

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студентки 4 курсу, 3 групи,
спеціальності 073 «Готельно-
ресторанний менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

(підпис студента)

Полякової
Олександр
Василівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

(підпис керівника)

Ведмідь
Надія
Іванівна

Гарант освітньої
програми к.е.н, доц.

(підпис гаранта)

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри
готельно-ресторанного
бізнесу

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

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

ПОЛЯКОВІ ОЛЕКСАНДРІ ВАСИЛІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)_

1. **Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Методи управління персоналом готелю «готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»», м. Київ»

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

2. **Строк здачі студентом закінченої роботи:** 02 червня 2023 р.
3. **Цільова установка та вихідні дані до роботи**

Мета роботи — дослідження методичних та прикладних засад формування методів управління персоналом готелю «готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»», м. Київ

Об'єктом дослідження є процес формування методів управління персоналом готелю «готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»», м. Київ

Предметом дослідження є методичні та прикладні засади формування методів управління персоналом готелю «готелю «11

MIRRORS DESIGN HOTEL»», м. Київ

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

1.1. Характеристика існуючих методів управління на підприємстві

1.2. Оцінка впливу методів управління персоналом на ефективність роботи підприємства

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

2.1. Комплекс заходів щодо удосконалення системи методів управління персоналом підприємства

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	30.09.2022
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.12.2022
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	02.03.2023
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	05.03.2023
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2023 р.	23.05.2023
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2023 р.	29.05.2023
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 «14» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н., проф.

(підпис)

Н. І. Ведмідь

(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

Т.М. Ткачук

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

О. В. Полякова

(ініціали, прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»	9
1.1. Характеристика існуючих методів управління на підприємстві	9
1.2. Оцінка впливу методів управління персоналом на ефективність роботи підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»..	27
2.1. Комплекс заходів щодо удосконалення системи методів управління персоналом підприємства	27
2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39

ВСТУП

Актуальність дослідження. Готельний бізнес є однією з найбільш швидко розвиваючих галузей, яка значно впливає на економіку країни. Зростаюча конкуренція серед готелів, зокрема, в умовах пандемії COVID-19, примушує суб'єкти готельного бізнесу постійно вдосконалювати свої методи управління персоналом для досягнення конкурентних переваг. Отже, дослідження методів управління персоналом в готельному бізнесі є актуальним і має велике значення для ефективності функціонування готельних підприємств.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження методів управління персоналом суб'єкта готельного бізнесу з метою вдосконалення системи управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності готелю.

Для досягнення поставленої мети в роботі розглядаються наступні **завдання:**

- вивчення сучасних методів управління персоналом в готельному бізнесі;
- дослідження практичних аспектів впровадження методів управління персоналом в готельному бізнесі;
- розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом в готельному бізнесі.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в готельному бізнесі, що включає в себе процеси підбору, навчання, оцінки, мотивації тощо.

Предметом дослідження є методи управління персоналом в суб'єктах готельного бізнесу. Дослідження охоплює вивчення різних аспектів управління персоналом, таких як підбір та рекрутинг, організація робочих місць, заробітна плата та інші винагороди, навчання та розвиток працівників, мотивація, оцінка та збереження персоналу.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використовуються наступні **методи дослідження**: аналіз наукових джерел, зокрема монографій, наукових статей, звітів про дослідження управління персоналом в готельному бізнесі; експертні опитування фахівців у галузі готельного бізнесу, що дозволяє отримати відповіді на конкретні питання та зібрати інформацію з першоджерел; аналіз даних опитувань працівників готельного бізнесу щодо їхнього досвіду роботи та сприйняття методів управління персоналом; спостереження та аналіз практичного досвіду управління персоналом в готельному бізнесі.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути корисними для суб'єктів готельного бізнесу, які прагнуть досягти високої ефективності управління персоналом. Дослідження методів управління персоналом надає можливість впровадження нових технологій та підходів у систему управління персоналом, що допоможе забезпечити максимальну продуктивність та конкурентоспроможність.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 20 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 42 стор., на яких представлено 0 таблиць та 3 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

1.1. Характеристика існуючих методів управління на підприємстві

Готель «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» – перший в Україні бутик-готель. Бутик-готель – вид готелів, які спочатку з’явилися в Північній Америці та Великобританії. Невеликий готель (зазвичай від 10 до 100 номерів) з унікальним оформленням кожного з номерів. Розташований за адресою м. Київ, вул. Б. Хмельницького 34 А [8]. Готель пропонує наступні номери:

Таблиця 1.1

Характеристика номерів в готелі «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

Номер	Середня площа	Тип ліжка	Вид
Courtyard Standard Room	27 м ²	2 односпальних / 1 двоспальне	Вид на внутрішній двір / Тиха історична частина міста
Incognito Superior Room	32 м ²	2 односпальних / 1 двоспальне	Вид на внутрішній двір / Тиха історична частина міста
Desire Deluxe Room	37 м ²	1 велике двоспальне	Панорамний вид на місто
Signature Premium Room	39 м ²	1 велике двоспальне	Панорамний вид на місто
Lifestyle Executive Suite	73 м ²	2 великі двоспальні	Панорамний вид на місто

Джерело: складено автором на основі [30; 7]

Цінова політика готелю наступна: від 8 066 грн. до 12 860 грн. за номер протягом доби [29].

Для початку розглянемо адміністративний метод управління персоналом готелю.

Адміністратор або менеджер розміщення відповідає за прийом гостей в готелі та за зв'язок внутрішніх служб готелю. Посада адміністратора належить до служби фронт-офіс.

Вважається, що посада адміністратора не потребує спеціальної освіти. Щоб мати шанс отримати роботу адміністратора в готелі претендент повинен мати насамперед низку особистісних якостей. Серед них комунікабельність, стійкість до стресу, навички організаторської роботи, внутрішня дисципліна. Хороший адміністратор - це ще й добрий психолог, який здатний скласти психоемоційний портрет клієнта.

Серед обов'язкових навичок, якими має володіти адміністратор – знання англійської мови. Готель «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» серед вимог до працівника ставлять знання відразу кількох іноземних мов. Готель «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» не схильні наймати керівників службами прийому з боку, і запрошують для управління людей, які знають зсередини систему і механізми роботи фронт-офісу.

Робота покоївки - це важка фізична праця. У середньому за зміну покоївка має прибрати близько 16 номерів. Це число непостійне, тому що необхідно враховувати розмір номера та кількість у ньому спальних місць. Покоївки витирають пил, пилюються, прибирають постіль, перевіряють збереження обладнання номера. В їх обов'язки також входить передача речей, забутих клієнтами, в службу знахідок готелю. Вважається, що в середньому час, який покоївка витрачає на прибирання одного номера, не повинна перевищувати 40 хвилин.

Керуючий готелем, директор готелю, менеджер готелю – три назви однієї професії, яка у готельному бізнесі вважається класичною. Директор готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» – це верхній ступінь у ієрархії персоналу готелю. Директор готелю здійснює керівництво всіма службами готелю як комерційними, так і сервісними. Посада директора - це кар'єрний Олімп, до якого нерідко доводиться діставатися з найнижчого рівня.

Директор готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» визначає ефективні засоби мотивації готельного персоналу, визначає терміни перекваліфікації співробітників. Крім того, до обов'язків директора входить планування інвестицій, контроль за оборотом та витратами, контроль економічного успіху готелю.

Кухарі в готелях готують самі та паралельно контролюють процес створення практично всіх страв – від стандартних сніданків до десертів. Хороший кухар – це ще й добрий координатор. У готелі «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» кухарі не лише керують на кухні. Вони також беруть участь у закупівлі обладнання, складають меню, стежать за тим, щоб продукти ресторану були свіжими та одразу надходили до роботи.

Загальна чисельність штату співробітників для підприємства становить 43 людини, на рис. 1.1 представлено організаційну структуру готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»



Рис. 1.1. Організаційна структура готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

Джерело: складено автором

Перевагами такої структури є:

- єдність та чіткість розпорядження;
- узгодженість дій виконавців;
- простота управління (один канал зв'язку);
- чітко виражена відповідальність;
- оперативність у прийнятті рішень;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.

Недоліками цієї структури є:

- високі вимоги до керівника, який має бути підготовлений всебічно, щоб забезпечувати ефективне керівництво з усіх функцій управління;
- відсутність ланок щодо планування та підготовки рішень;
- навантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вищими і змінними структурами;
- скрутні зв'язки між інстанціями;
- концентрація влади в керуючій верхівці.

Структура готелю та його підрозділів розробляється керівниками підрозділів та затверджується директором. Директор приймає самостійні рішення щодо відкриття та скорочення робочих місць. Директор або адміністратор, який здійснює від імені компанії переговори з новим працівником, знайомить кожного співробітника при підписанні трудового договору (контракту) зі структурою готелю та підрозділу, ієрархією та повноваженнями співробітників, що відповідають їх статусу

Робота у команді та зусилля всіх співробітників є умовами досягнення успіху. Керівництво готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» вітає доброзичливі взаємини співробітників та всіма силами сприяє збереженню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі. Усі розбіжності працівників вирішуються їх безпосереднім керівником або у співпраці з

адміністратором. Неприпустимо робити будь-який конфлікт надбанням третіх осіб.

Керівництво готелю заохочує поведження співробітників з ідеями, відгуками та будь-якими пропозиціями та проблемами.

Директор має право вирішувати, яка система розрахунків із клієнтами найкраща, які кредитні картки прийматимуться насамперед, керує фінансовою та господарською діяльністю готелю.

Адміністратор повинен стежити за якістю підготовки житлового фонду перед заселенням клієнтів, а також проводити контроль за станом меблів та побутової техніки, заповнення необхідних документів, у тому числі книги реєстрації, видача клієнту картки гостя, організує банкети та урочистості.

Діяльність всіх підрозділів готелю регламентується нормами та правилами зазначених документів. Виконання цих правил є обов'язковим для всіх працівників готелю.

Система наказів і посадових інструкцій використовується для вмотивованості персоналу до виконання своїх обов'язків у готелі. Ці документи містять чіткі і конкретні вказівки щодо того, які завдання потрібно виконувати, які стандарти якості повинні бути дотримані і які очікування щодо поведінки та професіоналізму персоналу.

Накази включають розподіл обов'язків, графік роботи, процедури безпеки та інші важливі аспекти. Посадові інструкції містять детальний опис ролі кожного співробітника, його обов'язків, очікувань щодо виконання завдань та специфікації, що стосуються його посади.

Більшість працівників готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» мають багаторічний досвід роботи, який перевищує 7-10 років. Середній вік персоналу становить 35-45 років. У готельно-ресторанному комплексі переважає жіночий персонал. Управління персоналом відбувається у демократичному стилі, характеризується бажанням розв'язувати питання колективно, інформуванням підлеглих про ситуацію в колективі, постійним контактом з підлеглими та доброзичливим ставленням до них.

Прийом працівників здійснюється відповідно до положень Трудового Кодексу, а звільнення може відбутися за бажанням працівника, за згодою обох сторін або внаслідок закінчення терміну трудового договору.

Правила внутрішнього розпорядку ознайомлюються співробітниками при їх прийомі на роботу. Ці правила включають такі пункти: 1) процедуру прийому і звільнення; 2) основні права і обов'язки працівника та роботодавця; 3) робочий час і його регулювання; 4) заходи, які можуть бути застосовані у разі порушення трудової дисципліни.

Адміністратори і покоївки працюють за графіком змінності, проводячи 12-годинний робочий день з 9:00 до 9:00. Місячний графік змінності складає старший адміністратор.

Режим робочого часу та часу відпочинку мають наступні особливості:

1. Працівнику призначається повний робочий день.
2. Режим робочого часу передбачає змішаний графік роботи згідно змінності. Тривалість робочого тижня становить 36 годин.
3. Працівнику надається щорічна оплачувана відпустка відповідно до законодавства України, згідно з затвердженим графіком відпусток. Основна відпустка триває 28 календарних днів.

Кадрова політика готельно-ресторанного комплексу "11 MIRRORS DESIGN HOTEL" спрямована на залучення нового персоналу лише на посади нижчого рівня, а заміщення вакансій на вищих посадах відбувається зі співробітників, які працюють в компанії.

Перейдемо до аналізу економічного методу управління персоналом.

У готельно-ресторанному комплексі «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» використовується система погодинної оплати праці, що означає, що заробітна плата працівника залежить від фактично відпрацьованого часу та тарифної ставки, а не від обсягу виконаних робіт.

Керівництво готельно-ресторанного комплексу «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» використовує різні категорії мотивів і стимулів для мотивування співробітників. Ці мотиви та стимули представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Мотиви і стимули для мотивування колективу «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

№	Позначення групи	Мотиви і стимули
1	Матеріальна винагорода	Заробітна плата, матеріальні виплати
2	Соціальне забезпечення	Медичне та пенсійне страхування, соціальні пільги, турбота про дітей і родича
3	Моральна винагорода	Грамоти, моральне, усне заохочення, звання, добре ставлення з колегами
4	Навчання, підвищення кваліфікації	Курси по підвищенню кваліфікації
5	Оцінка праці	Задоволеність працею, повагу

Джерело: складено автором

Для аналізу ефективності економічного методу управління персоналом проаналізуємо середню заробітну плату персоналу готелю протягом останніх 3 років (рис. 1.2).

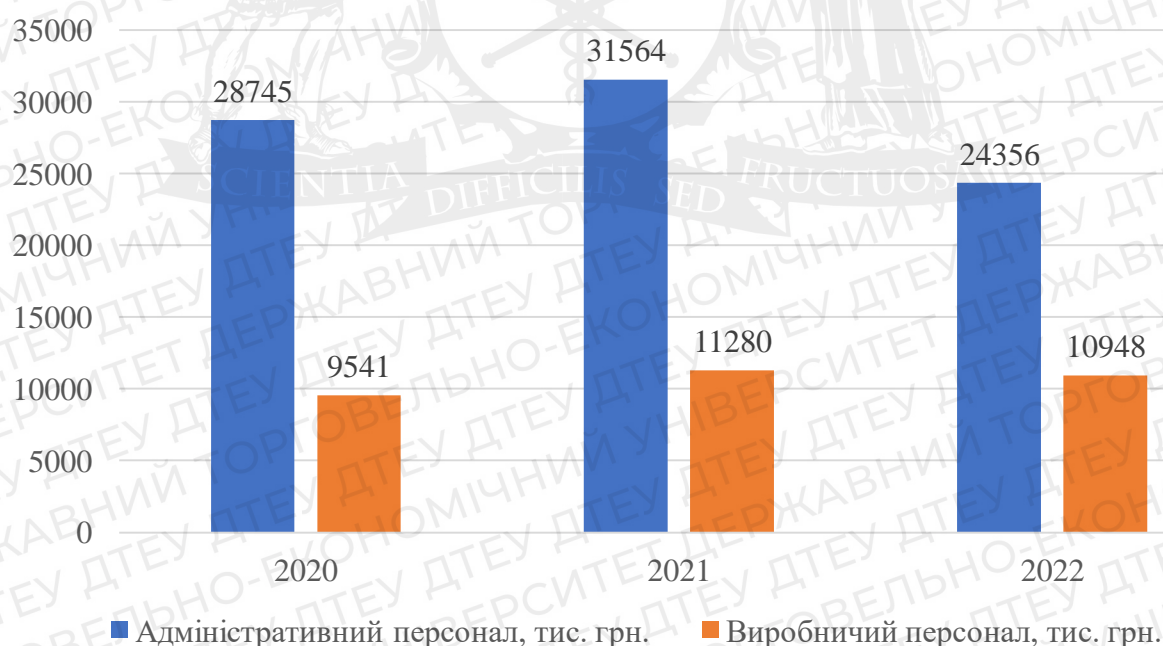


Рис. 1.2. Середня заробітна плата персоналу готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

Джерело: складено автором

Отже, ми бачимо, що заробітна плата персоналу знаходилася на доволі високому рівні і мала тенденцію до зростання. Однак у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення рф ситуація змінилася, так як попит на готельні послуги був майже відсутній.

Розглянемо також соціально-психологічний метод управління персоналом готелю.

З метою вивчення емоційних відносин у колективі, в готельно-ресторанному комплексі «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» було вирішено провести діагностику соціально-психологічного клімату трудового колективу.

Дослідження включало участь 10 осіб - адміністраторів і покоївок, вік яких становив від 30 до 45 років.

Для оцінки деяких основних проявів соціально-психологічного клімату колективу використовувалась карта-схема Л.Н. Лутошкіна. У цій карті-схемі описані якості колективу, що характеризують сприятливий клімат, а також якості, що свідчать про несприятливий клімат. Методика складалась з 14 абсолютно позитивних і 14 абсолютно негативних тверджень. Ступінь вираженості цих якостей визначався за допомогою семибальної шкали, розташованої в центрі карти (від +3 до -3).

В рамках цієї схеми учасникам спочатку пропонувалося прочитати твердження ліворуч, потім праворуч, і позначити оцінку, що найбільше відповідає дійсності, у середній частині карти.

Значення балів:

- +3 - Властивість, зазначена ліворуч, завжди присутня в колективі;
- +2 - Властивість переважно проявляється в колективі;
- +1 - Властивість досить часто проявляється;
- 0 - Ні ця властивість, ні протилежна (зазначена праворуч) не проявляються чітко, або обидві проявляються в однаковій мірі;
- 1 - Досить часто проявляється протилежна властивість (зазначена праворуч);

-2 - Властивість переважно проявляється протилежно до зазначеного ліворуч;

-3 - Властивість, зазначена праворуч, завжди протилежна в колективі.

Для отримання загального уявлення про клімат колективу, бали позитивних і негативних якостей були підсумовані. Отриманий результат слугував умовною характеристикою соціально-психологічного клімату, вказуючи на його більш або менш сприятливість.

Для обчислення результатів даної діагностики соціально-психологічного клімату, 10 співробітників були розглянуті як 100% зразок. Для кожного твердження було пораховано відношення позитивних та негативних відповідей до загальної кількості обстежуваних. Нейтральні відповіді були враховані як «0».

Отже, на основі отриманих даних можна зробити висновок, що соціально-психологічний клімат у досліджуваному готелі є дуже сприятливим.

Ці результати можна графічно представити за допомогою Рис. 1.3, який показує соціально-психологічний клімат у колективі готельно-ресторанного комплексу «11 MIRRORS DESIGN HOTEL».

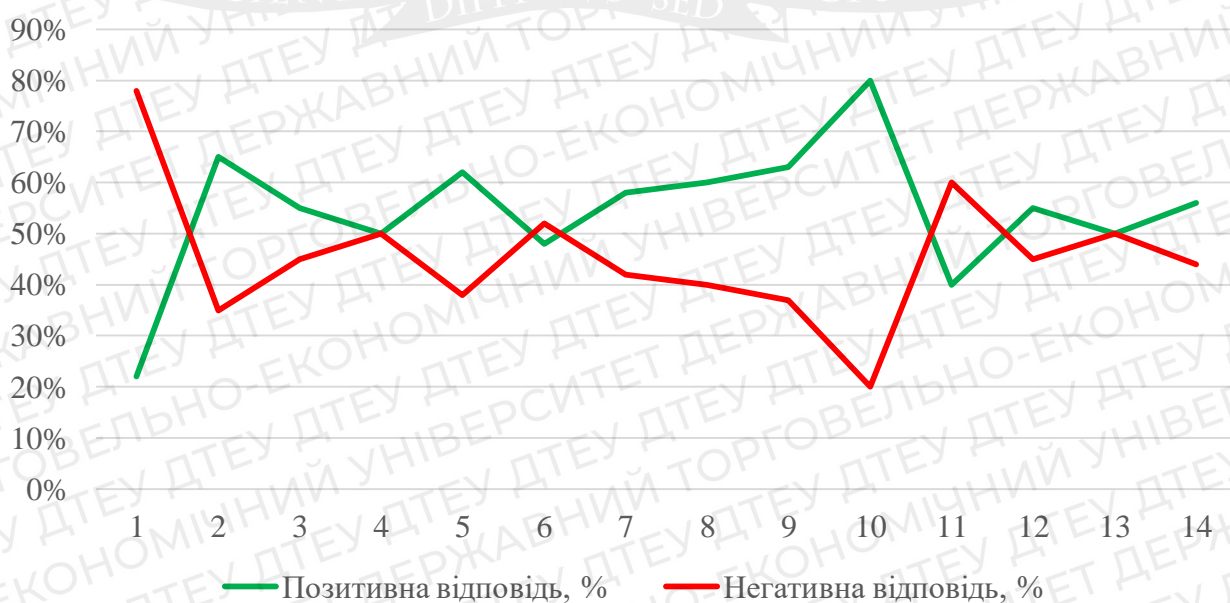


Рис. 1.3. Соціально-психологічний клімат колективу готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

Джерело: складено автором

Зауваження: Кількість позитивних емоційних чинників у трудовому колективі переважає над негативними в значній мірі. Різниця між ними становить близько 10%, що є значущим показником, враховуючи, що вибірка складає 10 осіб. Тобто, 55% опитаних вважають психологічну атмосферу в колективі сприятливою.

1.2. Оцінка впливу методів управління персоналом на ефективність роботи підприємства

Головний потенціал готелю полягає у його кадрах. Без співробітників з високим рівнем кваліфікації, великим досвідом, добре підготовлених до роботи у готельному бізнесі, неможливо досягти навіть правильно поставленої мети перед організацією. Управління персоналом у готелі пов'язане з роботою людей та їх стосунками у колективі, тому чимало важливо спочатку правильно підбирати персонал для роботи у готелі.

Відбором, управлінням та підготовкою персоналу у готелі «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» займається директор та адміністратор. Саме вони проводять співбесіду, підбирають персонал. Директор формує оплату праці, розробляє стимулювання працівників (моральне та матеріальне).

Таблиця 1.3

Склад чисельності працівників готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

Посада	Кількість робітників
Директор	1
Адміністратор	5
Завідувач господарством	1
Швейцар	10
Порт'є	8
Покоївка	12

Продовження таблиці 1.3

Посада	Кількість робітників
Прибиральниця	4
Прачка	2
Разом	43

Загальний штат готелю на даний момент складає 43 співробітники. Йде активний набір персоналу на посаду адміністратора та покоївок. Це пов'язано з тим, що відбувається великий приплив клієнтів з інших міст та областей. Готель має великий попит і є одним з найкращих у Київській області, саме тому в готелі мають працювати тільки професійні та висококваліфіковані співробітники.

Таблиця 1.4

Оцінка зміни чисельності персоналу готелю за 2020, 2021 та 2022 рік

Посада	Кількість персоналу		
	2020	2021	2022
Обслуговуючий персонал	40	37	37
Керівники	10	6	7

З даних таблиці випливає, що персонал готелю протягом трьох років за кількістю практично не змінювався. До керівників у таблиці віднесено директора, адміністратора та завідувача господарства.

Розглянемо якісний склад трудових ресурсів готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL», тобто розподіл працюючих за віком, за рівнем освіти та за стажем роботи. З даних видно, що основний вік працівників готелю становить від 40 років, всього 17% всіх працівників ті, чий вік від 20 до 30 років.

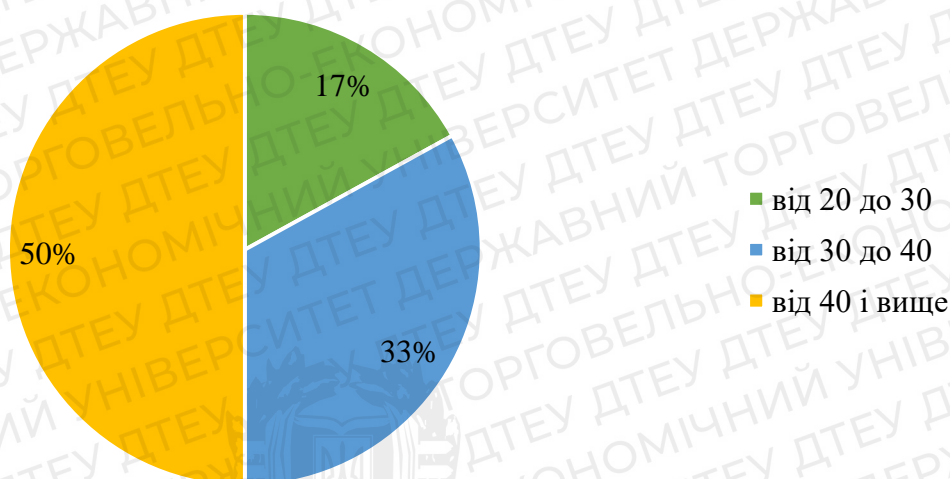


Рис. 1.4. Вікова структура персоналу готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

На рис. 1.3 представлені дані про рівень освіти персоналу готелю

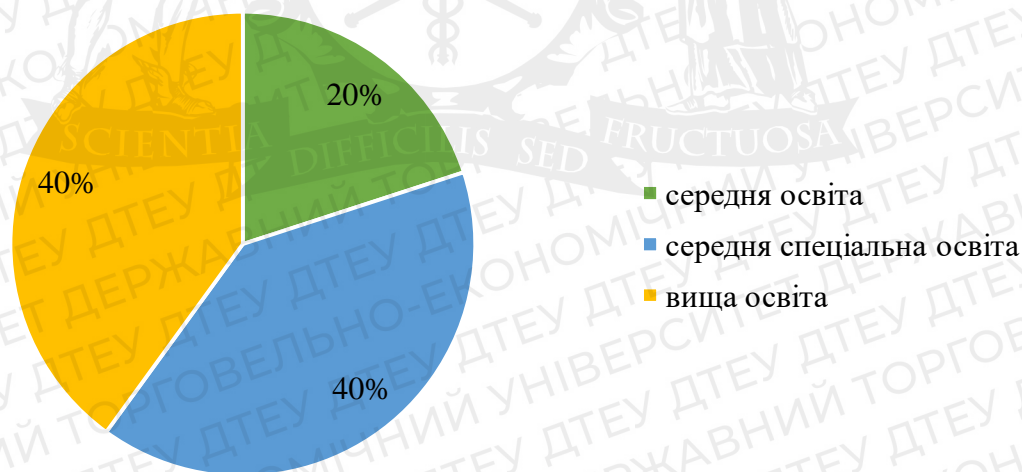


Рис. 1.5. Рівень освіти персоналу готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

З даних, представлених рисунку, видно, що 40% працівників підприємства має вищу освіту. Вища освіта необхідна для персоналу, який займається управлінням готелю, для обслуговуючого персоналу не так важлива вища освіта, як навички в роботі. Кваліфікація, як і в будь-якому підприємстві,

дуже цінується у готельному бізнесі. На нашу думку, персоналу необхідне постійне підвищення кваліфікації, відвідування тренінгів як у самому готелі, так і за його межами.

Найважливішою складовою кадрового потенціалу будь-якого підприємства є наявність у персоналу досвіду роботи. На рис. 1.4. представлено розподіл персоналу готелю за стажем роботи.

Як показав аналіз, 64% персоналу мають досвід роботи понад 8 років. Це також і керівники вищого рівня, які у компанії з моменту її становлення та організації роботи.

Співробітником, членом команди професіоналів може стати людина, цінності якої сумісні із цінностями компанії. Співробітник повинен мати професійний досвід, рівень освіти, особисті якості, що відповідають вимогам посади та дозволяють йому бути успішним у роботі.

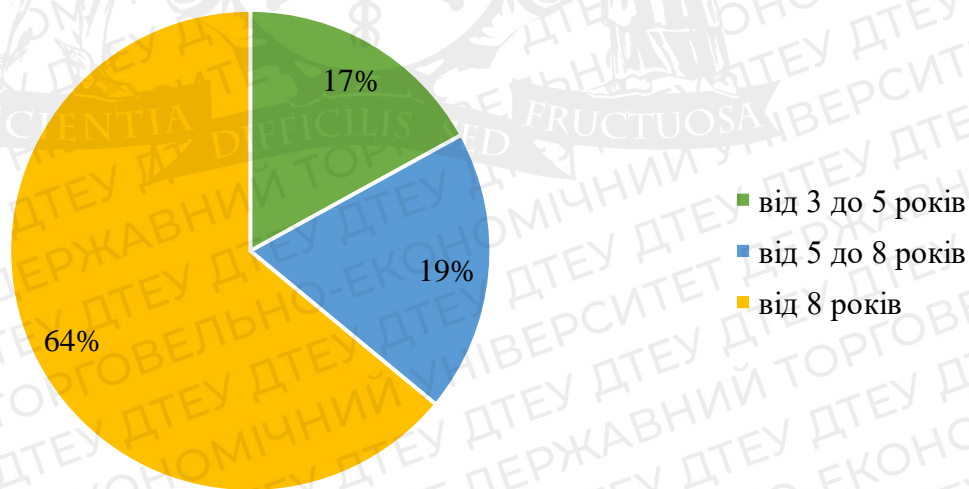


Рис. 1.6. Аналіз структури персоналу готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» з урахуванням досвіду роботи

Управлінські працівники готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» працюють за технологією управління кадрами, яка складається з таких основних елементів: процес набору кадрів, їх подальший відбір, визначення

оплати праці, профорієнтація та адаптація, навчання (при необхідності), оцінка та контроль діяльності. Нижче докладно розглянуті дані етапи.

Конкурсний відбір здійснюється за допомогою використання внутрішніх резервів, таких як ротація персоналу, так і зовнішніх: агентства з підбору персоналу, агентства з працевлаштування, державні служби зайнятості, Інтернет і т.д.

Кандидат на заміщення вакантної посади проходить тестування, співбесіду з директором чи адміністратором. Мета співбесід: діагностика загальних здібностей та психологічних особливостей, адміністративна перевірка виробничо-необхідних здібностей

Рішення про прийом на роботу провадиться адміністратором за погодженням з директором готелю.

При прийомі на роботу новий співробітник знайомиться з корпоративними стандартами, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовою інструкцією та іншими локальними нормативними документами.

При зарахуванні до штату кожен співробітник в обов'язковому порядку проходить інструктаж з техніки безпеки, пожежної безпеки готелю.

Прийнятий співробітник має право звертатися до адміністратора готелю з будь-яких питань. Також під час прийому плануються обов'язкові регулярні зустрічі з директором готелю з питань адаптації.

Безпосередній керівник дає оцінку діяльності співробітника і робить висновок: "пройшов випробувальний термін" або "не пройшов випробувальний термін".

Висновок надходить до директора не пізніше ніж за тиждень до закінчення випробувального терміну співробітника і директор готує висновок.

При позитивному результаті проходження випробувального терміну (за потреби) готуються зміни до посадової інструкції, зміни чи доповнення до трудового договору

Однією з найважливіших ланок системи управління є оплата працівникам за виконану ними роботу. У готелі заробітна плата встановлюється відповідно до існуючої тарифної системи оплати праці.

Також існують винагороди, види та розміри яких визначаються за факторами виробничої віддачі, трудовою дисципліною, що веде до поліпшення ефективності роботи кожного співробітника окремо.

Наступним елементом системи управління персоналом після прийняття на посаду співробітника є його орієнтація, адаптація до умов роботи. При адаптації враховуються всі аспекти (тонкощі) робіт нового працівника. Видаються правила, норми, пільги для нього, а також його специфічні обов'язки, місце та час роботи, функціональні обов'язки у надрукованому вигляді.

Також, хотілося б відзначити, що у системі управління персоналом готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» відсутнє навчання персоналу, підвищення його кваліфікації. Це є величезним недоліком, тому що для покращення якості роботи готелю необхідні висококваліфіковані співробітники, які постійно підтверджують свої знання та перебувають у постійному процесі навчання. Це допомагає, насамперед, мати співробітникам свіжий погляд та нові ідеї для роботи готелю. Але найбільшою проблемою є відсутність фахівця з підбору кадрів. Відповідальність за підбір персоналу покладено на директора та адміністратора готелю, було б набагато продуктивніше мати спеціаліста, який професійно займався б підбором та навчанням персоналу.

З метою аналізу було проведено опитування серед співробітників готелю на тему: «Чи здатне підвищення кваліфікації вплинути на якість вашої роботи?» Результати опитування представлені на рис. 1.7.

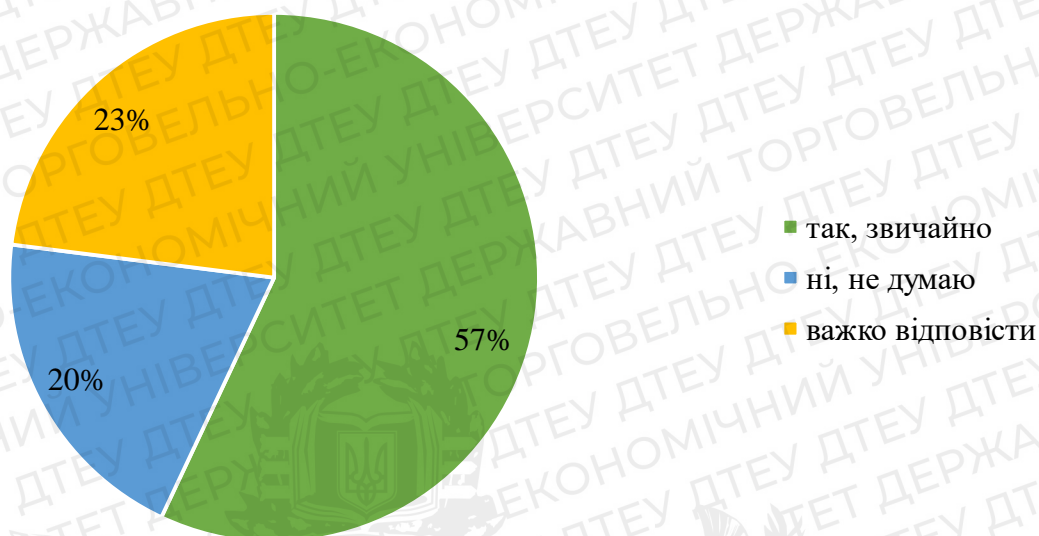


Рис. 1.7. Результати опитування персоналу на тему: «Чи здатне підвищення кваліфікації вплинути на якість вашої роботи?»

Дане опитування показало, що більшість співробітників готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL», а саме 57% вважають, що підвищення кваліфікації позитивно вплинуло б на якість роботи, а також справило б ефективний вплив на роботу готелю в цілому.

Один із методів управління персоналом у готелі «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» – адміністративний. Він має на увазі посадові інструкції персоналу, штатний розпис, положення про підрозділи та організацію робочого місця. Ці документи оформлюються у вигляді стандартів готелю та обов'язково вводяться в дію наказом керівника.

З аналізу якісного складу співробітників готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» можна дійти висновку, що у готелі є потреба у підвищенні кваліфікації персоналу, оскільки 50 % працівників готелю перебувають у віці старше 40 років. А також виникає потреба в наймі нових працівників, які змогли б піднести нові ідеї для вдосконалення роботи готелю.

На основі проведеного дослідження, побудуємо SWOT-аналіз готелю.

Таблиця 1.5

SWOT-аналіз готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Висока якість обслуговування: Готель відомий своїм високим рівнем обслуговування та затишною атмосферою, що сприяє позитивному досвіду гостей.</p> <p>Компетентний персонал: У готелі працює висококваліфікований персонал, який володіє необхідними навичками та знаннями для надання якісних послуг гостям.</p> <p>Ефективне управління персоналом: Готель має добре структуровану систему управління персоналом, яка допомагає забезпечити ефективну роботу та співпрацю між різними відділами і рівнями персоналу.</p>	<p>Висока плинність персоналу: Готель може стикатися з проблемою високої текучості персоналу, що може впливати на стабільність та неперервність обслуговування гостей.</p> <p>Недостатня комунікація: Існує можливість недостатньої комунікації між різними рівнями персоналу або відділами, що може призвести до недорозумінь та помилок у виконанні завдань.</p> <p>Потреба в навчанні та розвитку: Для забезпечення високої якості обслуговування та відповідності сучасним стандартам, може бути необхідно більше інвестування у навчання та розвиток персоналу.</p>
Можливості	Загрози
<p>Розширення ринку: Готель може розширити свою клієнтську базу шляхом повернення нових сегментів ринку або розширення своїх послуг і пропозицій.</p> <p>Розвиток бренду: Шляхом активного маркетингу та позитивного впливу на гостей, готель може зміцнити свою репутацію і стати відомим брендом у сфері готельного бізнесу.</p> <p>Залучення талановитого персоналу: Готель може залучати талановитих фахівців із готельно-ресторанної галузі шляхом надання конкурентоспроможних умов праці та можливостей для розвитку кар'єри.</p>	<p>Конкуренція: Готель стикається з конкуренцією на ринку готельних послуг, що може призвести до зменшення кількості клієнтів або зниження цін.</p> <p>Економічна нестабільність: Економічні фактори, такі як зміни валютних курсів, підвищення вартості енергії та інших ресурсів можуть вплинути на фінансову стабільність готелю.</p> <p>Законодавчі обмеження: Зміни в законодавстві, які стосуються готельної галузі, можуть вимагати додаткових витрат або обмежень у роботі готелю.</p>

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз готелю "11 MIRRORS DESIGN HOTEL" показує, що готель має сильні сторони, такі як висока якість обслуговування та компетентний персонал, які допомагають забезпечити позитивний досвід для гостей. Однак, слабкі сторони, такі як висока текучість персоналу та недостатня комунікація, можуть впливати на стабільність та ефективність роботи. Готель має можливості для розширення ринку та розвитку бренду, але також існують загрози, такі як конкуренція та економічна нестабільність. Загальною метою будь-яких заходів є зміцнення переваг та усунення недоліків з метою підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення високої якості обслуговування для гостей.



РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

2.1. Комплекс заходів щодо удосконалення системи методів управління персоналом підприємства

В умовах ринкової економіки, що розвивається, саме персонал стає основною конкурентною перевагою багатьох організацій. Насправді, практично всі компанії використовують новітнє обладнання, сучасні технології тощо, але тільки якість персоналу та рівень обслуговування роблять організацію успішною чи збитковою.

У готелі «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» виникла необхідність підвищення кваліфікації працівників, проведення різноманітних тренінгів, для покращення якості роботи готелю, а також найму нових висококваліфікованих працівників. Це пов'язано з тим, що здебільшого персонал працює з початку становлення готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL», керівництво готелю не надає можливості підвищення рівня кваліфікації, хоча це є важливим елементом у системі управління персоналом та роботи готелю загалом.

Для вирішення цієї проблеми запропоновано низку заходів.

По-перше, необхідно підвищити конкурсні вимоги до потенційних працівників. Процедура процесу відбору персоналу в готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» повинна містити кілька етапів, які показані на рис. 2.1. З метою підвищення ефективності відбору необхідно практикувати багаторівневі співбесіди при прийомі на роботу в готель готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL», а також пошук співробітників на посади, що відкриваються, повинен супроводжуватися одночасною розробкою відповідної посадової інструкції, складеної та затвердженої за прийнятими стандартами. Цей момент допоможе

співробітнику більш відповідально ставитися до своєї роботи та ділянки в цілому, на якій він веде трудову діяльність.

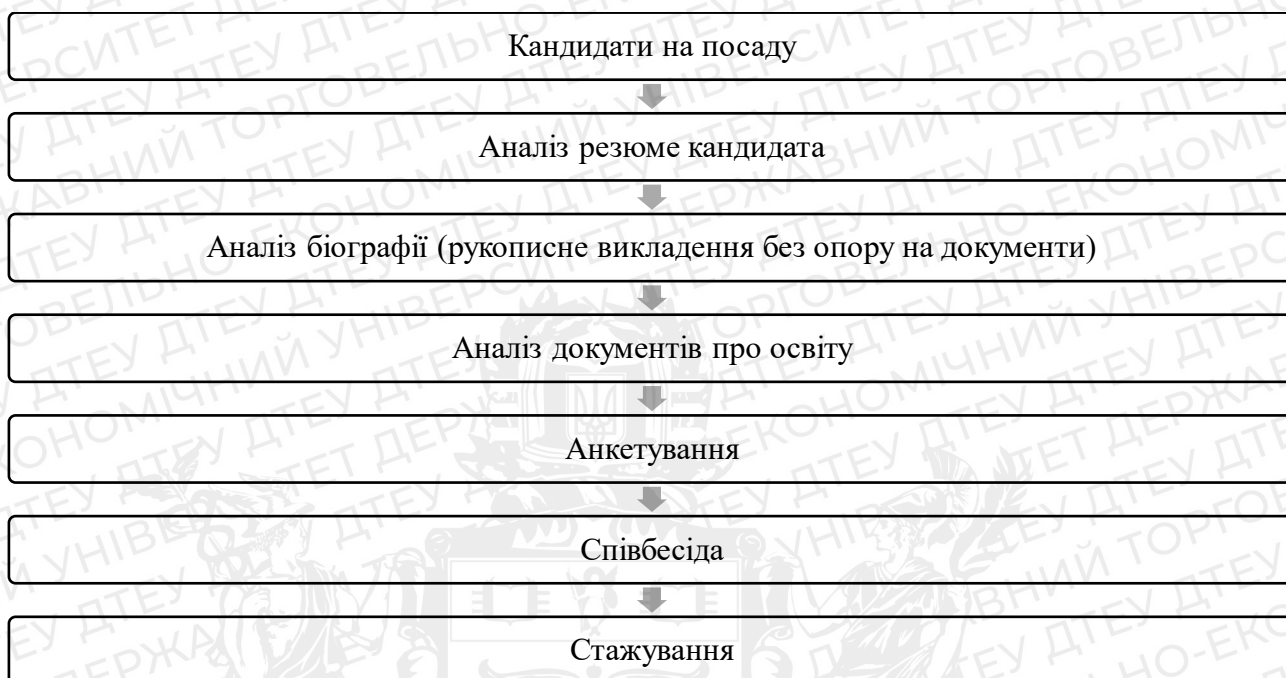


Рис. 2.1. Запропонована процедура відбору персоналу до готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL»

Робота з резюме кандидата має містити аналіз:

- хронологічного викладу даних;
- використання шаблонних форм;
- текстових обсягів у кращих розділах;
- наявність коментарів та фактів визнання заслуг.

Біографія, або опис життя в хронологічному порядку, згідно з висновками дослідників з персоналу, є найбільш придатним документом для досить швидкого огляду професійного та особистісного розвитку та становлення кандидата. При ретельному аналізі вона може бути одним із найкорисніших способів відбору персоналу, якості висновків, які у поєднанні зі свідченнями і пізніше із співбесідою суттєво полегшують оцінку потенційного працівника.

При аналізі біографії слід розглядати такі моменти:

- а) зміна робочого місця (частота змін, вік кандидата, професія галузі, зміна зі зниженням чи підвищенням);

- б) прогаліни у біографії;
- в) посадові підвищення та зниження;
- г) галузеві знання.

Анкетування – обов'язковий інструмент для відбору персоналу на робочі місця. Анкетування є третім етапом після резюме та автобіографії, який уточнює відомості про потенційного працівника. Проте анкетування, для кращого ефекту має обмежуватися процесом розгляду претендентів, може мати багатофункціональну спрямованість, зокрема призначатися для вже зайнятих у готелі людей. Аналіз анкетних даних у поєднанні з іншими методами відбору дозволить виявити таке:

- відповідність рівня освіти заявника мінімальним кваліфікованим вимогам;
- відповідність практичного досвіду характеру посади;
- наявність обмежень іншого роду на виконання посадових обов'язків;
- готовність до прийняття додаткових навантажень (надурочні роботи, відрядження);
- коло осіб, які можуть рекомендувати працівника, допомогти наведенню довідок та отримання додаткової інформації.

Установча співбесіда є бесідою претендента з представником кадрової служби або адміністратором, в якій при обміні інформацією, з одного боку, здійснюється збір даних про профіль та потенціал придатності майбутнього працівника:

- кваліфікації;
- здібності;
- інтереси;
- характер;
- дає висновок про його мотиви та ціннісні установки;
- аналізуються здібності до ведення бесіди, контактування, комунікабельність.

З іншого боку, претендент отримує відомості про робоче місце, перспективи свого особистісного зростання у разі працевлаштування.

Наступним етапом є стажування. У процесі стажування керівництво підводить заключні висновки, підходить потенційний співробітник чи ні, адже на практиці найпродуктивніше оцінюється рівень потенціалу працівника.

Після того, як нові співробітники вступив на стажування, дізнався, як треба працювати з клієнтами та основи роботи, необхідне професійне навчання. Як видається, проходити цю програму повинен кожен новий співробітник, і вона триває не менше трьох тижнів для будь-якого співробітника.

Перші три тижні необхідно, щоб новий співробітник працював під тісним керівництвом куратора. Ним може бути керівник, або той, кого призначить директор. Наставник усе показуватиме, розповідатиме, спрямовуватиме. Після перших двох тижнів співробітник, звичайно, не готовий до повністю самостійної роботи, у кожній зміні повинен бути куратор, який контролює та стежить за роботою нового співробітника.

В цілому, дана процедура, з безліччю її етапів допоможе керівнику підбирати персонал ретельніше, персонал такого рівня, який зможе внести в роботу готелі нові ідеї. Для запровадження цієї процедури до системи управління персоналом доцільно прийняти працювати у готель фахівця з кадрам. Це зробить процес управління персоналом більш ефективним, оскільки на даному етапі обов'язки, що стосуються персоналу, покладені на адміністратора та директора готелю, крім їхньої основної діяльності.

Для вдосконалення адміністративного методу управління персоналом готелю "11 MIRRORS DESIGN HOTEL" можна розглянути кілька напрямків дій. По-перше, важливо зосередитись на підвищенні ефективності комунікації внутрішньої та зовнішньої. Це можна досягти шляхом регулярних нарад, тренінгів з комунікаційних навичок для керівництва та співробітників, а також використання сучасних засобів зв'язку. Другим аспектом є створення системи мотивації та стимулювання персоналу. Це може включати розробку чітких критеріїв оцінки працівників, винагороду за досягнення поставлених цілей,

можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Крім того, важливо створити ефективну систему управління талантами, яка допоможе виявляти та розвивати потенційних лідерів всередині організації. Необхідно також розробити програми забезпечення якості обслуговування та залучення висококваліфікованих спеціалістів у готельну команду. Всі ці заходи спрямовані на покращення ефективності та продуктивності роботи персоналу, що в свою чергу допоможе підвищити задоволеність гостей та позиціонування готелю на ринку.

Для вдосконалення економічного методу управління персоналом готелю "11 MIRRORS DESIGN HOTEL" можна вжити кілька заходів. По-перше, варто зосередитись на оптимізації робочого розкладу та розподілі завдань між співробітниками з метою ефективного використання ресурсів та зменшення зайвої трудової навантаженості. Другим аспектом є раціоналізація процесів управління персоналом, таких як підбір та навчання нових працівників, оцінка та контроль продуктивності, а також управління оплатою праці. Використання автоматизованих систем та технологій може сприяти ефективнішому обліку та аналізу даних про персонал, що дозволить здійснювати обґрунтовані рішення на основі економічних показників. Крім того, варто звернути увагу на ефективне управління витратами, зокрема шляхом перегляду постачальницьких угод та пошуку альтернативних рішень, що дозволить знизити витрати на персонал без втрати якості обслуговування. Всі ці заходи спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення оптимального використання ресурсів, що сприятиме покращенню фінансових показників готелю та збереженню його конкурентоспроможності на ринку.

Для вдосконалення соціально-психологічного методу управління персоналом готелю "11 MIRRORS DESIGN HOTEL" можна вжити ряд заходів. По-перше, варто активно працювати над побудовою сприятливого та дружнього робочого середовища, сприяючи взаєморозумінню, командній роботі та підтримці співробітників. Сприяти розвитку комунікаційних навичок

та співробітництву між різними рівнями персоналу може покращити внутрішні стосунки та знизити конфліктні ситуації.

Другим аспектом є створення програм підтримки та розвитку персоналу, які включатимуть тренінги, семінари та індивідуальне коучингове супроводження. Забезпечення можливостей для особистого та професійного зростання сприятиме підвищенню мотивації та задоволеності працівників, а також розвитку їх потенціалу.

Крім того, варто активно працювати над визнанням та винагородженням співробітників за їхні досягнення та внесок. Система пошани, преміювання та можливостей кар'єрного росту може стати стимулом для високої продуктивності та збереження талановитих співробітників.

Також важливо враховувати індивідуальні потреби та інтереси співробітників при формуванні гнучких графіків роботи, встановленні балансу між роботою та особистим життям, а також забезпеченні можливостей для відпочинку та відновлення сил.

Всі ці заходи спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення мотивації та задоволеності працівників, що сприятиме покращенню їхньої продуктивності, зниженню текучості кадрів та підтримці розвитку готелю як успішної організації.

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Для пошуку потрібного спеціаліста можна скористатися відомими сайтами з пошуку співробітників, такими як: <https://rabota.ua/> [21], <http://www.work.ua/> [22]. Можливий варіант розміщення оголошення на пошук співробітника в газеті «Пропоную роботу» [23]. Вартість друку оголошення у цій газеті становить від 40 до 50 слів – 450 грн. Для виділення даного оголошення із загальної маси можна використовувати рамку та виділений шрифт, що передбачає доплату 100 грн. за кожним пунктом. Разом виходить, що пошук співробітника за допомогою інтернету обходиться безкоштовно,

відповідно за допомогою газети - 650 грн. Оклад працівника роботи з кадрами загалом становить 20 тис. грн. (Таблиця 2.1)

Таблиця 2.1

Розрахунок витрат на пошук і введення фахівця з кадрів у структуру готелю

Стаття	Витрати (за 1 календарний місяць), грн.
Пошук фахівця з кадрів за допомогою газети «Пропоную роботу»	650
Пошук фахівця з кадрів через Інтернет	-
Заробітна плата спеціаліста з кадрів	20 000
Відрахування від заробітної плати на соціальні потреби (ЄСВ, ВЗ і ПДФО)	6 800
Разом:	27 540

Метою роботи такого фахівця буде вдосконалення роботи персоналу. Саме фахівець з кадрів здатний налагодити процес управління персоналом, удосконалити роботу, що позитивно позначиться на роботі всього штату співробітників, а також на роботі всього готелю. Адже персонал сфери гостинності є головним показником роботи готелю і створює загальне враження у гостей.

По-друге, необхідно організувати систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Це можуть бути всілякі тренінги, як усередині готелю, так і поза

Існують два основні методи підвищення кваліфікації:

- навчання без відриву від роботи;
- навчання з відривом від роботи у спеціалізованих професійних навчальних закладах та центрах підготовки кадрів.

У випадку з персоналом готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» процес навчання пропонується проводити без відриву від роботи безпосередньо у готелі в конференц-залі.

Для вищої керівної ланки, саме для директора готелю, адміністратора і завідувача гостьовим господарством можна запровадити курс: «Технології ефективного менеджменту».

Курс складається із дев'яти семінарів. Кожен семінар розрахований на 4 години, можливе продовження до 5 годин. Для ведення курсу передбачається використання висококваліфікованих спеціалістів школи менеджерів у м. Київ.

Програми, що входять до курсу:

- «Лідерство»;
- «Удосконалення вміння спілкуватися»;
- «Вирішення проблем та конфліктних ситуацій»;
- «Організація та розподіл трудового часу»;
- «Уміння керувати»;
- «Основи комунікацій»;
- «Мотивування співробітників та створення повноцінної команди»;
- «Укомплектування штатів та складання графіків»;
- «Стимулювання та підвищення продуктивності праці».

Для підвищення кваліфікації вищої керівної ланки мною пропонується проведення семінарів загалом 36 годин. Оплата за годину роботи запрошеного викладача складає 400 грн.

Витрати проведення курсу підвищення кваліфікації представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Витрати на курс «Технології ефективного менеджменту»

Стаття	Витрати, грн.
Заробітна плата викладачам (за 36 годин навчання)	14 400
Роздатковий матеріал (анкети, тести, методичні вказівки)	4 000
Разом	18 400

Крім зазначених розділів у програму курсу, рекомендується включити тему: «Проведення орієнтації та навчання». У ній розповідається, як проводити орієнтацію нового співробітника, як проводити робочий інструктаж, за умови,

якщо вводяться нововведення, тих співробітників, які вже працюють. Для цього кожен семінар продовжується на 1 годину, тобто плюс 9 годин роботи запрошеного викладача, що становить 3600 грн. Отже, витрати на курс «Технології ефективного менеджменту» становлять: 22 000 грн.

Ефективність даного курсу обумовлюється тим, що персонал, отримуючи нові навички та вміння, може відразу ж реалізувати їх на практиці, а отже, покращувати якість роботи готелю та персоналу в цілому. Саме за рахунок того, вища керівна ланка підвищуватиме свій рівень знань і удосконалюватиметься процес управління персоналом

Також в систему управління персоналом готелю «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» можна ввести тренінги, для підвищення рівня якості обслуговування. Існує тренінг риторики та сучасної моделі спілкування з клієнтами. Метою даного курсу є навчання всього персоналу методам правильної постановки мови, правильного формулювання думки і як наслідок грамотне спілкування з відвідувачами. Викладачі даного курсу висококваліфіковані та успішно навчають персонал різних сфер сервісу. Цей курс включає 10 занять по 2 години. Вартість одного заняття 3600 грн., розрахована на кількість учнів не більше 20 осіб. Необхідно навчити персонал у кількості 37 осіб (крім прачок і прибиральниць) тобто 2 потоки учнів. Витрати даний тренінг зазначені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Витрати на курс моделі спілкування з клієнтами

Стаття	Витрати, грн.
Поток №1	36 000
Поток №2	36 000
Разом	72 000

Ефективність цього тренінгу полягає в тому, що персонал після навчання буде здатний грамотно виходити з конфліктних ситуацій, які у сфері обслуговування виникають досить часто. Допоможе цей тренінг і для

вирішення проблем, які можуть виникнути в колективі. Тренінг є продуктивним методом управління персоналом. Співробітник навчиться говорити впевнено та переконливо, що є безперечним плюсом, у зв'язку з тим, що клієнтам завжди приємно слухати грамотного працівника і від цього залишається приємне враження про готель загалом.

Таблиця 2.4

Розрахунок вартості запропонованих рекомендацій

Стаття	Витрати, грн.
Найм спеціаліста з кадрів	27 450
Курс "Технології ефективного менеджменту"	18 400
Тренінг риторики та сучасної моделі спілкування з клієнтами	72 000
Разом	117 850

Вартість запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у готелі становить 117 850 грн.

На закінчення можна сказати, що ефективність фінансових вкладень в освіту та навчання підтверджена численними дослідженнями та розрахунками. Досвід розвинених країн показує, що при продуктивності праці та доходи організації зростають зі збільшенням витрат на загальну та спеціальну освіту для співробітників.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Готельний бізнес унікальний у тому, що працівники готелю – це частина готельного продукту. Персонал готелів повинен уміти створювати на підприємстві атмосферу гостинності, повинен бути готовим доброзичливо виконати прохання мешкаючих та щодо мешкаючих повинен проявити терпіння та стриманість.

Для забезпечення відповідності професійних знань та умінь необхідна професійна підготовка та навчання персоналу.

Професійна підготовка – цільове, безпосередньо спрямоване навчання, кінцева мета якого – забезпечення підприємства достатньою кількістю працівників, чії професійні якості повною мірою відповідають цілям підприємства. Цілеспрямований професійний розвиток персоналу залежить від повноти, точності та актуальності існуючої чи одержуваної інформації.

У зв'язку з виділенням готельного господарства у самостійну галузь зростає потреба у професійних працівниках готелів. Готельний бізнес потребує особливих навичок та всебічної професійної підготовки.

З метою задоволення потреб сучасного споживача готельних послуг велике значення надається підвищенню рівня роботи з кадрами.

Метою випускної кваліфікаційної роботи було дослідження особливостей управління персоналом та розробка заходів щодо його вдосконалення. Для досягнення цієї мети було розглянуто організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства та систему управління персоналом. При аналізі діяльності підприємства було виявлено, що готель має гарні конкурентні переваги, готель є одним із найкращих у м. Київ. Система управління персоналом у готелі досить добре розвинена, але через відсутність спеціаліста з кадрів уся відповідальність з питань персоналу покладена на директора та адміністратора. Так само, в якості елемента системи управління персоналом, немає такого аспекту, як підвищення кваліфікації, тренінги з поліпшення роботи, навчання персоналу. Кардинальних змін система не

потребує, але для підвищення ефективності роботи персоналу та готелю необхідно враховувати ці недостатні зміни.

З метою вдосконалення системи управління персоналом, що склалася, було запропоновано такі заходи:

- підвищити конкурсні вимоги до потенційних працівників;
- практикувати багаторівневі співбесіди для прийому у готель;
- найм спеціаліста з кадрів;
- організація підвищення кваліфікації.

На закінчення слід зазначити, що впровадження запропонованих заходів та рекомендацій дозволить покращити систему управління персоналом, що безпосередньо вплине на результати діяльності готелю, допоможе підвищити якість послуг та залучити більшу кількість клієнтів.

Підвищення кваліфікації персоналу, суворіший відбір нового персоналу ведуть до загального рівня збільшення знань працівників, задоволеності працівників своєю роботою, що, своєю чергою, веде до високого рівня культури та якості обслуговування гостей.

Залучаючи гостей високою якістю обслуговування та культурою обслуговування, збільшується завантаження номерного фонду та відповідно виручка від реалізації послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альохіна О.Е. Стимулювання розвитку співробітників організації / О.Є. Альохіна // Hred персонал. – 2012. – № 1. С. 50-52.
2. Бакало Н. В. Система мотивації та демотивації персоналу на сучасних вітчизнаних підприємствах / Н. В. Бакало, Я. А. Поліновський, М. Ю. Кошман // Економічний форум. 2015. № 4 С. 221-225.
3. Бірдус Л.В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л.В. Бірдус, М.А. Бірдус // АгроСвіт. - 2015. - № 21. - С. 12–14.
4. Віколов О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства /О.І. Віколов // Економіка і менеджмент культури. – 2013. – № 1. – С. 78–81.
5. Впровадження змін в компанії за методологією Адізеса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://executives.com.ua/vprovadzheniya-zmin-v-kompaniyi-za-metodolo-hiyeyu-adizesa/>
6. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства / М.В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2014. - С. 130–136.
7. Готель «11 MIRRORS DESIGN HOTEL» // Trip Advisor. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g294474-d3226230-Reviews-11_Mirrors_Design_Hotel-Kyiv.html
8. Готель «11 MIRRORS DESIGN HOTEL». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://11mirrors-hotel.com/>
9. Гриньова В. М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 300 с.
10. Дорошенко М.П. Організаційна структура управління: сутність та класифікація / М.П. Дорошенко, В.Л. Вороніна // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – Том 30 (69). – Вип. № 5. – 2019. – С. 52-56

11. Карапетян Д. Корпоративне управління: основні поняття і результати дослідницької практики / Д. Карапетян, М. Грачова // Управління компанією. – 2013. – С. 11-32
12. Козик В.В. Організаційна структура промислового підприємства, орієнтованого на стійкий розвиток / В.В. Козик // Економіка: реалії часу. – Вип № 1 (6). – 2013. – С. 190-195
13. Коцалап С.О. Аналіз проблеми плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності / С.О. Коцалап // Управління персоналом підприємства. - 2013. - № 8(114). - С. 67–71.
14. Крупський О.С. Організаційна культура: сутність, види та особливості імплементації в Україні / О.С. Крупський // Економічний вісник. – 2014. - № 1. – С. 29 – 38
15. Куцмида А. Підвищення конкурентноспроможності підприємств ресторанного господарства завдяки створенню іміджу на місцевому рівні / Анастасія Куцмида, Марія Паска // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. - Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2021. - С. 45-48.
16. Левків С.-М. Рівень конкурентоспроможності ресторану «Marinad meat bar» в умовах сучасного ринку туристичних послуг / Соломія-Марія Левків, Марія Паска // Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнар. участю (19 травня 2022 року, м. Львів). – Львів, 2022. – С. 133–135.
17. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу / О. Ніфіатова // Вісник КНУТД. - 2018. - № 1(119). - С. 45–54.
18. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі / Н.В. Онищук // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. - 2019. - Вип. 4(21). - С. 297–304

19. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / О.В. Полтавська // Інвестиції: практика та досвід. - 2015.- № 1 - С. 67–72.

20. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

21. Пошук роботи // Rabota.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rabota.ua/ua>

22. Пошук роботи // Work.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/jobs-kyiv/>

23. Пропоную роботу: інформаційний тижневик. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pro-robotu.ua/>

24. Рябенка М.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства М.О. Рябенкька, І.О. Мазуркевич // Інтелект ХХІ. - № 1. - 2020. - С. 75-80

25. Сидоренко А. О. Розвиток методів управління персоналом підприємства: аспект самоорганізації (на прикладі ТОВ «Інтерфлон Україна»): 073 «Менеджмент / Сидоренко А. О. – Київ, 2019. – 141 с.

26. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / Т.С. Томаля // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 2. - Т. 2. - С. 271–274.

27. Фальченко О.О. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства / О.О. Фальченко, І.А. Юрьєва, Н.Ю. Мардус // Інфраструктура ринку. - 2018. - № 25. - С. 493-498

28. Цимбалюк С.О., Лебідь А.В. Формування соціального пакета: досвід компанії «Метінвест Холдинг». Соціально-трудова відносина: теорія і практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; Ін-т соц.-труд. відносин ; редкол.: А. М. Колот (голова) [та ін.]. Київ : КНЕУ, 2017. № 2. С. 78–85.

29. 11 MIRRORS DESIGN HOTEL // Booking. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/ua/mirrors-hotel.ru.html>
30. 11 MIRRORS DESIGN HOTEL [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.designhotels.com/hotels/ukraine/kyiv/11-mirrors/>
31. Antila, E.; Kakkonen, A. Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions—Multiple case study. *Pers. Rev.* 2008, 37, 280–299.
32. Armstrong M. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. L.: Kogan Page, 2007. 560 p.
33. Chiavenato, L. *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*; McGraw-Hill: Ciudad de México, México, 2011.
34. Dearden J. Measuring profit center managers // *Harvard Business* September/October 1987. - Vol. 65. - P. 84–88.
35. Employee benefits. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_benefit
36. Glossary. Bureau of Labor Statistics. URL: <http://www.bls.gov/bls/glossary.htm>
37. Kaplan R.S. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. // Boston (Ma.,USA): Harvard Business School Press, 1996
38. Voynarenko M., Dzhezdzhula 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

