

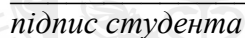
Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:


ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

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


підпис студента

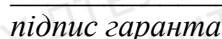
Пилипенка Богдана
Володимировича

Науковий керівник
к.е.н., доц.


підпис керівника

Романчук Людмила
Дмитрівна

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


підпис гаранта

Ткачук Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент» Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ПИЛИПЕНКУ БОГДАНУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Технології розвитку персоналу сервісних служб готелю «Київ-365», м. Київ.

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

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

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо технологій розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення розвитку персоналу сервісних служб готелю «Київ-365», м. Київ.

Предмет дослідження – методичні та практичні засади удосконалення технологій розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

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

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «Київ-365», м. Київ

- 1.1. Аналітичні основи дослідження готелю
- 1.2. Діагностика технології підбору та відбору персоналу готелю

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «Київ-365», м. Київ

- 2.1. Напрями удосконалення технології розвитку персоналу готелю
- 2.2. Соціально-економічний ефект впровадження

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентом Богданом Пилипенком виконано випускну кваліфікаційну роботу на тему: Технології розвитку персоналу сервісних служб готелю «Київ-365», м. Київ у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто, методичні та практичні засади удосконалення технологій розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу. Здійснено діагностику розвитку персоналу сервісних служб готелю «Київ-365», м. Київ.

На основі отриманих результатів імплементовано інноваційні методи розвитку персоналу готелю та розроблено напрями удосконалення технологій розвитку персоналу готелю «Київ-365», м. Київ.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Пилипенка Б.В.
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Ткачук Т.М.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ р.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження технології розвитку персоналу сервісних служб готелю є важливим та актуальним на даний час, оскільки якість обслуговування є одним із ключових факторів, що визначають успішність бізнесу у готельній індустрії. Клієнти оцінюють якість обслуговування, ґрунтуючись на досвіді взаємодії з персоналом готелю, тому важливо, щоб персонал мав відповідні навички та знання. Технології розвитку персоналу дозволяють підвищувати професійний рівень співробітників, адаптувати їх до умов ринку, що змінюються, удосконалювати процеси взаємодії з клієнтами і створювати умови для задоволеності та лояльності клієнтів.

Дослідження технології розвитку персоналу сервісних служб готелю дозволяє виявити проблемні зони, визначити недоліки та потенціал для покращення, а також розробити стратегію розвитку персоналу, яка відповідатиме потребам бізнесу та клієнтів.

Таким чином, дослідження технології розвитку персоналу сервісних служб готелю є необхідним для забезпечення високого рівня якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу загалом.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо технологій розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу. Для досягнення мети роботи поставлені такі завдання:

- визначити аналітичні основи дослідження готелю;
- провести діагностику технології підбору та відбору персоналу готелю;
- обрати напрями удосконалення технології розвитку персоналу готелю;
- розрахувати соціально-економічний ефект впровадження.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення розвитку персоналу сервісних служб готелю «Київ-365», м. Київ.

Предмет дослідження – методичні та практичні засади удосконалення технологій розвитку персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження: опитування, спостереження, порівняння, описовий метод, графічний та табличний метод для наочності подання отриманих результатів.



РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «КИЇВ-365», М. КИЇВ

1.1. Аналітичні основи дослідження готелю

Технологія розвитку персоналу сервісних служб готелю включає низку теоретичних аспектів, які дозволяють ефективно управляти персоналом та підвищувати його кваліфікацію.

Один із ключових аспектів – це розуміння того, що персонал є основним ресурсом готелю. Отже, його розвиток та навчання мають бути організовані на високому рівні, щоб гарантувати високу якість обслуговування для гостей готелю. Інший важливий аспект – це розуміння того, що кожен член персоналу має унікальні навички, досвід та потенціал. Тому необхідно індивідуально підходити до розвитку кожного працівника, визначаючи його потреби та бажання в навчанні та розвитку [8].

Технологія розвитку персоналу включає також оцінку продуктивності кожного співробітника і управління його ефективністю. Для цього необхідно використовувати різні інструменти, такі як оціночні листи, зворотний зв'язок, підсумкові звіти тощо. Важливим аспектом технології розвитку персоналу є також створення сприятливого та мотивуючого робочого середовища, що сприяє розвитку та зростанню кожного працівника. Це може бути досягнуто через забезпечення рівних можливостей, підтримку та заохочення інновацій, залучення до роботи професіоналів тощо [17].

Основні методи оцінки розвитку персоналу, специфічні для сервісних служб готелю включають (рис.1.1). Ці методи оцінки розвитку персоналу не вичерпують цілком можливих підходів і залежать від конкретних умов і потреб готелю.



Рис.1.1. Методи оцінки розвитку персоналу сервісних служб готелю

Джерело: побудовано автором за [3;7;9;24]

Розглянемо детальніше дані методи. Оцінка гостинності – це метод оцінки якості обслуговування, який дозволяє визначити, наскільки гостинними є працівники готелю та наскільки ефективно вони надають послуги своїм гостям. Для оцінки гостинності можуть використовуватись різні методи, включаючи такі:

- анонімні опитування гостей – гості можуть заповнити анонімний опитувальник, де будуть задані питання щодо якості обслуговування та гостинності персоналу. Це допоможе отримати зворотний зв'язок

від гостей та визначити, наскільки добре працівники готелю зустрічають гостей та задовольняють їхні потреби;

- метод «таємний гість» – це метод, при якому найнятий фахівець представляється в готелі як звичайний гість і аналізує якість обслуговування та гостинність персоналу готелю. Таємний гість може використати певні критерії оцінки, які ґрунтуватимуться на потребах та очікуваннях гостей;
- спостереження менеджерів – менеджери можуть спостерігати за роботою персоналу та оцінювати, наскільки ефективно вони надають послуги гостям, наскільки доброзичливі та гостинні вони. Менеджери можуть використовувати певні критерії оцінки, які можуть базуватися на стандартах якості обслуговування;
- опитування співробітників – співробітники готелю можуть заповнити анкету, де будуть поставлені питання про те, наскільки вони готові допомогти гостям і наскільки вони готові зробити щось надобов'язкове, щоб задовольнити потреби гостей. Це може допомогти визначити, як сильно співробітники цінують гостинність як частину своєї роботи [2].

Оцінка гостинності допоможе покращити якість обслуговування в готелі та задовольнити потреби гостей. Вона також може допомогти визначити, наскільки добре працівники готелю відповідають стандартам якості обслуговування та очікуванням гостей [14].

Оцінка знань про гостей – це процес збору інформації про переваги, потреби, інтереси та інші характеристики гостей, які можуть допомогти персоналу готелю надавати більш персоналізовані послуги та задовольняти потреби гостей. Для оцінки знань про гостей можуть використовуватися різні методи, включаючи такі:

- опитування гостей – гості можуть заповнити опитувальник, де будуть задані питання про переваги, потреби, інтереси та інші характеристики, які можуть допомогти персоналу готелю надавати

персоналізованіші послуги. Опитувальники можуть бути розроблені на основі конкретних критеріїв, таких як вік, стать, національність та ін.;

- використання систем управління готелями – багато готелів використовують системи управління готелями (PMS), які дозволяють зберігати інформацію про гостей, включаючи дані про попередні бронювання, переваги, додаткові послуги та інші характеристики. Ці системи можуть допомогти персоналу готелю надавати персоналізованіші послуги на основі інформації про попередні перебування гостей;
- системи управління відносинами з клієнтами (CRM) – багато готелів використовують системи управління відносинами з клієнтами (CRM), які допомагають керувати інформацією про гостей та взаємодії з ними. Ці системи можуть допомогти персоналу готелю збирати та аналізувати дані про гостей, щоб надавати більш персоналізовані послуги;
- спілкування з гостями – персонал готелю може спілкуватися з гостями безпосередньо та ставити їм питання про переваги, потреби та інші характеристики, які можуть допомогти персоналу надавати більш персоналізовані послуги [13].

Оцінка знань про гостей допоможе персоналу готелю надавати більш персоналізовані послуги та задовольняти потреби гостей.

Оцінка комунікаційних навичок сервісних співробітників готелю може проводитись різними способами, включаючи:

- спостереження. Керівники можуть спостерігати за роботою своїх співробітників та оцінювати їхні комунікаційні навички у реальному часі. Це може бути особливо корисним для оцінки навичок спілкування в складних ситуаціях або при обробці скарг;
- тестування. Співробітники можуть проходити тести на комунікаційні навички, які дозволяють оцінити їхню здатність

слухати, ставити запитання, висловлювати свої думки та ідеї ясно та переконливо;

- анкетування. Клієнти можуть заповнювати анкети, де оцінюють якість обслуговування та комунікації з боку сервісних співробітників. Це може допомогти виявити сильні та слабкі сторони комунікаційних навичок персоналу;
- фокус-групи. Можна провести фокус-групи з клієнтами, щоб виявити їхню думку щодо якості комунікації з боку сервісних співробітників та отримати пропозиції щодо покращення;
- секретні покупці. Можна використовувати послуги секретних покупців, щоб оцінити якість обслуговування та комунікації з боку сервісних співробітників у реальній ситуації [19].

При оцінці комунікаційних навичок сервісних співробітників готелю важливо враховувати особливості галузі та вимоги до якості обслуговування, а також рівень тренуваності та досвідченості персоналу.

Оцінка лояльності – це процес вимірювання рівня задоволеності та відданості клієнтів бренду, компанії чи продукту. Це важливий інструмент для розуміння того, наскільки успішними є ваші маркетингові стратегії, і може допомогти вам приймати рішення, спрямовані на покращення вашого бізнесу.

Індекс NPS (Net Promoter Score) – це показник, який використовується для вимірювання рівня задоволеності клієнтів та їхньої готовності рекомендувати продукти чи послуги компанії іншим. Використовується у різних галузях, включаючи готельний бізнес [4].

Індекс NPS розраховується на основі відповідей на одне запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте нашу компанію/продукт/послугу своїм друзям чи колегам?» Відповіді на це питання оцінюються за десятибальною шкалою, де 0 – «зовсім не ймовірно», а 10 – «дуже ймовірно». Респонденти поділяються на три категорії:

- оцінка 9-10: «промоутери», тобто, ті, хто цілком можливо порекомендує компанію/продукт/послугу іншим;

- оцінка 7-8: «нейтралі»;
- оцінка 0-6: «детрактори», тобто. ті, хто цілком можливо порекомендує компанію/продукт/послугу іншим [24].

Для розрахунку індексу NPS віднімаються відсоток детракторів із відсотка промоутерів. Таким чином, індекс може бути від -100 до +100. Чим вищий індекс, тим більше промоутерів і менше детракторів.

Індекс NPS є зручним інструментом для вимірювання рівня задоволеності клієнтів та визначення того, що потрібно покращувати у роботі компанії. Також можна використовувати індекс NPS для порівняння з результатами інших компаній у галузі.

1.2. Діагностика технології підбору та відбору персоналу готелю

Використовуючи обрані методики, проведемо аналіз підбору та відбору персоналу готелю «Київ-365». Готель «Київ-365» розташований за адресою Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Софіївська Борщагівка, вул. Мала Кільцева, буд.1. Рівень зірковості готелю – 4 зірки. Організаційна структура готелю «Київ-365» наведена в дод. А. Підбором та відбором персоналу займається відділ персоналу, в якому є менеджер з персоналу. В готелі працює 28 співробітників.

Алгоритм підбору та найму персоналу готелю «Київ-365» містить наступні етапи (рис.1.2).

Менеджер з персоналу контролює які посади ще будуть потрібні в подальшому, та які посади потрібно закрити зараз. При цьому, для кожної посади є свої вимоги, які менеджер обов'язково враховує.

Менеджер використовує різні джерела для пошуку кандидатів. Так, він розміщує оголошення на сайтах rabota.ua/ua, www.work, jobs.ua, але не використовує послуги агенцій.



Рис.1.2. Алгоритм підбору та найму персоналу готелю «Київ-365»

Джерело: побудовано автором за даними готелю «Київ-365»

Після отримання резюме кандидатів менеджер проводить скринінг, щоб обрати найбільш підходящих кандидатів для подальшого інтерв'ю. Інтерв'ю проводить безпосередній керівник певної служби.

Під час проведення співбесіди для відбору персоналу готелю «Київ-365» враховують такі професійні вимоги:

- досвід роботи у готельному бізнесі. Бажано, щоб кандидат мав досвід роботи в готелях чи готелях, оскільки це дозволяє йому швидше адаптуватися до роботи в новому готелі;
- знання іноземних мов. Залежно від країни та розташування готелю, кандидатам може знадобитися знання англійської мови, а також інших мов, залежно від специфіки гостей;

- наявність спеціалізованої освіти. Для деяких посад, таких як менеджер з продажу, потрібна вища освіта в галузі туризму та готельного бізнесу;
- знання ПЗ та Інтернет-технологій. Працівники повинні мати базові знання ПЗ, таких як Microsoft Office, а також бути знайомими з Інтернет-технологіями та соціальними мережами;
- відмінні комунікативні навички. Працівники сервісних служб повинні бути ввічливими, доброзичливими та готовими надати допомогу гостям у будь-якій ситуації;
- організаційні навички. Працівники мають бути організованими та вміти планувати свою роботу, щоб задовольняти потреби гостей;
- вміння працювати в команді. Працівники мають бути здатними працювати в команді та вміти вирішувати проблеми спільно;
- готовність працювати у нічні зміни та вихідні дні. У готельному бізнесі робота у нічні зміни та вихідні дні є нормою, тому кандидати мають бути готовими до такого графіку роботи.

Для обраних кандидатів проводиться перевірка референсів, щоб переконатися у їх професійних якостях та досвіді роботи. На основі всіх отриманих даних приймається рішення про найм кандидата або відмову.

Після найму менеджер з персоналу проводить орієнтацію нових співробітників, що включає знайомство з політиками та процедурами готелю, навчання за необхідними навичками та знайомство з колегами. Подальшу адаптацію нового працівника здійснює керівник відділу.

Отже, розглянувши процес підбору та відбору персоналу готелю «Київ-365» можна зробити висновок, що процес організований правильно. Також було проаналізовано посадові інструкції персоналу сервісних служб та виявлено, що при розміщенні оголошень про вакансії менеджер з персоналу не зазначає повного обсягу вимог, що може приводити до зниження ефективності пошуку персоналу, оскільки частина часу витрачається на обробку анкет кандидатів, які не відповідають вимогам готелю.

Також виявлено, що в готелі «Київ-365» не розроблене Положення про найм персоналу та Положення про адаптацію персоналу.

При відборі кандидатів для співбесіди менеджер з персонал проводить аналіз резюме та відбирає кандидатів, які максимально підходять за вимогами. При проведенні співбесіди використовуються такі методи відбору як спостереження, інтерв'ювання (задаються запитання стосовно безпосередніх обов'язків кандидата на посаду, його попередній досвід), а також ставляться провокуючі запитання для перевірки на стресостійкість та перевірку на знання мов (які вказані кандидатом в резюме).

Про якість процесу найму та відбору персоналу можна також робити висновки по показникам руху персоналу, відгукам та показникам лояльності гостей готелю. Проаналізуємо показники руху персоналу готелю «Київ-365» в 2020-2022 роках (рис.1.30).

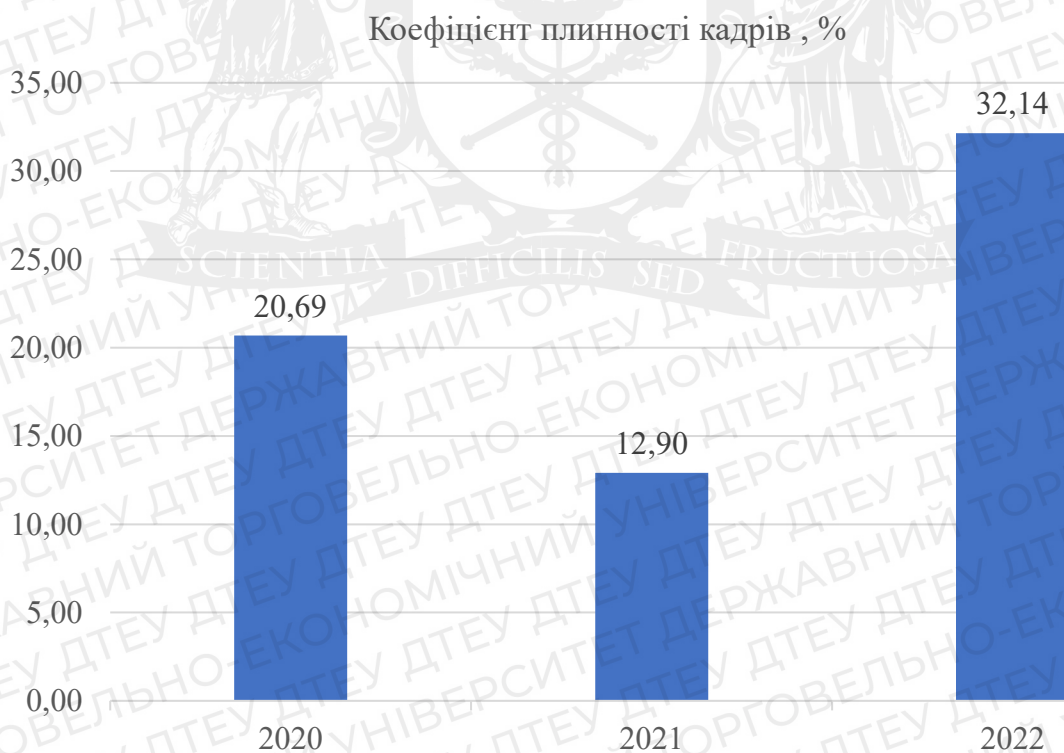


Рис.1.3. Динаміка коефіцієнту плинності кадрів готелю «Київ-365» в 2020-2022 роках

Джерело: побудовано автором за даними готелю «Київ-365»

Як бачимо, рух персоналу виріс в 2022 році, однак, через війну в країні частина персоналу евакуювалась з Києву або мігрувало взагалі закордон, а тому рух кадрів в 2022 році не можна вважати типовим для підприємства.

Проаналізуємо показники продуктивності праці готелю «Київ-365» в 2020-2022 роках, оскільки показники продуктивності праці також вказують на ефективність роботи персоналу (рис.1.4).

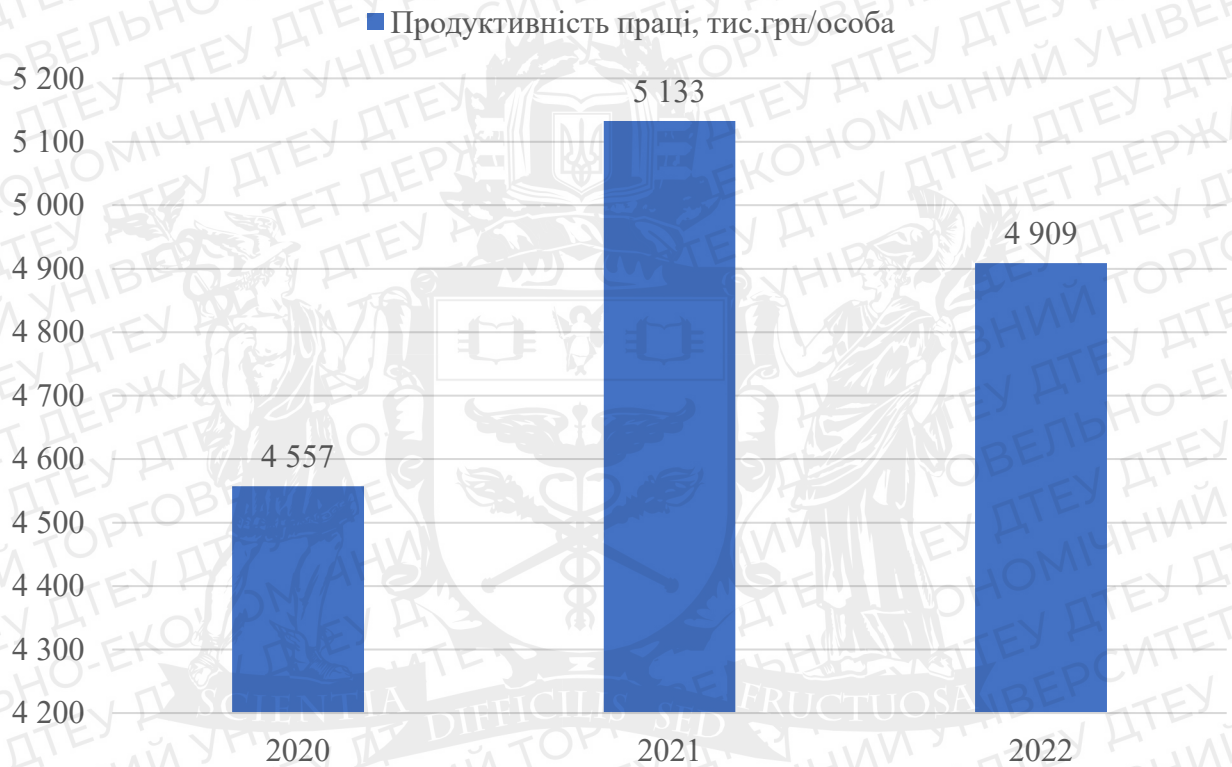


Рис. 1.4. Динаміка показника продуктивності праці готелю «Київ-365» в 2020-2022 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними готелю «Київ-365»

Динаміка продуктивності праці показує, що найвищою продуктивність праці була в 2021 році – 5183 тис.грн. на працівника, в 2020 році на продуктивність праці негативно вплинули карантинні обмеження, а в 2022 році війна в Україні, через яку населення України скатало не до відпочинку, а туристи перестали відвідувати країну. Однак, за три роки продуктивність праці виросла на 7,72% в гривневому еквіваленті (однак, зростання відбулось за рахунок підвищення ціни на послуги готелю).

Проаналізуємо динаміку витрат на навчання персоналу в 2020-2022 роках (рис.1.5).



Рис. 1.5. Динаміка витрат на навчання персоналу готелю «Київ-365» в 2020-2022 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за даними готелю «Київ-365»

З рис.1.5 бачимо, що обсяг витрат на навчання персоналу виріс в 2021 році на 4,23% та знизився в 2022 році на 34,27%, оскільки в умовах економії керівництво готелю знизило витрати на розвиток персоналу, що в подальшому може вплинути на ефективність його роботи.

Для визначення відношення персоналу до системи розвитку було проведено опитування та результати наведемо на рис.1.6.

З рис.1.5 можна побачити, що тільки 51,72% працівників бачать перспективи для кар'єрного зростання, а 31,03% вважають, що такі перспективи відсутні, 62,07% працівників вважають, що мають гарні можливості для професійного розвитку, а 24,14% працівників їх не бачать, 58,62% зазначили, що керівництво допомагало їм адаптуватись в робочі процеси, а 31,03% працівників зазначили, що не отримали допомоги в адаптації.

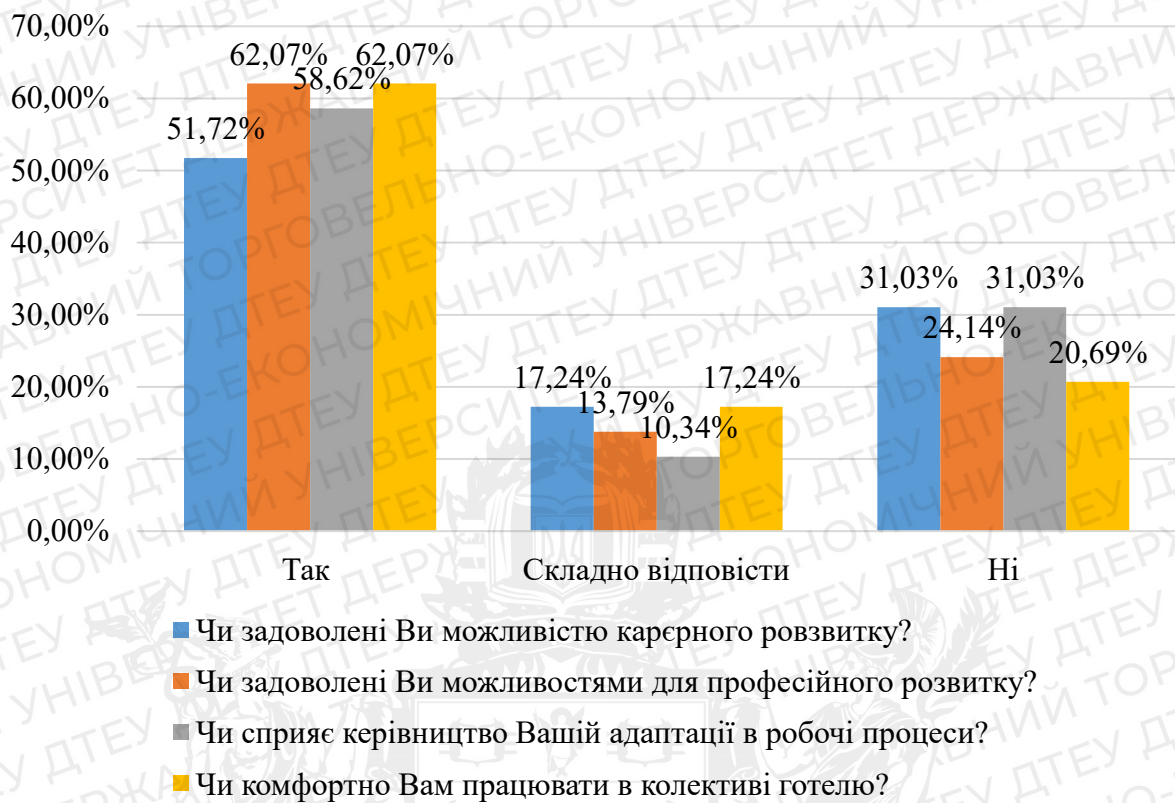


Рис.1.6. Задоволеність персоналу готелю «Київ-365» можливостями для розвитку за результатами опитування

Джерело: побудовано автором за даними готелю «Київ-365»

Також 62,07% персоналу вважають, що в колективі готелю їм комфортно працювати, а 20,69% не комфортно. Окрім того, працівники зазначали, що в 2021-2022 роках персонал часто змінювався та для налагодження взаємодії між собою в колективі потрібно більше часу та спільних занять.

Також було проведено опитування 100 клієнтів готелю (які протягом остатнього року користувались послугами готелю). Для розрахунку індексу NPS клієнтам готелю було задано такі запитання:

– наскільки можливо, що Ви порекомендуєте наш готель своїм друзям/колегам/знайомим? Відповіді потрібно оцінити за десятибальною шкалою, де 0 означає «ніколи», а 10 – «дуже ймовірно».

– які аспекти нашого обслуговування Вам сподобалися? Вкажіть, будь-ласка.

– які аспекти нашого обслуговування потрібно покращити? Назвіть, будь-ласка.

За результатами першого опитування було виявлено такі результати (рис.1.7).

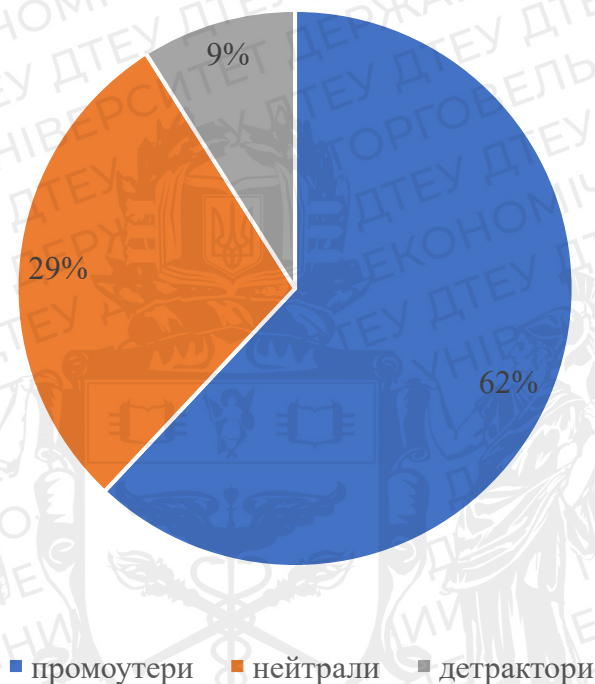


Рис.1.7. Показники лояльності гостей готелю «Київ-365» за результатами опитування

Джерело: побудовано автором за даними готелю «Київ-365»

Розрахуємо індекс NPS за формулою:

$$NPS = 62\% - 9\% = 53\%$$

Отже, індекс NPS клієнтів готелю склав 53%, що означає, що більшість клієнтів схильні рекомендувати готель іншим людям, і оцінили його на 9-10 балів. Окрім того, була проаналізовано відповіді клієнтів та виявлено, що основні зауваження клієнтів полягали стосовно організації екскурсій від готелю (не завжди була оголошена актуальна інформація на ресепшені), також деякі гості зазначили, що були проблеми з отриманням побутових послуг (прання та прасування особистих речей), також були ситуації з нарахуванням подвійної конвертації при оплаті з валютної карти клієнта та ще ряд незначних

зауважень. Серед пропозицій клієнтів були пропозиції переважно з розширення послуг готелю.

Отже, станом на кінець 2022 року в готелі «Київ-365» розвитку персоналу приділяється багато уваги, однак, в 2022 році зростає плінність персоналу, також в готелі «Київ-365» не розроблене Положення про найм персоналу та Положення про адаптацію персоналу. При цьому персонал є висококваліфікованим, оскільки рівень лояльності клієнтів склав 53% і клієнти в цілому задоволені роботою персоналу готелю. Окрім того, суттєво знизилась витрати на навчання персоналу, що може мати негативний вплив на рівень його послуг. Також опитування персоналу показало, що є потреба у запровадженні заходів направлених на посилення командного духу в колективі готелю та збільшенні можливостей для навчання.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «Київ-365», м. Київ

2.1. Напрями удосконалення технології розвитку персоналу готелю

В попередньому розділі було виявлено, що в готелі «Київ-365» розвитку персоналу приділяється багато уваги, однак, в 2022 році зросла плінність персоналу, також в готелі «Київ-365» не розроблене Положення про найм персоналу та Положення про адаптацію персоналу. При цьому персонал є висококваліфікованим, оскільки рівень лояльності клієнтів склав 53% і клієнти в цілому задоволені роботою персоналу готелю.

Зважаючи на виявлені проблеми в технології розвитку персоналу готелю «Київ-365» пропонуємо такі напрями удосконалення технології розвитку персоналу готелю (рис.2.1).



**Рис.2.1. Напрями удосконалення технології розвитку персоналу готелю
«Київ-365»**

Джерело: розроблено автором

Розробка Положення «Про найм персоналу» дозволить встановити чіткі правила та процедури для найму нових співробітників, вимоги до кандидатів на різні посади і забезпечити відбір кваліфікованих співробітників. Це дозволить уникнути процесуальних помилок та забезпечить однакові стандарти для всього персоналу.

Пропонуємо таку структуру Положення «Про найм персоналу» для готелю «Київ-365»:

1. Загальні положення
 - 1.1. Мета та цілі положення
 - 1.2. Сфера застосування
 - 1.3. Визначення термінів
2. Процедура найму персоналу
 - 2.1. Вакансії та рекрутинг
 - 2.2. Розгляд резюме та відбір кандидатів
 - 2.3. Співбесіди та оцінка кандидатів
 - 2.4. Перевірка документів та референцій
 - 2.5. Прийняття рішення про найм
 - 2.6. Укладання договору про працевлаштування
3. Права та обов'язки персоналу
 - 3.1. Права співробітників
 - 3.2. Обов'язки співробітників
 - 3.3. Режим роботи та відпочинку
 - 3.4. Відпустки та лікарняні
4. Адаптація персоналу
 - 4.1. Організація адаптаційного періоду
 - 4.2. План адаптації нових співробітників
 - 4.3. Супровід та оцінка адаптації
5. Порядок розробки та змін положення
 - 5.1. Відповідальність за розробку та зміни
 - 5.2. Процедура затвердження та введення в дію

5.3. Розповсюдження та оновлення положення

6. Заключні положення

6.1. Вирішення спорів та суперечок

6.2. Відповідальність за порушення положення

6.3. Прикінцеві положення

При розробці положень кожного пункту необхідно враховувати положення Кодексу законів про працю України та інші нормативно-правові акти в сфері трудового права України.

Адаптаційний процес допомагає новим співробітникам швидше і ефективніше впровадитись у роботу, ознайомитися зі специфікою роботи готелю, його процедурами та культурою. Це дозволяє забезпечити швидку адаптацію новачків і знизити час, необхідний для досягнення повної продуктивності. Положення про адаптацію персоналу встановлює стандарти комунікації та співпраці між новими співробітниками і вже існуючим колективом. Це сприяє покращенню командної роботи, створенню позитивної робочої атмосфери та підтримці взаємодії між всіма членами команди. Адаптаційний процес може вплинути на зниження плинності персоналу, оскільки добре адаптовані співробітники відчують більшу залученість до команди, задоволеність роботою та більшу лояльність до готелю. Це може значно зменшити витрати на найм та навчання нових працівників.

Пропонуємо таку структуру Положення «Про адаптацію персоналу» для готелю «Київ-365»:

1. Загальні положення

1.1. Мета та цілі положення

1.2. Сфера застосування

1.3. Визначення термінів

2. Принципи адаптації персоналу

2.1. Індивідуальний підхід до нових співробітників

2.2. Систематичність та структурованість адаптаційного процесу

2.3. Взаємодія між керівництвом та новими співробітниками

- 2.4. Орієнтація на командну співпрацю та взаємодію
3. Організація адаптаційного процесу
 - 3.1. План адаптації нових співробітників
 - 3.2. Ознайомлення з організацією та робочим місцем
 - 3.3. Тренінги та навчання
 - 3.4. Менторська підтримка та супровід
 - 3.5. Оцінка адаптаційного процесу
4. Взаємодія з існуючим персоналом
 - 4.1. Комунікація та спілкування з колегами
 - 4.2. Взаємодія з керівництвом та підлеглими
 - 4.3. Залучення до командних проєктів та завдань
 - 4.4. Можливості для професійного зростання та розвитку
5. Відповідальність за адаптацію персоналу
 - 5.1. Ролі та обов'язки керівництва
 - 5.2. Ролі та обов'язки нових співробітників
 - 5.3. Моніторинг та оцінка ефективності адаптаційного процесу
6. Заключні положення
 - 6.1. Вирішення спорів та суперечок
 - 6.2. Відповідальність за виконання положення
 - 6.3. Зміни та доповнення до положення
 - 6.4. Введення в дію положення

В подальшому враховуючи потреби готелю «Київ-365» потрібно переглянути пункти Положення «Про адаптацію персоналу», деякі можна прибрати та включити нові за потреби.

Оскільки в 2022 році звільнилось 9 працівників та було найнято 6 нових працівників. Від «спрацьованості» команди залежить якість надання послуг готелю, а тому пропонуємо провести заходи з командування в 2024 році. Навіть в умовах економії бюджету можливо провести заходи для посилення командного духу колективу готелю.

Складемо план заходів на 2024 рік щодо проведення заходів з командоутворення (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Заходи з командоутворення для готелю «Київ-365», м. Київ

Назва заходу	Сутність заходу	Необхідні ресурси
Готельний квест	квест по готелю, де різні команди будуть змагатися у вирішенні завдань і загадок, пов'язаних з готельною тематикою. Це сприятиме спілкуванню, співпраці та розвитку командної динаміки	Для цього заходу знадобиться підготовка завдань, загадок, карт і можливо дрібні призи для переможців.
Будівництво башти	Треба розділити працівників на невеликі команди і дайте кожній команді завдання побудувати якнайвищу башту за допомогою обмеженого набору матеріалів, таких як сухі спагетті, маршмелоу і клей. Це сприятиме спільній праці, комунікації та пробудженню творчого мислення	Ресурсами для цього заходу будуть матеріали для будівництва, призи для переможців і можливо приміщення для проведення
Кулінарна дуель	Пропонуємо провести конкурс кулінарії, де команди змагатимуться у приготуванні страв. Задайте їм обмежений час і обмежений набір продуктів, з яких вони повинні створити смачну страву. Це буде вимагати співпраці, організаційних навичок та кулінарного майстерності.	Ресурсами для цього заходу будуть продукти, кулінарне обладнання, судді, приміщення для проведення.
Тематична вечірка	Організуйте тематичну вечірку, де кожна команда відповідає за підготовку свого власного тематичного столу з їжею, напоями та декором. Заохочуйте їх брати участь у конкурсі кращого столу та тематичного вбрання. Це сприятиме творчості, співпраці та розвитку організаторських навичок	Для цього заходу знадобляться продукти, декорації, судді, приміщення для проведення

Джерело: розроблено автором

Розглянемо етапи підготовки та проведення командних заходів:

Готельний квест

Для проведення даного заходу організатори квесту планують та підготовлюють завдання та загадки, які будуть включені до квесту. Завдання можуть бути пов'язані з різними аспектами готельної роботи, наприклад, рецепцією, обслуговуванням номерів, кухнею, організацією подій тощо. Після цього працівники готелю розподіляються на невеликі команди. Команди можуть бути формовані випадковим чином або на підставі попередньої заявки учасників. Організатори заходу проводять інструктаж, де пояснюють правила гри, розповідають про мету та завдання квесту, а також процедуру виконання завдань і збору балів. Важливо зрозуміло пояснити правила і відповісти на всі питання учасників. Далі кожна команда отримує початкове завдання, яке вони повинні вирішити або виконати.

Завдання можуть бути виконані шляхом розв'язування ребусів, пошуку прихованих об'єктів, відповідей на питання або виконання конкретних завдань у реальному середовищі готелю. Кожне вирішене завдання чи виконане завдання приносить команді певну кількість балів. Організатори ведуть облік балів кожної команди, щоб визначити переможців. Після виконання всіх завдань або закінчення визначеного часу, організатори оголошують результати і визначають команду-переможця. Варто нагородити переможців пам'ятними призами або сертифікатами.

Будівництво башти

Будівництво башти як тренінг з командоутворення є захопливим та інтерактивним досвідом, який сприяє співпраці, комунікації та розвитку командної праці. Учасники будуть працювати разом, щоб спорудити башту з обмежених ресурсів. На початку заходу учасники розподіляються на невеликі команди. Кожна команда повинна мати різні ролі, такі як керівник проекту, інженер, будівельник, координатор матеріалів тощо. Важливо, щоб кожен учасник мав можливість взяти на себе активну роль у процесі будівництва.

Організатори тренінгу надають обмежену кількість ресурсів, таких як цегла (або інші будівельні матеріали), клей, ножиці, нитки, стрічки та

інструменти. Це допомагає учасникам оцінити обмежені ресурси та виробляти стратегії ефективного використання їх. Кожна команда має розробити план будівництва башти. Вони повинні обговорити та прийняти рішення щодо дизайну, розмірів, структури та інших аспектів будівництва. Планування допомагає командам зосередитись на спільній меті та визначити ролі та обов'язки кожного учасника. Після розробки плану команди розпочинають будівництво башти. Вони повинні працювати разом, спілкуватися та координувати свої дії, щоб ефективно використовувати ресурси та досягти мети. Учасники можуть створювати різні етапи будівництва, піднімаючи блоки, з'єднання їх за допомогою клею або стрічок, розташовуючи опори тощо.

Після завершення будівництва башти команди представляють свої результати. Організатори та інші учасники можуть оцінювати якість та міцність кожної башти, а також співпрацю та командний дух, проявлені під час процесу будівництва. Можливо, проводиться обговорення навичок, стратегій та викликів, з якими стикнулися команди під час тренінгу.

Кулінарна дуель

Учасники розподіляються на невеликі команди. Кожна команда повинна мати різні ролі, такі як шеф-кухар, помічник-кухар, організатор тощо. Це допомагає розподілити обов'язки та забезпечити ефективну командну роботу. Організатори заходу надають обмежений набір продуктів, з яких командам потрібно приготувати страви. Це можуть бути різні види овочів, м'ясо, риба, спеції, тісто, соуси тощо. Обмежені продукти створюють виклик та спонукають учасників до креативності в їх використанні. Командам надається обмежений час, наприклад, 60 хвилин, для приготування страв. Це створює напружену атмосферу та вимагає ефективного планування та організації часу.

Учасники повинні працювати швидко та уважно, щоб встигнути приготувати смачну страву. Команди розпочинають приготування страв з наданих продуктів. Вони повинні спілкуватися, співпрацювати та координувати свої дії, щоб ефективно використовувати час та продукти.

Кожен учасник може використовувати свої кулінарні навички та пропонувати ідеї для створення смачних страв.

Після закінчення часу приготування команди представляють свої страви. Журі або інші учасники оцінюють кожен страву за смаком, оригінальністю, презентацією та використанням обмежених продуктів. Оцінки можуть бути засновані на певних критеріях, і переможцем стає команда, яка отримала найвищий бал. Після оцінювання страв може відбутися обговорення та обмін досвідом між учасниками. Команди можуть ділитися своїми рецептами, прийомами кулінарії та навичками, які вони набули під час конкурсу. Це сприяє взаємному навчанню та підвищенню кулінарної майстерності.

Тематична вечірка

Кожна команда вибирає свою тему для створення тематичного столу. Тема може бути будь-якою - країна, культура, фільм, музика, сезон тощо. Важливо, щоб кожна команда мала унікальну тему. Команди планують та готують страви, які відповідають обраній темі. Вони можуть приготувати національні страви, страви з певного періоду, або просто креативні страви, які відображають їх тему. Кожна команда повинна підготувати достатню кількість страв для всіх учасників. Команди також займаються підготовкою тематичних напоїв, які відповідають їх темі. Це можуть бути коктейлі, безалкогольні напої або спеціальні смузі. Команди можуть розробити власні рецепти та надати їм унікальні назви. Команди створюють тематичний декор для свого столу. Вони можуть використовувати кольорову схему, символи та предмети, що відповідають їх темі. Декор може включати столові прикраси, прапори, фото, музичні інструменти та інші візуальні елементи.

Після того, як кожна команда підготувала свій тематичний стіл, проводиться конкурс кращого столу. Журі або інші учасники оцінюють кожен стіл за його оригінальністю, красою та відповідністю темі. Команда, яка отримує найвищий бал, стає переможцем цього конкурсу. Крім створення тематичного столу, команди також можуть брати участь у конкурсі

тематичного вбрання. Кожна команда обирає свій власний стиль одягу, який відповідає їх темі. Вони можуть вдягнутися у національні костюми, костюми персонажів фільмів або просто підібрати вбрання відповідно до обраної теми. Під час тематичної вечірки учасники можуть насолоджуватися стравами, напоями та атмосферою, яку створили команди. Можуть бути проведені різні розваги, такі як танці, музичні виступи, конкурси або презентації.

Організація тематичної вечірки з конкурсом кращого столу та тематичного вбрання принесе позитивні результати для підприємства. Одним з головних переваг є зростання рівня лояльності клієнтів. Також пропонуємо залучити до проведення заходу клієнтів, які на той момент проживають в готелі. Клієнти, які беруть участь у таких заходах і відчують залученість до життя готелю, стають більш зв'язаними з місцем та його працівниками. Це впливає на їхнє рішення повернутися в готель у майбутньому, рекомендувати його своїм знайомим та сприяє позитивному відгуку про підприємство. Таке збільшення лояльності клієнтів призводить до зростання числа повторних бронювань та збільшення доходів підприємства.

Запропоновані заходи не потребують суттєвих ресурсів, а тому їх можна провести навіть в умовах війни. Провести заходи може менеджер з персоналу, однак необхідно розробити методичні матеріали для тренінгів, написати програму тренінгу.

Окрім того, необхідно протягом року мінімум 4 рази зібрати персонал для проведення командних заходів, а це складно організувати через те, що готель працює на постійній основі. Тому заходи будуть проводитись для половини персоналу в один день та для другої половини в інший день.

Також пропонуємо запровадити систему наставництва для адаптації персоналу який тільки влаштувався на роботу та для підвищення рівня кваліфікації працівників, які вже працюють в компанії, але хочуть покращити свій рівень знань або претендують на підвищення.

Для проведення системи наставництва необхідно виділити наставників – тобто працівників, які мають гарний досвід роботи та є професіоналами в своїй праці і можуть навчити своїх підопічних.

Отже, з метою удосконалення технології розвитку персоналу готелю пропонуємо проведення таких заходів: розробка Положення «Про найм персоналу»; розробка Положення «Про адаптацію персоналу»; проведення заходів з командування та запровадження системи наставництва для нових працівників.

2.2. Соціально-економічний ефект впровадження

Щоб визначити доцільність реалізації заходів з удосконалення технології розвитку персоналу готелю «Київ-365» розрахуємо економічний та соціальний ефект від проведення даних заходів.

Для розробки Положення «Про найм персоналу» та розробка Положення «Про адаптацію персоналу» фінансові витрати на потрібні, однак необхідно залучити персонал до розробки даних положень та їх узгодження.

Для проведення заходів з командування треба закупити необхідні реквізити та організувати харчування персоналу та напої під час або після тренінгу. Всього протягом 2024 року планується провести 4 тренінги. Визначимо бюджет витрат на рівні 1500 грн. на 1 працівника на проведення 1 заходу, а вже виходячи з бюджету буде розподіляться фінансування витрати: на чай та каву, на шведський стіл, на призи та на реквізити. Окрім того, необхідно виплатити премію за організацію тренінгу менеджера з персоналу у розмірі 3000 грн.

На підприємстві працює 28 працівників, тому сума витрат на проведення 4 заходів складе:

$$28*4*1500=168\ 000 \text{ грн. за рік}$$

Доплата премії менеджеру з персоналу за 4 заходи складе:

$$3000 \cdot 4 = 12\ 000 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на проведення заходів з командоутворення складуть:

$$168 + 12 = 180 \text{ тис.грн.}$$

Також необхідно запланувати фонд доплат наставникам для стимулювання їх ділитись своїм досвідом та допомагати своїм підопічним. Пропонуємо період наставництва обрати 3 тижні, протягом яких наставник буде показувати приклад ефективної роботи давати поради та завдання підопічним. На четвертому тижні буде проводитись зворотний зв'язок від наставників та учнів. Доплата наставнику за 3 тижні роботи заплануємо в обсязі 4000 грн. Також заплануємо кількість наставників відповідно до кількості персоналу, найнятого в 2022 році – 6 наставників, тобто буде проведено 6 сесій з наставництва протягом року.

Витрати складуть:

$$4000 \cdot 6 = 24\ 000 \text{ грн.}$$

Узагальнимо витрати на повний комплекс заходів з удосконалення технології розвитку персоналу готелю «Київ-365» в 2024 році:

$$180 + 24 = 204 \text{ тис.грн.}$$

Очікується, що проведення заходів сприятиме покращенню рівня надання послуг готелю і зросте лояльність клієнтів. Прогноз лояльності відобразимо на рис.2.2.

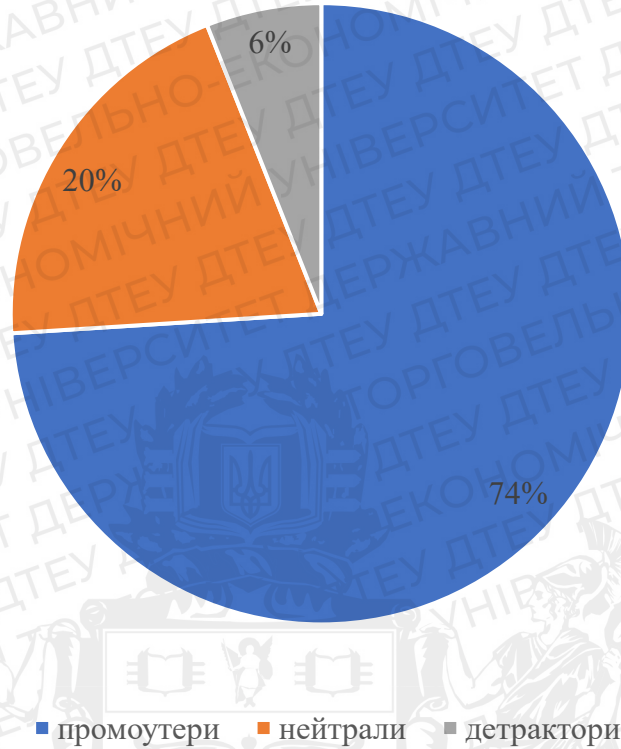


Рис.2.2. Прогноз показників лояльності гостей готелю «Київ-365»

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо індекс NPS:

$$NPS = 74\% - 6\% = 68\%$$

Зростання лояльності складе:

$$68\% - 53\% = 16\%$$

Отже рівень лояльності клієнтів зросте та дозволить збільшити доходи підприємства та продуктивність праці.

Очікується, що проведення заходів дозволить покращити рівень сервісу, задоволеності клієнтів та збільшити продуктивність праці персоналу на 5% (рис.2.3).

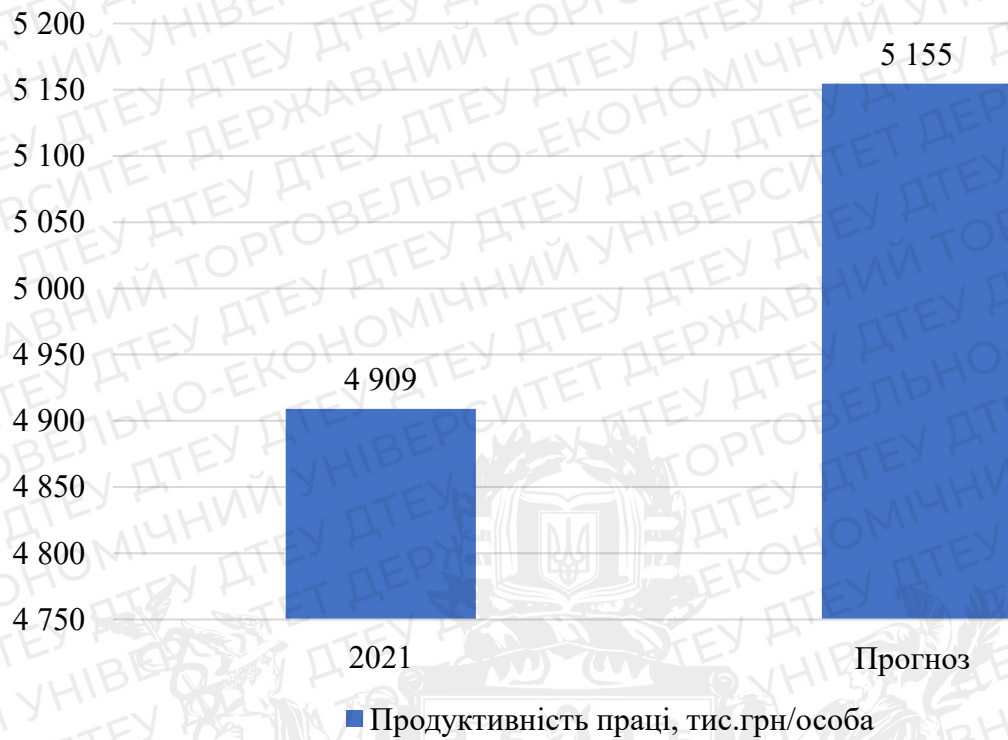


Рис.2.3. Прогноз продуктивності праці персоналу готелю «Київ-365», %

Джерело: розроблено автором

Отже, продуктивність праці на 1 працівника готелю в 2024 році складе 5155 тис.грн. за рік. Збільшення продуктивності праці приведе до зростання доходів на 5%:

$$137454 * 5\% = 6873 \text{ тис.грн.}$$

Собівартість надання послуг та продукції зросте на 5%:

$$111674 * 5\% = 5584 \text{ тис.грн.}$$

Зростання валового доходу складе:

$$6873 - 5584 = 1289 \text{ тис.грн.}$$

Економічний ефект складе:

$$1289-204=1085 \text{ тис.грн.}$$

Підприємство може використати додатковий прибуток для удосконалення розвитку персоналу в наступному році, оплатити працівникам курси з підвищення кваліфікації, підвищити рівень оплати праці за умови виконання плану доходів тощо.

Окрім того, очікується зниження плинності персоналу вдвічі (рис.2.4).

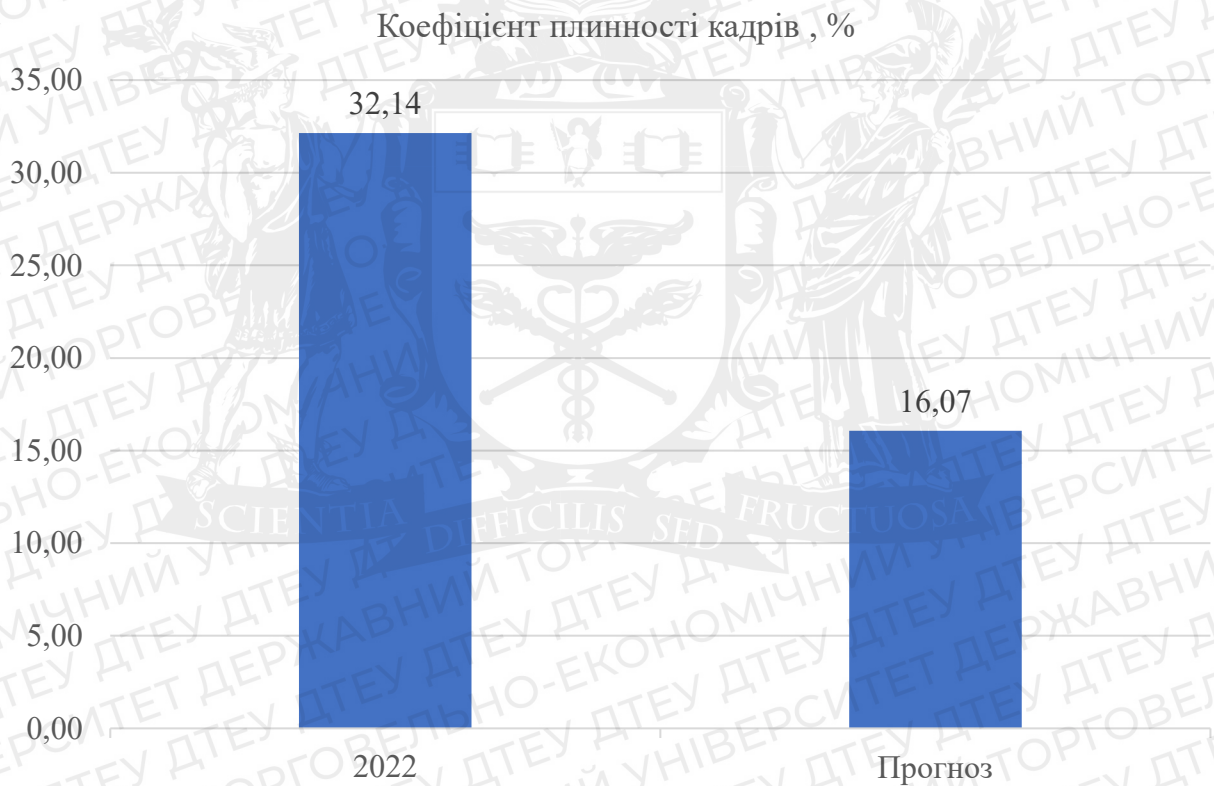


Рис.2.4. Прогноз плинності кадрів готелю «Київ-365», %

Джерело: розроблено автором

З рис.2.4 бачимо, що очікується, що проведення заходів дозволить знизити коефіцієнт плинності кадрів до 16,07% в 2024 році.

Було проведено розрахунок економічного та соціального ефект від запровадження заходів з удосконалення технології розвитку персоналу готелю. Розрахунки показали, що для проведення заходів з командування

та запровадження системи наставництва необхідно залучити 204 тис.грн. та буде отримано економічний ефект у розмірі 1085 грн. Також очікується зростання продуктивності праці на 5%, підвищення лояльності клієнтів завдяки покращенню рівня сервісу на 16%, зниження плинності персоналу на 16,07%. При цьому, колектив персоналу краще спрацюється, рівень взаємодії зросте, а також очікується краще задоволення очікувань персоналу від розвитку в процесі роботи в готелі «Київ-365».



ВИСНОВКИ

Під час написання роботи було визначено аналітичні основи дослідження готелю; проведено діагностику технології підбору та відбору персоналу готелю; обрано напрями удосконалення технології розвитку персоналу готелю; розраховано соціально-економічний ефект впровадження та зроблені такі висновки:

1. Основні методи оцінки розвитку персоналу, специфічні для сервісних служб готелю включають: оцінку гостинності, оцінку знань про гостей, оцінку комунікаційних навичок персоналу, оцінку знань та умінь з обслуговування та оцінка лояльності клієнтів. Індекс NPS є зручним інструментом для вимірювання рівня задоволеності клієнтів та визначення того, що потрібно покращувати у роботі компанії. Також можна використовувати індекс NPS для порівняння з результатами інших компаній у галузі.

2. Готель «Київ-365» розташований за адресою Київська обл., Києво-Святошинський р-н, село Софіївська Борщагівка, вул. Мала Кільцева, буд.1. Підбором та відбором персоналу займається відділ персоналу, в якому є менеджер з персоналу. В готелі працює 28 співробітників. Виявлено, що станом на кінець 2022 року в готелі «Київ-365» розвитку персоналу приділяється багато уваги, однак, в 2022 році зросла плінність персоналу, також в готелі «Київ-365» не розроблене Положення про найм персоналу та Положення про адаптацію персоналу. При цьому персонал є висококваліфікованим, оскільки рівень лояльності клієнтів склав 53% і клієнти в цілому задоволені роботою персоналу готелю. Окрім того, суттєво знизилась витрати на навчання персоналу, що може мати негативний вплив на рівень його послуг. Також опитування персоналу показало, що є потреба у запровадженні заходів направлених на посилення командного духу в колективі готелю та збільшенні можливостей для навчання.

3. З метою удосконалення технології розвитку персоналу готелю пропонуємо проведення таких заходів: розробка Положення «Про найм персоналу»; розробка Положення «Про адаптацію персоналу»; проведення заходів з командування та запровадження системи наставництва для нових працівників.

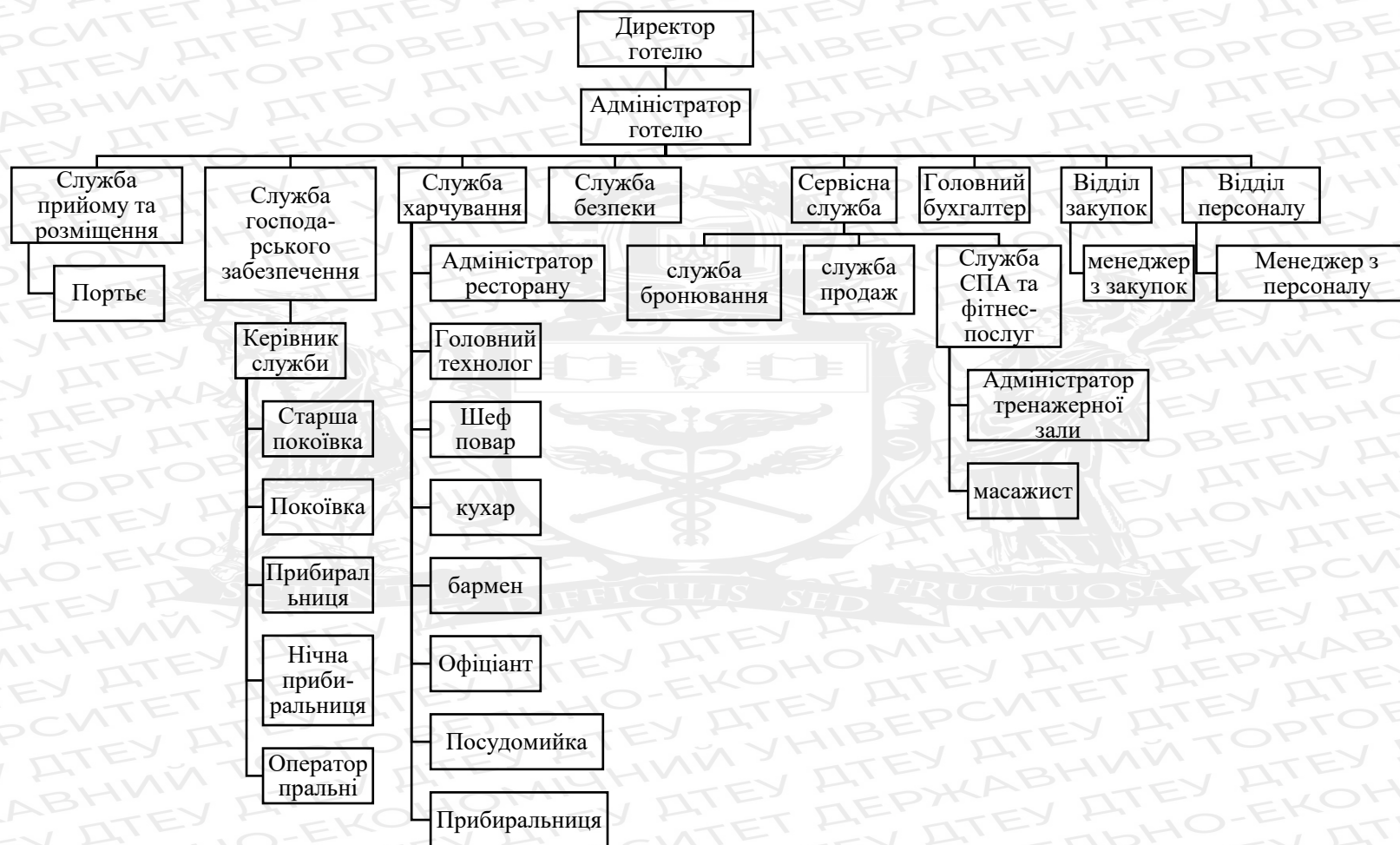
4. Було проведено розрахунок економічного та соціального ефект від запровадження заходів з удосконалення технології розвитку персоналу готелю. Розрахунки показали, що для проведення заходів з командування та запровадження системи наставництва необхідно залучити 204 тис.грн. та буде отримано економічний ефект у розмірі 1085 грн. Також очікується зростання продуктивності праці на 5%, підвищення лояльності клієнтів завдяки покращенню рівня сервісу на 16%, зниження плинності персоналу на 16,07%. При цьому, колектив персоналу краще спрацюється, рівень взаємодії зросте, а також очікується краще задоволення очікувань персоналу від розвитку в процесі роботи в готелі «Київ-365».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко І.Я., Мельник І.Л., Воцана М.В. практика HR-менеджменту в українській готельній мережі. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 62. С. 44-48.
2. Бабчинська І. О. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Економічні науки*. 2020. №6. С.145-149.
3. Борданова Л. С., Рощина Н. В. Особливості розвитку персоналу в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7863> (дата звернення: 13.04.2023).
4. Бурдейна Ж. Р., Примак Т. Ю. Управління персоналом готельного підприємства в умовах пандемії. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 123–127.
5. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Глушко Т. В., Зелена М. І., Данілкова А. Ю. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. *Економічні науки*. 2021. № 1. 239-251.
6. Віннікова В. В., Віннікова В. А. Інвестиційне забезпечення якості готельних послуг: регіональний аспект. *Бізнес Інформ*. 2021. №8. С. 29–39.
7. Грищук А.М., Гордон Х.О. Зміни в системі кадрового забезпечення на підприємствах готельного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/655/629/> (дата звернення: 13.04.2023).
8. Давидова О.А. Проблеми формування кадрового потенціалу готельного господарства України. *Економічні науки*. 2019. № 5. С. 98-101.
9. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. №3. С.138-142.
10. Драган О.І., Тертична Л.І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №46. С. 45-50.

11. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. №39. С.165-170.
12. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 150 с.
13. Кичко І. І., Гайова Д. В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8738> (дата звернення: 13.04.2023).
14. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.
15. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.
16. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2020. № 2. С. 102–107.
17. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березяно, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.
18. Наврозова Ю.О. Аспекти якості готельних послуг. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. № 1 (74). С.97-113.
19. Нечапотенко В. О. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1429/1376> (дата звернення 12.04.2023).

20. Партика І.В., Ожубко Г.В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2 (68). С. 154 – 157.
21. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 310–315.
22. Технологія готельної справи : Навчальний посібник. / С. М. Журавльова, В. М. Зайцева, Т. В. Каптюх. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. – 264 с.
23. Харун О.А. Професійне навчання як засіб розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств за умов євроінтеграції. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 73-79.
24. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8880> (дата звернення: 15.04.2023).



Організаційна структура готелю «Київ-365»

Джерело: побудовано автором за даними готелю «Київ-365»

