4	діл. на нуль	-21,05
Фондовіддача, обороти	-	7	5,39	3,01	-	-2,38	діл. на нуль	-44,16
Фондоємність	-	0,14	0,19	0,33	-	0,14	діл. на нуль	73,68
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	2,41	4,43	4,55	-	0,12	діл. на нуль	2,71
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	10,59	16,16	14,39	-	-1,77	діл. на нуль	-10,95

Джерело: розроблено на основі даних ТОВ «Амарант»

В 2018 р. ТОВ «Амарант» сформувало обсяг виручки в розмірі 25 000 тис. грн. (див. табл. 1.2.).

На кінець періоду дослідження (2021 р.) виручка становить 37 259 тис. грн., що на 49,04% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

1.2. Оцінка стратегії управління розвитком персоналу.

Стратегічною метою кожної системи управління персоналу полягає у забезпеченні розвитку підприємства за рахунок ефективного використання людського капіталу. Коли формується стратегія управління персоналу, головними завданнями є: визначення та урахування майбутніх змін та тенденцій, що може зазнати підприємство; обґрунтувати можливі зміни, що сприяють стійкому розвитку підприємства.

Під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей в управлінні персоналом, які визначають загальну ідеологію та загальні завдання у розвитку підприємства, а також підбір найефективніших шляхів у їх досягненні. Також, стратегію управління персоналом можна розглядати як частину генерального плану дій підприємства у кадровій діяльності, що допомагає у визначення форм і напрямків, джерел та способів у формуванні персоналу, що забезпечують стратегічні цілі у розвитку підприємства.

Стратегія управління персоналом дозволяє пов'язати численні аспекти в управлінні персоналом з метою оптимізації їх впливу на персонал підприємства,

що в першу чергу впливає на трудову мотивацію усіх працівників, а також їх освітньо-професійні характеристики.

До основних характеристик стратегічного управління персоналом відносять:

- Довгострокові характери, що пояснюються направленістю на розроблення та зміну психологічних установок, мотивацій, структур персоналу та всієї системи управління або окремих елементів;
- Цілями стратегічного управління персоналом мають відповідати загальні стратегії розвитку підприємства, вони повинні бути спрямованими на досягненні цілей економічного розвитку підприємства, а не повинні суперечити їм.
- Стратегічне управління персоналом повинно враховувати дію чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, що може викликати необхідність у коректуванні загальних стратегій розвитку підприємства, а також і зміни у структурі та чисельності персоналу, навичок, що персонал володіє, кваліфікації, стилю, а також методів в управлінні персоналом.

Стратегічне управління персоналом ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому.

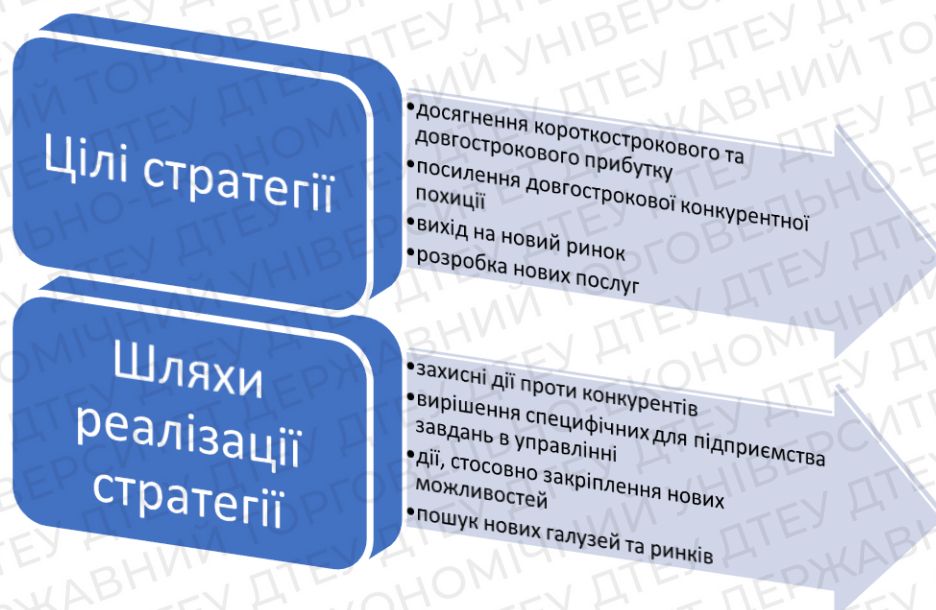


Рис. 1.2. Основні цілі та шляхи у реалізації стратегічного управління персоналом

Стратегічні цілі в управлінні персоналом мають бути узгодженими не лише з основною задачею підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, так як саме персонал є головним джерелом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Процес стратегічного управління персоналом підприємства поділяється наведено у рис. 1.3:



Рис.1.3. Процес стратегічного управління персоналом готелю.

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати потрібний кадровий потенціал підприємства, орієнтує надання послуг відповідно до

побажань споживача, допомагає у здійсненні гнучкого регулювання та своєчасних змін у організації, які відповідатимуть попиту споживача і надаватимуть конкурентоспроможні переваги.

На підприємстві ТОВ «Амарант» за основу стратегії в управлінні персоналом є японська стратегія. В основі цієї стратегії є постійне підвищення кваліфікації персоналу та їх системна ротація.

Японська стратегія передбачає собою довгу співпрацю працівника з підприємством, що створює «родинний дух» між працівником та керівництвом компанії.

Підприємства з японською стратегією управління надають перевагу тим працівникам, що працюють набагато довше, на початку працівники отримують невелику зарплатню, а з плином часу їх заробітна плата підвищується.

Так як готель «Амарант» є частиною мережі Сіті Хотелс Менеджмент, в яку входить 3 готелі («Готель Амарант», «Сіті Парк Апарт Готель Київ» та «Сіті Парк Готель Біла Церква»), то ротації персоналу відбуваються поміж цих трьох підприємств, задля того, щоб працівники, працюючи в різних готелях, могли зрозуміти специфіку кожного з готелів, адже в них різна кількість номерів, а також, різна категорія. Це робиться для того, щоб під час великої завантаженості підприємства, працівники з інших готелів могли допомагати працівникам даного об'єкту розміщення, щоб якість обслуговування не відрізнялась від тих працівників, які постійно працюють у даному готелі.

За напрямком ця ротація є горизонтальною, працівників переміщують з готелю до готелю зі збереженням їх посадових обов'язків. Метою такої ротації є навчання працівників у кращому розумінні готелів, адже це економить час на навчанні персоналу, якщо у майбутньому їх переведуть до іншого готелю. Періодичність цих ротацій визначається керівництвом, це відбувається не частіше 1 разу в 3 місяці.

Так, наприклад в готелі «Амарант» є одномісні номери, номери з двоспальним ліжком та великим двоспальним ліжком, номери з двома

односпальними ліжками, сімейні номери з диванчиками та номери категорії люкс, а також апартаменти студія, звичайні апартаменти та апартаменти з патіо. Також на території готелю амарант знаходиться Metro Hostel який обслуговується працівниками стійки реєстрації готелю «Амарант». В готелі «Сіті Парк Апартамент Київ» всі номери категорії апартаменти, всього в готелі 14 номерів: 1 великий номер з патіо, 12 звичайних номерів та 1 номер студія. В готелі «Сіті Парк Біла Церква» всього налічується 28 номерів різних категорій, номери з двома окремими односпальними ліжками, з великим двоспальним та сімейні номери з двоспальним ліжком та диваном. Саме тому ротації персоналу між готелями є актуальними, задля покращення розуміння персоналом різниці між готелями в деталях, а також для покращення роботи персоналу всіх ланок.

Нажаль, японська стратегія управління персоналом ігнорує мотивування працівників, так як ця стратегія більш зациклена на тому, щоб була невелика плінність кадрів, а працівники постійно покращували свої навички у роботі.

Ця стратегія краще всього характеризує стратегію управління працівниками у готелі «Амарант» - їх ціллю є постійне покращення працівників усіх ланок та скорочення зміни штату, але в переважній більшості випадків, керівники підприємства забувають про мотивацію працівників.

РОЗДІЛ 2. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AMARANT», М. КИЇВ

2.1. Програми професійного розвитку персоналу.

Розвиток персоналу є найважливішою умовою для успішної діяльності будь-якої організації. На сучасному етапі нашого життя, коли прискорений науково-технічний прогрес веде до швидких змін та вимог до професійних знань, умінь та навичок персоналу – це є найголовнішим питанням. При швидкому прогресі, випускники мають проходити повторне навчання на підприємстві кожні 3-5 років, адже отримані знання та навички швидко знецінюються.

В таблиці 2.1 можна побачити наступні методи професійного навчання персоналу:

Таблиця 2.1.

Методи професійного навчання.

<i>Навчання на робочому місці</i>	<i>Навчання за межами робочого місця</i>
Адаптація нових працівників	Лекції
Наставництво	Дискусії та обговорення
Розширення кола обов'язків	Дистанційне навчання
Делегування	Знайомство з досвідом інших підприємств
Передача досвіду	Розгляд можливих ситуацій
Ротація персоналу	Ділові ігри
Чергування робочих операцій	Моделювання різноманітних ситуацій
Метод складних завдань	Семінари
Підготовка та розвиток робочих команд	Тренінги
Консультування	Рольові ігри (працівник/споживач)
Аналіз робочих дій та процедур	Самостійне навчання
Інструктаж	Участь у різних проектах
Спеціальні завдання	Участь у навчальних програмах

Навчання на робочому місці є більш дешевим та оперативним, також воно полегшує входження в навчальний процес, так як працівники напряму взаємодіють з повсякденною роботою. З іншого боку, мета та порядок навчання можуть губитись через велику кількість роботи, а також через часові рамки.

Навчання поза робочим місцем включає в себе всі види навчання за межами самого підприємства. В даному випадку цей процес навчання є кращим варіантом, так як він є краще спланованим та дидактично глибше опрацьованим.

На підприємстві ТОВ «Амарант» під час найму нових працівників діють наступні методи з професійного навчання персоналу:

Навчання на робочому місці:

- Інструктаж;
- Наставництво;
- Передача досвіду;
- Рольові ігри з метою інсценування складних ситуацій зі споживачами;
- Метод складних завдань;
- Консультування.

Навчання поза робочим місцем:

- Дистанційне навчання (у випадку, якщо працівник або більш кваліфікований працівник знаходиться на іншому об'єкті розміщення);
- Самостійне навчання;
- Розгляд можливих ситуацій.

Нестандартні методи навчання:

- Buddying — під час навчання нових працівників більш кваліфікованими співробітниками поняття ієрархії відсутнє. Таким чином нові співробітники не відчують прірви у знаннях та навичка під час спілкування з наставниками, а наставники, під час навчання нових колег мають змогу згадати старі навички, які з часом могли забутись та вигадати нову техніку для навчання співробітників відповідно до характеру.
- Secondment — використовується тоді, коли новий працівник вже трохи освоївся на новому місці роботи і його направляють у другий об'єкт розміщення, наприклад у готель «Сіті Парк Апартамент Київ», для того, щоб

працівник зрозумів різницю у функціонуванні між цими двома об'єктами розміщення.

- Shadowing – використовується на фінальному етапі стажування або у якості підвищення кваліфікації працівника. Працівник спостерігає за роботою свого більш кваліфікованого працівника і повторює його дії, таким чином, коли працівнику-учню не пояснюють дії, які йому необхідно зробити, він запам'ятовує це швидше.

Найбільшою проблемою готелю «Амарант» є те, що основний розвиток персоналу відбувається лише на початку роботи кожного працівника.

Надалі, коли працівники працюють більше трьох років повторні тренінги для підвищення кваліфікації працівників майже не проводяться і це є великим недоліком, адже в наш час, в який дуже швидко розвивається і додає у сферу гостинності все частіше нових послуг, протягом 3-5 років знання та навички, що були у працівників, можуть бути неактуальними.

Кращим виходом з цього може бути:

- Дослідження шляхом моніторингу нових послуг, що пропонують готелі України та світу в цілому;
- Проведення зборів працівників задля вирішення, яким чином будуть впроваджуватись нові тенденції у сфері гостинності;
- Проведення тренінгів, для підвищення кваліфікації працівників;
- Проведення лекцій, на яких будуть розповідатись новітні тенденції у сфері гостинності;
- Тренінги, на яких будуть закріплюватись знання, що були отримані на лекціях.

Ці 5 пунктів мають полегшити управління у розвитку персоналу, а також допомогти рекрутерам підприємства зрозуміти, що більш доцільно використовувати задля покращення розвитку персоналу у готелі, та використовувати це у майбутньому.

2.2. Формування кадрового резерву готелю.

Кадровий резерв на готельних підприємствах створюється для заміщення існуючих посад.

Одним із напрямів підвищення кадрового потенціалу прийнято вважати забезпечення ефективного його формування. При формуванні персоналу досить часто виникає проблема якісного підбору кадрів. Особливо це стосується управлінського персоналу, у розрізі якого досить важливо підбирати висококваліфікованих фахівців-управлінців, що уміло застосовують свої професійні здібності на стратегічному та оперативному рівнях.

За результатами досліджень, кадровий резерв – це група працівників, що потенційно здатні до виробничої діяльності, котрі відповідають вимогам до своєї посади, пройшли відбір та кваліфікаційну підготовку, а також молоді фахівці з високим потенціалом.

Давайте розглянемо, яка кількість працівників була наприкінці 2021 року, та на початку 2023 року.

До та після повномасштабного вторгнення, чисельність персоналу готелю виглядав наступним чином:

Таблиця 2.2.

Чисельність персоналу у на кінець 2021 року та кінець квітня 2023 року:

<i>Посада працівника</i>	<i>2021 р.</i>	<i>2023 р.</i>
	<i>Кількість</i>	
Старший адміністратор	2	2
Адміністратор день/ніч	4	4
Помічник адміністратора	4	2
Старша покоївка	1	0
Покоївка	7	4
Кухар	3	2

Помічник кухара	1	1
Офіціант	3	2
<i>Загальна кількість працівників</i>	25	17

Якщо порівняти у відсотковому співвідношенні, завантаженість готелю складала, в середньому на місяць (по об'єктах розміщення) на період кінця 2021 року:

Таблиця 2.3.

<i>Об'єкт розміщення</i>	<i>Завантаженість, у %</i>	
	<i>2021 р.</i>	<i>2023 р.</i>
Urban	72,0%	24,1%
Apartment	93,3%	82,0%
Amarant	73,0%	31,5%

Завдяки такій кількості працівників в готелі, завжди була достатня кількість номерів, що спокійно задовольняла потреби споживачів.

На кінець квітня 2023 року кількість працівників суттєво змінилась, через війну, більшість працівників звільнилась через переїзд до іншої країни або до іншої області України.

У таблиці 2.2 ми можемо порівняти кількість працівників у готелі до повномасштабного вторгнення та після.

На нижче наведеному графіку, ми можемо спостерігати кількість працівників на кінець 2021 року та на кінець квітня 2023 року.

Що дає нам зрозуміти яка плинність кадрів відбулась за цей період.

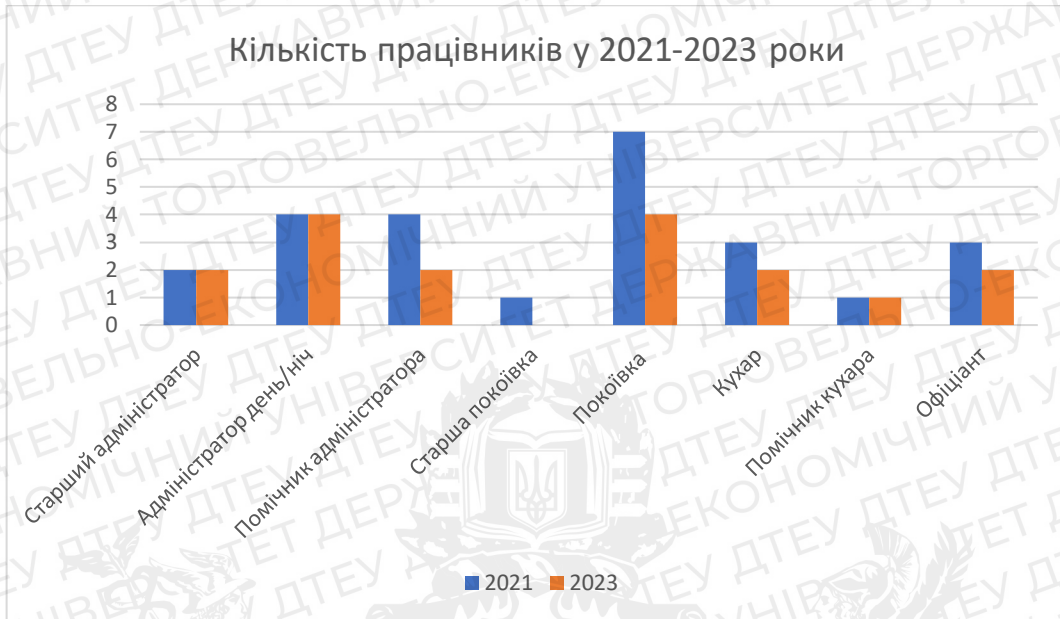


Рис.2.1. Кількість працівників у 2021-2023 роки.

Тобто, за останній рік кількість працівників знизилась, в той час як завантаженість готелю майже не змінилась, що призводить до некоректного функціонування готельного підприємства, адже відбувається простій номерів.

Якщо вирахувати коефіцієнт плинності кадрів, то ми можемо побачити, що коефіцієнт дорівнює 53%, що може говорити про те, що працівники є не кваліфікованими або приходять на підприємство для сезонної роботи.

Також такий коефіцієнт може говорити про наступне:

1. Заробітна плата не відповідає кількості роботи;
2. Відсутність можливості кар'єрного росту;
3. Неєфективна процедура відбору кандидатів, що призводить до найму невідповідних людей;

Для того, аби вирішити проблему з нестачею персоналу, необхідно створити кадровий резерв, для цього розглянемо етапи його формування:

- Визначення посад, для яких є необхідним кадровий резерв;
- Розробити критерії відбору;
- Визначити поточні навички та знання, що необхідні для нового співробітника, та визначити їх та їхній потенціал шляхом тестування;

- Аналізувати можливості для розвитку навичок та задля отримання досвіду;
- Визначити особистісні якості, що необхідні для бажаних посад;
- Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, що знаходиться у кадровому резерві;
- Розробка програм навчання та тренінгів для працівників, що перебувають у кадровому резерві;
- Регулярне відстеження прогресу співробітників кадрового резерву;
- Оцінка та оновлення планів розвитку, що відповідають потребам компанії;
- Визначення фактичної ефективності програм розвитку і тренінгів, за потреби їх використання;
- Створення програм винагород, для заохочення співробітників, що показують прогрес;
- Організація зворотного зв'язку для співробітників кадрового резерву, задля допомоги їм у покращення своїх навичок та якостей.

Для вирішення даної проблеми, потрібно зробити кадровий резерв, який буде дозволяти виводити більшу кількість працівників у разі необхідності, коли є велике завантаження готелю.

На підприємстві діє превентивна кадрова політика. Вона говорить про те, що:

- 1) Керівництво має обґрунтовані прогнози у розвитку кадрового положення, але не має засобів на їх вплив;
- 2) Кадрова служба має не тільки засоби у діагностиці персоналу, а й прогнози у кадровій ситуації на середньостроковий період;

Головним недоліком цієї політики є відсутність цільових кадрових програм.

Для того, щоб готель продовжував функціонувати так само, як робив це до війни, необхідно мати в запасі таку кількість працівників:

- Покоївка – 10 ос;
- Старша покоївка – 1 ос;
- Старший адміністратор зміни – 2 ос;
- Адміністратор день/ніч – 6 ос;
- Помічник адміністратора – 2 ос;
- Старший офіціант – 1 ос;
- Офіціант – 6 ос;
- Старший кухар – 1 ос;
- Кухар – 4 ос;
- Помічник кухара – 2 ос.

Це підвищить швидкість у обслуговуванні відвідувачів закладу, що задовольнить потреби споживачів у тому, щоб їх обслуговували швидко та непомітно.

Для того, щоб підвищити кадровий резерв готелю, також необхідно мати конкурентну заробітну плату. Раніше, кожен рік зарплатня кожного працівника підвищувалась на 100 грн/змiна. Останні 1,5-2 роки заробітна плата стоїть на місці, через що, кількість охочих працювати значно зменшується.

Під час пошуків нових працівників, необхідно дивитись на його стаж роботи, місце, де навчався (в залежності від посади), але й також пропонувати шукачам роботи конкурентну заробітну плату, щоб вони не намагались шукати інше місце з більш високим рівнем доходу.

Також треба розробити кадрову програму підприємства, аби кадрова політика з превентивної змінилась на активну, що є більш раціональною для усіх підприємств, а також для того, щоб плинність кадрів на підприємстві зменшувалась, а не збільшувалась.

Висновки.

Підприємство ТОВ «Амарант» дотримується лінійного типу управління підприємством.

Основною проблемою цієї форми організаційної структури є занадто складна процедура у прийнятті управлінських рішень, тобто, підлеглий-виконавець для того, щоб прийняти якесь рішення, має спочатку повідомити керівнику свого підрозділу, котрий, у свою чергу має повідомити свого керівника. Передача інформації знизу до гори, і потім згори до низу стосовно прийнятого рішення сповільнює процеси роботи підрозділів.

Такий тип управління підприємством має недолік, який полягає у послідовності передачі інформації та наказів, воно має бути виключно ієрархічним, що може трохи сповільнювати роботу працівників в нестандартних ситуаціях, які потребують швидкого реагування.

Під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей в управлінні персоналом, які визначають загальну ідеологію та загальні завдання у розвитку підприємства, а також підбір найефективніших шляхів у їх досягненні. Також, стратегію управління персоналом можна розглядати як частину генерального плану дій підприємства у кадровій діяльності, що допомагає у визначення форм і напрямків, джерел та способів у формуванні персоналу, що забезпечують стратегічні цілі у розвитку підприємства.

Стратегічне управління персоналом дає змогу формувати потрібний кадровий потенціал підприємства, орієнтує надання послуг відповідно до побажань споживача, допомагає у здійсненні гнучкого регулювання та своєчасних змін у організації, які відповідатимуть попиту споживача і надаватимуть конкурентоспроможні переваги.

На підприємстві ТОВ «Амарант» за основу стратегії в управлінні персоналом є японська стратегія. В основі цієї стратегії є постійне підвищення кваліфікації персоналу та їх системна ротація.

Японська стратегія передбачає собою довгу співпрацю працівника з підприємством, що створює «родинний дух» між працівником та керівництвом компанії.

Нажаль, японська стратегія управління персоналом ігнорує мотивування працівників, так як ця стратегія більш зациклена на тому, щоб була невелика плинність кадрів, а працівники постійно покращували свої навички у роботі.

Ця стратегія краще всього характеризує стратегію управління працівниками у готелі «Амарант» - їх ціллю є постійне покращення працівників усіх ланок та скорочення зміни штату, але в переважній більшості випадків, керівники підприємства забувають про мотивацію працівників.

Розвиток персоналу є найважливішою умовою для успішної діяльності будь-якої організації. У сучасному етапі нашого життя, коли прискорений науково-технічний прогрес веде до швидких змін та вимог до професійних знань, умінь та навичок персоналу – це є найголовнішим питанням. На сучасному етапі нашого життя, коли прискорений науково-технічний прогрес веде до швидких змін та вимог до професійних знань, умінь та навичок персоналу – це є найголовнішим питанням. При швидкому прогресі, випускники мають проходити повторне навчання на підприємстві кожні 3-5 років, адже отримані знання та навички швидко знецінюються.

Одним із напрямів підвищення кадрового потенціалу прийнято вважати забезпечення ефективного його формування. При формуванні персоналу досить часто виникає проблема якісного підбору кадрів. Особливо це стосується управлінського персоналу, у розрізі якого досить важливо підбирати висококваліфікованих фахівців-управлінців, що уміло застосовують свої професійні здібності на стратегічному та оперативному рівнях.

За результатами досліджень, кадровий резерв – це група працівників, що потенційно здатні до виробничої діяльності, котрі відповідають вимогам до своєї посади, пройшли відбір та кваліфікаційну підготовку, а також молоді фахівці з високим потенціалом.

за останній рік кількість працівників знизилась, в той час як завантаженість готелю майже не змінилась, що призводить до некоректного функціонування готельного підприємства, адже відбувається простій номерів.

Якщо вирахувати коефіцієнт плинності кадрів, то ми можемо побачити, що коефіцієнт дорівнює 53%, що може говорити про те, що працівники є не кваліфікованими або приходять на підприємство для сезонної роботи.

Також такий коефіцієнт може говорити про наступне:

1. Заробітна плата не відповідає кількості роботи;
2. Відсутність можливості кар'єрного росту;
3. Неefективна процедура відбору кандидатів, що призводить до найму невідповідних людей;

Також треба розробити кадрову програму підприємства, аби кадрова політика з превентивної змінилась на активну, що є більш раціональною для усіх підприємств, а також для того, щоб плинність кадрів на підприємстві зменшувалась, а не збільшувалась.

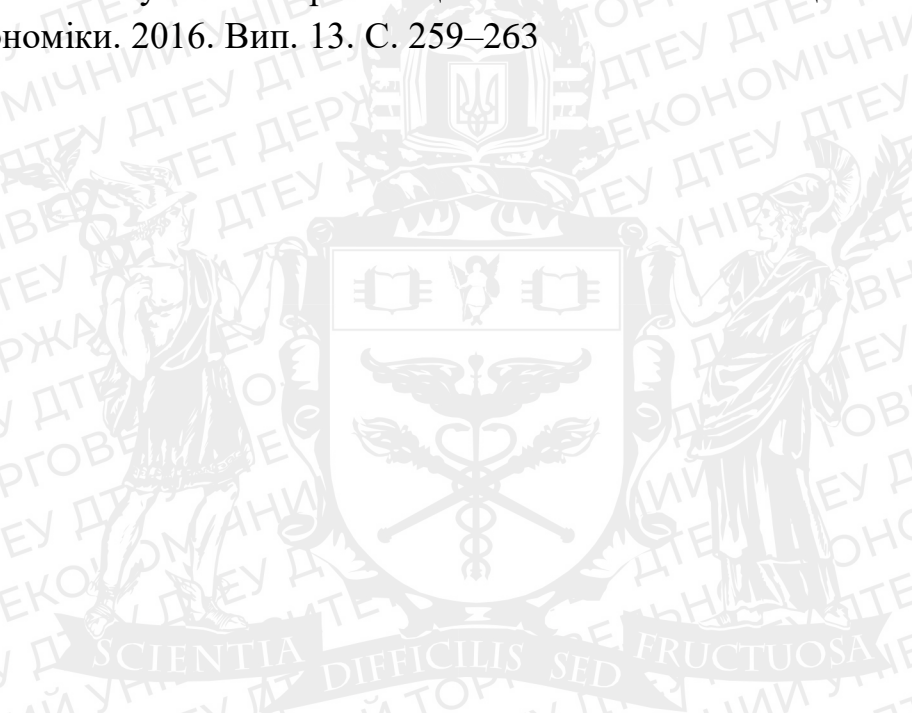
Список використаних джерел.

1. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275
2. Застрожнікова, Ірина. "СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ." Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry) 2 (24) (2021): 159-173.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с
4. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник. Серія «Економічні науки». 2014. № 7. Ч. 2. С. 144–146.
5. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 74–76
6. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с
7. https://hrassist.pro/uk/blog/praktichni-instrumenti-dlya-stvorenniya-kadrovogo-rezervu?gclid=Cj0KCQjw4NujBhC5ARIsAF4Iv6cfAi4w3R9iseMc6q-AMOIk8EzBtWrJ_UOcqjMxHKR4CWkVthh9ooooAq_oEALw_wcB
8. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/847-95-%D0%BF#Text>
9. Толкованов В. Формування та розвиток кадрового резерву як важливий елемент модернізації державної служби. / В. Толкованов // Офіційний сайт "Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського". – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
10. Сичова Н. Механізм формування кадрового резерву підприємства торгівлі / Н. Сичова, А. Сичова // Офіційний сайт "Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського". – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
11. <https://hr-security.ua/ua/koeffitsient-plinnosti-kadriv-yak-rahuvatj-rol-v-biznesi#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82%20%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B2%20%2D%20%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B8%D0%B9,%D0%BF%D1%80%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%80%D0%B0%D1%85%D1%83%D0%BD%D0%B>

[A%D1%83%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4.](#)

12. Сичова Н., Сичова А. Механізм формування кадрового резерву торговельного підприємства // Науковий журнал "Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля". – 2012. – №11(182), ч. І. – С. 443-449.
13. Килин О. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід / О. В. Килин, Ю. В. Тимчишин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. – Вип. 22, ч. 2. – С. 20–24.
14. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Т. 7, вип. 4. – С. 45–51.
15. Davydova, O. (2016), "The role of staff in ensuring the quality of services of the hotel and restaurant business", Cambridge Journal of Education and Science, No. 1(15), vol. III. pp. 298-305.
16. Буднік М.М. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства / М.М. Буднік, С.Ю. Гетманова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2014. – №2(1). – С.158-162.
17. Вакуленко Т.В. Сучасні аспекти управління персоналом на підприємствах готельного господарства / Т.В. Вакуленко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – №5 (61). – 2013. – С.113-117.
18. UNWTO Tourism Highlights: 2018. Edition [Електронний ресурс]: Інтернет портал. – Madrid: UNWTO, 2019. – Режим доступу: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029>
19. Крушельницька Я. В. Оптимізація функціональних станів працівників як напрямок управління персоналом / Я. В. Крушельницька // Зайнятість та ринок праці. Міжвід. наук. 107 зб. – К. : РВПС України НАН України. – 2004. – Вип. 9.– С. 52–59.
20. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах // Персонал. – 2006. – № 3. – С. 25
21. Варнавська Д. С. Кадрова політика як основний інструмент формування мотивації на підприємстві. Ключові аспекти наукової діяльності – 2020: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Режим доступу: www.rusnauka.com

22. Гриньова В. М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2017. 228 с
23. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2018. 398 с.
24. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2017. № 3. С.156-162.
25. Зось-Кіор М. В., Стрілков О. Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 13. С. 259–263





ДОДАТКИ



Ім'я користувача:
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:
1015601251

Дата перевірки:
14.06.2023 13:05:18 CEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
14.06.2023 13:08:07 CEST

ID користувача:
100008071

Назва документа: Книш ВКР

Кількість сторінок: 38 Кількість слів: 5662 Кількість символів: 43835 Розмір файлу: 311.74 KB ID файлу: 1015249610

28.6% Схожість

Найбільша схожість: 5.67% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014814274)

23.7% Джерела з Інтернету

727

Сторінка 40

15.3% Джерела з Бібліотеки

136

Сторінка 48

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

1

Додаток Б.

«Інформація про ТОВ «Амарант» ЛТД.

Таблиця 1.

Інформація про юридичну особу

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Амарант» ЛТД
Скорочене найменування юридичної особи	ТОВ «Амарант» ЛТД
Найменування іноземною мовою	Limited Liability Company «Amarant» LTD
Статус	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	25663380
Дата реєстрації	11.08.1995 р. (27 років і 8 місяці)
Місцезнаходження	вул. Костянтинівська, б. 71-Д, Подільський район, 04080, м. Київ, Україна
Керівник	Василенко Оксана Анатоліївна
Основний вид економічної діяльності (КВЕД)	55.10. Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення 56.10. Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
Контактні дані	Телефон: +380445012802 Факс: +380445012805 Електронна пошта: company@amaranthotel.com

Джерело: розроблено на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД

Додаток В.

Таблиця 2.

Номерний фонд готелів мережі ТОВ «Сіті Хотелс Менеджмент».

Urban		Apartment		Amarant	
<i>Назва номеру</i>	<i>Кількість номерів</i>	<i>Назва номеру</i>	<i>Кількість номерів</i>	<i>Назва номеру</i>	<i>Кількість номерів</i>
Town room	28	Apartment with patio	3	Standard single	15
City room	20	Studio apartment	1	Standard twin	4
Big city room	8	Apartment	8	Comfort	16
Twin city room	16				
Capital room	2				
Urban suit	3				

Джерело: розроблено на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД

Таблиця 3.

Сіті Парк Апартамент Київ	
<i>Назва номеру</i>	<i>Кількість номерів</i>
Garden Apartment	1
Park Apartment	12
City Loft	1

Джерело: розроблено на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД

Таблиця 4.

Сіті Парк Біла Церква	
<i>Назва номеру</i>	<i>Кількість номерів</i>
Modern twin room	12
Modern double room	8
Premium suite	5
Suite superior	3

Джерело: розроблено на основі даних ТОВ «Амарант» ЛТД

Етапи процесу формування резерву керівників у організації.

Додаток Д.

Розрахунок коефіцієнту плинності кадрів на підприємстві ТОВ «Амарант» ЛТД:

$$\frac{9}{17} \times 100\% = 53\%$$

Нормальні показники плинності кадрів.

Рівень персоналу	Середній показник плинності кадрів, %
Співробітники без кваліфікації	30-50
Співробітники з низькою кваліфікацією	20-30
Рядові співробітники	5-20
Менеджери середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки	0-2