

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Студента 4 курсу, 3 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
освітньої програми  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

*підпис студента*

Турко  
Павла  
Володимировича

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

*підпис керівника*

Расулова  
Алла  
Миколаївна

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 Освітня програма 073 Менеджмент» Готельний і ресторанный менеджмент

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

**ТУРКО ПАВЛУ ВОЛОДИМИРОВИЧУ**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **Стратегія управління персоналом готелю „Hyatt Regency” 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 розвитку стратегії управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес розвитку стратегії управління персоналом готелю «Hyatt Regency», м. Київ

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади розвитку стратегії управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу.

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

##### **РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «НУАТТ REGENCY», М. КИЇВ**

1.1. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу готелю

1.2. Оцінка ефективності управління персоналом готелю

##### **РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «НУАТТ REGENCY», М.КИЇВ**

2.1. Заходи щодо удосконалення стратегії управління персоналом готелю

2.2. Ефективність запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## 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>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>		
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

**Расулова А.М.**

(прізвище, ініціали)

(підпис)

8. Гарант освітньої програми

**Ткачук Т.М.**

(прізвище, ініціали)

(підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

**Турко П.В.**

(прізвище, ініціали)

(підпис)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студент Турко П.В. виконав випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Стратегія управління персоналом в колективі суб'єкта готельного бізнесу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.*

*У випускній кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи розвитку стратегії управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу.*

*На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад розроблення стратегії управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу.*

*За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню стратегії управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу.*

*Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.*

*Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і*

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

**Расулова А.М.**

(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Турко П.В. може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

**Ткачук Т.М.**

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

**Бойко М.Г.**

(підпис, прізвище, ініціали)

«    »                      2023 р.

# ЗМІСТ

ВСТУП..... 7

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ „НУАТТ REGENCY” М.КИЇВ..... 9

1.1. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу готелю..... 9

1.2. Оцінка ефективності управління персоналом готелю..... 19

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «НУАТТ REGENCY KYIV», МІСТО КИЇВ..... 25

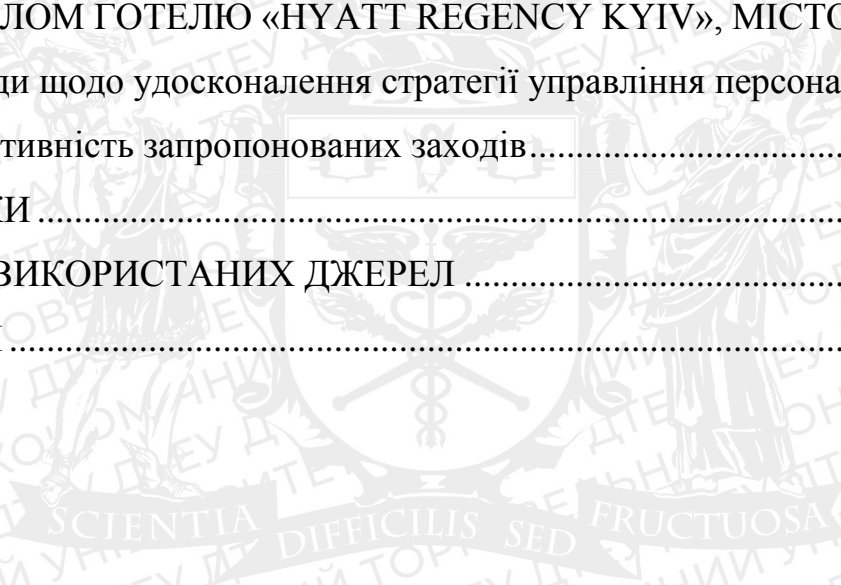
2.1. Заходи щодо удосконалення стратегії управління персоналом готелю... 25

2.2. Ефективність запропонованих заходів..... 31

ВИСНОВКИ..... 35

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 38

ДОДАТКИ..... 42



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху для суб'єктів цього сегменту ринку. Висока конкуренція, змінюючі вимоги гостей та швидкі технологічні інновації ставлять перед готелями виклик створення стратегії управління персоналом, яка б дозволила забезпечити високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

**Метою** є дослідження стратегій управління персоналом суб'єкту готельного бізнесу з метою визначення оптимальних підходів до формування, розвитку та утримання персоналу, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності готельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- провести аналіз складу персоналу готелю;
- оцінити ефективність управління персоналом готелю;
- запропонувати заходи щодо удосконалення стратегії управління персоналом готелю;
- визначити ефективність запропонованих заходів

**Об'єкт дослідження** – управління персоналом суб'єкту готельного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади розвитку стратегії управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу..

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи використовувалися такі методи дослідження, як аналіз наукової літератури, вивчення статистичних даних, анкетування, інтерв'ювання та порівняльний аналіз.

**Інформаційна база.** Основою для написання випускної кваліфікаційної роботи послужили наукові джерела, монографії, наукові статті, інтернет-ресурси та законодавчі акти, пов'язані з управлінням персоналом в готельному бізнесі.

**Практичне значення.** Результати даного дослідження можуть бути корисними для керівників готельних підприємств та фахівців з управління персоналом у готельній галузі. Висновки та рекомендації, що будуть сформульовані, допоможуть вдосконалити стратегії управління персоналом, підвищити його ефективність та сприяти покращенню конкурентоспроможності готельних підприємств.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 35 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 45 стор., на яких представлено 8 таблиць та 5 рисунків.





## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ „HYATT REGENCY” М.КИЇВ

#### 1.1. Аналіз якісного та кількісного складу персоналу готелю

Дослідимо концептуальне рішення готелю Hyatt Regency Київ. Готель розташований в історичному та діловому центрі України, всього за кілька хвилин від головних культурно-розважальних закладів та фешенебельних бутиків. Піша доступність до головних вулиць столиці робить готель ідеальним варіантом як для ділових людей, так і для тих, хто приїхав відвідати туристичні пам'ятки. Hyatt Regency Київ має 234 номери, включаючи 25 номерів категорії люкс, які входять до числа найрозкішніших апартаментів у Києві.

Товарна політика підприємства наведена у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Номери готелю Hyatt Regency Київ

Номер готелю	Площа, м <sup>2</sup>	Ціна за номер, грн.
Президентський сюїт	210 м <sup>2</sup>	34 228
Дипломатичний сюїт	140 м <sup>2</sup>	26 877
Ambassador Suite	105 м <sup>2</sup>	24 266
Regency Executive Suite	70 м <sup>2</sup>	18 647
Regency Suite King	50 м <sup>2</sup>	14 597
Номер з 1 Кінг ліжком і видом на Собор	38 м <sup>2</sup>	13 288
Номер з 2 односпальними ліжками і видом на Собор	38 м <sup>2</sup>	13 288
Номер з 1 Кінг ліжком та клубним доступом	35 м <sup>2</sup>	13 288
Номер з 2 односпальними ліжками і клубним доступом	35 м <sup>2</sup>	13 288
Номер з 1 Кінг ліжком	35 м <sup>2</sup>	8 557
Номер з 2 односпальними ліжками	35 м <sup>2</sup>	8 557

Кадрова служба готелю Hyatt Regency Kyiv є функціонально допоміжним підрозділом готелю, оскільки співробітники беруть участь у створенні готельного продукту не прямо, а побічно. Співробітники виступають у ролі експертних радників лінійних керівників під час вирішення кадрових питань.

Так, основні функції працівників служби розвитку персоналу готелю Hyatt Regency Kyiv є:

- формування кадрів організації (планування, відбір та найм, аналіз плинності);
- навчання працівників (орієнтація, перепідготовка, атестація, організація просування по службі);
- вдосконалення організації праці;
- створення безпечних умов праці;
- стимулювання виробничої, творчої віддачі, активності персоналу;
- розробка та реалізація програми розвитку кадрів готелю.

Кадри організації перебувають у постійному русі внаслідок прийому працювати і звільнення. Процес їхнього оновлення називається змінюваністю чи оборотом. Він буває необхідним та зайвим. Зайвий оборот називають плинністю кадрів. Необхідний оборот пов'язаний із об'єктивними причинами — станом здоров'я, віком, особистими обставинами працівників. Зайвий оборот кадрів або плинність має безліч причин, пов'язаних з поганою організацією, відсутністю мотивації роботи, особистими відносинами між працівниками.

Розглянемо штатний розклад готелю Hyatt Regency Kyiv

*Таблиця 1.2*

### Штатний розклад готелю Hyatt Regency Kyiv

№ пор.	Найменування структурних підрозділів і посад, тарифні розряди	Кількість посадових одиниць		
		2020	2021	2022
<b>АДМІНІСТРАЦІЯ</b>				
1	Директор (генеральний менеджер)	1	1	1
2	Головний менеджер готелю	1	1	1
3	Головний менеджер ЗРГ	1	1	1
4	Головний інженер	1	1	1
5	Секретар керівника	1	1	1

## Продовження таблиці 1.2

№ пор.	Найменування структурних підрозділів і посад, тарифні розряди	Кількість посадових одиниць		
		2020	2021	2022
6	Референт	1	1	1
<b>БУХГАЛТЕРІЯ</b>				
1.	Старший бухгалтер	2	1	1
2.	Бухгалтер	5	4	4
3.	Касир	2	2	2
<b>ВІДДІЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРИЙОМУ ТА РОЗМІЩЕННЯ</b>				
1.	Начальник відділу (служби) організації прийому та розміщення	1	1	1
2.	Адміністратор черговий /ресепшійоніст	1	1	1
3.	Завідувач поверхом	2	1	1
4.	Покоївка	8	10	10
5.	Агент з бронювання	1	2	1
6.	Прибиральник службових приміщень	2	1	1
7.	Начальник охорони	1	1	1
8.	Охоронці	4	2	2
<b>СЛУЖБА РЕМОНТНО-ЕНЕРГЕТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ</b>				
1.	Начальник відділу (служби, дільниці) ремонтно-енергетичного обслуговування.	1	1	1
2.	Інженер по ремонту	2	0	1
3.	Технік-механік з ремонту устаткування	2	1	1
<b>ВІДДІЛ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОСТАЧАННЯ</b>				
1.	Начальник відділу матеріально-технічного забезпечення	1	1	1
2.	Товарознавець	1	1	1
3.	Зав. Господарством	1	1	1
4.	Зав. Складом	1	1	1
5.	Комірник	2	1	1
<b>СЛУЖБА ПОСТАЧАННЯ ПРОДУКЦІЇ</b>				
1.	Товарознавець	1	1	1
2.	Завідувач складом	1	1	1
3.	Вантажник	1	1	1
4.	Прибиральник службових приміщень	1	1	1
5.	Оператор обчислювальних машин 2 кат.	1	1	1
<b>ВИРОБНИЧО-ЦЕХОВИЙ ПЕРСОНАЛ</b>				
1.	Шеф-кухар	1	1	1
	Кухар 6 розряду	1	1	1
3.	Кухар 5 розряду	1	0	2
4.	Кухар 4 розряду	1	1	1
5.	Мийник посуду	1	0	1
6.	Підсобний робітник	2	1	2
7.	Вантажник	1	2	2
8.	Прибиральник виробничих приміщень	1	1	1
<b>ТОРГОВЕЛЬНІ ЗАЛИ РЕСТОРАНУ</b>				
1.	Адміністратор торговельного залу, метрдотель	1	1	1
2.	Старший офіціант, офіціант	5	5	4
3.	Прибиральник торговельних залів	1	1	1

## Продовження таблиці 1.2

№ пор.	Найменування структурних підрозділів і посад, тарифні розряди	Кількість посадових одиниць		
		2020	2021	2022
4.	Мийник посуду	1	1	1
<b>ФІТНЕС-ЦЕНТР</b>				
1	Інструктор-методист	1	1	1
3	Робітник з обслуговування лазні	1	1	1
<b>СЛУЖБА ЕКСПЛУАТАЦІЇ</b>				
1.	Інженер з експлуатації споруд та устаткування водопровідно-каналізаційного господарства	1	1	2
2.	Слюсар-сантехнік	2	1	1
3.	Слюсар з КВПіА 6 розряду	1	1	1
4.	Газоелектрозварник 6 розряду	1	1	1
5.	Токар 6 розряду	1	1	1
6.	Прибиральник	1	2	2
7.	Чистильник каналізаційних тунелів та каналів	1	0	0
<b>СЛУЖБА ЕНЕРГЕТИКИ, ЗВ'ЯЗКУ ТА ТОРГОВО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ</b>				
1.	Електромонтер з ремонту та обслуговування 6 розряду	2	2	1
<b>ГОСПОДАРЧА СЛУЖБА</b>				
1.	Начальник служби	1	1	1
2.	Прибиральник смітєпроводів	2	1	1
3.	Прибиральник приміщень	2	2	2
4.	Прибиральник службових приміщень	2	1	1
5.	Двірник	1	1	1
6.	Водій	1	2	2
<b>СЛУЖБА КОМП'ЮТЕРИЗАЦІЇ</b>				
1.	Ведучий інженер-програміст	1	1	1
<b>СКЛАД БЛІЗНИ</b>				
1.	Кастелянша	1	1	1
2.	Швачка	1	1	1
3.	Вантажник	1	1	1
<b>Пральня</b>				
1	Завідувач господарством	1	1	1
2	Оператор пральних машин та прасувально-сушильного агрегату	1	1	1
<b>РАЗОМ ПО ГОТЕЛЮ</b>		<b>95</b>	<b>84</b>	<b>87</b>

За таблицею можна зробити наступні короткі висновки:

1. Загальна кількість посадових одиниць у готелі Hyatt Regency Kyiv змінюється з року в рік. У 2020 році було 95 посадових одиниць, в 2021 році - 84, а в 2022 році - 87.

2. Більшість посадових одиниць зосереджена в адміністрації, бухгалтерії, відділі організації прийому та розміщення, службі ремонтно-енергетичного обслуговування та виробничо-цеховому персоналі.

3. Є деякі зміни в розподілі посадових одиниць у різні роки, наприклад, зменшення кількості кухарів 5 розряду у 2021 році та збільшення кількості операторів пральних машин у пральні у 2022 році.

4. Загалом, незважаючи на деякі зміни, загальна кількість посадових одиниць залишається стабільною протягом розглянутого періоду.

Враховуючи ці дані, готель Hyatt Regency Kyiv може аналізувати свої структурні підрозділи та посадові одиниці для оптимізації роботи та врахування змін у потребах готелю. При вивченні проблеми плинності кадрів у Hyatt Regency Kyiv можна виділити такі закономірності цього процесу:

- плинність кадрів вища серед керівників вищої ланки, керівників, заступників директорів, ніж у лінійних керівників
- тенденція до зміни роботи більше спостерігається в одиноких людей, ніж у сімейних;
- чоловіки менше, схильні до цього явища, ніж жінки.

Експерти служби розвитку персоналу Hyatt Regency Kyiv виділяють такі умови, що дозволяють контролювати та утримувати процес плинності кадрів у готелях.

- Ретельний вибір персоналу.
- Внутрішньофірмова орієнтація новоприбулих працівників.
- Посадова стабільність. (Прийнятий працівник не може просити про переміщення на іншу посаду до завершення певного терміну роботи на колишній.)
- Постійне навчання та підвищення кваліфікації співробітників.

Орієнтація персоналу в готелі Hyatt Regency Kyiv має дві складові:

1 етап. Орієнтація готелем — вона триває два дні. Проводиться екскурсія по підприємству, розповідь про структуру підприємства, ознайомлення з

правилами техніки безпеки, санітарних норм, вивчення Положення про персонал та правила трудового розпорядку. Співробітникам демонструються фільми про весь готель і про готелі, що входять до цієї мережі. Другий день присвячений програмі сервісу називається вона «Так, я можу». Суть її полягає в тому, щоб кожен співробітник, який знову прибув, перейнявся внутрішньокорпоративною культурою компанії, основною цінністю якої є клієнтоорієнтований сервіс. Метою цієї програми є те, що після ознайомлення з нею співробітник міг сказати собі, що він може зробити все, про що йому буде розказано, і одночасно взяти на себе цю відповідальність. Перший етап не відрізняється за змістом для всіх співробітників, які знову прибули.

2 етап. Співробітник прямує у той відділ, де він має працювати. Перші два тижні він працює у тісній співпраці з наставником-ментором. Ментор безпосередньо підпорядковується та розповідає про нового співробітника тому, хто його на цю посаду призначив. Надалі новий працівник працює під наглядом старшого зміни. Дивлячись на працю нового співробітника, начальник відділу самостійно вирішує, коли можна приступити до самостійної роботи. Паралельно новий співробітник вивчає підручники, в основі яких посадові інструкції та докладно описані алгоритми дій у будь-яких передбачуваних ситуаціях.

Ця організація включає кілька підрозділів, зайнятих у розвитку готелів: юридичний відділ, бухгалтерію, службу безпеки, і навіть службу управління персоналом. Розглянемо організаційну структуру аналізованого готелю.

Організаційна структура Hyatt Regency Kyiv наведена на рис. 1.1.

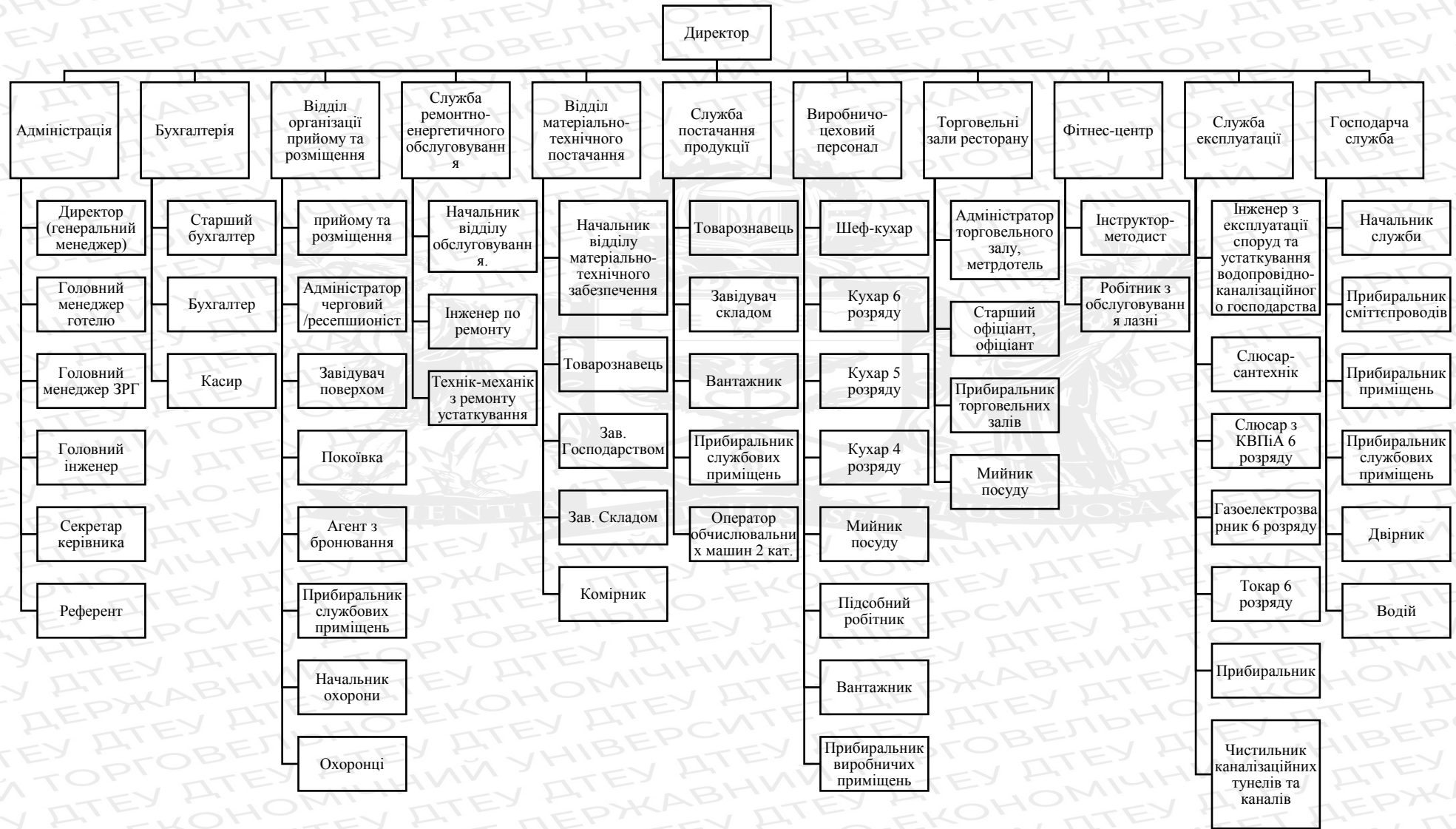


Рис. 1.1. Організаційна структура управління готелю Hyatt Regency Kyiv

З організаційної структури Hyatt Regency Kyiv, що готель має лінійно-функціональну організаційну структуру, оскільки на чолі всієї мережі стоїть лінійний керівник (генеральний директор), йому підпорядковуються функціональні підрозділи організації. Дані функціональні ланки наділені певними повноваженнями та відповідальністю за результати своєї діяльності. Недоліками такої організаційної структури можуть бути порушення принципу єдиноначальності, що може позначитися на комунікаційних та інформаційних рівнях холдингу. Проте зображена вище організаційна структура має свої переваги: об'єднання найважливіших підрозділів (юридичного відділу, бухгалтерії, служби безпеки, і навіть служби управління персоналом) у єдиному місці, що досить вигідно. Це забезпечує максимальну згуртованість всіх підрозділів компанії Hyatt Regency Kyiv, а також максимальну поінформованість усіх працівників справ компанії.

У готелі Hyatt Regency Kyiv також є лінійно-функціональна організаційна структура: під керівництвом генерального директора знаходяться кілька функціональних відділів, відповідальних за певні функції.

Головним ресурсом готельного бізнесу є його персонал, адже цей бізнес побудований на наданні послуг людям. Тільки високопрофесійний персонал здатний надавати послуги готелю належним чином. Високий рівень готелю Hyatt Regency Kyiv вимагає підвищеної уваги та до рівня кваліфікації та професіоналізму співробітників. Тому дуже важлива роль служби з управління персоналом у цій організації.

Служба управління персоналом Hyatt Regency Kyiv складається із 7 осіб: керівник відділу персоналу, заступник керівника відділу персоналу, менеджер з підбору персоналу, менеджер з персоналу, спеціаліст з персоналу, спеціаліст з роботи з персоналом, асистент. Заступник керівника відділу персоналу перебуває у безпосередньому підпорядкуванні керівника відділу. Інші посадові особи цієї служби персоналу перебувають у підпорядкуванні у заступника керівника відділу. (рис. 1.2)





**Рис. 1.2. Структура служби управління персоналом Hyatt Regency Kyiv**

Щоб розібратися, який набір функцій характерний для цієї служби персоналу, розглянемо функції кожного співробітника цієї служби. (Додаток А)

Проаналізувавши посадові обов'язки, можна побачити, що багато функцій працівників служби перетинаються. Виділимо їх окремо у таблиці 1.2.

*Таблиця 1.2*

### **Загальні функції працівників служби персоналу**

Функції	Працівники служби, які виконують цю функцію
розподіл вхідних дзвінків від кандидатів	Спеціаліст з роботи з персоналом, менеджер з підбору персоналу
ведення сторінок компанії у соц.мережах (публікація вакансій, новин компанії);	Спеціаліст з роботи з персоналом, менеджер з підбору персоналу
прийом/звільнення працівників	Менеджер з персоналу, спеціаліст з персоналу, асистент
оформлення щорічних оплачуваних відпусток, відпусток без збереження заробітної плати, вагітності та пологів, догляду за дитиною;	Менеджер з персоналу, спеціаліст з персоналу, спеціаліст з роботи з персоналом, асистент

## Продовження таблиці 1.2

Функції	Працівники служби, які виконують цю функцію
збирання та відправка резюме на вакантні посади; формування графіка відпусток; надсилання листів звільненням, які тривало відсутні з нез'ясованої причини;	Менеджер з персоналу, спеціаліст з персоналу, асистент
організація дисциплінарних стягнень;	Спеціаліст з роботи з персоналом, спеціаліст з персоналу
розробка посадових інструкцій;	Заступник керівника відділу персоналу, менеджер з персоналу
розробка графіка відпусток;	Асистент, спеціаліст з персоналу

Отже, порівнявши функції співробітників служби персоналу, можна дійти висновку у тому, що у кожного працівника немає суворо закріплених лише його трудових обов'язків. Їхні трудові функції перетинаються. Відсутність чіткої структури у функціонуванні цієї служби є її вагомим недоліком.

Проаналізуємо також фінансові результати готелю:

Таблиця 1.3

## Фінансові результати готелю Hyatt Regency Kyiv за 2020-2022 рр.

Результати господарської діяльності	2020	2021	2022	Відхилення +/-					
				2021 / 2020		2022 / 2021		2022 / 2020	
				абс. відх.-я	%	абс. відх.-я	%	абс. відх.-я	%
Доходи, млн. грн.	44,6	59,9	32,7	15,3	-	-27,2	-45,4%	-11,9	-
Витрати, млн. грн.	12,5	14,7	5,8	2,2	17,6%	-8,9	-60,5%	-6,7	-53,6%
Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.	36,1	45,2	26,9	9,1	25,2%	-18,3	-40,5%	-9,2	-25,5%
Чистий прибуток, млн. грн.	29,6	37,1	26,9	7,462	25,2%	-10,164	-27,4%	-2,702	-9,1%
Рентабельність, %	15,7	16,1	12,1	1,9	7,3	-40,1	-24,8	-29,1	-19,3

Джерело: складено на основі Додатків Б-В

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити висновок, що господарська діяльність компанії показала певну нестабільність протягом трьох років. Доходи, витрати, фінансовий результат та чистий прибуток підлягали значним коливанням. Рентабельність також змінювалася, але загалом залишалася на високому рівні. Важливо визначити причини зафіксованих змін та розробити стратегію для поліпшення показників у майбутньому.

## 1.2. Оцінка ефективності управління персоналом готелю

У табл. 1.4 представлено динаміку структури персоналу Hyatt Regency Київ за статтю та віком. Статева структура персоналу Hyatt Regency Київ наступна: У 2021 році було 14,3% чоловіків і 85,7% жінок у загальній кількості персоналу. У 2022 році ці показники змінилися на 20,0% чоловіків і 80,0% жінок. Можна зазначити, що протягом року спостерігався зростання частки чоловіків у персоналі, а частка жінок зменшилась.

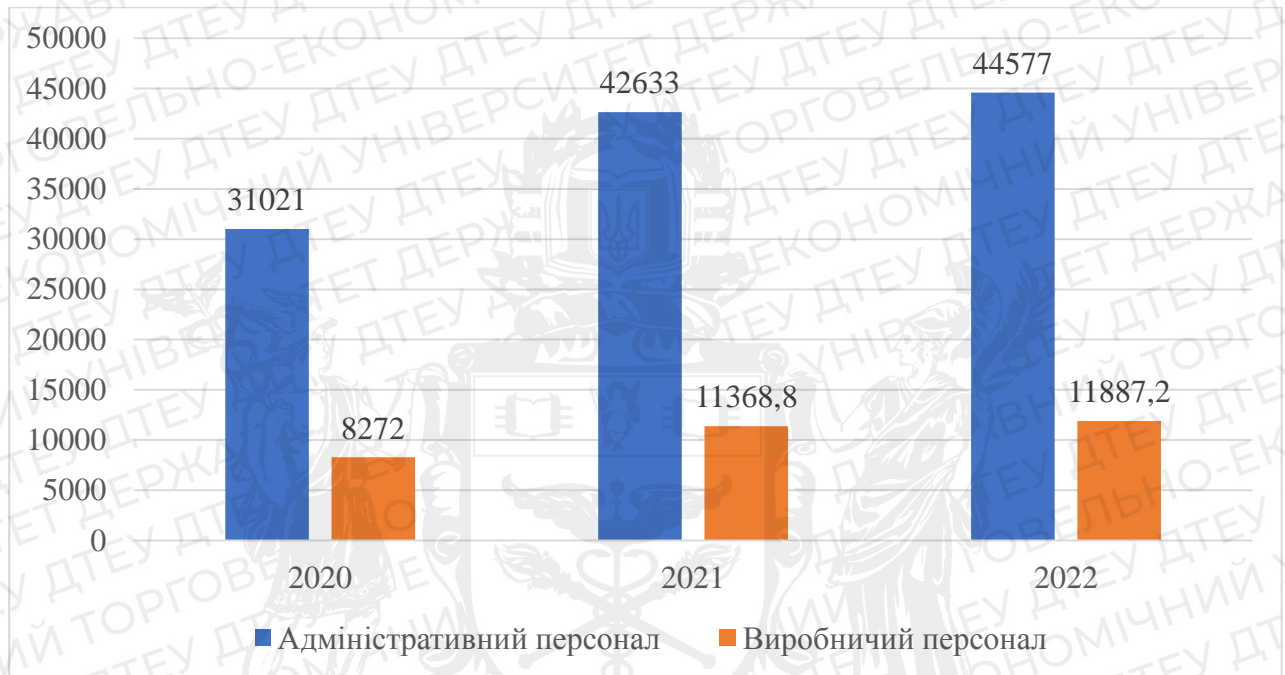
Таблиця 1.4

### Динаміка структури персоналу Hyatt Regency Київ за віком, статтю, %

Стать	2021		2022	
Статева структура				
Чоловіки	14,29%	12	19,54%	17
Жінки	85,71%	72	80,46%	70
Разом	100,00%	84	100,00%	87
Вікова структура				
до 30 років	85,71%	72	89,66%	78
30-40 років	14,29%	12	10,34%	9
Разом	100,00%	84	100,00%	87

З таблиці 1.4 видно, що персонал підприємства переважає молодь. Виходячи з цього, ми можемо зробити висновок, що навчаючи персонал, ми побачимо, як швидко схоплюватиметься інформація, також, молоді фахівці готові багато та якісно працювати, а це означає, що правильно наданий навчальний матеріал та мотивація добре позначиться на роботі команди.

Важливо зауважити, що недоречно буде виділяти середню заробітну плату усього персоналу, так як наявні доволі значні відмінності, наприклад між заробітною платою директора та заробітною платою прибиральниць. Тому для аналізу рівня оплати плати умовно розділимо персонал на адміністративний та виробничий (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Середня заробітна плата адміністративного та виробничого персоналу Hyatt Regency Kyiv у 2020-2022 рр.**

Загальна тенденція за аналізований період - зростання середньої заробітної плати як у адміністративному, так і виробничому персоналу готелю. Обидва показники зросли на 37,4% в 2021 році порівняно з 2020 роком і на 4,6% в 2022 році порівняно з 2021 роком. Загальне зростання за три роки склало 43,7% для обох категорій персоналу.

Аналізуючи дані, можна припустити, що в готелі спостерігається позитивна динаміка щодо зростання заробітної плати, що може свідчити про покращення умов праці та підвищення соціально-економічного становища працівників готелю.

Розглянувши функціональні обов'язки кожного зі співробітників служби персоналу, ми бачимо, що основними функціями даної служби в організації є:

- Ведення кадрової документації (найпоширеніша функція в даній службі персоналу)
- Планування трудових ресурсів (оцінка готівкових ресурсів і майбутніх потреб у персоналі)
- Підбір та відбір офісного персоналу (пошук можливих кандидатів та їх оцінка за допомогою проведення інтерв'ю та перегляду резюме, а також запитів на колишні місця роботи). форми винагороди)
- Розвиток корпоративної культури в організації (функція розвинена слабо)
- Розвиток HR-бренду

На наш погляд, служба персоналу Hyatt Regency Kyiv має низку недоліків, які значно знижують її ефективність в організації:

1. Немає чіткого поділу обов'язків серед працівників служби персоналу (функції одного перетинаються з функціями іншого працівника).
2. Не розвинені функції навчання та розвитку працівників (функція розвинена дуже слабо) та адаптації (відсутня взагалі) у Hyatt Regency Kyiv.
3. Відсутні чітко закріплені методики оцінки діяльності працівників.
4. Занадто багато трудових обов'язків лежить одному співробітнику служби.
5. Мало уваги приділяється нематеріальній мотивації співробітників, немає спрямованих на це програм та методів (крім програм «Кращий співробітник» та «Кращий керівник»)
6. Немає системи оцінки ефективності діяльності працівників відділу персоналу.

Однак, незважаючи на всі недоліки відділу персоналу Hyatt Regency Kyiv, спостерігаючи за роботою його співробітників, було помічено, що в колективі дуже розвинені неформальні зв'язки, а також хороший моральний клімат. Усі працівники служби тепло відносяться один до одного, в офісі дружня атмосфера та повністю відсутні конфлікти.

Слід зазначити, що ці недоліки у функціонуванні відділу персоналу, мабуть, один із чинників підвищеної плинності працівників у компанії. Очевидно, у боротьбі із зазначеною проблемою допоможе оптимізація роботи кадрової служби.

Отже, виходячи з функцій цієї служби персоналу можна дійти висновку у тому, яку роль вона грає у цій організації. Як відомо, служба з управління персоналом може грати одну з трьох ролей в організації: підтримуючу, сервісну та роль бізнес-партнера. У даному разі служба з управління персоналом грає сервісну роль. Оскільки вона має ширший спектр функцій, ніж просто відділ кадрів, що займається кадровим адмініструванням, можна дійти висновку у тому, що грає підтримуючу роль.

У нашому випадку, як ми бачимо за структурним становищем служби персоналу, служба персоналу також включена частково в загальне управління фірмою. В цілому, на наш погляд, служба персоналу готелю потребує більш чіткого поділу праці серед працівників, розвитку та впровадження інших функцій, пов'язаних з персоналом (наприклад, адаптації, нематеріального стимулювання), а також у впровадженні системи оцінки її діяльності.

Варто відмітити, що у підприємства наявні вільні гроші для мотивування, розвитку персоналу та ефективної командної політики. Однак у зв'язку з політикою компанії, економічні показники є конфіденційною інформацією, яку отримати не виявляється можливим.

Наостанок складемо SWOT-аналіз для готелю Hyatt Regency Kyiv з визначенням проблем у роботі з персоналом, системі управління командою та формуванні лідерства у колективі:

Таблиця 1.5

**SWOT-аналіз для готелю Hyatt Regency Kyiv**

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<p>Hyatt Regency є відомою міжнародною готельною мережею з високими стандартами обслуговування.</p> <p>Готель розташований у центрі Києва, що надає зручний доступ до туристичних пам'яток, бізнес-центрів та транспортних вузлів.</p> <p>Hyatt Regency Kyiv має сучасні та комфортабельні номери, ресторани, конференц-зали та спа-центр, що задовольняють потреби клієнтів.</p> <p>Готель має висококваліфікований персонал, який надає професійне обслуговування гостей.</p>	<p>Hyatt Regency Kyiv стикається з проблемою збереження персоналу, що може впливати на стабільність та континуїтет обслуговування.</p> <p>Існує недостатня комунікація між різними рівнями управління та командами, що може призводити до недорозуміння та конфліктів.</p> <p>Формування лідерства у колективі не завжди ефективне, що може призводити до низького рівня мотивації та залученості співробітників.</p>
<p>Київ є привабливим місцем для туристів та бізнес-подорожей, що створює можливості для збільшення обсягу клієнтів та прибутку готелю.</p> <p>Посилення зусиль щодо надання якісних послуг та створення позитивного гостьового досвіду може покращити репутацію готелю та привернути нових клієнтів.</p> <p>Запровадження тренінгів та програм розвитку лідерства може допомогти покращити управління командою та залучити талановитих працівників.</p>	<p>Готельна галузь у Києві є досить конкурентною, що може вплинути на обсяги бронювань та цінову політику Hyatt Regency Kyiv.</p> <p>Економічні зміни, такі як зростання вартості життя або фінансові кризи, можуть впливати на попит на готельні послуги та доходи готелю.</p> <p>Пандемія COVID-19 може продовжувати впливати на туристичний сектор та обмежувати міжнародні подорожі, що може мати негативний вплив на зайнятість та дохідність готелю.</p>

Проблеми у роботі з персоналом та системі управління командою та формуванні лідерства у колективі:

1. Проблеми зі збереженням персоналу можуть виникати через недостатню розвитку кар'єри, низьку мотивацію та конкуренцію на ринку праці.
2. Недостатня комунікація між різними рівнями управління та командами може призводити до недорозуміння, конфліктів та неефективної роботи.
3. Відсутність ефективного лідерства може призводити до низького рівня мотивації, втрати талановитих співробітників та зниження продуктивності команди.

Для вирішення цих проблем рекомендується:

1. Поліпшити систему управління командою шляхом забезпечення чіткої комунікації, встановлення ролей та відповідальності, а також розвитку навичок керівників управління персоналом.
2. Вдосконалити програми розвитку персоналу, які сприяють розвитку кар'єри, навчанню та мотивації співробітників.
3. Запровадити тренінги та семінари з лідерства для розвитку та підтримки лідерських навичок серед керівництва та персоналу.

Ці заходи можуть допомогти вирішити проблеми у роботі з персоналом, покращити ефективність управління командою та сприяти формуванню сильного лідерства в колективі готелю Hyatt Regency Kyiv.



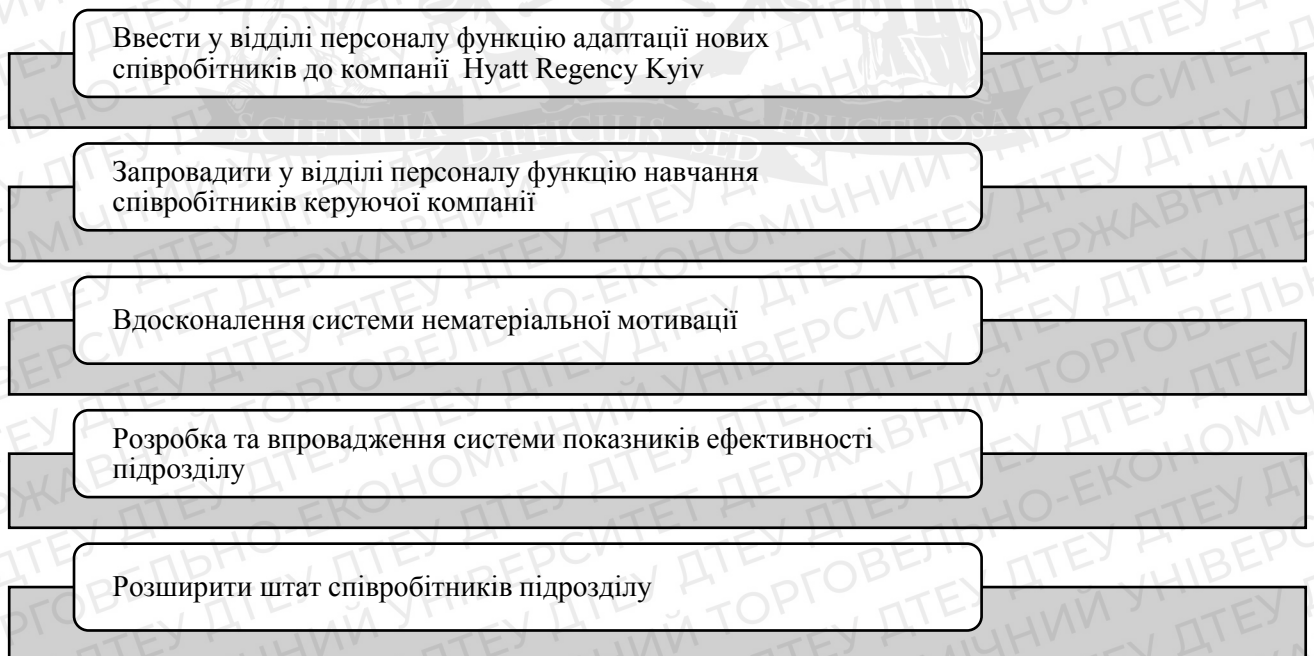


## РОЗДІЛ 2

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «HYATT REGENCY KYIV», МІСТО КИЇВ

#### 2.1. Заходи щодо удосконалення стратегії управління персоналом готелю

У ході цієї роботи було доведено те, що служба з управління персоналом у цій організації має свої недоліки, а також недостатньо повний перелік функцій для компанії такого масштабу. Тому, на наш погляд, ці дві проблеми взаємопов'язані між собою, і як один із методів, спрямованих на зменшення плинності, має стати оптимізація роботи служби персоналу. Такий захід також дозволить всій організації підвищити свою ефективність, адже головний ресурс компанії готельного бізнесу – люди, якими необхідно ефективно і високопрофесійно управляти. Тому сформулюємо комплекс рекомендацій щодо покращення функціонування служби персоналу готелю Hyatt Regency Kyiv.



**Рис. 2.1. Комплекс рекомендацій щодо покращення функціонування служби персоналу готелю Hyatt Regency Kyiv**

1. Необхідно ввести у відділі персоналу функцію адаптації нових співробітників до компанії Hyatt Regency Kyiv. Сюди входить розробка планів адаптації для працівників, ознайомлення їх із новою компанією, колективом, закріплення за ним наставника, а також отримання зворотного зв'язку від працівника про успішність проходження ним адаптації. Впровадження такої функції дозволить знизити невпевненість у нового працівника, швидше домогтися від нього максимальної ефективності, скоротити плинність кадрів, а також заощадити час керівника відділу персоналу, оскільки йому не потрібно буде займатися роботою з адаптації працівника до нових умов праці та нового колективу. Цю функцію можна закріпити за менеджером з персоналу Hyatt Regency Kyiv. На наш погляд, слід також змінити назву посади даного працівника на нову назву – менеджер з адаптації.

2. Зважаючи на те, що в Hyatt Regency Kyiv немає налагодженої системи навчання співробітників, а є лише інколи проведені внутрішні тренінги для офісного персоналу, необхідно запровадити у відділі персоналу функцію навчання співробітників керуючої компанії. На наш погляд, в умовах стрімко зростаючих потреб ринку, а також стандартів обслуговування, що постійно зростають, внутрішніх тренінгів у компанії такого рівня недостатньо. Працівників необхідно навчати сучасним методам роботи у готельному бізнесі, а також займатися підвищенням їхньої кваліфікації. Високопрофесійні співробітники є головним ресурсом успіху будь-якої сучасної організації. У нашому випадку функція навчання включатиме: складання індивідуальних планів навчання для фахівця, направлення його до центрів розвитку його професійних компетенцій та підвищення кваліфікації, організація для них лекцій та семінарів у їхній професійній сфері, а також отримання зворотного зв'язку від працівників, які пройшли навчання. Оскільки проведенням внутрішніх тренінгів на сьогоднішній день займається заступник керівника відділу персоналу, доцільно розширити його коло обов'язків і функцію навчання персоналу закріпити за ним. Але виконання цієї функції досить

трудомістка робота, тому цю функцію можна закріпити за менеджером з персоналу.

3. Слабко розвинена система нематеріальної мотивації також потребує вдосконалення. У нашому випадку найкращим варіантом нематеріальної мотивації для працівників була б розвинена корпоративна культура. В організації дуже рідко проводять різноманітні корпоративні заходи, заходи зі згуртування колективу. Єдині заходи, що проводяться в цій організації на постійній основі, це конкурси «Найкращий керівник» та «Найкращий співробітник». Тому доцільно ввести в Hyatt Regency Kyiv функцію розвитку корпоративної культури, яка включатиме: організацію та проведення заходів з розвитку корпоративної культури (наприклад, виїзди колективу на природу, розвиток корпоративного спорту в компанії тощо), а також отримання зворотного зв'язку від працівників щодо проведених заходів. Ця функція на сьогоднішній день закріплена за менеджером з підбору персоналу. Так як ми пропонуємо розширити діапазон завдань, що включаються до функції розвитку корпоративної культури, я вважаю, що цю функцію можна закріпити, окрім менеджера з підбору персоналу, за менеджером з персоналу. Цей вибір також можна пояснити тим, що цей працівник має великий потенціал у творчій сфері, що допомагатиме йому генерувати нові ідеї щодо розвитку культури в організації. Так, щоб дещо виділити сферу діяльності даного працівника, слід перейменувати його посаду на «менеджер з розвитку корпоративної культури».

4. Відсутність системи оцінки того вкладу, який вносить служба персоналу у досягнення, зумовлює потребу розробки та впровадження системи показників ефективності цього підрозділу. Система ключових показників для співробітників цієї служби забезпечить прозорість оцінки ефективності працівників, ясність кожному за співробітника, що від нього потрібно робочому місці, і навіть додаткове стимулювання до роботи. Завдяки системі КРІ планування роботи служби персоналу відбуватиметься від цілей, нормативних показників (тобто зверху), а не від досягнутих показників (знизу). Враховуючи те, що впровадження такої системи – процес дуже відповідальний, що вимагає

знання про кожного співробітника та його набору функцій, то цю функцію, на наш погляд, необхідно закріпити за керівником відділу персоналу.

5. Зважаючи на те, що, на наш погляд, необхідно розширити спектр функцій, які виконує служба персоналу, доцільно розширити штат співробітників цього підрозділу. Тому доцільно буде до вже наявного складу відділу персоналу Hyatt Regency Kyiv необхідно додати ще одного фахівця. Його функції будуть описані у цьому дослідженні. Це можна пояснити і тим, що у цій службі справді багато роботи, особливо з веденням кадрової документації, якою займаються всі співробітники відділу. Тому в даному випадку буде дуже доречним прийом ще одного співробітника на посаду «фахівець з кадрового діловодства», який би взяв ті функції, які є «спільними» у кількох працівників. Це спричинить зменшення навантаження на працівників служби персоналу, і навіть якісніше виконання функцій, що підвищить продуктивність відділу. (рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Удосконалена організаційна структура служби персоналу готелю Hyatt Regency Kyiv

Таким чином, надавши рекомендації щодо покращення функціонування служби управління персоналом, необхідно ввести коригування та перелік функцій кожного працівника. Відобразимо їх у таблиці. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Напрями вдосконалення функцій служби персоналу Hyatt Regency Kyiv

Співробітник служби персоналу	Функціональні обов'язки
Керівник відділу персоналу	складання звітів щодо залишків відпусток, статистики, плинності, чисельності персоналу; створення робочих груп із питань HR-менеджменту; складання штатного розкладу; оцінка персоналу; виплата заробітних плат; проведення опитувань задоволеності працівників; розробка та впровадження системи КРІ
Заступник керівника відділу персоналу	виявлення потреби в навчанні та організації заходів щодо підвищення професійних компетенцій працівників, підвищення їх кваліфікації; оцінка результатів навчання; організація роботи на ділянці кадрового діловодства; розрахунок премій працівникам; складання посадових інструкцій; організація внутрішніх тренінгів для співробітників компанії.
Менеджер підбору персоналу	3 організація роботи з підбору персоналу; розподіл вхідних дзвінків від кандидатів; проведення співбесід (офісні вакансії, менеджери-стажери); здійснення відбору персоналу; ведення Корпоративного порталу; розробка органіграм; оформлення плакатів для дошок інформації; участь у ярмарках вакансій; розвиток HR-бренду; допомога в організації корпоративних заходів та залучення до участі в них усіх працівників
Менеджер розвитку корпоративної культури	3 організація та проведення заходів для розвитку корпоративної культури; розробка посадових інструкцій; формування звітів зі статистики персоналу; прикріплення/відкріплення працівників до програми ДМС; організація та виплата страхової премії з нещасних випадків; формування етичних норм поведінки та ін; організація корпоративного спорту
Фахівець кадрового діловодства	3 прийом/звільнення працівників; оформлення щорічних оплачуваних відпусток, відпусток без збереження заробітної плати, вагітності та пологів, догляду за дитиною; оформлення документів на премію; організація дисциплінарних стягнень; вивантаження табеля обліку робочого часу; збирання та відправка резюме на вакантні посади;

## Продовження таблиці 2.1

Співробітник служби персоналу	Функціональні обов'язки
Менеджер адаптації персоналу 3	розробка програм адаптації для нових співробітників, організація адаптації, отримання від працівників зворотного зв'язку; розробка графіка відпусток; надсилання листів звільненим, які тривало відсутні з нез'ясованої причини; робота з архівом; взаємодія із банком;
Менеджер персоналу 3	оформлення документів щодо зміни заробітної плати (керівний склад); оформлення документів на заохочення, суміщення; формування звітності до Центру зайнятості; опублікування відкритих вакансій; розподіл вхідних дзвінків від кандидатів; ведення сторінок компанії у соц.мережах (публікація вакансій, новин компанії); постановка працівників на військовий облік; допомога заступнику служби персоналу в організації навчання співробітників компанії (збір інформації про потребу в навчанні, планування програм навчання тощо)
Помічник	оформлення документів щодо зміни паспортних даних; надсилання листів, які тривало відсутні з нез'ясованої причини; оформлення бейджів; збір даних та підготовка документів за програмою «Найкращий керівник», «Найкращий співробітник»; прийом/надсилання кореспонденції відділу; підготовка копій трудових книжок, довідок; підготовка документів щодо податкового відрахування на дітей; оформлення листів непрацездатності; прийом/надсилання кореспонденції відділу; замовлення трудових книжок, вкладишів у них; формування особових справ; оформлення документів на переведення зі зміною посади, заробітної плати, годинника (лінійний персонал магазинів)

Таким чином, з таблиці видно, що ті функції, які раніше були «спільними» у деяких співробітників, краще закріпити за одним працівником (фахівець з кадрового діловодства). Це позбавить «плутанини» у функціоналі служби персоналу Hyatt Regency Kyiv, зробить роботу служби персоналу більш злагодженою, а отже, більш ефективною. В цілому, зняття деяких трудових обов'язків з працівників забезпечить більш якісне виконання ними трудових функцій, що залишилися. Перевагою ще одного спеціаліста у відділі персоналу

є й те, що йому можна делегувати будь-які повноваження, якщо працівники служби не справляються зі своїми трудовими функціями вчасно. Також запровадження таких функцій управління персоналом, як навчання, адаптація та розвиток корпоративної культури значно підвищить ефективність цієї служби персоналу, що позначиться і успіху всієї організації Hyatt Regency Kyiv. Слід зазначити, що перед тим, як допустити працівників до виконання нових їм функцій, необхідно провести їм навчання.

В таблиці 2.1 про керівника відділу персоналу та заступника керівника відділу персоналу перелічено більше завдань, ніж у Додатку А, які включають складання звітів, створення робочих груп, оцінку персоналу, виплату заробітних плат та інші. У таблицях для менеджера з підбору персоналу, менеджера з персоналу, спеціаліста з персоналу та фахівця з роботи з персоналом функціональні обов'язки обмежені певними аспектами, такими як підбір персоналу, організація відпусток, документообіг, робота з архівом, оформлення премій та стягнень, а також ведення внутрішньої та зовнішньої комунікації.

В таблиці для менеджера з персоналу згадується організація дисциплінарних стягнень, тоді як в Додатку А така згадка відсутня. Це може вказувати на більшу відповідальність менеджера з персоналу щодо управління дисципліною та дотриманням правил серед співробітників.

## **2.2. Ефективність запропонованих заходів**

Роль служби персоналу в Hyatt Regency Kyiv величезна, адже згідно з місією компанії, вона прагне надавати своїм клієнтам послуги на найвищому рівні, і відділ персоналу може сприяти виконанню цієї місії таким чином:

1. Щоб персонал відповідав високим вимогам готелів, він повинен володіти достатньою кваліфікацією та компетентністю. Для цього служба персоналу Hyatt Regency Kyiv має максимально якісно відбирати персонал, адаптувати новоприбулих працівників, а також навчати їх.

2. Щоб персонал Hyatt Regency Kyiv був максимально ефективним та зацікавленим у досягненні найкращих результатів своєї роботи, його потрібно правильно мотивувати. У цьому випадку служба персоналу повинна розробляти найбільш виграшні методи матеріального та нематеріального стимулювання співробітників, а також методи просування працівників на більш високі посади.

3. З метою мотивації працівників готелю також велика роль оцінки своєї діяльності. Тому служба персоналу повинна регулярно проводити оцінку компетентності співробітників компанії (тут можуть використовуватися атестації, бесіди з безпосереднім керівником, асесмент-центр, метод 360 і т.д.), а також оцінку їхньої задоволеності (наприклад, за допомогою опитувальників).

4. Для того щоб персонал організації був ефективним і задоволеним, необхідно розвивати в компанії корпоративну культуру. Відповідно, у цьому випадку служба персоналу має дбати про проведення корпоративних заходів у компанії.

5. Щоб залучити до компанії найбільш підходящий і підготовлений персонал, служба персоналу повинна займатися привабливістю бренду компанії та просуванням HR-бренду.

6. Наскільки було з'ясовано раніше, величезну частку роботи відділу персоналу Hyatt Regency Kyiv займає ведення кадрового документообігу. Тому воно має бути максимально злагодженим, що забезпечить більш зручну та якісну роботу з персоналом.

Таким чином, ми бачимо, наскільки важливою є служба персоналу в досягненні цілей компанії Hyatt Regency Kyiv. Виходячи з цього, можна дійти висновку у тому, що необхідно оцінювати той внесок, який дана служба персоналу у розвиток компанії. Інакше кажучи, введення такого інструменту, як система КРІ для співробітників служби персоналу, допомогло б оцінювати ефект, який приносить кожен працівник відділу в процес досягнення цілей компанії, а також створило б додаткову мотивацію для них. Безумовно, знаючи, в яких місцях у працівників служби є слабкі місця, можна буде вносити корективи у роботу відділу та покращувати його діяльність.



Проведенням опитувань та збором анкет має займатися керівник служби персоналу Hyatt Regency Kyiv. Аналізом та розрахунком решти всіх показників КРІ, за винятком показників якості кадрового обліку, повинен також займатися керівник служби персоналу. Це можна пояснити тим, що функція розробки та впровадження системи КРІ у відділі персоналу закріплена, згідно з нашими рекомендаціями, за керівником відділу, а також тим, що він найбільш обізнаний та інформований про діяльність кожного співробітника та відділу в цілому. Показники кадрового обліку (наприклад кількість штрафних санкцій) визначаються за допомогою перевірок трудової інспекції.

Наступним кроком розробки системи КРІ є встановлення взаємозв'язку між виконанням КРІ і винагородою. На наш погляд, систему КРІ доцільно пов'язати із системою преміювання працівників, тому можна запропонувати таку схему. Залежно від того, наскільки близькі фактичні ключові показники до нормативних, змінюватиметься розмір премії працівника (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Взаємозв'язок винагороди з КРІ працівників служби персоналу

Рівень виконання КРІ	Розмір премії у відсотковому співвідношенні від базового окладу
90-100% (у частках – 0,9-1)	50% від окладу
80-90% (у частках – 0,8-0,9)	25% від окладу
70-80% (у частках – 0,7-0,8)	15% від окладу
Менше 70% (менше 0,7)	0

Так як всі показники матриць КРІ досить трудомісткі для обчислення, то вважаю, що доцільно проводити діагностику діяльності служби персоналу за системою КРІ не частіше ніж раз на півроку, відповідно і преміювати працівників з такою ж періодичністю.

Сутність наявної стратегії управління персоналом полягає в тому, що Hyatt Regency Kyiv для усього персоналу фіксує заробітну плату і відсутня фінансова мотивація. Удосконалена ж стратегія вносить взаємозв'язок винагороди з КРІ працівників служби персоналу. Це не тільки покращить

роботу персоналу, а й збільшить прибуток підприємства, так як мотивований персонал залишатиме про себе чудове враження у клієнтів.

З Додатку Б ми бачимо, що в готелю наявна достатня кількість резервних коштів для формування нової кадрової політики. На прикладі таблиці 1.3 проаналізуємо ефективність запропонованих заходів на прикладі прогнозного періоду (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Прогнозні фінансові результати готелю

Результати господарської діяльності	2020	2021	2022	Прогнозний рік
Доходи, тис. грн.	44,6	59,9	32,7	588,6
Витрати тис. грн.	12,5	14,7	5,8	162,4
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	36,1	45,2	26,9	426,4
Чистий прибуток, тис. грн.	29,6	37,1	26,9	349,48
Рентабельність, %	150,7%	161,6%	121,6%	168,4%

Загалом, результати господарської діяльності готелю Hyatt Regency Kyiv показують покращення фінансової продуктивності та прибутковості протягом останніх років. Прогноз на майбутній рік є обнадійливим, проте варто врахувати, що прогнозні дані можуть бути підлягають змінам залежно від зовнішніх факторів та внутрішніх управлінських рішень.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження були здійснені наступні висновки:

1. Підбиваючи підсумки, необхідно ще раз приділити увагу необхідності оцінки ефективності служби персоналу організації. На сьогоднішній день персонал організації є її головним ресурсом для досягнення поставленої мети та максимізації прибутку. Тому робота з персоналом має бути максимально якісною та налагодженою. Виходячи з цього, керівництво компанії має знати, наскільки ефективно працює служба персоналу компанії, де її слабкі місця та як вона сприяє досягненню головної мети організації. Одним із найбільш зручних та результативних методів оцінки ефективності є система ключових показників (KPI). Перевагою даного методу оцінки є те, що він дозволяє не лише оцінити ефективність того чи іншого працівника. Будучи одним із інструментів концепції управління за цілями, система KPI сприяє тому, що працівники правильно розставляють пріоритети у своїй роботі і наголошують на тому, що, на думку керівництва, приводить організацію до успіху. Також дана система є прикладним інструментом мотивації, що допомагає підвищити продуктивність процесів та оцінити працю працівників за отриманими результатами. Усе це сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, незважаючи на те, що даний інструмент на сьогоднішній день рідко застосовується при оцінці діяльності служб управління персоналом, можна однозначно стверджувати, що KPI – необхідний інструмент, що дозволяє керівництву компаній не лише адекватно проаналізувати роботу співробітників, але й мотивувати їх на розвиток та досягнення цілей компанії.

2. У ході роботи було виявлено, що служба персоналу – необхідний на кожному етапі розвитку організації підрозділ, і з розвитком організації може грати три ролі: підтримуючу, сервісну і роль бізнес-партнера. Те, яку роль вона грає у конкретній компанії, залежить від того, наскільки широкий діапазон її функцій та завдань. Також дана служба може займати різні положення в організаційній структурі компанії, причому найбільш оптимальним варіантом її

розташування в структурі організації є таке положення, коли вона включена в загальне керівництво фірмою і має рівнозначний статус з іншими підрозділами управління організацією. У такому разі вона справді буде стратегічним партнером компанії. Що ж до функцій і завдань служб управління персоналом, якщо раніше вони зводилися лише до кадрового діловодства, нині дані служби мають величезний спектр функцій, починаючи від добору та відбору персоналу, закінчуючи його вивільненням.

Проблеми у роботі з персоналом та системі управління командою та формуванні лідерства у колективі: проблеми зі збереженням персоналу можуть виникати через недостатню розвитку кар'єри, низьку мотивацію та конкуренцію на ринку праці; недостатня комунікація між різними рівнями управління та командами може призводити до недорозумінь, конфліктів та неефективної роботи; відсутність ефективного лідерства може призводити до низького рівня мотивації, втрати талановитих співробітників та зниження продуктивності команди.

3. Для вирішення цих проблем рекомендується: поліпшити систему управління командою шляхом забезпечення чіткої комунікації, встановлення ролей та відповідальності, а також розвитку навичок керівників управління персоналом; вдосконалити програми розвитку персоналу, які сприяють розвитку кар'єри, навчанню та мотивації співробітників; запровадити тренінги та семінари з лідерства для розвитку та підтримки лідерських навичок серед керівництва та персоналу.

Ці заходи можуть допомогти вирішити проблеми у роботі з персоналом, покращити ефективність управління командою та сприяти формуванню сильного лідерства в колективі Hyatt Regency Kyiv.

Таким чином, з наданих рекомендацій видно, що ті функції, які раніше були «спільними» у деяких співробітників, краще закріпити за одним працівником (фахівець з кадрового діловодства). Це позбавить «плутанини» у функціоналі служби персоналу Hyatt Regency Kyiv, зробить роботу служби персоналу більш злагодженою, а отже, більш ефективною. В цілому, зняття

деяких трудових обов'язків з працівників забезпечить більш якісне виконання ними трудових функцій, що залишилися. Перевагою ще одного спеціаліста у відділі персоналу є й те, що йому можна делегувати будь-які повноваження, якщо працівники служби не справляються зі своїми трудовими функціями вчасно. Також запровадження таких функцій управління персоналом, як навчання, адаптація та розвиток корпоративної культури значно підвищить ефективність цієї служби персоналу, що позначиться і успіху всієї організації Hyatt Regency Kyiv. Слід зазначити, що перед тим, як допустити працівників до виконання нових їм функцій, необхідно провести їм навчання.

4. Розглянувши систему преміювання працівників у компанії, ми зробили висновок про те, що премії далеко не кожного працівника компанії прив'язані до певних цільових показників його діяльності. А проаналізувавши існуючу систему показників ефективності служби персоналу Hyatt Regency Kyiv, ми дійшли висновку про те, що вона недостатня і не дає повної картини про вклад кожного працівника служби персоналу в досягнення стратегічних цілей компанії. Згідно з такими передумовами, нами було доведено доцільність розробки системи ключових показників ефективності служби персоналу ТОВ Hyatt Regency Kyiv. Встановивши певні показники та норми їх виконання, керівництво компанії Hyatt Regency Kyiv активно залучатиме співробітників служби персоналу до досягнення корпоративних цілей організації, що спричинить зростання ефективності компанії в цілому. Так, результатом даної випускної кваліфікаційної роботи є перелік рекомендацій щодо покращення роботи служби персоналу ТОВ Hyatt Regency Kyiv, а також система ключових показників (KPI) для цієї служби, що базується на її головних стратегічних напрямках діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129.
2. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 210-217. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/30\\_2019\\_ukr/34.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/34.pdf)
3. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
4. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.
5. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. Т. Лібусь. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL : [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf\\_2013v2\\_Libus\\_T-Zarubi\\_zhnyi\\_dosvid\\_upravlinnia\\_62.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubi_zhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf).
6. Лепейко Т. І. Управління персоналом в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. Х.: ХНЕУ, 2017. 234 с.
7. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. А. М. Колот. К.: КНЕУ, 2017. 337 с.
8. Козінчук В., Білецька І. Складові системи управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021. С. 285-287
9. Козінчук В., Білецька І. Основні поняття, суть, цілі, завдання та функції управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення

соціально-економічного розвитку України», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 78-80

10. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. Інфраструктура ринку. Випуск 26. 2018. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/26\\_2018\\_ukr/26.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf)

11. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 218–234.

12. Карпінський Б. А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. Б. А. Карпінський. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 24. С. 116-117.

13. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2017. 155 с.

14. Зудова І. Ю. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. І.Ю. Зудова, А.В. Котелевська. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341-344.

15. Закаблук, Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.

16. Зайцева В.М. Аналіз системи мотивації персоналу на туристичних підприємствах. Економіка. Управління. Інновації. Економічні науки. 2015. № 3. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2015\\_3\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_3_10).

17. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 86-90.

18. Жилінська, Л.О., Перепадченко Г.В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88–91.

19. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. № 23. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/> 141

20. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.

21. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. Випуск 39/2020. С. 165-170. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/29.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf)

22. Долішній І. М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. І. М. Долішній, А. В. Колодійчук. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. Вип. 20.5. С. 211-216.

23. Долга Г. В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. Г. В. Долга. Інтелект XXI. 2018. № 2. С. 71-75.

24. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.

25. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

26. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копустяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 113-117.



27.Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Intellect21.nuft. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf)

28.Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

29.Впровадження змін в компанії за методологією Адізеса. Executives. URL: <https://executives.com.ua/vprovadzheniya-zmin-v-kompaniyi-za-metodologiyeyu-adizesa/>

30.Василик А. В. Вплив нематеріального мотивування працівників на управління брендом роботодавця: світовий досвід і українські реалії. А. В. Василик, А. Ю. Ращенко, А. П. Данилицька. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2017. № 2.С. 226-235.

31.Бакало Н. В. Система мотивації та демотивації персоналу на сучасних вітчизняних підприємствах / Н. В. Бакало, Я. А. Поліновський, М. Ю. Кошман // Економічний форум. 2015. № 4 С. 221-225.

32.Бакало Н. В. Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії / Н.В. Бакало 88 Business processes in tourism : coll. monograph = Бізнес-процеси у туризмі: кол. моногр. Poznan: Wydawnictwo Naukowe, 2019. - P. 95-102.

33.Байерс Л. Л., Ру Л. В. Управління людськими ресурсами. Management. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>

34.Альохіна О.Е. Стимулювання розвитку співробітників організації / О.Є. Альохіна // Hred персонал. – 2012. – No 1. С. 50-52.

35.Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.

# ДОДАТКИ



## Додаток А

## Функції працівників служби персоналу Hyatt Regency Kyiv

Співробітник	Функціональні обов'язки
Керівник відділу персоналу	складання звітів щодо залишків відпусток, статистики, плинності, чисельності персоналу; створення робочих груп із питань HR-менеджменту; складання штатного розкладу; оцінка персоналу; виплата заробітних плат; проведення опитувань задоволеності працівників.
Заступник керівника відділу персоналу	організація роботи на ділянці кадрового діловодства; розрахунок премій працівникам; складання посадових інструкцій; організація внутрішніх тренінгів для співробітників компанії.
Менеджер підбору персоналу	3 організація роботи з підбору персоналу; розподіл вхідних дзвінків від кандидатів; проведення співбесід (офісні вакансії, менеджери-стажери); ведення сторінок компанії у соціальних мережах (публікація вакансій, новин компанії); ведення Корпоративного порталу; розробка органіграм; оформлення плакатів для дошок інформації; формування етичних норм поведінки та ін; організація корпоративного спорту; участь у ярмарках вакансій; розвиток HR-бренду; організація та проведення заходів для розвитку корпоративної культури
Менеджер персоналу	3 прийом/звільнення працівників; оформлення щорічних оплачуваних відпусток, відпусток без збереження заробітної плати, вагітності та пологів, догляду за дитиною; оформлення документів на премію; організація дисциплінарних стягнень; вивантаження табеля обліку робочого часу; збирання та відправка резюме на вакантні посади менеджера з підбору персоналу; формування графіка відпусток; надсилання листів звільненим, які тривало відсутні з нез'ясованої причини; розробка посадових інструкцій; формування звітів зі статистики персоналу; прикріплення/відкріплення працівників до програми ДМС; організація та виплата страхової премії з нещасних випадків.
Спеціаліст персоналу	3 прийом/звільнення працівників; оформлення щорічних оплачуваних відпусток, відпусток без збереження заробітної плати, вагітності та пологів, догляду за дитиною; оформлення документів на премію; організація дисциплінарних стягнень; вивантаження табеля обліку робочого часу; збирання та відправка резюме на вакантні посади; розробка графіка відпусток; надсилання листів звільненим, які тривало відсутні з нез'ясованої причини; робота з архівом; взаємодія із банком; допомога в організації корпоративних заходів та залучення до участі в них усіх працівників.
Фахівець роботи персоналом	із 3 організація дисциплінарних стягнень; оформлення документів щодо зміни заробітної плати (керівний склад); оформлення документів на заохочення, суміщення; оформлення відпусток у зв'язку з вагітністю та пологами, по догляду за дитиною, оформлення документів з переведення на легку працю; формування звітності до Центру зайнятості; оформлення документів на суміщення; опублікування відкритих вакансій; збирання та відправка резюме на вакантні посади; розподіл вхідних дзвінків від кандидатів; ведення сторінок компанії у соц.мережах (публікація вакансій, новин компанії); постановка працівників на військовий облік.
Помічник	прийом/звільнення працівників; оформлення документів щодо зміни паспортних даних; надсилання листів, які тривало відсутні з нез'ясованої причини; оформлення бейджів; збір даних та підготовка документів за програмою «Найкращий керівник», «Найкращий співробітник»; прийом/надсилання кореспонденції відділу; підготовка копій трудових книжок, довідок; підготовка документів щодо податкового відрахування на дітей; оформлення щорічних оплачуваних відпусток, відпусток без збереження заробітної плати; оформлення листів непрацездатності.

## Додаток Б

## Звіт про фінансовий стан готелю, тис. грн.

<b>Активи</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>I. Необоротні активи Нематеріальні активи</b>	42,70	10,90	
первісна вартість	126,40	126,40	126,40
накопичена амортизація	83,70	115,50	126,40
Незавершені капітальні інвестиції	132,90	132,90	132,90
Основні засоби:	2213,70	2 213,70	2 210,70
первісна вартість	6340,90	5 540,00	5 531,80
знос	4127,20	3 326,30	3 321,10
Усього за розділом I	2483,50	2 357,50	2 343,60
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	207,00	208,30	207,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у тому числі з податку на прибуток	160,50	161,20	160,50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1492,90	1 471,70	1 471,70
Г роші та їх еквіваленти	406,00	116,10	116,10
Витрати майбутніх періодів	2,40	0,70	0,60
Інші оборотні активи	28,70	28,90	28,80
Усього за розділом II	2297,50	1 986,90	1 984,70
<b>Баланс</b>	<b>4781,00</b>	<b>4 344,40</b>	<b>4 328,30</b>
<b>Пасиви</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал</b>	5094,90	5 094,90	5 094,90
Додатковий капітал	107,20	107,20	107,20
Резервний капітал	1,80	1,80	1,80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-3119,50	-3 570,30	-3 597,20
Усього за розділом I	2084,40	1 633,60	1 606,70
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	17,70	17,70	17,70
товари, роботи, послуги	2095,60	2 096,10	2 095,60
розрахунками з бюджетом	12,60	12,60	12,60
розрахунками з оплати праці	1,00	1,00	1,00
Інші поточні зобов'язання	569,70	583,40	594,70
Усього за розділом III	2678,90	2 693,10	2 703,90
<b>Баланс</b>	<b>4781,00</b>	<b>4 344,40</b>	<b>4 328,30</b>

## Додаток В

## Звіт про фінансові результати готелю, тис. грн.

Назва рядка	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	0,00		6,80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0,00		6,80
Інші операційні доходи	0,00	53,10	32,70
Інші операційні витрати	12,50	1,10	5,80
Інші доходи	0,00		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	0,00	59,90	32,70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	-12,50	14,70	5,80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	-12,50	45,20	26,90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	-12,50	425,20	26,90