

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

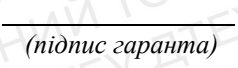
Студента 4 курсу,
3 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
к.е.н., доц.

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


(підпис студента)


(підпис керівника)


(підпис гаранта)

Шевель
Аліни
Дмитрівни

Полтавська
Оксана
Володимирівна

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 студентіві

ШЕВЕЛЬ АЛІНІ ДМИТРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Методи оцінювання персоналу готелю «Турист», 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 роботи:

Мета роботи – обґрунтування методів оцінювання персоналу готелю «Турист», м. Київ.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання персоналу готелю «Турист», м. Київ.

Предмет дослідження є методичні та практичні засади оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

ГОТЕЛЮ «ТУРИСТ», М. «КИЇВ»

1.1. Теоритичні основи дослідження.

1.2. Аналіз методів оцінювання персоналу готелю

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

ГОТЕЛЮ «ТУРИСТ», М. «КИЇВ»

2.1. Імплементация інноваційних методів оцінювання персоналу готелю

2.2. Ефективність пропозицій покращення щодо покращення оцінювання персоналу готелю

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	30.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.12.2022 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	02. 03.2023 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	05.03.2023 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 р.- 23.05.2022 р.	23.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 р.- 29.05.2022 р.	29.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	02.06.2023	02.06.2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доц. _____

(підпис)

О.В. Полтавська

(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

Т.М. Ткачук

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання

студент-дипломник _____

(підпис)

А.Д. Шевель

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Шевель А.Д. виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему «Методи оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та проаналізовані теоретичні та методологічні основи оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

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

(прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми: _____

Ткачук Т.М.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри: _____

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2023 р.

«ЗМІСТ»

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ТУРИСТ», М. «КИЇВ»	9
1.1. Теоретичні основи дослідження готелю.....	9
1.2. Аналіз методів оцінювання персоналу готелю.....	14
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ТУРИСТ», М. «КИЇВ».....	24
2.1. Імплементація інноваційних методів оцінювання персоналу готелю	24
2.2.Ефективність пропозицій щодо покращення оцінювання персоналу готелю «Турист», м.Київ.....	31
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	43

«ВСТУП»

Актуальність теми. Багато організацій рано чи пізно стикається з проблемою оцінювання персоналу. Оцінювання працівників відіграє важливу роль у стратегічному управлінні організацією. Для формування конкурентних переваг як на регіональному та національному, так і на глобальному ринках кожна компанія має розраховувати насамперед на власні людські ресурси, на кваліфікацію та компетентність працівників, їх талант і спроможність продукувати й імплементувати інновації.

Процедура оцінювання дає змогу не тільки визначити рівень розвитку професійно значущих компетенцій, необхідних для успішного вирішення поточних завдань, а й потенціал працівників, їхні можливості та здібності для реалізації стратегічних цілей, роботи в нових умовах, вирішення складних завдань і виконання функцій, які вимагають креативності, творчості, ризикованості у прийнятті рішень. У зв'язку з цим процедура оцінювання працівників має орієнтуватися не тільки на наявні здобутки, досягнення та одержані результати, а й на потенційні можливості та здібності, які можуть бути цінними в майбутньому. Оцінювання працівників є незамінним інструментом для виявлення лідерського потенціалу працівників, управлінських компетенцій, якими мають володіти керівники різних рівнів управління. Нині особливо актуальна проблема якісної, об'єктивної оцінки персоналу як передумови підвищення рівня мотивації працівників, збереження стабільності колективу, що особливо проявляється при розбалансуванні ринку праці в Україні, виникненні дефіциту працівників необхідної кваліфікації, посиленням зовнішніх загроз, зменшенням попиту на послуги готелів в карантинних умовах.

Отже, здобуті майбутніми менеджерами з персоналу та керівниками різних, зокрема вищого, рівнів управління — компетенції у галузі оцінювання працівників є особливо цінними й опанування ними сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці й успішній їх професійній реалізації.

Це своєю чергою позитивно впливатиме на діяльність підприємств, їх конкурентоспроможність на ринку завдяки кращому використанню людського

потенціалу, прийняттю обґрунтованих кадрових рішень, посиленню мотивації та лояльності працівників до підприємства.

Метою роботи є обґрунтування методів оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у роботі зазначено такі **завдання**:

- аналіз теоретичних основ дослідження методів оцінювання персоналу;
- зробити аналіз методів оцінювання персоналу готелю;
- розробити реалізацію інноваційних методів оцінювання персоналу готелю;
- дослідити ефективність пропозицій щодо покращення оцінювання персоналу готелю.

Об'єктом дослідження є – процес оцінювання персоналу готелю «Турист», м. Київ.

Предмет дослідження – методичні та практичні засади оцінювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу.

Методи дослідження. За виконання завдань роботи застосовані такі методи наукового дослідження: статистичні, економіко-математичні, імітаційне моделювання.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел 29 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінки, на яких представлено 10 таблиць та 2 додатки.

«РОЗДІЛ 1»

ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ТУРИСТ», М. «КИЇВ»

1.1. Теоретичні основи дослідження

Оцінювання — це процес зі збору інформації про об'єкт, що досліджується, її аналізу та формування суджень на його основі. Будь-яка оцінка є формою вираження результату проведеного оцінювання. У зв'язку з цим оцінювання характеризує процес, а оцінка — його результат.

Оцінювання працівників — це процес дослідження і вимірювання певних професійно значущих характеристик чи досягнутих результатів професійної діяльності працівника (групи працівників) та порівняння їх зі встановленими параметрами (нормами, вимогами, стандартами, еталонами тощо). За допомогою оцінювання визначається міра відповідності працівника посаді, яку він обіймає (професії, за якою працює), і рівень досягнення ним очікуваних результатів праці. За результатами оцінювання також з'ясовується потенціал працівників, важливий для реалізації стратегії організації. До характеристик персоналу, які підлягають оцінюванню, належать професійно значущі компетенції, знання, уміння, навички, особистісні якості та ін. У сучасних умовах беззаперечним залишається факт, що лише високопрофесійні, талановиті й орієнтовані на розвиток працівники спроможні забезпечити успіх підприємства.

Виявити талановитих працівників і дієво використовувати наявний людський потенціал можливо лише за допомогою ефективного оцінювання працівників. Перші формалізовані системи оцінювання працівників, які лежать в основі сучасних методик, з'явилися у США на початку ХХ ст. У результаті плідної співпраці американських науковців і практиків у галузі управління персоналом методи та процедури вдосконалювались. Уже у 1960–1970 роках було розроблено й успішно впроваджено в діяльність служб персоналу методика оцінювання особистих досягнень кожного працівника «Management by Objectives (MBO)» («Управління за цілями»). У результаті досліджень способів підвищення

об'єктивності оцінювання працівників у 1980–1990 роках з'являються такі підходи до оцінювання, як «360°» та «Assessment Center», що дозволяють отримати комплексні та об'єктивні результати оцінювання. З часом методики оцінювання працівників, що використовувалися в американських компаніях, дістали поширення й посіли ключове місце у системі персонал-технологій багатьох підприємств по всьому світі. Саме тому у професійній термінології з оцінювання персоналу використовується багато англomовних понять і термінів. Належно організована процедура оцінювання працівників є об'єктивним і достовірним джерелом інформації, яка є цінною як для працівників, так і для підприємства загалом. Оцінювання забезпечує постійний моніторинг рівня знань і навиків персоналу.

Сучасний бізнес активно використовує можливості кіберпростору і цифрових технологій, кордони ведення бізнесу розширюються, з'являються і впроваджуються нові технології. Тому не дивно, що сучасний світ характеризується динамічними змінами у вимогах до професійних знань і навиків працівників. Постійний моніторинг відповідності професійних знань працівників сучасним вимогам забезпечує своєчасне оновлення знань, що сприяє успішному розвитку підприємства. Дані моніторингу слугують основою формування програми розвитку персоналу, оскільки керівництво та співробітники служби персоналу володіють інформацією про актуальні потреби персоналу в навчанні. Оцінювання дає змогу виявити професійний потенціал працівників.

Майже кожен співробітник є носієм знань, умінь, талантів, нахилів, здібностей, якими він наділений від природи чи здобув протягом життя. Виявлення невикористаного потенціалу працівників дозволяє покращити ефективність застосування наявних людських ресурсів підприємства і вирішувати стратегічні завдання в майбутньому. Оцінювання є основою формування кадрового резерву та ротації персоналу діяльності за необхідними вимогами.

Спрощена структура зображена на рис.1.1 .



Рис. 1.1. Сутність та структура процесу оцінювання персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Цінність оцінювання для працівників полягає у такому:

- допомагає працівникам чітко зрозуміти стратегічні цілі та поточні завдання;
- доводить до працівників критерії, за якими оцінюють результати праці й ефективність трудової діяльності;
- виявляє потенційні можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання;
- надає змогу одержати справедливую винагороду за досягнуті результати діяльності; [12; с. 60].

Сучасний готельний бізнес є самостійною галуззю економіки майже кожної країни. Якість послуг майже повністю залежить від персоналу підприємств даного сектору. Основними елементами системи розвитку персоналу готельних та туристичних підприємств є його навчання, професійна адаптація, службово-професійне просування кадрів, планування і управління діловою кар'єрою, робота з кадровим резервом, мотивація трудової поведінки, оцінка роботи персоналу. Управління персоналом є дуже важливим елементом управління будь-якого підприємства, адже персонал - це людський ресурс, завдяки якому створюються і реалізуються безліч ідей, проєктів, інновацій, технологій, тощо. Від того як буде працювати персонал буде залежати успіх самого підприємства, а також задоволеність споживачів. Тому менеджмент персоналу слід вважати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства. Оцінка персоналу - це вираження ставлення до досягнень і недоліків працівників в процесі їх трудової діяльності. Оцінка персоналу реалізує три функції адміністративну, мотиваційну і інформаційну, переслідуючи наступні цілі: сприяє визначенню професійної компетентності працівників, виявляє потребу в професійному навчанні, спонукає персонал працювати більш результативно, розвиваючи при цьому свої навички та здібності, є вирішальним фактором в посадовому і професійному просуванні. Атестація персоналу є безперервним процесом оцінки співробітників при виконанні ними посадових функцій.

Система оцінки персоналу повинна враховувати і відбивати такі фактори, як:

- стратегічні цілі організації;
- стан зовнішнього середовища;
- організаційна структура і культура організації;
- традиції;
- контингент працюючих.

Організаційна процедура підготовки проведення оцінювання передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розроблення методики оцінювання (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;
- формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;
- визначення часу та місця проведення оцінки;
- встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;
- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання;
- консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінювання.

Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, настільки кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає вимогам його виробничих завдань.

Цілями управління персоналом готелю є:

- підвищення конкурентоздатності готелю;
- підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, досягнення максимального прибутку; [8; с.160].
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Отже, можна виділяти різні аспекти «оцінки персоналу», що дозволить визначити її зміст, але в економічній літературі вона розглядається, насамперед, як елемент управління людьми. Водночас, це необхідний засіб становлення

якісного стану трудового потенціалу колективу, його сильних і слабких сторін, основа для вдосконалення і розвитку індивідуальних трудових якостей персоналу.

Проаналізувавши процес оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу можна сказати, що від того як буде оцінений персонал буде залежати якість надання послуг, прибутковість готелю, стабільність на ринку готельних послуг і ін.

Оцінка виступає інструментом, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства, бо дозволяє своєчасно виявити та діагностувати моделі поведінки співробітників, отримати конкурентні переваги. Водночас оцінка виступає регулятором продуктивності праці.

1.2. Аналіз методів оцінювання персоналу готелю

Готель «Турист» зручно розташований в 50 м від станції метро «Лівобережна». Адреса готелю: 02002, Україна, м. Київ, вул. Р. Окіпної, 2. У готелі „Турист” площа номерів складає - 70% забудови житлового поверху; площа помешкань для персоналу, що обслуговує номери - 7%, загальні горизонтальні комунікації - 18%, гостинні на житлових поверхах - 2,2%. Основний елемент житлової частини готелю - номер. Якість номерного фонду впливає на комфорт проживання в готелі, визначається типами номерів (по кількості кімнат і кількості клієнтів).

Номерний фонд готелю «Турист» представлений трьома категоріями:

- Економ,
- Стандарт
- Напівлюкс,

Кожна з яких пропонує одномісне або двомісне розміщення. Всі номери готелю обладнані телевізорами (кабельне ТВ), бездротовим доступом до мережі Інтернет, телефоном, холодильником.

В номерах категорії Стандарт і Напівлюкс - кондиціонери, фени та сучасний ремонт. З номерів, які знаходяться на останніх поверхах, відкривається чудова

панорама на Дніпро та правий берег Києва. У вартість проживання включено сніданок «шведський стіл».

Напівлюкс. Загальна площа: 40 кв. м (2-ві кімнати: вітальня та спальня). У кожному номері: 2-ві кімнати, 2-ві ванні кімнати, фен, 2-ва кондиціонери, телефон, холодильник, електрочайник, 2-ва телевізора (кабельне ТБ), робоче місце, доступ до мережі Інтернет, халати, тапочки. (Додаток А Рис. А.4.)

Стандарт одномісний. Загальна площа: 18 кв. м. У кожному номері: ванна кімната (душ), кондиціонер, телефон, холодильник, телевізор (кабельне ТБ), робоче місце, доступ до мережі Інтернет. (Додаток А Рис. А.3.)

Економ двомісний. Загальна площа: 20 кв. м. У кожному номері: ванна кімната, телефон, холодильник, телевізор (кабельне ТБ), робоче місце, доступ до мережі Інтернет.

Економ одномісний. Загальна площа: 18 кв. м. У кожному номері: ванна кімната, телефон, холодильник, телевізор (кабельне ТБ), робоче місце, доступ до мережі Інтернет. (Додаток А Рис. А.2.)

Основними видами послуг готелю в 2021 році були:

- надання готельних послуг;
- послуги ресторанного бізнесу та фітнес центру;
- купівля (продаж) цінних паперів через уповноважених емітентом юридичних осіб; - здавання в оренду рухомого та нерухомого майна.

У готелі «Турист» працює 257 осіб, з яких 208 - жінки. Персонал готелю є організований, привітний та високо кваліфікований. Отже проведемо дослідження економічних показників готелю "Турист".

Динаміка ефективності використання готелю "Турист" у 2020-2022 рр. показана у (таблиці 1.1).

Таблиця 1.1

Динаміка ефективності використання готелю "Турист" у 2020-2022 рр.

№ п/п	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення,%		Відносне відхилення, %	
					2021/	2022/	2021/	2022/
					2020	2021	2020	2021
1	Чистий дохід, тис грн	20256	30348	18100	10092	-12248	50	-40,4
2	Вартість оборотних активів, тис грн	18641	1502	1067	-17139	-435	-92	-29,0
3	Тривалість періоду дні	365	365	366	0	1	0	0,3
4	Чистий прибуток, тис грн	1861	1488	1300	-373	-188	-20	-12,6
5	Коефіцієнт оборотності	1,1	20,2	17,0	19,1	-3,2	1759,4	-16,0
6	Коефіцієнт завантаження активів в роботі	0,9	0,0	0,1	-0,9	0,0	-95	19,1
7	Тривалість обороту, дні	336	18	22	-318	3,5	-95	19,1
8	Рентабельність оборотних активів,%	10	99	122	89	23	892	23,0
9	Чистий дохід, тис грн	20256	30348	18100	10092	-12248	50	-40,4
10	Вартість нематеріальних активів, тис грн	60	65	70	5	5	8	7,7
11	Чистий прибуток, тис грн	1861	1488	1300	-373	-188	-20	-12,6
12	Фондовіддача нематеріальних активів	337,6	466,9	258,6	129,29	208,32	38	-44,6
13	Фондомісткість нематеріальних активів	0,003	0,002	0,004	-0,001	0,002	-28	80,6
14	Рентабельність нематеріальних активів,%	3102	2289	1857	-812,4	-432,1	-26	-18,9
15	Чистий дохід, тис грн	20256	30348	18100	10092	-12248	50	-40,4
16	Чисельність персоналу, осіб	150	155	140	5	-15	3	-9,7
17	Чистий прибуток, тис грн	1861	1488	1300	-373	-188	-20	-12,6

Джерело: розраховано автором

Дослідивши динаміку використання оборотних активів готелю, трудових ресурсів готелю, можна зробити висновок, що чистий дохід готелю у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився, вартість оборотних активів також зменшилася, так як чистий дохід у нас зменшився, відповідно прибуток також. Коефіцієнт оборотності у нас зріс, що є позитивним чинником. Коефіцієнт завантаження активів в роботі у 2022 році порівняно з 2020 роком зменшився. Рентабельність оборотних активів зросла, що також є позитивним чинником. Вартість нематеріальних активів у 2020 році становила 60 тис.грн, у 2021-65 тис. грн, а у 2022 році підвищилася до 70 тис. грн. Фондовіддача, у 2020-2021 роках показала позитивну тенденцію до збільшення, але на жаль у 2022 році вона зменшилася, що є негативною складовою.

Фондомісткість нематеріальних активів зросла, але за нормальних умов функціонування підприємства вона повинна зменшитися. Рентабельність нематеріальних активів, також зменшилася, це ми також може віднести до негативної тенденції. Вартість основних фондів зросла у 2020 році вона складала 118 тис. грн, у 2021-120 тис. грн, та у 2022-123 тис. грн. Продуктивність праці була високою у 2021 році 196 тис. грн/особу, але вже у 2022 році зменшилася до 129 тис. грн/особу. Працемісткість показала тенденцію до зростання у 2022 році, але це є негативним впливом. Рентабельність трудових ресурсів показала тенденцію до зниження, це може негативно позначитися на функціонуванні нашого підприємства.

Фондоозброєність порівнюючи з 2020 роком 789 тис. грн/особу зросла у 2022 до 881 тис. грн/особу у 2021 році вона мала приблизно середнє значення 775 тис. грн/особу. Підбиваючи підсумки можемо сказати, що загалом динаміка ефективності використання готелю «Турист» була не поганою, але з негативних показників, відбулося скорочення чистого доходу тим саме і скорочення прибутку, рентабельності основних фондів, що може негативно вплинути на роботу готелю. Динаміка фінансових результатів готелю «Турист» за період 2020-2022 рр. показана у (таблиці 1.2)

Динаміка фінансових результатів готелю «Турист»

за період 2020-2022 рр.

№ п/п	Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, %		Відносне відхилення, %	
					2021/2020	2022/2020	2021/2020	2022/2020
1	Чистий дохід	98000 0	78000 0	120 000	-200000	-660 000	-20,4082	-84,615
2	Собівартість	85000	73 000	11000	-12000	-62 000	-14,1176	-84,932
3	Валовий прибуток	89500 0	70700 0	10900 0	-188000	-598 000	-21,0056	-84,583
4	Інші операційні доходи	230 000	380 000	120 000	150000	-260 000	65,21739	-68,421
5	Адміністративні витрати	15000	37000	13000	22000	-24 000	146,6667	-64,865
6	Витрати на збут	18 000	13 000	2 100	-5000	-10 900	-27,7778	-83,846
7	Інші операційні витрати	24000 0	340 000	100 000	100000	-240 000	41,6667	-70,6
8	Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток / збиток)	852 000	697 000	113 900	-155000	-583 100	-18,193	-83,7
9	Інші доходи	22 000	14 000	13 000	-8000	-1 000	-36,364	-7,14
10	Інші витрати	58 000	16 000	9 900	-42000	-6 100	-72,414	-38,1
11	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток / збиток)	816 000	695 000	117 000	-121000	-578 000	-14,828	-83,2
12	Податок на прибуток	14688 0	12510 0	21060	-21780	-104 040	-14,828	-83,2
13	Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)	669 120	569 900	95 940	-99220	-473 960	-14,828	-83,2

Джерело: розраховано автором

Дослідивши динаміку фінансових результатів готелю Турист за період 2020-2022 років можна зробити висновок, що чистий дохід у 2020 порівнюючи дохід з 2022 роком він значно зменшився, також можемо побачити зменшення фінансовий результатів, які також відображають негативну тенденцію.

Завдяки валовому прибутку, іншим операційним доходам, адміністративним витратам, витратам на збут та іншим інформаційним витратам, ми дізналися фінансові результати від операційної діяльності.

Отже, у 2020 році фінансові результати склали 852 тис. грн у 2021 році вони склали та зменшилися до 697 тис. грн та у 2022 році вони зменшилися ще до 113900 тис. грн, інші доходи у нас склали у 2020 році 22 тис. грн у 2021 році 14000 тис. грн та у 2022 році 13000 тис. грн. Інші витрати у нас склали у 2020 році 58000 тис. грн у 2021 році 16000 тис. грн та у 2022 році 9900 тис. грн. Отже, завдяки цим показникам ми змогли проаналізувати динаміку фінансових результатів готелю «Турист».

Аналіз якісного та кількісного стану персоналу готелю „Турист”, є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

В (табл. 1.3) представлено основні показники кількісного та якісного складу працівників готелю „Турист” за 2021-2022 роки.

**Основні показники кількісного та якісного складу працівників готелю
«Турист», м. Київ за 2021 -2022 роки**

Показник	Період		Відхилення 2021 від 2022 рр.	
	2021 р.	2022 р.	Абсол. В,%	Відносне в,%
Облікова кількість штатних працівників	314	257	-57	-18,15
Кількість працюючих у віці (років):				
15-34	31	48	17	54,84
50-54	69	53	-16	-23,19
55-59	59	32	-27	-45,76
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:				
неповна та базова вища освіта	10	10	0	0,00
повна вища освіта	75	92	17	22,67

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 1.3 протягом 2021 - 2022 років показники кількісного та якісного складу працівників готелю „Турист” зазнали змін. Облікова кількість штатних працівників зменшилась на 57 осіб (18,15%). Кількість працівників, які мають неповну та базову вищу освіту не зазнала змін, кількість працівників, які мають повну вищу освіту збільшилась на 17 осіб (22,67%). Найбільшу кількість в структурі персоналу становлять жінки – 208 особи або 80,9% до загальної чисельності працюючих. Щорічно, згідно розпорядження директора формується штатний розклад підприємства. В ньому визначається найменування підрозділів та посад, кількість відповідних штатних одиниць, їх посадовий оклад та місячний фонд заробітної плати. Персонал є безумовним складником функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Сьогодні широке розповсюдження набули такі методи оцінювання персоналу виробничого підприємства: аналіз людських ресурсів (HRA), метод асесмент-центру, метод KPI (оцінка за ключовими показниками ефективності діяльності), метод управління за цілями (MBO), «360

атестація». HR-менеджерам потрібно знати та розуміти, що для отримання правдивої, оцінки певного працівника на конкретному підприємстві на практиці необхідно поєднувати між собою ці методи. Найбільш найпоширенішим методом оцінювання персоналу є метод управління за цілями – ManagementbyObjectives (MBO). Проведення оцінки методом MBO полягає в спільній постановці завдань керівником і співробітником й оцінці результатів їхнього виконання по закінченні звітного періоду. Система охоплює всі посади в компанії – від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів.

Таким чином, запровадження на підприємствах України методу MBO дасть змогу підвищити ефективність цільового управління шляхом підвищення мотивації персоналу в досягненні встановлених цілей. Метод орієнтований на досягнення кінцевого результату за допомогою встановлення мети. Переваги та недоліки методу MBO наведено у (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки методу MBO

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - співробітник розуміє критерії успішності своєї роботи ще до початку виконання завдань (прозорість системи оцінювання і простота виміру досягнень); - підвищення справедливості в призначенні винагород співробітникам; - розвиток у співробітників ініціативи, трудової мотивації; 	<ul style="list-style-type: none"> метод досить суб'єктивний, оскільки виконання завдань оцінює, як правило, одна людина (менеджер); - визначення цілей і критеріїв вимагає фінансових і тимчасових витрат на їх розроблення; - орієнтація на минулі заслуги співробітника, а не на його розвиток у майбутньому

Джерело: розроблено автором на основі [16 с.133-134]

Система показників KeyPerformanceIndicators (KPI), за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників, має багато спільного із звичайним плановим підходом. Мета системи полягає в тому, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. В основі розробки KPI лежать стратегічні цілі підприємства й ключові бізнес процеси, що в ній відбуваються. Мета створення подібних систем – чітко позначити показники, за якими менеджмент зможе встановити, наскільки ефективно була виконана робота. Переваги та недоліки методу KPI наведено у (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Переваги та недоліки методу KPI

Переваги	Недоліки
<p>розмір бонусу працівника безпосередньо залежить від виконання його персональних KPI;</p> <p>– за кожним співробітником закріплено відповідальність за певну ділянку роботи;</p> <p>– співробітник усвідомлює свій внесок у досягнення спільної мети підприємства;</p>	<p>метод потребує значних витрат часу;</p> <p>– визначення показників ефективності дуже трудомісткий процес і вимагає від учасників проекту знання предметної області, досвіду, творчого підходу</p>

Джерело: розроблено автором на основі [16 с.133-134]

KPI зосереджена на стратегічному управлінні, поєднуючи глобальні цілі підприємства з цілями підрозділів і окремих працівників, тому запровадження такого методу оцінювання персоналу дасть змогу підвищити якість роботи персоналу. У готелі «Турист» набір персоналу проводять через систему зовнішнього і внутрішнього ринку. До джерел зовнішнього набору належать: працівники, яких присилає державний центр зайнятості, контракти з вищими

навчальними закладами та професійно – технічними училищами, які готують фахівців, які необхідні готелю. До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій у готелі можна віднести: підготовка працівників у готелі, просування по службі працівників, звернення до працівників щодо рекомендацій на роботу друзів чи знайомих і інформування колективу про вакансії. Потім менеджер починає проводити аналіз анкетних даних. Під час аналізу менеджер порівнює фактичні данні кандидата і співставляє їх з тими які необхідні на вакантній посаді. Також, важливу увагу приділяється зовнішньому вигляду анкетного листка, який заповнив кандидат на вакантну посаду. На наступному етапі менеджер з персоналу готелю «Турист» проводить індивідуальну співбесіду з відібраними кандидатами. Результати співбесіди об'єктивно оцінюється і заступник директора готелю приймає рішення чи приймати на роботу кандидата чи ні. Обраному кандидату служба з персоналу пропонує оформити трудовий контракт і відбувається процес прийому працівника на роботу до готелю.

Етапи проведення атестації у готелі «Турист». Процес атестації включає в себе такі етапи:

1. Підготовчий етап: підготовка наказу про проведення атестації, затвердження атестаційної комісії інформування трудового колективу про терміни і особливості атестації.
2. Формування складу атестаційної комісії і його затвердження.
3. Основний етап: організація роботи атестаційної комісії по підрозділах готелю, оцінка індивідуальних внесків працівників, заповнення анкет, обробка результатів.
4. Завершальний етап: підбиття підсумків атестації. За підсумками атестації розробляється план заходів, і відповідно до рекомендацій комісії керівник готелю здійснює кадрові перестановки, а також матеріально заохочує тих працівників, які мають позитивний результат атестації. Отже, за результатами дослідження методів оцінювання персоналу організації та методів її здійснення можна зробити висновок, що сама оцінка є важливою у діяльності підприємства, управління ним та управління персоналом підприємства.

«РОЗДІЛ 2»

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ТУРИСТ», М. «КИЇВ»

2.1. Імплементация інноваційних методів оцінювання персоналу готелю

Сучасний готельний сектор є самостійною галуззю економіки майже кожної країни. Якість послуг майже повністю залежить від персоналу підприємств даного сектору. Оцінка результатів праці різних категорій працівників відрізняється своїми завданнями, значимістю, використовуваними показниками або застосовуваними характеристиками, складністю виконання розрахунків. Показники, за якими оцінюються працівники, різноманітні. До них відносяться якість виконуваної роботи, її кількість, ціннісна оцінка результатів. Для оцінки результативності праці, як правило, потрібна велика кількість показників, що охоплюють і обсяг роботи, і її результати. На практиці прийнято вважати, що процедура оцінки результатів праці буде, ефективною при дотриманні наступних обов'язкових умов:

- встановлення чітких «стандартів» результатів праці кожної посади (робочого місця) і критеріїв її оцінки;
- вироблення процедури проведення оцінки результатів праці;
- надання повної та достовірної інформації про результати праці працівника; обговорення результатів оцінки з працівником;
- прийняття рішення за результатами оцінки і документування оцінки.

На сьогодні спостерігається використання як традиційних, так й інноваційних методів відбору персоналу на підприємстві. Наголошуємо на тому, що не можна надати перевагу конкретному методу, вказати, який з них є ідеальним. Проте визначено основоположні положення, якими слід користуватись при підборі персоналу: пошук найбільш цінних, кваліфікованих кандидатів, що підходять для робочого місця, посади; відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби; забезпечення відповідності особистісних якостей до вимог, які потрібні для даної роботи.

Охарактеризуємо окремі традиційні методи, що мають місце на підприємствах. Вони дають роботодавцю змогу отримати якомога більш повну інформацію про претендента на посаду, а також розкривають основні риси характеру претендента. завдяки цим методам роботодавець ще до прийняття кандидата на посаду може оцінити, чи придатна людина для роботи в компанії чи на підприємстві, чи не придатна .

Аналіз анкетних даних — найпростіший метод, за якого роботодавець не має змоги дізнатись про всі можливості працівника. Зазвичай використовують загальні питання, де подаються стислі відомості про працівника. Центри оцінювання – не мають широкого розповсюдження. цей метод являє собою вид тренінг гри, у якій претендент знаходиться в ситуації, максимально наближеній до робочої обстановки Тестування. сформульовано переваги означеного методу, що полягає у можливості оцінки сучасного стану кандидата з врахуванням особливостей організації та майбутньої посади . За допомогою цього методу можна дізнатись про охайність, вміння раціонально розподілити свій час. Важливим є те, що всі учасники є в однакових умовах, ніхто не має ніякої переваги. Тести для визначення рівня знань і навичок покликані проаналізувати коло умінь та знань претендента, ранжувати їх на посаду.

Співбесіда – поширений метод, що дозволяє за короткий час встигнути побачити та проаналізувати компетентності працівника, його морально-етичні якості, можливий потенціал та здібності. Співбесіду може проводити не тільки роботодавець, але також і менеджер з кадрів. Під час цього способу проходить безпосередній контакт між сторонами, тому тут важливим є все, починаючи зі зовнішнього вигляду. На сьогодні поширеним є практика онлайн співбесіди, що уможливають скоротити час на пошук потенційного працівника на підприємства. Визначено плюси онлайн співбесіди: економія грошей на дорогу; немає територіальної прив'язки, тобто людина, яка шукає роботу, може бути з іншого міста або навіть з іншої країни; завершити співбесіду простіше, використовуючи правила ділового етикету. Серед недоліків: якість проведення

залежатиме від технічного стану пристроїв і у людини, яка шукає роботу і у працедавця; не дає можливості оцінити місце роботи і обстановку на підприємстві. Після проходження онлайн співбесіди, кандидатури, що зацікавили працедавця, запрошуються на очну співбесіду на підприємство. Резюме – письмова форма подання без конкретної форми оформлення, метою якого є зацікавити роботодавця саме до себе, вказати свої переваги, перспективи, які б вважались пріоритетними.

До інноваційних методів відбору не всі роботодавці готові, як психологічно, так і матеріально, адже деякі форми відбору потребують великих капіталовкладень. Інноваційні методи відбору персоналу, ми можемо побачити в (таблиці 2.1).

Таблиця 2.1

Інноваційні методи відбору персоналу

Метод	Характеристика
Хедхантинг	виявлення та залучення в організацію сильних кандидатів, які самостійно не шукають перспективну роботу;
Скринінг	відбір потенційних працівників відбувається за формальними ознаками (віком, статтю, освітою, приблизним досвідом роботи) і здійснюється самим підприємством за допомогою надсилання запиту до служби зайнятості, розміщення оголошень про вакансію в Інтернеті, ЗМІ;
Рекрутмент	передбачає підбір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця та ділових, особистісних якостей кандидата, що здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і по відгукам на оголошення в ЗМІ;
Краудсорсинг	передача роботи не професіоналам, а низькооплачуваним або неоплачуваним любителям-професіоналам, які отримують завдання зазвичай через мережу Інтернет та витрачають на її виконання свій вільний час.

Джерело: розроблено автором на основі [13 с.110]

Хедхантинг – найдорожчий метод відбору персоналу і часто призводить до

переманювання досвідченого фахівця до свого виробництва. Деякі менеджери відмовляються від цього методу, через соціальний аспект. Адже для досягнення поставленої мети в хід використовують всі можливі дії.

Основним завданням рекрутингу є можливість розв'язку завдяки великому вибору рекрутингових агенцій, які є майже в кожному місті. Доступ до багатьох інформаційних баз, дають змогу зробити ретельний аналіз і підібрати саме той персонал, якого потребує підприємство. Глобалізація у всіх сферах інформаційного простору надає змогу міграції кваліфікованого працівника з одного регіону в інший.

Метод скринінгу зазвичай використовується в бізнесі. Водночас застосовують при добірї молодшої ланки персоналу, наприклад водіїв, продавців-консультантів, секретарів, бухгалтерів, менеджерів з продажу. Проте часом скринінг використовують, набираючи й середню ланку компанії. Скринінг зачасто застосовують для того, щоб позбутись зайвих претендентів, робиться фільтрація поданих даних для пошуку персоналу саме тих працівників, в яких зацікавлений роботодавець. Ця методика обирає з безлічі поданих резюме на співбесіду вже конкретного претендента на посаду. Це допоміжний захід для надання переваги кандидату. [6; с.404-406].

Сьогодні не можна сказати, який з методів є доцільним. Тому перед тим, як обрати підхід роботодавець має чітко розуміти на які саме посади і яку кількість персоналу йому потрібно. Вважаємо, що інноваційні методи нададуть змогу розкрити скриті можливості людини, дозволять виявити харизму людину, а також нахили до творчої діяльності. Ці та інші показники є перевагою для прийому на роботу, адже креативне мислення та стресостійкість, наполегливість, рішучість є необхідними якостями у майбутній професійній діяльності. Наведені методи оцінювання кандидатів під час відбору можуть забезпечити керівництво широкою інформацією про можливості конкретного працівника, однак вони не можуть дати відповіді на важливе запитання, чи буде людина повністю реалізовувати свої знання і можливості. Сьогодні акцент у процесі оцінки

переноситься на зворотний зв'язок, мета якого –формування інформації, яка змушує самого співробітника проаналізувати стан справ, що склався і допомогти йому знайти нові шляхи підвищення ефективності виконання посадових обов'язків. Одним із популярних видів оцінки фахівців за їх компетентностями у провідних компаніях є метод «360 градусів», який запропонував Пітер Уорд у 1987 році. Перше визначення, яке він дав цьому методу:

"Оцінка 360 градусів — це систематичний збір інформації про роботу індивіда (або групи), одержуваної від деякого числа осіб, зацікавлених у його роботі, і зворотний зв'язок по ній" Працюючи у колективі чи у певному структурному підрозділі, усі співробітники при виконанні своїх професійних обов'язків спілкуються між собою, виконують певні посадові завдання, у яких часто доводиться використовувати та аналізувати матеріали інших фахівців. Також фахівці спілкуються із безпосереднім керівником, керівниками інших підрозділів, менеджерами вищого рівня, клієнтами та іншими фахівцями. Загалом рекомендується долучити до оцінки не менше 5 оцінювачів, щоб уникнути суб'єктивної думки та неякісних результатів. [24 с.134-135].

Також важливо зазначити, що при використанні цього методу оцінюються як професійні, так і особистісні компетенції фахівця, що є важливі та необхідні для ефективної роботи на займаній посаді. Перевага використання методу «360 градусів» полягає в тому, що працівник може порівняти оцінки інших людей з власною точкою зору відносно своєї трудової діяльності та особистісних компетентностей. Такий метод оцінки дає змогу не тільки провести аналіз компетенцій фахівців і їх відповідність до вимог компанії, але й виявити їхні слабкі сторони. У цьому ж методі часто застосовують і самоаналіз, що проводить сам фахівець та, зіставляючи результати оцінки співробітників, можна скласти загальну характеристику якості компетенцій фахівця.

Однією з основних вимог при проведенні такого методу оцінювання є анонімність. Тобто співробітники, які будуть оцінювати не мають бути розкриті тому фахівцю, якого оцінюватимуть. Щодо оцінювачів, то вони повинні бути

об'єктивні, наперед підготовлені і проінструктовані щодо правил проведення оцінки. Також керівництво має бути повідомлене про дане оцінювання і групу, яка буде проводити оцінку, та самих конкретних результатів оцінювання. У (таблиці 2.2), продемонстровані рекомендовані методи оцінювання персоналу для готелю «Турист», м. Київ.

Таблиця 2.2

Рекомендовані методи оцінювання персоналу:

Назва	Мета проведення	Спосіб проведення	Результат
Методика assessment center»	Дізнатися думку (оцінку) відвідувачів ресторану, стосовно рівня якості отриманих страв, послуг та обслуговування.	Може проводитися двома різними способами: 1) При розрахунку, гостеві разом із чеком надавати анкету з декількома запитаннями, стосовно страви, обслуговування та загального враження від відвідування бару чи ресторану готелю. 2) Створити додаток чи розмістити на сайті готелю, таку ж саму анкету, де гості матимуть змогу її заповнити після відвідування.	Отримаємо незалежну думку (оцінку) гостя стосовно конкретної страви та офіціанта, так як за допомогою чеку, зможемо контролювати що він замовляв, та хто його обслуговував. Таким чином, виявивши проблеми, ми будемо мати можливість вирішувати їх з конкретним працівником, а не з усіма загалом. Чи навпаки, якщо все добре, керівництво матиме змогу заохотити працівника.
Метод оцінки персоналу 360 градусів	Дізнатися наскільки працівник обізнаний саме у сфері своїх обов'язків.	Розробити обширне тестування для працівників з різних департаментів. Виявити причини неприбутковості готелю та по них скласти питання.	Таке тестування буде більш затратним, тому що вимагатиме більш деталізованого підходу до оцінювання кожного департаменту готелю. Але за допомогою цього, керівництво зможе оцінити важливість працівника для готелю, його думки стосовно вирішення проблем.

Джерело: складено автором

Такі дані мають зберігатися у відповідних підрозділах чи центрах оцінювання

персоналу. Сам фахівець має бути повідомлений, що він долучений до такого методу оцінювання та детально проінформований, з якою метою воно проводиться. Варто зазначити, що оцінювати фахівців потрібно за компетенціями, якими він має володіти відповідно до своєї кваліфікації та застосовувати їх у процесі виконання своїх посадових обов'язків.

Перед початком опитування треба підготувати модель компетенцій — певну систему, вмінь, знань і навичок, якими має володіти фахівець, що обіймає певну посаду, для якісного виконання своїх завдань. Наступним кроком є формування індикаторів компетенцій, а саме конкретних складників компетенції, які досліджуватимуться, та встановлення їх необхідного рівню. Відповідно до цих рівнів і проводиться оцінка володіння даною компетенцією, зазвичай за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 — це низький рівень, а 5 — професійний рівень.

Після упорядкування рівнів розвитку компетенції і формування певної шкали оцінювання, що відповідатиме цим рівням, для завершення процесу підготовки до опитування важливо підготувати анкету для оцінювання. Анкета має містити детальну інструкцію щодо оцінювання, питання та шкалу, відповідно до якої виставляються бали оцінюваному фахівцю за індикаторами компетенцій.

Завершальний етап оцінювання — опрацювання результатів та формування характеристики оцінюваного фахівця на основі володіння ним компетенціями, а також виявлення сильних і слабких сторін оцінюваного. Важливо, що отримана інформація, ґрунтується на спостереженнях багатьох співробітників, що нівелює вплив особистого ставлення, симпатій чи антипатій, і загалом така оцінка демонструє демократичний стиль керівництва.

Отож, метод «360 градусів» дає можливість не тільки якісно виконувати підбір працівників, але й визначати поточні та перспективні компетентності, що сприяє підвищенню результативності процесу планування напрямків навчання, формування кадрового резерву та кар'єрного просування співробітників.

2.2.Ефективність пропозицій щодо покращення оцінювання персоналу готелю

Для підвищення ефективності відбору персоналу слід практикувати багаторівневі співбесіди при прийомі на роботу в готель «Турист», а пошук нових працівників повинен супроводжуватися одночасним розробленням відповідних посадових інструкцій, для нових посад, які складаються і затверджуються відповідно до загальноприйнятих стандартів. Даний аспект дасть змогу працівникам відповідальніше ставитися до роботи на якій він працює.

Потреба в професійному розвитку визначається шляхом виявлення розбіжності між дійсними знаннями і навичками працівників та тими, які потрібні для вирішення поточних і майбутніх завдань, тобто шляхом виявлення між існуючими і майбутніми компетенціями. Склад ключових компетенцій визначається через аналіз діяльності готелю, виявлення проблемних зон і перспективних напрямків розвитку готелю (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Програма заходів щодо оцінювання персоналу готелю «Турист» на 2023 рік

Завдання щодо оцінювання	Метод оцінювання	Термін проведення	Відповідальний
Для працівника			
Дізнатися думку керівника про ефективність своєї роботи	KPI (Key Performance Indicators)	щомісяця	Менеджер з персоналу
Домогтися визнання своїх успіхів	Метод оцінки 360 градусів	щотижня	Тренінг менеджер
Обговорити проблеми ефективної роботи	Метод групових дискусій	щодня	Керівник відділу
Обговорити професійні очікування, отримати пораду (рекомендації) по роботі	Метод трудових випробувань	щотижня	Тренінг -менеджер
Повідомити про інтереси власного розвитку	Методика assessment center	щоквартально	Тренінг менеджер
Для керівника департаменту			

Продовження таблиці 2.3

Виявити факти і причини низької ефективності праці співробітників	KPI (Key Performance Indicators)	щоквартально	Менеджер з персоналу
Дізнатися думку співробітників про їхню роботу і фактори, що впливають на ефективність і мотивацію їхньої праці	Метод оцінки 360 градусів	щомісяця	Менеджер з персоналу
Поліпшити робочі відносини в колективі	Методика assessment center	щоквартально	Тренінг менеджер
Визначити потенціал персоналу	метод трудових випробувань	щоквартально	Менеджер з персоналу
виявити потреби в розвитку співробітників	метод групових дискусій	щомісяця	Тренінг менеджер
Для керівника готелю			
Забезпечити послідовний, організований підхід до вимірювання та оцінки потенціалу персоналу, обґрунтованість рішень про просування співробітників	Метод трудових випробувань	щомісяця	Менеджер з персоналу
Посилити вмотивованість співробітників і їх відданість готелю	KPI (Key Performance Indicators)	щомісяця	Тренінг менеджер
Забезпечити плавність в заміщенні вакансій	Методика assessment center	щомісяця	Менеджер з персоналу
Виявити потреби персоналу в розвитку з урахуванням стратегії розвитку готелю	Метод оцінки 360 градусів	щоквартально	HR директор

Джерело: складено автором

HR відділу готелю «Турист» необхідно проводити огляди ефективності, адже ці зустрічі є корисними як співробітникам, так і керівникам. Працівники краще розуміють, що вони роблять добре і де вони можуть покращитися, а також можуть задавати запитання або надавати зворотній зв'язок своїм керівникам. У свою чергу, керівники департаментів мають можливість повідомити свою команду про очікування, визначити найкращі результати, виправити проблеми до

їх ескалації та підвищити зацікавленість і мотивацію. Таким чином, готель має змогу дослідити та усвідомити наскільки тісно взаємозв'язане якісне управління персоналом, відносини в колективі та економічні показники підприємства, його положення на ринку послуг та розвиток.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної індустрії гостинності, доцільним є ефективне застосування досвіду зарубіжних закладів та формування ефективної кадрової політики, що спрямована на підготовку компетентного персоналу. Адекватна політика компанії щодо навчання, забезпечує наявність добре освіченого та підготовленого персоналу який дуже важливий з точки зору формування ринкової позиції даного закладу.

Навчання працівників підприємств гостинності дає багато переваг, зокрема:

- вказує співробітникам, що вони важливі для закладу;
- мотивують співробітників розширювати свої знання та використовувати нові навички;
- підвищується зацікавленість і відданість співробітників;
- збільшується ідентифікація працівників з готельним та ресторанним підприємством, так як люди краще розуміють принципи його функціонування;
- покращується комунікація між співробітниками, особливо коли спільні управлінські та кадрові семінари, під час яких розробляються методи вирішення конкретних проблем;
- удосконалення навичок при навчанні та всі інші форми підвищення кваліфікації дають людям можливість братися за більш складні завдання, що вигідно не тільки для них, а й для підприємства. [19 с.1-5].

Програми вдосконалення людських ресурсів у сфері гостинності повинні враховувати всіх працівників на двох рівнях: індивідуальному та груповому. Побудова свідомої співпраці індивідів і удосконалення групи потребує відповідної системи спілкування та взаємної підтримки. Програма курсів повинна включати:

- загальні принципи обслуговування клієнтів;

- комунікаційні навички;
- техніки та стратегії роботи зі складними клієнтами;
- вміння вести ефективні телефонні розмови.

Навчальні програми знайомлять співробітників не тільки з мистецтвом продажу послуг, але й з історією готельного підприємства, маркетинговою політикою, особливостями ринку та конкурентів. Вирішити проблеми якісної підготовки та професійного зростання персоналу необхідно за рахунок правильного вибору форм навчання. Причому вирішальне слово при цьому повинно належати саме працівникам, тому що примусове нав'язування керівництвом певних форм і методів може знизити результативність навчання працівників.

На сьогоднішній день виокремлюють ряд методів оцінки персоналу, які використовують організації. Усі вони можуть бути об'єднані у дві групи: традиційні та сучасні. Головними плюсами традиційного підходу до оцінки персоналу прийнято вважати його простоту, мінімізацію витрат самої організації під час застосування нововведень та загальнодоступність.

Однак, серйозним мінусом цих методів є нівелювання особистих якостей працівника, що надалі спричиняє погіршення результатів його праці та дестимулює ріст творчого потенціалу. Найбільш широко застосовуваним традиційним методом поточного оцінювання персоналу є атестація.

На даний період часу, завдяки переходу до постіндустріальної економіки, вдалося суттєво змінити ставлення роботодавців до своїх працівників. Наразі користується повагою, коли колектив працівників сприймається не як система трудових ресурсів, а як індивідуальний людський капітал. Згідно цій теорії, усі працівники повинні розглядатися як унікальні економічні агенти, котрі мають відмінну від інших ціль, свої рішення та мету. Якщо приділяти увагу усім цим факторам, то індивід зможе збільшити свою користь на робочому місці, стати більш незалежним та творчим.

У готельному бізнесі застосовують різноманітне оцінювання персоналу, що і служить критерієм для визначення професійних здібностей персоналу, показує

особисті якості та перспективні можливості співробітників. Система оцінювання персоналу включає у собі такі види:

1. Атестація працівника – визначення кваліфікації працівника, підбиття підсумків діяльності об'єкта та періодична комплексна перевірка ділових якостей, з аналізом можливості досягнення імпланових показників у майбутньому.[3; с.298].

2. Оцінка працівника – проведення контрольних заходів, спрямованих на контроль діяльності об'єкта, які полягають в тому, щоб переконатися, що були належним чином, обрані та застосовані методи управлінського впливу на об'єкт. Під час оцінювання персоналу враховують не лише потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенцію, а також і впровадження цих можливостей на практиці у процесі виконання доручених завдань та досягненні цілей розвитку готелю. На сьогоднішній день можна виокремити достатньо різноманітні методи оцінювання персоналу, які використовують готелі. Однак, усі вони поділяються на 2 загальні групи: традиційні та сучасні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Традиційні та сучасні методи оцінювання персоналу

Традиційні методи оцінювання персоналу	Сучасні методи оцінювання персоналу
Біографічний	Атестація
Метод заданої банальної оцінки	Метод «360 градусів» атестація
Ранжування	Метод асесмент центру
Метод попарних порівнянь	Аналіз людських ресурсів (HRA)
Метод еталону	Метод управління за цілями (MBO)
Метод графічного профілю	Метод оцінки за ключовими показниками ефективності діяльності (KPI)

Джерело: розроблено автором на основі [2 с.3]

Оцінювання персоналу як елемент управління та система атестації кадрів, що спрямована на досягнення інформативної, адміністративної та мотиваційної функції готелю.

У процесі реалізації інформативної та адміністративної функції відбувається рух персоналу по кар'єрним сходам, збільшення розміру премій, доплат а також оплати праці на основі інформативного забезпечення керівників щодо внеску кожного працівника у досягнення поставлених цілей підприємства. Мотиваційна функція передбачає орієнтацію працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для підприємства напрямі. [17; с. 486-488].

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу підприємств готельного бізнесу і проводиться при: оцінювання кандидатів на вакантну посаду (аналіз анкетних даних; одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи; проведення співбесіди; випробуваний термін); як періодична оцінка працівників, коли оцінюються результати роботи, простежується динаміка результативності праці за певний проміжок часу.

Традиційні методи оцінювання персоналу не завжди є вдалим вибором роботодавців в сучасних умовах через суттєвий вплив спектру різних макроекономічних та мікроекономічних факторів на функціонування організації. Подоланням цієї проблеми стали новоутворені прогресивні методи оцінки працівників. До них належать, зокрема, метод управління за цілями (Management By Objectives – MBO), оцінка персоналу за методом 360 градусів (або кругова оцінка), KPI (Key Performance Indicators, ключові показники ефективності).

Аналізуючи більш прогресивні новітні методи оцінки персоналу, потрібно відзначити здобутки міжнародних установ і підприємств за кордоном і в Україні у цій сфері. Серед ефективних методів поточного оцінювання персоналу варто виділити Assessment center (Оціночний центр) як метод оцінки, що передбачає здійснення оцінювання в процесі вирішення кейсів, обговорення, спостереження за поведінкою під час дій у змодельованих ситуаціях для визначення потенціалу персоналу.

В основному він застосовується для підбору топ-менеджменту, працівників на ключові посади, провідних спеціалістів, а також при формуванні програми розвитку талантів, кар'єри на різних етапах життєвого циклу підприємства.

Разом з тим, будь-який процес оцінювання не буде ефективним, якщо він не стане постійним процесом. Тому важливо здійснювати оцінювання на постійній основі. На багатьох провідних підприємствах запроваджена система безперервного моніторингу персоналу, що реалізується засобами поточної ділової оцінки.

Отже, впровадження сучасних методів оцінки персоналу та вдосконалення вже існуючих є основними шляхами створення ефективної системи оцінювання персоналу та забезпечення інтенсивного розвитку готельного бізнесу. Наразі користується повагою, коли колектив працівників сприймається не як система трудових ресурсів, а як індивідуальний людський капітал. Персонал є вагомим важелем, який надає стабільності, розвитку, збільшення прибутку, примноження продуктивності підприємству, саме професіоналізм працівників є запорукою його фінансової стабільності.



«ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ»

Провівши дослідження, зроблені наступні висновки.

Готельна індустрія безупинно розвивається і найцінніший ресурс даної індустрії - це персонал. Основна функція співробітників готелів - це взаємодія з гостями і надання якісних послуг та сервісу. Для кращої роботи з персоналом необхідно удосконалювати методи управління і способи його підбору, навчання, оцінки і мотивації.

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так індивідуальних результатів роботи.

Основними цілями оцінки персоналу є:

- адміністративна, яка полягає у прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення та оплата праці);
- інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку; [17; с. 486-488].

Проаналізувавши методи оцінювання готелю «Турист» можна зробити такі висновки, що дане готельне підприємство використовує традиційні методи оцінки персоналу.

Проводить співбесіди, влаштовує інтерв'ю для претендентів на роботу, проводить атестацію персоналу, оцінює працівника на основі анкетних даних. Дані методи оцінки є досить ефективними в оцінці працівників. Опіраючись на вище зібрану інформацію, можна рекомендувати даному підприємству спробувати сучасні та іноваційні методи оцінки персоналу. Оцінка «360

градусів» – отримання даних про дії працівника в реальних робочих ситуаціях та демонстрація ним ділових якостей. Інформація при цьому надходить від осіб, які спілкуються з цією людиною на різних рівнях: керівника, колег, підлеглого, клієнта.

Оцінка застосовується для попереднього формування кадрового резерву, виявлення потреби в навчанні, оцінки його результатів, створення планів індивідуального розвитку. Метод Assessment Center (Центр оцінювання), який репрезентує технологію оцінювання професійних якостей працівників, що спирається на моделювання ключових аспектів їхньої діяльності. Сутність методу полягає в тому, щоб створити завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника з метою виявлення наявних професійно важливих якостей. Метод Assessment Center містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність учасників.

Таким чином, у традиційній оцінці персоналу акцент ставиться на констатації того, що сталося, а в сучасній – на те, чому це сталося, та що потрібно виправити

Отже, той чи інший обраний метод оцінювання персоналу на українських підприємствах дає можливість проаналізувати способи досягнення цілей підприємства, оцінити ефективність інвестицій у персонал, визначити рівень кадрових ризиків підприємства. Сама оцінка є важливою у діяльності підприємства, управління ним та управління персоналом підприємства. Спектр методів оцінювання персоналу досить широкий та різноманітний. В наш час неможливим є виділення конкретного, найефективнішого та найоптимальнішого для всіх підприємств методу оцінки персоналу, кожен з методів має як свої певні переваги так і значні недоліки.

«СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ»

1. Ачкасова О.В Сучасні методи формування персоналу підприємства. Науковий

вісник Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця, Харків 2018. С. 1-2.

2. Атанасов М.В. Особливості сучасних методів оцінювання персоналу: переваги та недоліки. Економіка та суспільство 2022. С. 1-5.

3. Балабанова Л.В, Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ : ЦУЛ, 2020. С.298.

4. Безпалько О.В, Бергер А.Д, Березянка Т.М, Гринюк Ю.М, Грищенко Д.Г Менеджмент персоналу : навчальний посібник Київ : МПП «ЛІНО», 2022. 612 с.

5. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Економіка та управління підприємствами. 2017. С. 59- 64.

6. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації 2022. С. 404-408.

7. Григор'єва О.В., Галайда Т.О., Іскрук А.В. Формування ефективної системи оцінювання персоналу на підприємстві 2014.–№11.[Електронний ресурс].–Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.

8. Дrajниця С. А. Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг / С. А. Дrajниця, О. С. Дrajниця // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 5, т. 1. – С. 210-213.

9. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посібник Тернопіль, 2022. С. 135-141.

10. Жосан, Г. В., Кириченко, Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві Вчені записки Університету «КРОК» №1(53), 2019 . С. 117-124.

11. Застрожнікова І.В. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємств. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету 2020. С. 161-171.

12. Кучинський В.А., Долина І.В Особливості побудови систем оцінки персоналу на підприємствах в сучасних умовах Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) збірник наукових праць – Харків : НТУ "ХПІ", 2022. – № 4. – С. 59-66.
13. Кубіній Н.Ю., Варга В.П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського університету 2022. С. 108-112.
14. Лисик Н. В. Іноземний досвід технологій оцінювання персоналу 2019.С. 39-41
15. Лизанець А.Г. Прогресивні методи оцінювання персоналу збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції – Мукачево: МДУ, 2022. С. 123-125.
16. Лойко І.Г Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. Збірник наукових УкрДАЗТ, 2014, вип. 146. С.130-134.
17. Малгиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2018. С. 484-489.
18. Мутерко Г.М. Інноваційний метод пошуку персоналу 2021. С.49-50. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-08>.
19. Непочатенко В.О. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємства індустрії гостинності. Економіка та суспільство, (39). 2022. С. 1-5.
20. Овчиникова М.О. Забезпечення ефективного проведення оцінки персоналу 2020 С.63-66.
21. Рудніченко Є.М Вісник Хмельницького національного університету № 5, Том 1 2022. С. 312-315.
22. Савчинський О.О. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Збірник наукових праць ВТЕІ КНТЕУ, 2019. С. 315–323.
23. Соколовська В.В, Бабчинська О.І ,Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні 2019. С.94-98.

24. Сновидович І. Г. Стратегія економічного розвитку України. № 48. 2021 С. 134-135.
25. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № Випуск 23. С. 326–329. [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/64.pdf>.
26. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021. С.311.
27. Чевганова В.Й. Система оцінювання персоналу підприємства . Ефективна економіка № 4, 2014.
28. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management practice. 10th edition. URL. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pdfdrive.com/a-handbook-of-human-resource-managementpractice-e24209359.htm>.
29. You control [Електронний ресурс].– Режим доступу: [URL:https://youcontrol.com.ua](https://youcontrol.com.ua).

«ДОДАТКИ»

Додаток А



Рис. А.1. Будівля готелю «ТУРИСТ», м. Київ»



Рис. А.2. Номер економ одномісний готелю «ТУРИСТ», м. Київ»



Рис. А.3. Номер стандарт одномісний готелю «ТУРИСТ», м. Київ»



Рис. А.4. Номер напівлюкс готелю «ТУРИСТ», м. Київ»

Сучасні тенденції формування персоналу готельного господарства

Тенденції	Прояв у готельній сфері	Вплив на процес формування персоналу	Проблеми формування персоналу
Інтенсифікація господарської діяльності суб'єктів господарювання готельної сфери	Збільшення потоків туристів, у тому числі іноземних. Збільшення кількості підприємств готельного господарства	Підвищення: – попиту на трудові ресурси; – вимог до їх кваліфікації	Недостатньо високі стартові професійні навички претендентів на посади. Відсутність єдиної державної програми управління трудовими ресурсами готельної сфери
Збільшення кількості готелів преміум-класу	Забезпечення високого рівня готельного сервісу	Підвищення вимог до кваліфікації персоналу, необхідність перепідготовки	Чинні кваліфікаційні вимоги до фахівців готельної сфери потребують адаптації до нових умов господарювання
Обов'язкова сертифікація послуг готельного господарства	Посилення контролю за якістю готельних послуг	Перегляд кадрової політики. Підвищення вимог до кваліфікації персоналу, необхідність додаткової підготовки	Чинні кваліфікаційні вимоги до фахівців готельної сфери потребують адаптації до нових умов господарювання
Активний розвиток малого бізнесу в готельній сфері	Стимулювання конкуренції. Додаткове залучення матеріальних та фінансових ресурсів. Недосконалий регуляторний механізм стимулювання розвитку з боку держави	Створення додаткових робочих місць	Недостатній досвід роботи претендентів на ринку праці

Рис. Б.1.