

**Державний національний готельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

На тему:

## **ТЕХНОЛОГІЇ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Студентки  
4 курсу, 1 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

Петруненко Анастасії Іванівни

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита Григорівна

*підпис  
керівника*

Гарант освітньої програми  
к. е. н, доц.

Ткачук Тетяна Михайлівна

*підпис  
гаранта*

**Київ 2023**

**Державний національний готельно-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

М.Г.Бойко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентки

*Петруненко Анастасії Іванівни*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Технології набору та відбору персоналу готелю «Богуславль» м .Богуслав

Затверджена наказом ректора від «06» грудня 2022 р. № 4026.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 05 лютого 2023 року

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

*Мета роботи* – розробка напрямів удосконалення технології набору та відбору персоналу

*Об'єкт дослідження* – процес застосування технологій набору та відбору персоналу

*Предмет дослідження* – прикладні засади технологій набору та відбору персоналу



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

## ЗМІСТ

### ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Практичні основи застосування технологій набору та відбору персоналу готелю «Богуславль» м. Богуслав

1.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелі

1.2. Діагностика технологій підбору та відбору персоналу в готелі

РОЗДІЛ 2. Напрями удосконалення технології набору та відбору персоналу готелю «Богуславль» м. Богуслав

2.1. Методи набору та відбору персоналу

2.2. Прикладні аспекти формування job offer кандидата

### 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	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.	01.11.2022 р. 30.11.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.11.2022 р.- 25.12.2022 р.	30.11.2022 р.- 25.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	25.12.2022 р.- 25.03.2023 р.	25.12.2022 р.- 25.03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	28.03.2023 р.- 01.04.2023 р.	28.03.2023 р.- 01.04.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.04.2023 р.- 13.05.2023 р.	04.04.2023 р.- 13.05.2023 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	16.05.2023 р.- 20.05.2023 р.	16.05.2023 р.- 20.05.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру</i>	03.06.2023 р.	03.06.2023 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	23.05.2023 р.	23.05.2023 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	24.05.2023 р.- 03.06.2023 р.	24.05.2023 р.- 03.06.2023 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно Розкладу

6. Дата видачі завдання «\_14\_» жовтня 2023 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи д. е. н., проф. \_\_\_\_\_М.Г.Бойко\_ (прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми к. е. н, доц. \_\_\_\_\_Т.М.Ткачук (прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник \_\_\_\_\_А.І.Петруненко студент (підпис студента)



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано практичні основи застосування технологій набору та відбору персоналу готелю. Для досягнення мети презентовано організаційно-економічну характеристика діяльності готелю та проведено діагностику технологій підбору та відбору персоналу в готелі. Дослідження особливостей застосування технологій набору та відбору персоналу готелю дозволило обґрунтувати методи набору та відбору персоналу та запропонувати Прикладні аспекти формування job offer кандидата

Випускна робота відповідає формальним вимогам рекомендується до захисту в ЕК.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Відбір та підбір персоналу є основним елементом управління персоналом і частиною кадрової політики підприємства. Також необхідністю даної теми є правильне комплектування штату. Управління персоналом становить виклик для будь-якої організації, незалежно від її масштабів. Часто керівники та співробітники служб управління персоналом мають складнощі у розумінні та оцінці потенціалу та здібностей працівників. В даний час керівники усвідомлюють, що питання успішного підбору персоналу стоїть набагато гостріше, ніж раніше.

Діяльність продажу товарів є одним з найбільш активно зростаючих сегментів українського ринку. І звичайно, такий розвиток вимагає постійного припливу персоналу. Внаслідок цього, керівники підприємств стикаються з труднощами у пошуку кваліфікованих співробітників та виборі найбільш ефективних методів підбору.

В даний час проблема відбору, підбору і найму торгового персоналу найбільш актуальна, оскільки зміни в системі управління, стратегії і функціях організацій у сфері торгівлі неминуче відображається в способах і методах планування підготовки і підбору штату, способах розстановки працівників, зміні психології та організаційній культурі персоналу для досягнення максимальної ефективної роботи і підвищення продуктивності праці. В результаті недооцінка керівництвом ефективних сучасних методів підбору персоналу стає слабкою ланкою управління розвитком персоналу на підприємстві.

Особливістю політики найму в роздрібних мережах є організація масового підбору персоналу в масштабах торгової мережі. Масовий підбір персоналу має на увазі залучення великої кількості співробітників широкого спектру посад. При цьому, однією з конкурентних переваг є високий професіоналізм персоналу, його висока мотивація до праці.

Кадрова стратегія є невід'ємною складовою стратегічного управління



організацією у сфері роздрібної торгівлі, та потребують розробки та впровадження відповідних стратегій управління персоналом відповідно до перспективних завдань розвитку організації. Тому важливу роль відіграє процес управління персоналом, в тому числі ефективна організація підбору персоналу.

Вивченню методологічних проблем кадрового менеджменту присвячено ряд досліджень. Фундаментальні поняття та сучасні теорії, пов'язані з управлінням персоналом, були розроблені вченими як зарубіжного, так і вітчизняного походження. В їх дослідженнях значний внесок зробили економісти, спеціалізовані у галузі кадрового менеджменту такі як А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, А. Маслоу, М. Вебер Ф. Герцберг та інші. Більшість українських дослідників таких як І. Бондар, А. Колот, Е. Лібанова, Т. Кір'ян, В.Петюх та багато інших в переважній більшості зайняті удосконаленням механізму та системи кадрового менеджменту в умовах розвитку ринкових відносин, значний внесок у дослідження систем управління персоналом розвинутих країн, зокрема Японії, ФРН, США, Франції, Англії, зробили вчені такі як С. Русаков, С. Лазарев, Д. Петраченко. Вони детально проаналізували ці системи. Однак, тільки у дослідженні Ю. Лободи та Є. Стаценко була спроба адаптувати міжнародні нематеріальні методи мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні.

Аналіз існуючих досліджень свідчить про потребу більш детального вивчення зарубіжного досвіду та можливостей застосування різних аспектів кадрового менеджменту, а також адаптації їх і практичного впровадження в умови підприємств України.

Метою ВКР роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних напрямів удосконалення технології набору та відбору персоналу готелю "Богуславль" у місті Богуслав на основі вивчення спеціальної літератури та критичного аналізу практики господарювання у цій конкретній установі.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення в роботі таких

*завдань:*

надати організаційно-економічну характеристику діяльності готелю;  
провести діагностику технологій підбору та відбору персоналу в готелі;  
запропонувати методи набору та відбору персоналу;  
обґрунтувати прикладні аспекти формування job offer кандидата.

*Об'єктом* дослідження є процес відбору персоналу в організації.

*Предметом* – теоретичні та практичні аспекти сучасних методів відбору персоналу в організації.

Дослідження проведене з використанням методів: якісного і кількісного порівняння; структурного та факторного аналізу (під час дослідження принципів аспектів механізму функціонування системи управління персоналом у ТОВ «БОГУСЛАВЛЬ»); системного узагальнення (для теоретико-методологічного обґрунтування методів відбору персоналу у ТОВ «БОГУСЛАВЛЬ»); фактологічного аналізу (для унаочнення організаційно-управлінської структури та аналізу господарської діяльності ТОВ «БОГУСЛАВЛЬ»); методу систематизації й узагальнень (дослідження теоретично-методологічних аспектів аналізу системи методів відбору персоналу у ТОВ «БОГУСЛАВЛЬ»); методу аналізу й синтезу, економіко-статистичних методів (дослідження й аналіз персоналу, оцінки основних підсистем управління персоналом та методів відбору персоналу у ТОВ «БОГУСЛАВЛЬ»), графічного методу та ін.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що вони дозволяють систематично та логічно використовувати сучасні аспекти аналізу системи методів відбору персоналу в організації з метою досягнення ефективних результатів діяльності готельного підприємства ТОВ «БОГУСЛАВЛЬ».

*Структура і обсяг роботи.* Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.



**РОЗДІЛ 1**  
**ПРАКТИЧНІ ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ**  
**НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «БОГУСЛАВЛЬ»,**  
**М. БОГУСЛАВ**

1.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності готелю

Готель «Богуславль» відноситься до цільового типу , та має категорію 4\*\*\*\*.

Номерний фонд представлений таким чином:

Готель «Богуславль» вміщає в себе 19 номерів .

Категорія номеру	Кількість номерів	Площа номерів	Характеристика
Одно-двомісний евро-тренд	5	12кв.м	Однокімнатний номер з односпальними ліжками, 1 санвузол на 2 номери
Двомісний стандарт	5	45кв.м	Однокімнатний номер з можливістю додаткового місця
Напівлюкс	5	45кв.м	Комфортний номер для двох з можливістю додаткового місця
Люкс двокімнатний	4	90кв.м	Висококласний двомісний номер, кондиціонований

Харчування здійснюється у ресторані готелю.

Житлова частина готелю «Богуславль» спроектована за прямокутною формою плану. У готелях різної поверховості та протяжності використовується прямокутна форма плану. Ця форма плану дозволяє створювати лаконічні об'єми будівель у формі паралелепіпеда, що вважається найбільш ефективним варіантом.

Блок житлових кімнат готелю «Богуславль» спроектовано у формі Y, на задньому першому поверсі розташовані приміщення загального призначення, що знаходяться за цим блоком.

Входи (головний та службовий) розміщені по периметру за принципом найкращого вирішення проблеми пересування.

Житлові поверхи готелю «Богуславль» спроектовані з урахуванням двостороннього використання коридору. Смуга санітарно-ванних вузлів і холів безпосередньо прилягає до коридору. У готельних об'єктах, призначених для відпочиваючих, вид з вікна має велике значення, тому вікна номерів виходять на паркову зону. Всі номери мають балкони.

Цільова аудиторія готелю – споживачі туристичних послуг з рівнем доходів середнім і вище середнього. Режим роботи готелю – цілорічний та цілодобовий.

Організаційна структура управління готелем «Богуславль» наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Організаційна структура управління готелем «Богуславль»



Організаційна структура підприємства формується через горизонтальний та вертикальний розподіл праці в системі управління. У разі фізичної особи-підприємця вона самостійно визначає загальні принципи та організаційну структуру управління. У господарських товариствах такі питання регулюються законодавством та Статутом товариства. [2].

В ході управління готелем «Богуславль» пропонується обрати стратегію помірних цін. Стратегія помірних цін буде обрана готелем з точки зору створення собі іміджу стабільного виробника і постачальника готельних послуг, і в результаті використання помірних цін буде досягнутий впевнений стабільний розвиток досліджуваного підприємства.

Служби, які будуть включені до організаційно-функціональної структури управління готелем, будуть описані та характеризовані відповідно до їх основних функцій і завдань наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Склад основних та додаткових служб сімейного готелю  
«Богуславль» на 20 номерів**

Назва служби	Основні функції
Адміністративна служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адміністративні функції</li> <li>– робота з кадрами</li> <li>– бухгалтерія</li> </ul>
Служба прийому і розміщення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продаж номерного фонду (збір даних про його використання);</li> <li>– приймання гостей, їх реєстрація і розміщення;</li> <li>– створення і ведення карток гостей;</li> <li>– оброблення замовлення на бронювання;</li> <li>– надання різноманітної інформації;</li> <li>– підготовка платіжних документів за послуги і розрахунок гостя;</li> <li>– координування всіх видів послуг, які надаються гостям.</li> </ul>

Служба експлуатації номерного фонду	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прибирання житлових та побутових приміщень</li> <li>– надання додаткових послуг тощо</li> </ul>
Служба ресторанного господарства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надання харчування відповідно до тарифу «сніданки»</li> <li>– обслуговування в номерах</li> </ul>
Інженерно-технічна служба	– контроль за технічним станом устаткування, обладнання, автоматики тощо
Служба безпеки	– організація охорони закладу та забезпечення безпеки перебування гостей
Служба додаткових послуг	– бізнес-обслуговування; більярд; спа-центр; організація екскурсій; парковка; замовлення квитків; обмін валют; сейф.



В готелі передбачено основних сім груп приміщень, які поєднані між собою як службовими проходами, так і проходами для гостей готелю [3].

Практично між усіма групами приміщень має місце зворотній комунікаційний та потоковий зв'язок, що забезпечує максимально ефективну роботу служб, що обслуговують ту чи іншу групу приміщення, а також забезпечують легкість та зручність пересування гостей готелю між основними та додатковими групами приміщень.





Рис. 1.1. Функціональна схема засобу розміщення


 — постійно діючий вхід;  $\Rightarrow$  — вхід періодичної дії; — основні проходи для мешканців готелю;  — службові проходи; - - - додаткові проходи для гостей

Для моделювання сервісно-виробничого процесу в готелі "Богуславль" необхідно виконати наступні завдання:

1. Визначити основні та додаткові послуги, що надаються.
2. Моделювати основний технологічний процес виробництва готельних послуг.
3. Моделювати основний технологічний процес споживання готельних послуг.
4. Визначити склад основних та додаткових служб, що забезпечують розміщення гостей.
5. Визначити кількість обслуговуючого персоналу.
6. Визначити склад приміщень, що використовуються для розміщення та їх характеристики [5].

Головна ціль управління трудовими ресурсами на підприємстві полягає у забезпеченні оптимальних витрат на формування та утримання персоналу, при цьому досягаючи максимально можливих результатів від його використання.

У штатному розкладі виділяється три основних груп працівників:

1. Адміністративно-управлінський персонал.
2. Виробничий персонал.
3. Допоміжний персонал.

Чисельність і склад адміністративно-управлінського персоналу залежить від обсягу господарської діяльності і специфіки готелю та наведений у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

## Штатний розпис готелю «Богуславль»

№ пор.	Посада, тарифний розряд	Кількість посадових одиниць
<b>Адміністративно-управлінський персонал</b>		
1	Директор	1
2	Головний бухгалтер	1
3	Касир	2
4	Комірник	1
Разом по адмін.-управлінському персоналу		5
<b>Виробничий персонал</b>		
1	Завідувач виробництва	1
2	Кухар IV розряду	1
3	Пекар IV розряду	1
4	Адміністратор	1
5	Рецепшен	1
6	Роздавальник	2
Разом по виробничому персоналу		7
<b>Допоміжний персонал</b>		
1	Покоївка	2
2	Мийник посуду	2
Разом по допоміжному персоналу		4
РАЗОМ по закладу ресторанного господарства		16

Штатний розклад є основою для створення планового фонду основної заробітної плати в готелі "Богуславль". Цей фонд включає виплати, що



складаються з посадових окладів, доплат та надбавок. Розробка плану з праці для готелю "Богуславль" пропонується проводити з урахуванням кваліфікації працівників та характеру виконуваних робіт.

Готель «Богуславль» надає багато різноманітних послуг. Тому не дивлячись на сезонність діяльність готелю завжди є прибутковою. Індивідуальний підхід до кожного клієнта дає можливість швидко та якісно вирішувати будь які питання.

Також в пакет сервісних послуг входить харчування, хімічистка одягу, ремонт одягу, продаж сувенірної продукції, послуги салонів краси та перукарень.

## 1.2. Діагностика технологій підбору та відбору персоналу в готелі

Процес залучення персоналу - рекрутування - являє собою специфічний вид маркетингової діяльності. Процес залучення персоналу в готелі можна представити таким чином:

1. Кадрове планування
2. Розробка вимог до кандидатів на вакантні посади
3. Набір кандидатів на вакантні посади
4. Відбір та оцінка кандидатів
5. Прийом на роботу
6. Адаптація на робочому місці

Дана схема процесу залучення персоналу характерна для великих організацій, що здійснюють кадрове планування на довгостроковий період. Проте, в умовах пасивної кадрової політики можливий початок залучення персоналу з моменту виконання процедур набору.

Етапи процесу залучення кандидатів в готелі:

1. Дослідження ринку - тенденції ринку праці, специфіка зайнятості, стратегія конкурентів.
2. Концепція товару - на ринку робочої сили являє собою, перш за все,

забезпечення конкурентоспроможних умов праці, привабливість робочого місця, що знаходить відображення в рекламній інформації (все залежить від компанії немає загальних правил).

3. Ціноутворення в процесі залучення має на увазі розробку системи заробітної плати, пільг і компенсацій (на цей процес впливає попит і пропозицію на ринку праці, об'єктивні умови ринку).

4. Просування товару становить суть залучення кандидатів на вакантні посади, тобто засоби залучення.

Підхід до процесу залучення кандидатів в готелі «Богуславль» включає:

- визначення потреби в персоналі з урахуванням основних цілей організації;
- отримання точної інформації про те, які вимоги до працівника пред'являє вакантна посада;
- встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи;
- визначення особистісних і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання роботи;
- пошук можливих джерел кадрового виконання і вибір адекватних методів залучення підходящих кандидатів;
- визначення відповідних методів відбору кадрів, що дозволяють найкраще оцінити придатність кандидатів до роботи на даній посаді;
- забезпечення найкращих умов для адаптації нових працівників до роботи в організації.

Розробка вимог до кандидатів передбачає визначення характеристик, якими має володіти фахівець, що найкраще підходить для конкретної вакантної посади. На основі цих вимог кандидати оцінюються за конкурсними процедурами під час відбору. Методи оцінки кандидатів на посаду вибираються залежно від сформульованих вимог. Наприклад, професійні знання можуть бути оцінені через співбесіду або тестування. Особистісні



якості, такі як мотивація чи лідерство, можна оцінити за допомогою різних типів інтерв'ю, залежно від оцінюваних якостей. Зауважимо, що на посадах на початковому рівні спостерігається найбільша кількість змін кадрів. В такій ситуації багато компаній використовують тимчасовий штат, який наймається спеціалізованими агентствами, як найбільш вигідний і ризиковий спосіб зниження витрат і управління ризиками. Підходящість кандидатів оцінюється швидко і просто - вони підходять або не підходять.

Для знаходження кандидатів з необхідною "якістю" в кожному конкретному випадку потрібна тактика пошуку, яка обирається з урахуванням готовності компанії змінювати свої вимоги за трьома координатами:

- якість;
- вартість;
- час.

При підборі кандидатів на високі посади в готелі "Богуславль" якість зазвичай залишається постійною. Отже, стратегія підбору залежить від доступного часу та фінансових ресурсів, які компанія виділяє на цей процес. Вартість підбору складається з оплати робочого часу внутрішнього персоналу компанії, оплати послуг зовнішніх постачальників та втрат, пов'язаних з відсутністю працівника на робочому місці.

Для розробки стратегії прийняття рішень потрібно визначити, де можна зекономити в кожному конкретному випадку. Стратегія мінімізації витрат є прийнятною, якщо є достатньо часу. Проте, необхідно ретельно розрахувати термін, який можна витратити на пошук, оскільки виявляється, що кожен день відсутності потрібного співробітника на робочому місці обходиться компанії дорожче, ніж витрати на агентство. Після цього можна обрати прийнятний варіант:

- Навчання власного співробітника.

- Залучення агентства (вимагає творчого підходу та раціонального використання ресурсів, підтримки зв'язку з агентством; співпраця з кількома агентствами не завжди є ефективною).

Перед початком аналізу в разі потреби закрити кілька вакансій, їх необхідно класифікувати за критеріями матриці Ейзенхауера:

- важливо і терміново;
- неважливо і терміново;
- важливо, але не терміново;
- неважливо і не терміново.

При пошуку джерел залучення персоналу слід розглядати такі джерела залучення, як внутрішньофірмовий і зовнішній по відношенню до підприємства на ринку праці.

Узагальнено, внутрішнє залучення кадрів можна вважати найкращим підходом, оскільки це зміцнює впевненість у тому, що на власному підприємстві можна отримати просування в кар'єрі. Розглянемо переваги і недоліки названих способів залучення персоналу (табл.1.3, табл.1.4).

Таблиця 1.3

### Внутрішньофірмове залучення персоналу в готелі «Богуславль»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Надання шансів для зростання (підвищує прихильність до підприємства, покращує психологічний мікроклімат на виробництві)</li> <li>▪ Незначні витрати на залучення</li> <li>▪ Знання претендентом даного підприємства</li> <li>▪ Знання працівника, уявлення про його уміннях</li> <li>▪ Підтримка рівня оплати на даному підприємстві (в разі термінового прийому на</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Скорочення можливостей для вибору</li> <li>▪ При певних умов високі витрати на підвищення кваліфікації</li> <li>▪ Розчарування серед колег у разі несхвалення факту висування будь-якого працівника на посаду начальника</li> <li>▪ Можлива поява напруженості або суперництва</li> <li>▪ Занадто тісні взаємини серед</li> </ul>



<p>роботу можлива завищена оплата відповідно до існуючої в даний момент на ринку праці)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Можливість більш швидкого заповнення вакансій</li> <li>▪ Звільнення посад для молодих кадрів</li> <li>▪ Прозорість кадрової політики</li> <li>▪ Керованість за рахунок кадрового планування</li> <li>▪ Цілеспрямоване підвищення кваліфікації</li> <li>▪ скорочення плинності</li> </ul>	<p>колег, поява панібратства при вирішенні ділових питань</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Призначення на посаду "заради збереження миру".</li> </ul> <p>Небажання сказати "ні" співробітникові, який працював тривалий час</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Зниження активності працівників у результаті автоматизму при підвищенні на посаді (заступник завжди стає наступником)</li> </ul>
---	---

У випадку, коли організації необхідно залучати зовнішній ринок праці, вона починає цей процес з розгляду кандидатів, рекомендованих власними працівниками. Цей підхід має перевагу в тому, що кандидат вже ознайомлений з неформальною інформацією про компанію, ставиться позитивно до неї і, можливо, має знайомих серед працівників. Процес адаптації таких працівників відбувається набагато легше, ніж «чужих». Перевагою цього способу є невисока вартість, можливість швидко закрити посаду, наявність рекомендацій, яким можна довіряти; недоліком - обмеженість вибору колом знайомих працівників.

Багато підприємств йдуть шляхом виховання і професійного розвитку власних співробітників. Організації заповнюють вакантні початкові позиції шляхом привлечення випускників вузів, яким надається необхідне професійне навчання та можливості росту по кар'єрній лінії. Ці компанії устанавлюють тісне співробітництво з центрами кар'єри університетів, деканатами та викладачами профільних предметів, залучаючи талановиту молодь.

Таблиця 1.4

## Зовнішнє залучення персоналу в готелі «Богуславль»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ширші можливості вибору</li> <li>▪ Нові імпульси для підприємства</li> <li>▪ Людині з боку легше домогтися визнання</li> <li>▪ Прийом на роботу безпосередньо покриває потребу в персоналі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Більш високі витрати на залучення персоналу</li> <li>▪ Велика частка залучених з боку сприяє росту плинності</li> <li>▪ Високий ступінь ризику випробувального терміну</li> <li>▪ Відсутність знань про виробництво (необхідне введення в курс справи вимагає витрат часу)</li> <li>▪ Блокування можливостей службового зростання</li> <li>▪ Більш висока оплата в порівнянні з внутрішньофірмовим залученням</li> </ul>

Найпоширеніший метод пошуку нових працівників в готелі «Богуславль» – це оголошення в інтернеті та на сайтах , біг-борди ,соціальні мережі . Також дуже поширеним є таке джерело пошуку працівників як інтернет. Насамперед, це пов'язано із збільшенням кількості сайтів, які розміщують інформацію про вакантні посади і резюме кандидатів, з іншого - доступністю Інтернету для більшого числа майбутніх співробітників. Інтернет значно розширює базу пошуку співробітників, дозволяючи вийти на регіональний та національний рівні. Але, перевантаженість Інтернет-ресурсів надлишковою інформацією може затягнути терміни пошуку кандидатів.

Підприємство також може замовити проведення пошуку необхідного співробітника в спеціальній організації з пошуку кадрів. Зазвичай до послуг таких підприємств вдаються при необхідності закрити вакантні посади вищого та середнього рівня.

Для кращого функціонування підприємства, у відділу кадрів завжди



повинен бути резерв співробітників на всі посади, з яких організація відбирає найбільш підходящих. У процесі розгляду цих питань враховуються такі фактори, як виходження на пенсію співробітників, рівень плинності кадрів, звільнення внаслідок закінчення терміну договору оренди, а також розширення сфери діяльності організації. Об'єктивне рішення про вибір може ґрунтуватися на наступних характеристиках:

- освіту кандидата;
- рівень його професійних навичок;
- досвід попередньої роботи;
- медичні характеристики;
- персональні характеристики і особисті якості.

Існують три основні методи збору інформації, які необхідні при відборі кандидатів:

- співбесіди;
- випробування;
- центри оцінки.

Одним із способів формування трудового потенціалу в готелі «Богуславль» є підбір додаткового персоналу необхідного професійно-кваліфікаційного рівня. Підбір персоналу дозволяє підприємству в найбільш короткі терміни, в порівнянні з розвитком власного персоналу, отримати працівника, здатного вирішувати поставлені перед нею завдання, забезпечити своєрідний приплив «нової крові» до підприємства.

Під підбором персоналу розуміється цілеспрямований процес, при якому порівнюються здатності, психофізіологічні і ділові якості кандидата на вакантну посаду до вимог робочого місця.

Основною метою підбору персоналу в готелі «Богуславль» є своєчасна комплектація організації ефективно працюючим персоналом в потрібній кількості для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Організаційне забезпечення підбору кадрів являє собою комплекс

науково-обґрунтованих заходів, що проводяться одночасно або послідовно на різних етапах роботи з підбору персоналу з метою скорочення термінів і підвищення якості підбору персоналу.

Кадрове забезпечення процесу підбору персоналу в готелі «Богуславль» включає залучення необхідних фахівців на різних етапах цього процесу, таких як керівники вищого рівня, керівники відповідних підрозділів, фахівці-майстри, психологи, юристи, економісти та зовнішні експерти.

Матеріально-технічне забезпечення підбору персоналу включає необхідне фінансування проведених заходів та наявність необхідної організаційної техніки.

Програмне забезпечення підбору персоналу передбачає використання відповідних комп'ютерних програм для автоматизації окремих етапів процесу підбору кадрів.

Підбір кадрів є одним із найважливіших етапів управлінського циклу, який виконується керівним складом організації. Якість підбору кадрів виробничої системи і системи управління має велике значення для ефективності роботи підприємства в цілому

#### Групування і зміст критеріїв підбору кандидатів

Будь-який роботодавець при підборі кандидатів керується тими чи іншими критеріями. Зазвичай набір цих критеріїв залежить від цілого ряду чинників: особливості конкретного підприємства, специфіка вакантної посади, рівень оплати праці, професійні навички, знання іноземних мов і т. Д.

Деякі фахівці поділяють критерії підбору персоналу на наступні групи, представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

#### Угруповання критеріїв підбору персоналу в готелі «Богуславль»

Група критеріїв	Характеристика
Фізичні дані	Здоров'я, вік, зовнішність
Освіта та досвід роботи	Профіль і рівень освіти, стаж роботи, спеціальні навички



Інтелект	Здатність швидко схоплювати суть проблеми, вільно висловлювати свої думки, вміння слухати, бажання вчитися
Особисті характеристики	Працьовитість, позитивне ставлення до життя, ініціативність, наполегливість, честолюбство
Диспозиція	Лідерство, почуття відповідальності, товарицькість, добре ставлення до людей, організованість

Найголовніший критерій, який в першу чергу береться до уваги при пошуку співробітників - це освіта. За інших рівних показників наявність певної освіти завжди відіграє вирішальну роль. Наприклад, при пошуку співробітників через Інтернет багато роботодавців відразу вказують у відповідних запитах і формах необхідний рівень освіти, і навіть не розглядають кандидатури, які не відповідають цій умові. Враховується не тільки рівень освіти (початкова, середня, вища і ін.), але і її напрямок - економічний, технічний, юридичний.

Другий критерій, який враховується відразу після освіти - це наявність досвіду роботи за фахом. Як правило, чим більше у людини досвід роботи за фахом, тим більшу оплату праці він хоче отримувати. Вчорашні студенти і випускники інших навчальних закладів - найбільш дешева робоча сила, але майже завжди таких працівників доводиться доучувати в процесі роботи, оскільки кваліфікація у більшості таких фахівців низька. Виняток становлять випускники, які перед закінченням навчального закладу вже десь працювали - вони вже щось є як фахівці, а оплата їх праці в більшості випадків не дуже сильно відрізняється від випускників, які не мають досвіду роботи. Співробітник, який має досвід роботи за фахом 10-15 років - це в більшості випадків сформований фахівець, який чітко знає собі ціну і чого він чекає від своєї нової роботи. Такі співробітники обходяться на порядок дорожче, але зате їх не потрібно навчати елементарним речам, як вчорашніх студентів, і контролювати кожен їх крок.

Знання іноземних мов - критерій, який в деяких випадках цінується навіть важливіше освіти. Навіть якщо виконання своїх безпосередніх обов'язків не вимагає від співробітника володіння тією чи іншою мовою, такі знання ніколи не бувають зайвими.

Ділові якості та професіоналізм - в деяких випадках за цими критеріями можна зробити висновок про того чи іншого кандидата вже на етапі знайомства з його резюме (наскільки чітко і лаконічно викладена інформація, як людина вміє представити себе). Надалі відомості про ділові якості кандидата можна отримати на етапі співбесіди з керівником або іншим представником кадрової служби підприємства.

Ще один важливий критерій - фізичні характеристики співробітника. Існує ряд професій, які вимагають певної фізичної підготовки працівника. Параметри фізичної підготовки кандидата при необхідності можна легко протестувати.

Нерідко при пошуку співробітника в готелі «Богуславль» в якості критерію використовується такий показник, як наявність водійського посвідчення певної категорії. Якщо ще не так давно цей критерій був другорядним, то в даний час часто йому надають вирішальне значення. Це стосується не тільки водіїв, а й, наприклад, торгових агентів, представників, працівників відділів постачання і збуту. Причому іноді потрібна наявність не тільки посвідчення водія, але і власного автомобіля.

Багато роботодавців при пошуку співробітників керуються таким важливим критерієм, як персональні характеристики співробітника. До основних персональних характеристик відносяться підлогу співробітника, його вік і сімейний стан.

Пол співробітника враховується у випадках, коли робота в тій чи іншій посаді має характерні особливості, з якими простіше справлятися працівникам тієї чи іншої статі. Крім цього, на деяких посадах однозначно краще мати або чоловіка, або жінку.



Вік також є одним з найважливіших характеристик співробітника. У більшості випадків роботодавці прагнуть взяти на роботу молодих співробітників (наприклад, у віці до 35 років). Це обумовлено тим, що, по загальноприйнятій думці, молодий співробітник є більш цілеспрямованим, він хоче зробити кар'єру, а значить - і працювати буде більш ретельно, ніж його старший колега. Однак для роботи на деяких посадах роботодавці бажають бачити більш вікових і досвідчених співробітників - в першу чергу це відноситься до різного роду керівних посад. У цьому випадку нерідко існує зворотне обмеження - наприклад, кандидат повинен бути не молодше 40 років і мати досвід роботи не менше 15 років

Що стосується сімейного стану, то дана характеристика не відноситься до числа найпопулярніших, але, тим не менш, у багатьох випадках також береться до уваги. Наприклад, багато роботодавців воліють неодружених або незаміжніх працівників - це обумовлено тим, наприклад, що таких працівників простіше відправити у відрядження, або залучити на понаднормові роботи. Разом з цим інші роботодавці, навпаки, прагнуть знайти одружених або заміжніх співробітників, справедливо вважаючи, що такі працівники більш старанні, не прагнуть часто міняти місця роботи, і, до того ж, більш залежні від роботодавця - зокрема, вони більше бояться втратити роботу, ніж їх неодружені колеги.

Слід зазначити ще такий критерій відбору персоналу, як особистісні характеристики. Популярність даного критерію пов'язана з тим, що на різних посадах роботодавці воліють бачити співробітників з різними типами особистості і характеру.

Критерії грають важливу роль при підборі кадрів в готелі «Богуславль», оскільки з їх допомогою організація може зробити попередній відбір і відсіяти тих працівників, які не відповідають встановленим вимогам.

## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «БОГУСЛАВЛЬ» М. БОГУСЛАВ

#### 2.1. Методи набору та відбору персоналу

Проведені поглиблені дослідження рівня управління персоналом у ТОВ "Богуславль" дозволяють внести пропозиції щодо обґрунтування функціональної стратегії управління персоналом. Управління персоналом є важливим стратегічним аспектом підприємства, що потребує пошуку нових методів для досягнення результативності і успішності на довгостроковій основі. Підвищення ефективності управління персоналом є ключовою умовою розвитку виробництва і відображає забезпечення значних поліпшень у матеріальному добробуті працівників. Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ "Богуславль" слід удосконалити кадрову політику в підприємстві, передбачити матеріальне і моральне стимулювання працівників, використати сучасні технології управління персоналом.

З метою забезпечення стратегічного розвитку ТОВ "Богуславль" і успішного виконання задач і функцій управління кадрової політики керівництву ТОВ "Богуславль" пропонується концепція стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління персоналом – одна з найважливіших задач керівництва ТОВ "Богуславль" і управління кадрової політики по здійсненню ефективної кадрової політики з метою забезпечення подальшого стратегічного розвитку ТОВ "Богуславль" в сучасних соціально-економічних умовах.

У відповідності до стратегічних цілей управління персоналом ТОВ "Богуславль", основними стратегічними напрямками управління персоналом підприємства є:



- розробка стратегії управління кадровим потенціалом підприємства;
- впровадження нових методів і форм відбору, ділової оцінки і атестації персоналу;
- маркетинг персоналу;
- вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової роботи підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Керівники великих підприємств розуміють, що співробітники є їх найціннішим активом, без якого неможливо досягти високих результатів. З цієї причини вони прагнуть стимулювати їх мотивацію до праці - бажання працювати і покращувати свої показники на користь організації. Для цього необхідно постійно вдосконалювати систему мотивації персоналу за допомогою різних методів. Розробкою цих методів зазвичай займається відділ кадрів, який пропонує свої рекомендації керівнику, і після їх затвердження має право втілювати їх на практиці.

Згідно з результатами вивчення особливостей і проблем розвитку постійного складу ТОВ "Богуславль" можна запропонувати рекомендації, які спрямовані на його вдосконалення:

1. Для підвищення ефективності процесу відбору і набору персоналу на ТОВ "Богуславль" пропонується доповнити і конкретизувати наявні кадрові документи і посадові інструкції працівників відділу кадрів конкретними методами і функціями з підбору і відбору кандидатів на вакансії.
2. Для систематизації різних етапів набору і відбору персоналу розроблена програма пошуку персоналу, в якій вказуються етапи відбору, їх зміст, документи, відповідальні виконавці і терміни виконання. Коротка схема відбору персоналу представлена в табл. 3.1 та рис. 3.1.

Таблиця 3.1

## Рекомендована процедура відбору персоналу ТОВ "Богуславль"

Зміст етапу відбору персоналу	Документ	Відповідальні виконавці	Терміни виконання
На кожну вакантну посаду складається заявка на підбір персоналу, що включає в себе: найменування посади; найменування підрозділу	Заявка на підбір персоналу	Керівники підрозділів, в яких з'явилася вакансія	1-3 дні з моменту виникнення вакансії
Аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу, складання оголошення про відкрити вакансію.	Оголошення в ЗМІ, оголошення на дошці оголошень, заявка в службу зайнятості	Керівники підрозділів	Оголошення готується протягом 3-х днів з моменту подачі заявки на підбір персоналу
Проведення аналізу вступників резюме, відбір із загального числа кандидатів найбільш підходящих за формальними критеріями	Резюме	Керівники підрозділів	В залежності від терміновості заповнення вакансії
Проведення первинного інтерв'ю: телефонне інтерв'ю; Співбесіда у відділі кадрів.	Заявка на підбір персоналу, Резюме	Керівники підрозділів	
Заповнення кандидатами анкети. Аналіз анкет з метою відсіву частини кандидатів і встановлення ступеня достовірності та відповідності відомостей, представлених в резюме кандидатів	Стандартна форма (анкета), Бланк опитування рекомендувача	Керівники підрозділів	Аналіз проводиться протягом 3-5 днів з урахуванням результатів наступних співбесід
Складання портрета кандидата	Стандартна форма	Керівники підрозділів	Аналіз проводиться протягом 3-5 днів з урахуванням результатів наступних співбесід
Співбесіда з менеджером з персоналу	Заявка на підбір персоналу, Резюме	Керівники підрозділів	Протягом 1-2 днів
Співбесіда з лінійним керівником	Заявка на підбір персоналу, Резюме, стандартна форма (анкета)	Керівники підрозділів	
Проведення тестувань	Форми тестувань	Керівники підрозділів	
Прийняття рішення щодо прийому на роботу найбільш підходящого за всіма показниками фахівця	Проект наказу про прийом	Керівники підрозділів Директор	Протягом 1-2 днів
Проходження медичного огляду прийнятим працівником і укладення трудового договору з ним	Медичні довідки, Трудовий договір	Керівники підрозділів	Не більше 2-х тижнів





Рис. 3.1. Схема відбору персоналу ТОВ "Богуславль"

Відповідно до стратегічних цілей та напрямів управління персоналом підприємства, а також заходів плану маркетингу персоналу, у роботі було розроблено стратегічний план управління персоналом ТОВ "Богуславль" щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми. Він складається з шести розділів, які охоплюють заходи кадрової роботи ТОВ "Богуславль" з формування та ефективного використання персоналу, оцінки та навчання персоналу підприємства,

мотивації та формування сприятливого організаційного клімату для подальшого розвитку персоналу підприємства.

1-й етап. Підбір і розстановка персоналу. Підбір персоналу повинен починатися з планування людських ресурсів ТОВ "Богуславль". Можна виділити такі етапи планування персоналу на ТОВ "Богуславль":

1. Аналіз внутрішніх ресурсів організації з точки зору майбутніх потреб на підставі перспективного плану розвитку підприємства торгівлі.

2. Аналіз конкретних потреб у персоналі на планований період (коли, скільки, якої кваліфікації, на які позиції буде потрібно працівники) на підставі плану роботи ТОВ "Богуславль" на планований період.

3. Аналіз можливостей задоволення конкретних потреб ТОВ "Богуславль" за рахунок існуючих людських ресурсів (внутрішній рекрутинг).

4. Прийняття рішення про необхідність залучення ресурсів ззовні, або про часткову перекваліфікацію працівників або про скорочення персоналу.

Основними джерелами підбору персоналу є як внутрішні (бази даних кандидатів), так і зовнішні джерела залучення персоналу (міські, районні центри зайнятості, міські ЗМІ, Internet). На сьогоднішній день потреба підприємства у персоналі становить близько 10 чоловік, серед них переважну частку займають готельний персонал, а також бухгалтер. Зважаючи на склад кадрової потреби підприємства, слід звернути увагу на цілеспрямовану роботу з кадровими агентствами, які добре зарекомендували себе на ринку праці Київщини, які надають можливість не тільки пошуку персоналу необхідної категорії, а також допомагають здійснити інші напрями кадрової роботи з адаптації, оцінки, розстановки, мотивації персоналу підприємств. Також для пошуку персоналу слід використовувати спеціальні сайти Internet – Work.ua, rabota.ua та ін.

Використання послуг кадрових і консалтингових фірм дозволяє якісно здійснити підбір персоналу, його оцінку або впровадження адаптаційних програм на підставі сучасних наукових методів, що використовуються в теорії



управління персоналом із залученням кваліфікованих фахівців, які мають досвід проведення подібних заходів. У деяких випадках, наприклад, під час проведення кадрового моніторингу результати оцінки персоналу будуть більш достовірними, якщо моніторинг проводитиметься сторонніми організаціями. Кадрові компанії також мають досвід організації різних навчальних програм, тренінгів, семінарів для персоналу підприємств. Крім того, сучасні підприємства не завжди мають кваліфікованих спеціалістів у сфері управління персоналом, які необхідні для здійснення всіх напрямів кадрової роботи на належному рівні. Для створення ефективних комунікаційних каналів підприємства з ринком праці підприємству рекомендується більш активно здійснювати роботу з міськими засобами масової інформації – телебаченням, радіо та друкарськими виданнями. В цьому напрямку можна здійснювати різного роду PR-заходи, які повинні сприяти створенню позитивного іміджу підприємства на ринку праці та створювати суспільну думку про привабливі умови працевлаштування на підприємстві. У даному напрямку вже здійснюється робота з міським телебаченням, яке представляє презентації підприємства як працедавця.

Витрати підприємства на залучення персоналу планується підвищити у порівнянні з попередніми періодами та встановити на рівні 60 тис. грн. на рік. Ця сума включає витрати, пов'язані з проведенням рекламних акцій для пошуку та привертання персоналу, PR-компаній, співпрацю з кадровими агентствами та службами зайнятості, а також заходи для підвищення іміджу на ринку праці. Наразі на підприємстві використовується обмежений набір методів відбору персоналу, таких як інтерв'ю, співбесіда та перевірка професійних здібностей. Також служба безпеки підприємства перевіряє наявність судимості та шкідливих звичок у кандидатів. Пропонується використовувати більш широкий спектр існуючих методів відбору персоналу, зокрема для інженерно-технічних працівників та керівників готельних підрозділів, включаючи різні види тестування. Ці тести дозволяють оцінити

особисті якості кандидата, необхідні для виконання професійних обов'язків, а також його рівень професійних знань, вмінь і навичок. Варто зазначити, що ці функції можуть виконувати кадрові агентства, якщо у підприємства чітко визначені критерії та вимоги до кандидатів на посаду.

Пропонований алгоритм процесу підбору персоналу ТОВ "Богуславль" представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Пропонований алгоритм процесу підбору персоналу ТОВ "Богуславль"

Ретельний відбір нового працівника повинен починатися з визначення функціональних обов'язків даної посади і складання вимог до кандидатів. Складаються посадові інструкції, потреби бажаного співробітника. Далі



визначаються способи пошуку. Заявка на підбір кандидата складається керівником структурного підрозділу, де відкрита вакансія. Заявка повинна містити конкретні вимоги до освіти, досвіду, навичкам кандидата, конкретний рівень передбачуваної зарплати і короткий перелік функціональних обов'язків. Після затвердження генеральним директором (директором магазину) заявка передається для роботи в службу персоналу.

Визначається спосіб пошуку кандидата:

- пошук в базі даних Служби персоналу;
- пошук через мережу знайомих;
- пошук через співробітників організації;
- пошук за допомогою оголошень в друкованих та електронних ЗМІ;
- пошук через кадрові агентства;
- пошук через державну службу зайнятості;
- пошук через навчальні заклади;
- інтернет тощо.

2-й етап. Удосконалюючи систему набору і підбору кадрів в ТОВ "Богуславль", має виховувати і систему подальшої адаптації нового співробітника. Ефективна адаптація працівників призводить до зниження витрат ТОВ "Богуславль" на підбір нового персоналу, економії часу керівників та зменшення плинності кадрів. Крім того, це сприяє кращому збереженню конфіденційної інформації. Одним із напрямків кадрової роботи підприємства є створення сприятливих умов для нових працівників під час їх початку діяльності в колективі. Наприклад, можна використовувати систему "наставників", які протягом певного часу відповідають за адаптацію нових працівників, вводять їх у коло професійних обов'язків, допомагають знайти своє місце в колективі та ознайомлюють з особливостями корпоративної етики та організаційного клімату підприємства. Цей метод адаптації працівників є широко застосовуваним у західних компаніях. Також можна

порекомендувати інші форми адаптації нових працівників, які сприяють підвищенню єдності колективу, стабілізації персоналу.

Наставник на власному прикладі показує працівникові, як це потрібно діяти, працівник спостерігає і має реальність безпосередньо спілкуватися з наставником, брати всю потрібну йому інформацію, доповнювати прогалини в розумінні професійної роботи. Надалі працівник сам виконує свої обов'язки, а наставник курирує процес і результат. Найголовніша вимога до наставника – це повне знання об'єкта навчання, змісту обов'язків, нормативів щодо даної діяльності, іншим словом — професійна компетентність.

Заради того, щоб було краще оцінити, наскільки даний працівник підходить під роль наставника, в ТОВ "Богуславль" пропонується застосовувати Методику оцінки соціально-психологічних якостей потенційного наставника. Максимальне число балів, яке вказує про те, що дана людина задовольняє вимогам до особистості наставника — 36 балів. Якщо працівник набрав від 12 до 24 балів, це говорить про те, що справжній працівник повністю може бути наставником, проте слід звернути увагу на ті критерії, за якими він набрав найменше число балів. Бути може буде потрібно провести особисту бесіду і підготовку потенційного наставника, просвітити і заповнити відсутні відомості. Якщо людина набрала менше 12 балів, то необхідно розглянути іншу кандидатуру на виконання обов'язків наставника, інакше нам доведеться не тільки вести контроль за двома працівниками, а й виправляти помилки.

Заради того щоб отримувати якісний зворотний зв'язок від адаптованої сторони і вносити індивідуальні корективи в систему адаптаційних заходів, швидко реагувати на запити нових робітників і отримувати підтвердження достатності інформаційної та організаційної підтримки нових працівників



крім окремих бесід, вести збір інформації через анкетне опитування прибулих працівників. Почати вести опитування можна через три-чотири тижні роботи сучасного працівника.

3-й етап. Розвиток та навчання персоналу в галузі торгівлі включають підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, планування кар'єрного просування, співпрацю з консалтинговими та кадровими агентствами тощо. Для успішного формування знань, умінь, навичок і професійного досвіду в цій галузі, такий як готельний бізнес, використовуються базові і перевірені педагогічною практикою стандарти професійної освіти, система концепцій, логіко-структурні моделі та поняття, які об'єднуються в єдину систему безперервної професійної освіти. Одним з важливих напрямків роботи є аналіз ринку праці, визначення потреб готельного бізнесу в кадрах різних кваліфікацій. Очікується, що швидкий розвиток готельного бізнесу і формування інтегрованих структур організованої торгівлі змінять пріоритети на ринку праці. Для ефективного розвитку і своєчасної корекції системи підготовки кадрів для готельних комплексів необхідно моніторити регіональні ринки праці і проводити маркетингові дослідження, щоб вивчити потреби в кадрах різних рівнів кваліфікації на регіональних ринках праці в Україні.

Підготовка і підвищення кваліфікації мають стати регулярним і запланованим процесом для всіх працівників готельних підприємств, незалежно від їх організаційно-правової форми і форми власності. Метою підвищення кваліфікації спеціалістів готельного бізнесу є поповнення їх теоретичних і практичних знань відповідно до вимог державних освітніх стандартів і нових умов діяльності в ринковій економіці. Професійна підготовка сучасних фахівців готельного бізнесу повинна включати не лише глибоке вивчення технології обслуговування клієнтів на різних ділянках готельного підприємства або знання механізмів фінансової діяльності готельних закладів. Справжній професіонал повинен мати широке і всебічне

розуміння галузі в цілому, її стратегічного розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища. Це передбачає набуття професійних знань і вмінь, ділових навичок для вирішення нетипових проблем, розвиток економічного мислення, лідерства та підприємницького мислення. Щоб сформувати фахівця, який задовольнятиме ці вимоги особистості і держави, необхідно реалізовувати наукову та інноваційну діяльність студентів під час навчання. Наукова діяльність студента включає творчі роботи і заходи, які є невід'ємною частиною навчання протягом всього періоду підготовки з метою задоволення особистих пізнавальних.

В цілому, головними перевагами задоволення потреби підприємства в персоналі за рахунок молодих фахівців є перспектива кар'єрного зростання на підприємстві, енергійність, гнучкість і інноваційність мислення, здатність до швидкого і якісного навчання, адаптивність до нововведень, наявність сучасних теоретичних професійних знань та навичок. Як недоліки задоволення потреби підприємства в персоналі за рахунок випускників ВНЗ, можна відмітити недолік практичних знань, умінь, навичок і досвіду, необхідність додаткового навчання за рахунок підприємства, відсутність практики роботи в колективі, неясні перспективи кар'єрного зростання, що залежать від пропонованих умов праці на підприємстві. Рекомендуємо більш активно застосовувати для новачків традиційні і нові методи і форми навчання на робочих місцях. Рекомендуються сплановані щотижневі приватні бесіди з новим працівником, а також позапланові консультації. Крім цього має забезпечити можливість взаємодії працівника з керівництвом, а також його присутність на всіх заходах в ТОВ "Богуславль".

4-й етап. Маркетинг персоналу. Оскільки персонал підприємства, його розвиток та ефективне використання сьогодні є головним чинником успіху будь-якого підприємства, важливе значення серед напрямів кадрової роботи набуває маркетинг персоналу. Для розвитку цього напрямку кадрової роботи підприємства рекомендовано у складі кадрової служби підприємства створити



групу маркетингу персоналу, функції якої подано на рис. 3.3. Для підвищення досвіду, компетентності та рівня кваліфікації працівників ТОВ "Богуславль", що займаються відбором необхідно проаналізувати роботу працівників ТОВ "Богуславль", що займаються відбором персоналу.

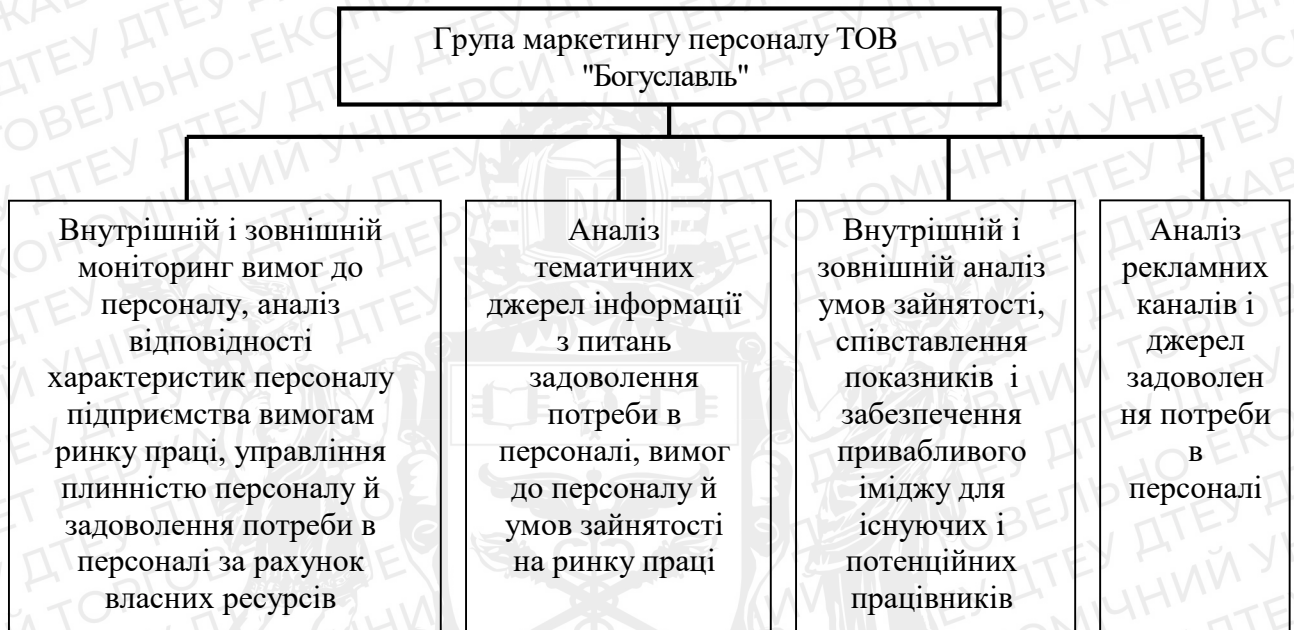


Рис. 3.3. Функції групи маркетингу персоналу готелю "Богуславль"

При відборі використовувати тільки професійних менеджерів, що мають досвід роботи. Такий менеджер повинен вміти з'ясувати характеристику персоналу ґрунтуючись на його досвіді з минулих місць роботи. Також менеджера з персоналу можна відправити на навчання, для того щоб підвищити знання і навички в області відбору персоналу.

5-й етап. Форми та методи оцінки діяльності персоналу ТОВ "Богуславль" та відповідності посадам, що займаються. Оцінка діяльності персоналу відбувається на підставі проведення атестацій знань та навичок працівників, результатів їх роботи за окремий період. Атестація працівників здійснюється на підставі затверджених керівництвом підприємства форм та методів та полягає у виявленні ступеня відповідності працівника посаді, що займається. За результатами атестації керівництвом відділу кадрів подаються пропозиції щодо ротації персоналу, службове підвищення, формується

кадровий резерв перспективних працівників, формуються заявки на навчання персоналу та підвищення кваліфікації, а також переведення на іншу посаду. В цілому атестація працівників є стандартним напрямом кадрової роботи підприємства. Атестацію працівників підприємства можуть також здійснювати за замовленням працівники кадрових та інших спеціалізованих організацій. Перевагою цієї форми співпраці з суб'єктами ринку праці є наявність у кадрових та консалтингових агентств сучасного методичного інструментарію проведення різних напрямів кадрової роботи а також передового досвіду їх здійснення. За результатами проведення атестації персоналу підприємства кадрова служба формує заявки на навчання персоналу (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації).

6-й етап. Формування організаційної культури підприємства полягає у впровадженні соціально-психологічних заходів щодо формування стратегічної поведінки працівників підприємства та високого рівня морально-психологічного клімату у колективі. Вони полягають у ефективній мотивації персоналу підприємства для більш ефективного виконання службових обов'язків, створенні комфортних умов на робочих місцях, у тому числі з урахуванням усіх гігієнічних вимог до якості робочих місць, сприяння створенню колективу однодумців, що дозволяє ефективно використовувати якості окремого працівника для досягнення цілей розвитку усього підприємства. Також необхідним є формування відповідної організаційної культури на ТОВ "Богуславль". Основою формування організаційної культури є створення системи цінностей, які приймаються усіма працівниками підприємства. Слід культивувати позитивні цінності щодо привабливого місця підприємства на ринку, професіоналізму, відношення до праці, порядності тощо, які орієнтують людей на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення організаційних цілей, а також запобігати розповсюдженню негативних цінностей, які негативно впливають на організаційну ефективність. Слід також формувати позитивні поведінкові норми персоналу



– тобто вимоги до поведінки працівників, які сприймаються ними як сукупність правил правильної організаційної поведінка персоналу в конкретних ситуаціях. До них відноситься швидке і якісне обслуговування клієнтів, беззастережне виконання наказів і розпоряджень керівництва, допомога і співпраця в командній роботі і т. ін.

## 2.2. Прикладні аспекти формування job offer кандидата

Необхідність формування job offer кандидата обумовлена таким: – вироблення довгострокової стратегії розвитку безпосередньо на рівні підприємства є новою функцією управління на вітчизняних підприємствах; – періодичні чи постійні зміни стратегічних напрямків стають реальними, тому що підприємства здійснюють свою діяльність в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища і впливу фактора невизначеності.

Згідно з результатами проведеного аналізу організації можна запропонувати використовувати більш нові оперативні методи формування job offer кандидата, а саме – професійне тестування. Для того щоб компанія могла розвиватися і розвивати свої методи відбору персоналу, необхідно мотивувати наявних співробітників, такими способами як: психологічна підтримка, надання талонів на харчування, навчання та атестація персоналу за рахунок компанії, наставництво, своєчасна виплата заробітної плати. Відбір кадрів – його якість, ефективність і обґрунтованість, ключовий елемент кадрової політики, запорука стабільної життєдіяльності, економічного розвитку організації, показник стабільності, один з ключів формують імідж компанії. Підвищення рівня управління персоналом у контексті обраної стратегії щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми сприятиме формуванню та

результативному використанню основного капіталу організації – людського капіталу. На основі досліджень побудовано алгоритм (рис. 3.4).

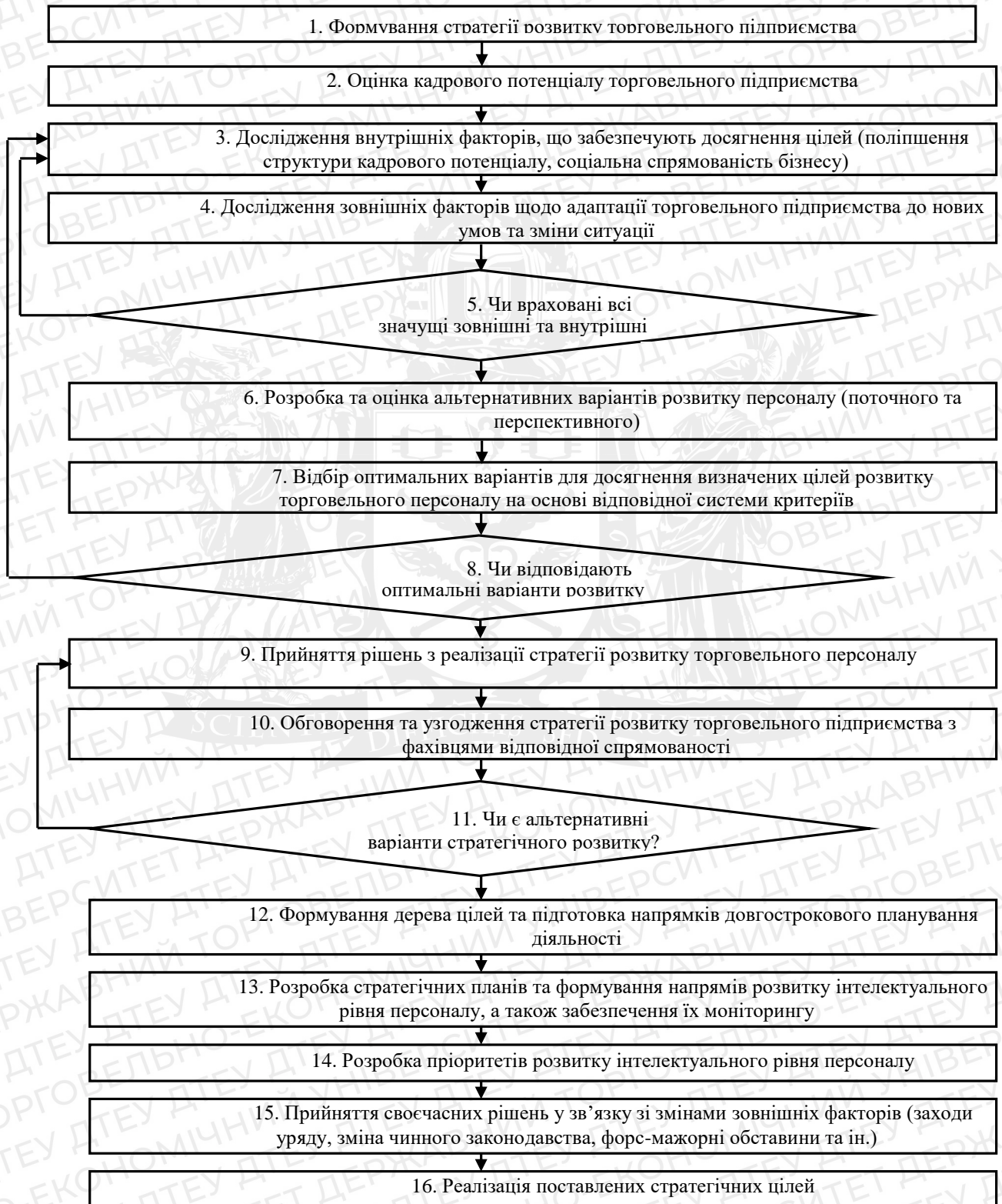


Рис. 3.4. Алгоритм формування job offer кандидата на посаду в ТОВ

"Богуславль"



Алгоритм, представлений на рисунку 3.4, має декілька переваг. Він є універсальним і може бути застосований на будь-якому типі підприємства. Розроблений алгоритм є інноваційним, оскільки включає всі компоненти, необхідні для ефективного управління персоналом. В ньому використовуються нові підходи до розробки стратегії, такі як моніторинг, і базуються на науково обґрунтованих методах прийняття управлінських рішень. За допомогою запропонованого алгоритму можна зробити висновок, що ефективна стратегія розвитку підприємства передбачає підвищення інтелектуального рівня персоналу. Інтелектуальний рівень персоналу можна розглядати з двох аспектів.

По-перше, це система заходів, спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, самоосвіту, виховання та інше. По-друге, це передумова гармонійного розвитку особистості. Науково обґрунтований підхід до формування стратегії розвитку підприємства сприяє розвитку персоналу, включаючи його інтелектуальний розвиток. Всі працівники підприємства повинні бути ознайомлені з розробленою стратегією розвитку підприємства, яка враховує стратегію розвитку персоналу. Це необхідно для чіткого розуміння цілей організації. Особлива увага, яка надається у контексті стратегії управління персоналом, спрямована на подальше формування відданості та довіри персоналу до керівництва. Це має прямий вплив на результативність індивідуальної праці та врешті-решт призводить до підвищення ефективності всієї діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Готель «Богуславль» знаходиться за адресою: вулиця Шевченка, 48/1, Богуслав, Київська обл., 09700.

Готель «Богуславль» готовий прийняти мандрівників і мешканців міста, забезпечити їм комфортне проживання в затишних номерах.

На основі штатного розкладу можна розробити плановий фонд основної заробітної плати, який включає виплати за посадовими окладами, доплати та надбавки. Пропонується розробляти план праці для готелю "Богуславль", враховуючи кваліфікацію працівників та характер виконуваних робіт.

Процес залучення персоналу - рекрутування - являє собою специфічний вид маркетингової діяльності. Процес залучення персоналу в готелі можна представити таким чином:

1. Кадрове планування
2. Розробка вимог до кандидатів на вакантні посади
3. Набір кандидатів на вакантні посади
4. Відбір та оцінка кандидатів
5. Прийом на роботу
6. Адаптація на робочому місці

Дана схема процесу залучення персоналу характерна для великих організацій, що здійснюють кадрове планування на довгостроковий період. Однак в умовах пасивної кадрової політики залучення персоналу може починатися відразу з процедур набору.

Найпоширеніший метод пошуку нових працівників в готелі «Богуславль» – це оголошення в газетах, журналах та іншій пресі. Також дуже поширеним є таке джерело пошуку працівників як інтернет. Насамперед, це пов'язано із збільшенням кількості сайтів, які розміщують інформацію про вакантні посади і резюме кандидатів, з іншого - доступністю Інтернету для більшого числа майбутніх співробітників. Інтернет значно розширює базу



пошуку співробітників, дозволяючи вийти на регіональний та національний рівні. Але, переваженість Інтернет-ресурсів надлишковою інформацією може затягнути терміни пошуку кандидатів.

Підприємство також може замовити проведення пошуку необхідного співробітника в спеціальній організації з пошуку кадрів. Зазвичай до послуг таких підприємств вдаються при необхідності закрити вакантні посади вищого та середнього рівня.

Існують три основні методи збору інформації, які необхідні при відборі кандидатів:

- співбесіди;
- випробування;
- центри оцінки.

Відповідно до стратегічних цілей та напрямів управління персоналом готельного підприємства щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми, а також заходів плану маркетингу персоналу, у роботі було розроблено стратегічний план управління готельним персоналом ТОВ "Богуславль". Він складається з шести розділів, які охоплюють заходи кадрової роботи ТОВ "Богуславль" з формування та ефективного використання персоналу, оцінки та навчання персоналу підприємства, мотивації та формування сприятливого організаційного клімату для подальшого розвитку персоналу підприємства.

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Мирослава Босовська, Маргарита Бойко, Людмила Бовш. Міжнародні програми страхування у сфері гостинності. 2022. С.105-124.
2. Бондарчук Л. В. Комплексний підхід до інвестицій в процеси набору та відбору персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 15. С. 20 – 24.
3. Буднік М. М. Гетманова Є. Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(1). С. 158 – 162.
4. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 361 – 366.
5. Вдовенко В. В. Особливості підбору та відбору персоналу на промисловому підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 74 – 77.
6. Алла Охріменко, Маргарита Бойко, Мирослава Босовська. Рефреймінг концепції туристичного брендингу. 2021. С. 62-80.
7. Анатолій Мазаракі, Маргарита Бойко, Алла Охріменко. Форсайт розвитку національної туристичної системи. 2018. С. 5-22
8. Зеленков А. В. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2018. № 3. С. 125–135.
9. Зима Ю. О. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9 – 10. С. 86 – 90.
10. Карлін М. І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. *ІДСД*. 2013. № 10. С. 96 102.
11. Кравчук Н. Сучасні системи підбору та відбору кадрів як основа для формування людського капіталу підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №22. С. 107 – 112.
12. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu\\_2012\\_2\\_38.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2012_2_38.pdf)



13. Бойко Маргарита . Суб'єктні технології у готельному бізнесі . 2016. С. 104-113.
14. Паливода О. М. Організація набору та відбору персоналу на малих підприємствах. *Технології та дизайн*. 2014. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2014\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_17)
15. Погорелова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127 – 134.
16. Потьомкіна О. В. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 253 – 258.
17. Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 231 – 233.
18. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 360 с
19. Товстохатко А. О. Аутсорсинг та аутстафінг: відмінності понять. *Соціальне право*. 2018. № 2. С. 181 – 184.
20. Мультиатрибутивний підхід до оцінки результативності управління інтеграційними процесами туристичних підприємств . Босовська М.В. Бойко М.Г. Ведмідь Н.І. Полтавська О.В. 2019. С. 31-35.
21. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2012. 488 с.
22. Анатолій Мазаракі . Маргарита Бойко . Алла Охріменко . Світлана Мельниченко . Тетяна Зубко . Вплив національної системи туризму на економічне зростання в Україні. 2019 .С. 93.

