

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»

на тему: «Людський капітал готельного підприємства: оцінка та ефективність
використання»

Виконала:
здобувач ІV курсу спеціальності
241 «Готельно–ресторанна справа»
Коханевич К.Д.

Керівник:
к.е.н., доц. Разінькова М.Ю.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Коханевич К.Д. Людський капітал готельного підприємства: оцінка та ефективність використання. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Мета роботи: узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного формування та використання людського капіталу готельного підприємства.

Об'єкт дослідження: людський капітал готельного підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти формування та використання людського капіталу підприємства.

Методи дослідження: економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії; спостереження, узагальнення; методи групування, податковий аналіз, графічного зображення.

Досліджено економічну сутність визначення людського капіталу. Розглянуто систему оцінки людського капіталу підприємства та взаємозв'язок між інвестиціями у людський капітал та розвитком підприємства. Надано організаційно-економічну характеристику готельному підприємству. Розглянуто якісну та кількісну характеристику людського капіталу готельного підприємства. Проведена оцінка людського капіталу готельного підприємства та досліджено ефективність його використання. Розглянуто систему грейдування як інструмент удосконалення оцінки та ефективності використання людського капіталу. Запропоновано впровадження системи грейдування в мотелі «Привал» з метою удосконалення ефективності використання людського капіталу.

Отримані результати можуть використовуватися в подальшій діяльності досліджуваного готельного підприємства з метою удосконалення ефективності використання людського капіталу.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 70 сторінці, містить: 19 таблиць, 24 рисунки. Список використаних джерел містить 47 найменувань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРОДУКТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, ГРЕЙДУВАННЯ.

ABSTRACT

Kokhanevich K.D. Human capital of a hotel enterprise: assessment and efficiency of use. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

Purpose of work: generalization of theoretical approaches and development of practical recommendations for the effective formation and use of human capital of a hotel enterprise.

Object of research: human capital of a hotel enterprise.

Subject of research: theoretical and practical aspects of the formation and use of human capital of an enterprise.

Research methods: economic analysis, synthesis, comparison, analogy; observation, generalization; methods of grouping, tax analysis, graphic representation.

The economic essence of the definition of human capital is investigated. The system of assessment of human capital of an enterprise and the relationship between investments in human capital and enterprise development are considered. An organizational and economic characteristic of a hotel enterprise is provided. The qualitative and quantitative characteristics of the human capital of a hotel enterprise are considered. The human capital of a hotel enterprise is assessed and the efficiency of its use is investigated. The grading system is considered as a tool for improving the assessment and efficiency of the use of human capital. The introduction of a grading system in the motel "Pryval" is proposed in order to improve the efficiency of the use of human capital.

The results obtained can be used in the further activities of the hotel enterprise under study in order to improve the efficiency of the use of human capital.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of sources used. The work is presented on 70 pages, contains: 19 tables, 24 figures. The list of sources used contains 47 items.

KEYWORDS: HUMAN CAPITAL, EFFICIENCY, PRODUCTIVITY, MOTIVATION, GRADING.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	7
1.1 Економічна сутність визначення людського капіталу	7
1.2 Система оцінки людського капіталу підприємства	11
1.3 Інвестиції у людський капітал як запорука розвитку підприємства	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В МОТЕЛІ «ПРИВАЛ».....	22
2.2 Якісна та кількісна характеристика людського капіталу готельного підприємства	29
2.3 Оцінка та ефективність використання людського капіталу готельного підприємства	36
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	46
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В МОТЕЛІ «ПРИВАЛ»	48
3.1 Система грейдування як інструменту удосконалення оцінки та ефективності використання людського капіталу	48
3.2 Впровадження системи грейдування в мотелі «Привал»	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Людський капітал є критично важливим для успіху будь-якого підприємства, особливо промислового. Це сукупність знань, навичок, досвіду та інтелектуального потенціалу співробітників, яка визначає їхню здатність виробляти нові ідеї, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільність підприємства. Основні аспекти ролі людського капіталу включають: підвищення ефективності, конкурентоспроможність підприємства, завдяки своєму знанню та кваліфікації, співробітники з людським капіталом активно сприяють досягненню поставлених цілей та вирішенню складних завдань, раціональне використання людського капіталу визначає організаційно-технічний рівень підприємства, забезпечуючи оптимальне використання технічних ресурсів та технологій. Тому особливо актуальним виникає питання ефективного формування та використання людського капіталу.

Питання формування і розвитку людського капіталу досліджувалися багатьма вченими, які вивчали зміст людського капіталу, його вплив на процес створення суспільних і індивідуальних благ. Серед них можна виділити В. П. Антонюк, Л. Б. Артеменко, С. Горбань, В. Горватова, О. А. Грішнова, О. О. Каменська, А. П. Лазарева, Д. О. Ляшов, Р. В. Манн, М. П. Ночка, О. Плаксюк, О. В. Полоус, Т. А. Фонарьова тощо.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо ефективного формування та використання людського капіталу готельного підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити економічну сутність визначення людського капіталу;
- розглянути систему оцінки людського капіталу підприємства;
- розглянути взаємозв'язок між інвестиціями у людський капітал та розвитком підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику готельному підприємству;

- розглянути якісну та кількісну характеристику людського капіталу готельного підприємства;
- провести оцінку та дослідити ефективність використання людського капіталу готельного підприємства;
- розглянути систему грейдування як інструмент удосконалення оцінки та ефективності використання людського капіталу;
- запропонувати впровадження системи грейдування в мотелі «Привал».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування та використання людського капіталу підприємства.

Об'єктом дослідження є людський капітал готельного підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: системного аналізу та синтезу; економіко-статистичні та методи порівняння; графічні методи (побудова схем, графіків, діаграм).

Теоретико-інформаційну базу дослідження становлять навчальні посібники, підручники, періодичні видання вітчизняних фахівців, присвячені дослідженню людського капіталу, матеріали науково-практичних конференцій, статистичні дані готельного підприємства.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися в подальшій діяльності досліджуваного готельного підприємства з метою удосконалення ефективності використання людського капіталу.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 70 сторінці, містить: 19 таблиць, 24 рисунки. Список використаних джерел містить 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

1.1 Економічна сутність визначення людського капіталу

Людський капітал є важливим елементом конкурентоспроможності, оскільки він визначає здатність індивідів, організацій і країн до інновацій, виробничої ефективності та адаптації до змін. Він включає знання, навички, креативність, здоров'я і інші аспекти, що формують потенціал для досягнення успіху у глобальній економіці. Якщо людський капітал ефективно використовується, він може стимулювати економічне зростання через підвищення продуктивності праці, покращення якості життя і здоров'я, а також розвиток нових інноваційних рішень. Країни з високим рівнем людського капіталу часто мають більш стабільну економічну основу та більш високий рівень соціального добробуту. Людський капітал формується і розвивається протягом життєвого циклу людини через освіту, навчання, професійний розвиток та інші досвідчення. Цей процес включає в себе накопичення знань і навичок, що стають основою для професійного успіху та особистісного задоволення [1].

Поняття «людський капітал» виникло у ринковому середовищі, а еволюція сутності проходила у таких поняттях як «праця», «робоча сила», «трудові ресурси», «трудоий потенціал», «людські ресурси» (додаток А).

Концепція людського капіталу заснована видатними американськими економістами на рубежі 50-60-х років ХХ століття Теодором Шульцем та Гаррі Беккером. Т. Шульц вперше використав термін «людський капітал» і в своїй праці «Формування капіталу освіти» (1960 р.) він зазначав, що однією з форм капіталу виступає освіта. В його уявленні людський капітал представляє собою сукупність знань, здібностей, мотивацій, які являються джерелом майбутніх доходів та отримання задоволень. Основним результатом інвестицій у людину Т. Шульц вважав накопичення здібностей людей до праці, їх ефективну творчу діяльність у суспільстві, підтримання здоров'я.

Вчений довів, що людський капітал має необхідні ознаки та властивості продуктивного характеру, оскільки він здатний накопичуватися і відтворюватися. Вчений одним із перших розглянув поняття людського капіталу на мікрорівні. Як інвестиції у людський капітал працівників підприємства він враховував переважно витрати на освіту та навчання.

Р. Беккер, колега Шульца з Чиказького університету, розширив сферу використання теорії людського капіталу в ході пояснень різних соціальних явищ. Під людським капіталом науковець розумів сукупність навичок, знань та мотивацій людини, а в основі підходу до його (людського капіталу) вивчення лежить припущення про максимізуючу (раціональну) поведінку, ринкову рівновагу і стабільність переваг [34].

Демін П.	Людський капітал – сформований у результаті інвестицій та накопичений визначений рівень здоров'я, освіти, навичок, здібностей, мотивацій, та культурного розвитку як конкретного індивіда, так і суспільства в цілому, які доцільно використовуються у певній сфері суспільного відтворення, що сприяють економічному зростанню
Тюріна Ю.Г.	Людський капітал – форма проявлення виробничих сил індивіда, що забезпечує можливість одержання доходу
Полоус О.В.	Людський капітал – сукупність знань, умінь, навичок, що використовуються для задоволення різних потреб окремого індивіда та суспільства в цілому
Грішнова О.А.	Людський капітал – сформований і розвинений в результаті інвестицій та накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, які цілеспрямовано використовується у певній сфері економічної діяльності, сприяє підвищенню продуктивності праці й завдяки цьому здійснює вплив на зростання власних доходів, прибутку підприємства, а також національного доходу

Рисунок 1.1 – Визначення терміну «людський капітал» науковцями

Джерело: складено автором на основі [20, 37, 47]

Сьогодні серед науковців не існує єдиної думки щодо трактування

дефініції «людський капітал» (табл. 1.1). У вузькому значенні людський капітал визначається як сукупність знань, навичок, досвіду та умінь, які індивід має для виконання роботи або вирішення завдань у виробничому процесі чи в інших сферах життя. В цьому контексті людський капітал розглядається як актив, що додає до виробничого процесу, підвищує продуктивність праці та сприяє доходам індивідів у формі заробітної плати чи ренти. Основні компоненти вузького трактування включають загальні і спеціалізовані знання, набуті вміння і навички, а також вміння їх використовувати в конкретних умовах і на практиці.

У широкому розумінні людський капітал охоплює не лише когнітивні аспекти (знання, навички), а й емоційні, соціальні та фізичні аспекти, які також впливають на продуктивність та добробут індивідів. Цей підхід розглядає людський капітал як внутрішній ресурс людини, який включає здоров'я, мотивацію, творчість, комунікативність, адаптивність та інші особистісні якості. Таке більше комплексне розуміння підкреслює роль не лише навичок, а й особистісного розвитку та готовності до змін.

Людський капітал можна розглядати на трьох взаємопов'язаних рівнях, що відображають його складну природу та вплив суспільних відносин і інституцій упродовж часу (додаток Б) [16].

На індивідуальному рівні людський капітал охоплює знання, навички, досвід і особисті якості, які накопичує конкретна людина протягом свого життя. Це можуть бути загальні освітні досягнення, спеціалізовані професійні навички, креативність, адаптивність і інші персональні якості, які впливають на її здатність досягати успіху і задоволення у різних сферах життя.

На рівні організації людський капітал представляє собою сукупність знань, навичок і досвіду всіх співробітників, що є активом для компанії. Це включає не лише технічні і професійні знання, а й уміння спілкуватися, працювати у команді, приймати рішення та інші міжособистісні і керівні якості. Ефективне управління людським капіталом на рівні організації включає розвиток персоналу, мотивацію та стимулювання продуктивності.

Національний рівень відображає вплив людського капіталу на економічний розвиток та соціальний прогрес країни чи регіону в цілому. Сукупний рівень освіти, професійної підготовки населення, доступ до охорони здоров'я і інші фактори впливають на продуктивність робочої сили та можливості для інновацій та сталого розвитку економіки.

Тобто, суб'єкти формування людського капіталу є ключовими учасниками процесу накопичення і розвитку знань, навичок і інших особистісних якостей, які впливають на продуктивність і соціальний розвиток. Вони взаємодіють і взаємовпливають один на одного, створюючи необхідні умови і інвестиції для розвитку знань, навичок і інших ресурсів, що підвищують продуктивність і якість життя. Вони відіграють ключову роль у формуванні мотивації та зусиль для нагромадження людського капіталу на різних рівнях суспільства [4].

Економічна сутність людського капіталу відображається через декілька ключових особливостей, які підкреслюють його важливість і вплив на економічний розвиток:

- визначальний чинник економічного розвитку;
- значні витрати на формування;
- змінна вартість;
- низька ліквідність в порівнянні з матеріальним капіталом [32].

Таким чином, людський капітал представляє собою комплексну сукупність людських ресурсів і властивостей, які визначають продуктивність і соціальний внесок особистостей в суспільство: знання, вміння, навички, життєвий досвід, професійні та особисті компетенції, здоров'я, інтелектуальні здібності тощо. Але факт наявності людського капіталу не є визначальним фактором, що гарантує процвітання тій чи іншій країні. Здатність ефективного управління і використання людського капіталу виступає ключовим фактором, що визначає економічний потенціал держави.

1.2 Система оцінки людського капіталу підприємства

Досліджуючи особливості оцінки людського капіталу можна виокремити основні рівні, на яких вона здійснюється: макро– (наднаціональний, глобальний рівень), мезо– (на рівні держав) та мікро– (рівень підприємств) [11].

Досліджуючи оцінку людського капіталу на мікроекономічному рівні можна зазначити, що вона може включати в себе оцінку навичок, знань, досвіду та освіти працівників підприємства тощо. Так, дослідниця Т. Фонарьова зазначає, що на мікроекономічному рівні людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію та професійні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у справі ефективної організації праці і розвитку персоналу [45]. На думку О. Сидорова мікроекономічний рівень є сукупністю кваліфікаційних та професійних характеристик усіх працівників підприємства та рівень їх використання у діяльності підприємстві [42].

Тобто, людський капітал як складна економічна категорія на мікроекономічному рівні має якісні та кількісні характеристики (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Комплексна оцінка людського капіталу на рівні підприємства

Джерело: складено автором

Оцінка людського капіталу є важливою для багатьох підприємств з наступних причин.

– Планування та управління персоналом: оцінка людського капіталу допомагає підприємствам розуміти поточний склад та потенціал своїх працівників. Це включає оцінку знань, навичок, досвіду і компетенцій, що дозволяє ефективно планувати розвиток персоналу і вибирати потрібні стратегії управління персоналом.

– Розробка стратегій набуття та розвитку талантів: наявність оцінки людського капіталу дозволяє підприємствам ідентифікувати потреби у набутті нових талантів і розвитку існуючих працівників. Це важливо для збереження конкурентоспроможності і здатності компанії адаптуватися до змін у ринкових умовах.

– Підвищення ефективності і продуктивності праці: оцінка допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони працівників, що дозволяє впроваджувати спрямовані заходи для покращення продуктивності роботи та використання потенціалу персоналу.

– Оцінка вартості людського капіталу для фінансового планування: підприємства використовують оцінку людського капіталу для включення його в фінансові прогнози та бюджетування. Це може включати розрахунок витрат на заробітну плату, навчання та розвиток персоналу.

– Стратегічне управління ризиками: оцінка людського капіталу допомагає виявляти потенційні ризики, пов'язані з нестачею кваліфікованих працівників, змінами в кадровому складі або втратою ключових компетенцій.

– Збереження талантів і підвищення залученості працівників: ефективна оцінка і управління людським капіталом сприяє збереженню талановитих працівників і підвищенню їх залученості до роботи, оскільки вона враховує їх потреби і розвиток [26].

Сьогодні науковці пропонують використовувати різноманітні методи та інструменти для аналізу та оцінки людського капіталу на мікрорівні. При

цьому оцінюється як людський потенціал працівника, так і економічні результати від його праці.

Для вимірювання ефективності використання людського капіталу на підприємствах рекомендують розподіляти показники на три групи, що дозволяє отримати комплексну картину ефективності використання людського капіталу на підприємстві:

- Показники, пов'язані з навчанням та розвитком персоналу, такі як кількість навчальних годин на працівника, кількість тренінгів, рівень задоволеності працівників від навчання тощо.

- Показники, що відображають продуктивність працівників, наприклад, витрати на одиницю продукції, кількість виконаних завдань за певний період, якість виконаної роботи тощо.

- Показники, що відображають вплив людського капіталу на фінансові результати підприємства, такі як рентабельність працівників, відношення витрат на персонал до загальних витрат, обсяг прибутку на одного працівника тощо [33].

На мікроекономічному рівні існує кілька підходів до оцінки людського капіталу в організаціях, які можуть бути використані окремо або в поєднанні для комплексної оцінки людського капіталу на мікроекономічному рівні. Деякі з найпоширеніших підходів включають:

- Оцінка навичок та компетенцій: Цей підхід передбачає оцінку конкретних навичок, знань та компетенцій працівників, необхідних для виконання їхніх обов'язків. Це може включати оцінку рівня освіти, професійних сертифікатів, тренінгів та інших форм навчання.

- Оцінка продуктивності: Цей підхід полягає в оцінці результативності працівників на робочому місці. Вимірювання продуктивності може включати кількість виконаних завдань, якість виконаної роботи, час, витрачений на завдання, та інші показники.

– Оцінка задоволеності працівників: Цей підхід передбачає оцінку рівня задоволеності працівників своєю роботою та умовами праці. Задоволені працівники зазвичай більш продуктивні та віддані своїй роботі.

– Оцінка можливостей для розвитку: Цей підхід оцінює наявні можливості для професійного розвитку та навчання працівників в організації. Інвестування в розвиток працівників може покращити їхню продуктивність та відданість компанії [31].

На рис. 1.3 систематизовано різні підходи науковців щодо оцінки людського капіталу на мікрорівні.

Дохідний підхід	заснований на оцінці кадрового потенціалу за ступенем участі сукупного працівника в доходах організації; метод управлінської доданої вартості Sony (полягає у вимірі внеску ключового управлінського персоналу в додану вартість компанії); метод надлишкового прибутку
Витратний підхід	для цілей бухгалтерського обліку та визначення номінальної вартості ЛК; метод розрахунку прямих витрат на персонал; метод конкурентної оцінки вартості людського капіталу; метод перспективної вартості людського капіталу; амортизаційна оцінка
Інвестиційний підхід	оцінка ЛК з урахуванням вкладених інвестицій у людину
Результативний підхід	метод вимірювання індивідуальної вартості працівника; оцінка вартості людського капіталу на основі випробувань у середовищі бізнесу
Ринковий підхід (порівняльний підхід)	ґрунтується на парних порівняннях із компаніями-аналогами; фінансовий метод (оцінка перевищення ринкової вартості компанії над балансовою вартістю її активів); порівняльний метод
Експертний підхід	метод експертних оцінок Стенфордського дослідного інституту; експертний метод оцінювання людського капіталу в системі управління підприємством на основі KPI (Key Performance Indicator)

Рисунок 1.3 – Підходи до оцінки людського капіталу на мікроекономічному рівні

Джерело: складено автором [34]

Ефективна оцінка персоналу є ключовим елементом у побудові успішної

системи мотивації та навчання, яка сприяє підвищенню продуктивності та задоволеності працівників на підприємстві, а саме:

- дозволяє виявити сильні та слабкі сторони працівників, їхні досягнення та потенціал. На основі цієї інформації можна розробити індивідуальні плани мотивації, включаючи премії, бонуси, можливості для професійного зростання та інші стимули, які допоможуть підтримувати високий рівень мотивації серед працівників;

- допомагає визначити потреби у навчанні та розвитку персоналу. На основі результатів оцінки можна розробити індивідуальні плани навчання, організувати тренінги та семінари, спрямовані на покращення навичок та компетенцій працівників;

- дозволяє виявити потенційних лідерів та таланти в організації. Це допомагає підприємству розробити програми кар'єрного розвитку, спрямовані на підтримку та розвиток цих працівників [29].

Тобто, оцінка людського капіталу на мікроекономічному рівні допомагає керівництву підприємства ефективно управляти персоналом, підвищувати продуктивність та доходність бізнесу. Для оцінки людського капіталу на мікроекономічному рівні можна використовувати такі показники, як рівень освіти працівників, тривалість робочого досвіду, результативність роботи, рівень задоволеності працівників, а також можливості для професійного розвитку та навчання.

1.3 Інвестиції у людський капітал як запорука розвитку підприємства

Важливою відмінністю людського капіталу від капіталу фінансового і фізичного є те, що людський капітал зростає у процесі його використання або споживання. Розвиток людського капіталу є безперервним процесом створення і розвитку продуктивних здібностей людини шляхом інвестування у конкретні процеси її життєдіяльності. Іншими словами, коли людина набуває нових знань, навичок і досвіду, вона розвиває свій людський капітал, що може

призвести до підвищення продуктивності та ефективності в роботі, що дозволить підприємству бути конкурентоспроможним на ринку, створювати нові продукти та послуги, а також впроваджувати ефективні технології. А так як розвиток людського капіталу, тобто знань, навичок і компетенцій працівників, є важливим для успішної діяльності підприємства, то інвестування в навчання та розвиток персоналу є важливим елементом стратегії інноваційного розвитку підприємства, який може значно підвищити його продуктивність та конкурентоспроможність.

Макконнелл К.Р., Брю С.Л	будь-які дії, які підвищують кваліфікацію й здібності і, цим самим, продуктивність праці працівників.
Архипов А.И.	цілеспрямоване вкладення засобів у галузі і сфери, що забезпечують поліпшення якісних параметрів людини, у першу чергу його робочої сили (рівня освіченості, розвитку інтелекту, творчого потенціалу, фізичного і психічного здоров'я, системи мотивації, тощо
Беккер Г., Шульц Т.	витрати, здійснені з метою збільшення продуктивних здібностей працівника та його майбутніх доходів; формуються за рахунок витрат на людину, серед яких можна назвати: навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію та пошуки інформації про ціни та доходи
Кавецький В.В.	всі види вкладень в людину, пов'язані з істотними витратами, що сприяють зростанню національного доходу (або доходу підприємства)
Колосюк А.А.	процес створення продуктивних здібностей людини за допомогою інвестицій в: освіту, спеціальну підготовку і перепідготовку, підвищення кваліфікації у виробничій діяльності, зміцнення духовного і фізичного здоров'я

Рисунок 1.4 – Наукові підходи вчених до визначення категорії «інвестиції в людський капітал»

Джерело: складено автором на основі [28, 33]

Розглянувши наукові підходи вчених до визначення категорії «інвестиції в людський капітал» (рис.1.4), на наш погляд, інвестування в людський капітал є стратегічно важливою складовою для забезпечення стійкого економічного і соціального розвитку, що сприяє зростанню якісних показників життя і конкурентоспроможності суспільства.

Інвестиції в людський капітал мають ряд специфічних рис, які відрізняють їх від інших видів інвестицій в інноваційній ринковій економіці:

– тривалість інвестицій. Інвестування в людський капітал є цілеспрямованим процесом, який має відбуватися протягом усього життєвого і трудового шляху людини. Це означає, що вдосконалення та розвиток людського капіталу відбуваються постійно, а не лише у певний період часу;

– різноманітність результатів: результати інвестицій в людський капітал можуть бути виражені не тільки в грошовій формі. Вони також включають підвищення продуктивних якостей людини, які важко оцінити в чисто фінансовому виразі;

– поліпшення продуктивних якостей: інвестиції в людський капітал сприяють покращенню професійних і особистісних якостей особистості, що в свою чергу підвищує її продуктивність і внесок у суспільство;

– прискорення накопичення знань і досвіду: інвестиції у людський капітал сприяють активізації процесу накопичення знань і досвіду, що є критичним для подальшого розвитку індивідуального і колективного потенціалу;

– формальні і неформальні шляхи розвитку: нарощування рівня людського капіталу відбувається через формальні (освіта, тренінги) і неформальні (передача виробничого досвіду, менторство, лідерство) шляхи, що розширює можливості для індивідуального розвитку;

– відтворення людського капіталу в наступному поколінні: Інвестування в людський капітал впливає на розвиток наступного покоління, оскільки рівень освіти і компетенцій батьків визначає рівень освіти і розвитку дітей;

– оптимізація ринкових умов: інвестиції в людський капітал дозволяють підприємствам адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати відповідність між кількістю працівників, рівнем тарифних розрядів і потребами робочих місць.

Все це вказує на те, що інвестиції в людський капітал є складним і багатогранним процесом, який вимагає тривалого і систематичного підходу для досягнення максимальної ефективності та результативності [5].

Оптимальне використання людського капіталу на підприємстві включає в себе два ключових напрямки. Перший напрямок – це поліпшення використання фонду робочого часу, що означає підвищення продуктивності праці. Це може бути досягнуто шляхом надання працівникам необхідних навичок, знань та ресурсів для ефективного виконання їхніх обов'язків, впровадження ефективних процесів та технологій, а також створення сприятливого робочого середовища.

Другий напрямок – це зниження витрат праці на одиницю продукції. Це може бути досягнуто шляхом оптимізації процесів виробництва, використання більш ефективних методів та технологій, автоматизації рутинних завдань, а також підвищення якості продукції. Ці два напрямки спільно сприяють підвищенню ефективності використання людського капіталу на підприємстві та досягненню конкурентної переваги.

Навички, якими володіє працівник і які він використовує в процесі роботи, грають важливу роль у підвищенні продуктивності праці. Коли працівник володіє потрібними навичками і знаннями для виконання своїх обов'язків ефективно, це сприяє покращенню якості та швидкості виконання завдань. Це, в свою чергу, може призвести до збільшення виробничої потужності, зниження витрат та підвищення якості продукції.

Крім того, володіння спеціалізованими навичками може призвести до зростання оплати праці працівника. Чим вищий рівень навичок та кваліфікації у працівника, тим більшу цінність він може створити для підприємства, що може відобразитися на його заробітній платі. Таким чином, інвестування в розвиток навичок працівників може призвести до підвищення їхньої оплати як у поточному, так і у майбутніх періодах, що сприятиме їхньому професійному зростанню та мотивації до подальшого вдосконалення [42]. Вплив інвестиційних витрат на економічне зростання підприємства представлено на рис. 1.5.

Ефективність роботи підприємства може змінюватись у позитивну або негативну сторону залежно від впливу кожного з компонентів людського

капіталу: освіти, досвіду роботи, віку, професійності, продуктивності праці та багато інших. При формуванні людського капіталу керівники підприємств можуть зіткнутися з різними проблемами. Деякі з найпоширеніших проблем включають:

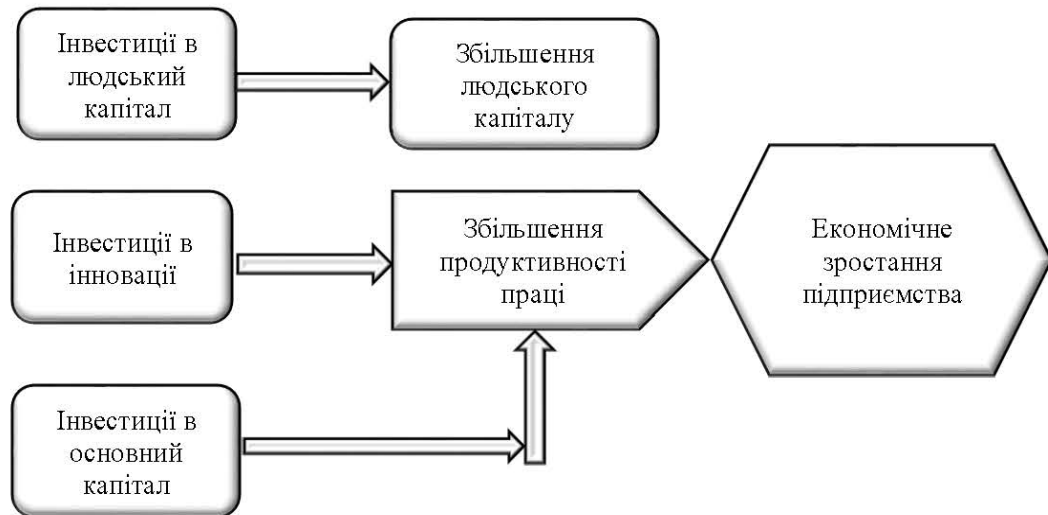


Рисунок 1.5 – Вплив інвестиційних витрат на економічне зростання підприємства

Джерело: складено автором

– Рекрутинг та збереження талановитих працівників. Знайти та залучити висококваліфікованих співробітників може бути складною задачею, особливо в умовах конкурентного ринку праці. Крім того, збереження талановитих працівників також може бути викликом, оскільки конкуренти можуть намагатися залучити їх до себе.

– Навчання та розвиток. Забезпечення постійного навчання та розвитку працівників може бути витратним та часомістким процесом. Власники бізнесу повинні забезпечити доступ до навчальних програм, тренінгів та інших можливостей для підвищення кваліфікації свого персоналу.

– Мотивація та збереження персоналу. Важливо створити стимули для працівників, щоб вони були мотивовані до досягнення високих результатів.

Недостатня мотивація може призвести до зниження продуктивності та збільшення текучості кадрів.

– Розвиток лідерства. Формування ефективного керівництва та лідерства є важливим аспектом управління людським капіталом. Власники бізнесу повинні інвестувати в розвиток лідерських якостей свого персоналу для успішного керування командою.

– Диверсифікація та інклюзивність. Забезпечення різноманітності та інклюзивності в робочому колективі може бути викликом для власників бізнесу. Важливо створити середовище, де кожен працівник відчуває себе важливим та врахованим.

Ці проблеми можуть виникати при формуванні та управлінні людським капіталом у бізнесі, і вирішення їх може вимагати стратегічного підходу та інвестицій у розвиток персоналу [39].

Таким чином, інвестиції в людський капітал є важливим інструментом для досягнення економічного процвітання та соціального покращення. Вони можуть мати значний позитивний вплив як на макро-, так і на мікрорівні. Накопичення людського капіталу обумовлюється безперервним зростанням знань, умінь, навичок, виробничого досвіду і кваліфікації працівників протягом усього життя. Інвестування у розвиток людського капіталу, надання можливостей для навчання та професійного зростання сприяє створенню інноваційних рішень, покращенню продуктивності та якості продукції, а також залученню та утриманню талановитих працівників, що може допомогти підприємству досягти конкурентної переваги на ринку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами першого розділу отримано наступні висновки.

1. З'ясовано, що людський капітал представляє собою комплексну сукупність людських ресурсів і властивостей, які визначають продуктивність і соціальний внесок особистостей в суспільство: знання, вміння, навички,

життєвий досвід, професійні та особисті компетенції, здоров'я, інтелектуальні здібності тощо. Але факт наявності людського капіталу не є визначальним фактором, що гарантує процвітання тій чи іншій країні. Здатність ефективного управління і використання людського капіталу виступає ключовим фактором, що визначає економічний потенціал держави.

2. Доведено, що оцінка людського капіталу на мікроекономічному рівні допомагає керівництву підприємства ефективно управляти персоналом, підвищувати продуктивність та доходність бізнесу. Для оцінки людського капіталу на мікроекономічному рівні можна використовувати такі показники, як рівень освіти працівників, тривалість робочого досвіду, результативність роботи, рівень задоволеності працівників, а також можливості для професійного розвитку та навчання.

3. Встановлено, що інвестиції в людський капітал є важливим інструментом для досягнення економічного процвітання та соціального покращення. Вони можуть мати значний позитивний вплив як на макро-, так і на мікрорівні. Накопичення людського капіталу обумовлюється безперервним зростанням знань, умінь, навичок, виробничого досвіду і кваліфікації працівників протягом усього життя. Інвестування у розвиток людського капіталу, надання можливостей для навчання та професійного зростання сприяє створенню інноваційних рішень, покращенню продуктивності та якості продукції, а також залученню та утриманню талановитих працівників, що може допомогти підприємству досягти конкурентної переваги на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В МОТЕЛІ «ПРИВАЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика готельного підприємства

Об'єктом дослідження виступає мотель «Привал» – невеликий приватний придорожній готель, який розташований правому березі на околиці міста Дніпро. Мотель не має категорії зірки, він відноситься до категорії міні-готелів. Призначення мотелю полягає у забезпеченні ночівлі постояльцям.

Місія мотелю «Привал»: «Ми затишний будинок по дорозі до дому».

Головні характеристики мотелю «Привал»:

- понад 30 спальних місць;
- безкоштовний WI-FI;
- парковка;
- розміщення дітей – діти до 7 років розміщуються в номері без додаткової плати. Малюкам до 2 років надається дитяче ліжечко.
- бронювання номерів;
- охорона багажу – спеціальна кімната для зберігання багажу, сейф на ресепшені;
- додаткове ліжко (за додаткову плату);
- кафе «Привал», яке працює з 08:00 до 22:00 години;
- сніданок в номер (за запитом);
- додаткові послуги (прання речей).

Крім того, мотель «Привал» надає низку додаткових послуг, які надаються за додаткову плату, вартість не входить у вартість номера. Наприклад, інформаційні послуги, комунально-побутові послуги, послуги медичного обслуговування, торгівельні послуги.

Організаційна структура мотелю «Привал» є типовою для готельних підприємств з невеликим номерним фондом (рис. 2.1). У мотелі діє лінійно-функціональна структура управління, що, у свою чергу, поділяється на

управління вищої ланки, управління середньої ланки та управління нижчої ланки. До управління вищої ланки належать: директор. До управління середньої ланки належать: менеджер з персоналу, старший адміністратор, головний бухгалтер, адміністратор кафе, начальник служби охорони. До управління нижчої ланки належать: економіст, охоронець, адміністратор, покоївка, прибиральниця, шеф-кухар, кухар, офіціант. Штат мотелю «Привал» складається з 20 осіб.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

Послуги в мотелі «Привал» розпочинаються від бронювання номеру для клієнта та завершуються від'їздом гостя з мотелю. Прийомом та розміщенням гостя займається адміністратор готелю, який володіє всією інформацією про мотель і послуги, які він надає, видає ключи від номера гостю, ведення картотеки гостей і облік вільних місць в мотелі.

Можливість бронювання номеру можлива в телефонному режимі або через Інтернет (на основі сайтів онлайн-бронювань Booking.Com, Guru.ua). Мотель «Привал» немає свого власного сайту, вся інформація щодо мотелю

розміщена на сайтах онлайн-бронювання. При бронюванні вказується дані клієнта, особливості оплати бронювання (карта, можливість сплати при заїзді), зазначаються додаткові послуги.

Мотель «Привал» надає комфортабельні номери, які орієнтована на прийом гостей самого різного соціального рівня та пропонуються номери різних типів: стандартні одномісні та двомісні номери, напівлюкс, сімейний номер-студія. Номерний фонд складається з 12 номерів різних категорій, які оснащений необхідними зручностями для комфортного проживання: душові кабінки, одномісні та двомісні ліжка, приліжкові тумби, стільці і столи офісного типу, дзеркала, туалетні приналежності, кондиціонери, телефони, шафи. Підлога покрита килимовим покриттям. Вхід у знятий номер відбувається прямо з паркування, тобто водієві не потрібно проходити через ресепшен та загальний хол. У номерах мотелю заборонено паління.

На території закладу гості можуть скористатись послугами харчування, адже тут є власне кафе «Привал», в меню якого входить великий вибір страв та напоїв.

Мотель «Привал» приваблює ціною, адже вона дуже демократична, що повністю задовольняє відвідувачів, які прибули сюди заради ночівлі. Цінова політика мотелю «Привал» представлено в табл. 2.1, де можна побачити, що ціна проживання в одномісних номерах є мінімальною, а найвища ціна встановлена у номерах категорії «сімейний номер-студію».

Структуру номерного фонду мотелю «Привал» представлено в табл. 2.2 та на рис. 2.2. Найбільшу частку номерного фонду займають двомісні номери, одномісні номери становлять 25% від кількості номерів. Найменша частка номерів посідає номери категорії напівлюкс та сімейні номери.

Розглянемо структуру та динаміка туристичного потоку у розрізі номерного фонду та кількість заселень у мотелю «Привал» протягом 2021 – 2023 років (табл. 2.3, рис. 2.3).

Таблиця 2.1 – Цінова політика номерного фонду мотелю «Привал»

Категорія номеру	Кількість номерів	Ціна за проживання (за 1 особу)
Стандарт	6	750 грн
Напівлюкс	2	1150 грн
Сімейний номер-студія	2	1550 грн

Джерело: складено автором

Таблиця 2.2 – Структура номерного фонду мотелю «Привал»

Категорії номерів	Кількість номерів	Кількість місць	Питома вага, %
Стандарт одномісний	3	3	25,0
Стандарт двомісний	5	10	41,7
Напівлюкс	2	8	16,7
Сімейний номер-студія	2	10	16,7
Разом:	12	31	100,0

Джерело: складено автором



Рисунок 2.2 – Структура номерного фонду мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

Отже, найбільшим попитом в мотелі «Привал» з номерного фонду є стандарт двомісний, на другому місці стандарт одномісний (44,2% та 44,1% клієнтів відповідно обрали такі номери на кінець 2023 року). Протягом досліджуваного періоду простежується скорочення кількості заселень номерного фонду (на 18,63%). Скорочення відбулось переважно за рахунок скорочення заселень у всіх номерних фондах окрім сімейного номера, де відбулось збільшення кількості заселень на 11,43%.

Таблиця 2.3 – Структура та динаміка туристичного потоку у розрізі номерного фонду та кількість заселень у мотелю «Привал»

Показники	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2021	
	кількість заселень	%	кількість заселень	%	кількість заселень	%	+,-	%
Стандарт одномісний	320	42,0	347	41,0	273	44,1	-47	-14,68
Стандарт двомісний	362	47,5	364	43,0	274	44,2	-88	-24,3
Напівлюкс	45	6,0	74	8,8	33	5,3	-12	-26,6
Сімейний номер-студія	35	4,5	61	7,2	39	6,4	+4	+11,43
Разом:	762	100,0	846	100,0	620	100,0	-142	-18,63

Джерело: складено автором

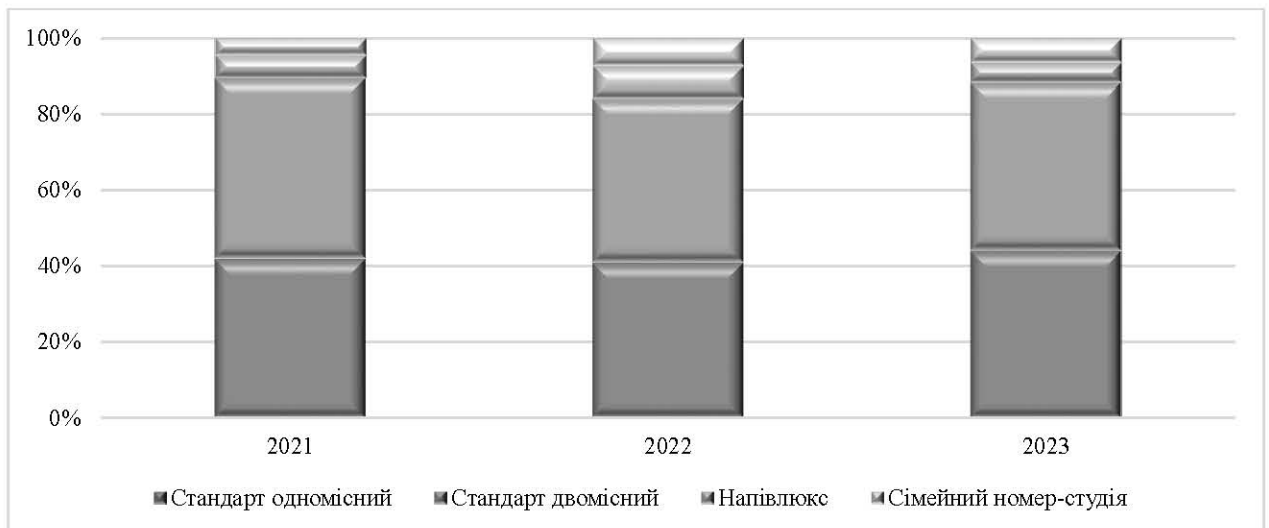


Рисунок 2.3 – Структура туристичного потоку у розрізі номерного фонду у мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

Якщо розглянути завантаженість номерного фонду мотелю «Привал» протягом 2022 – 2023 років (рис. 2.4) можна відмітити, що наднизька завантаженість номерів відмічається у 2022 році у березні – 25,3%. На зниження коефіцієнта завантаження вплинуло зменшення попиту на послуги мотелю, що пов'язано із початком воєнних дій на території України.

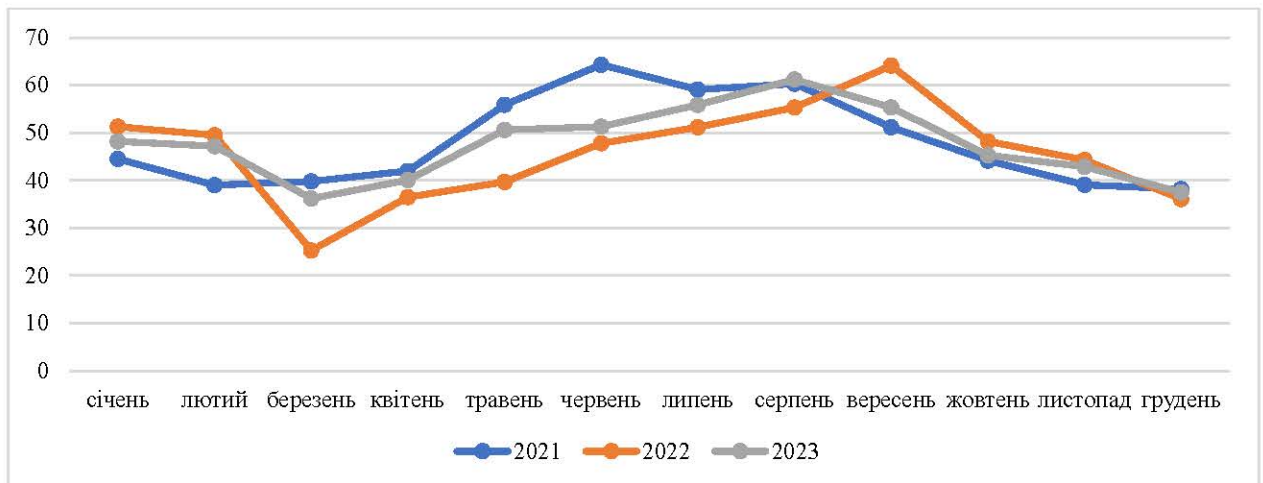


Рисунок 2.4 – Завантаженість мотелю «Привал», %

Джерело: складено автором

За досліджуваний період завантаженість мотелю «Привал» в середньому склала 50%, можна вважати, що мотель функціонує нормально, відбувається середній приплив відвідувачів, які бажають скористатися послугами мотелю.

Отже, до основних переваг мотелю «Привал» можна віднести:

- зручне розташування;
- великий вибір як номерного фонду так і інших за призначенням приміщень;
- для потреби відпочиваючих – якісне обслуговування в кафе;
- автомобільна стоянка, яка охороняється;
- розумні ціни, які повністю відповідають якості наданих послуг.

Показники ефективності діяльності мотелю «Привал» протягом 2021 - 2023 років представлено в табл. 2.4. За даними представленими в табл. 2.4 простежується збільшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на кінець 2023 року на 272 тис грн або на 12%. Збільшення доходності за досліджуваний період відбулось переважно за рахунок зростання ціни на надані послуги. Значним стало і зростання операційних витрат (на 17,56% у 2023 році відносно 2021 року). Наявність значного рівня зобов'язань негативно позначилось на фінансовій стійкості та ліквідності

мотелю (ці показники є низькими та в динаміці знижуються), що в подальшому може викликати проблеми з покриття узятих зобов'язань.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності діяльності мотелю «Привал»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021	
				+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	2267	2916	2539	272	12,0
Загальні витрати операційної діяльності	2010	2381	2363	353	17,56
Валовий прибуток, тис.грн	247	525	166	-81	-32,79
Чистий прибуток, тис.грн.	211	427	121	-90	-42,65
Активи, тис.грн.	743	1073	1138	395	53,16
Власний капітал, тис.грн.	81	86	90	9	11,11
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,11	0,08	0,08	-0,03	-27,46
Коефіцієнт ліквідності	0,27	0,21	0,23	-0,04	-14,83
Окупність власного капіталу	2,6	4,97	1,34	-1,26	-48,39
Рентабельність реалізованої продукції, %	9,35	14,69	4,78	-4,56	-
Рентабельність господарської діяльності, %	10,5	17,93	5,12	-5,38	-
Рентабельність активів, %	28,4	39,79	10,63	-17,77	-

Джерело: складено автором

Таблиця 2.5 – Показники використання внутрішнього операційного потенціалу мотелю «Привал»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)
Фондовіддача	3,98	4,07	2,86	-1,13
Фондомісткість господарської діяльності	0,25	0,25	0,35	0,10
Матеріаловіддача	0,95	0,99	0,99	0,05
Матеріаломісткість господарської діяльності	1,05	1,01	1,01	-0,05

Джерело: складено автором

Рівень використання виробничого потенціалу протягом 2021 - 2023 років представлено в табл. 2.5. За даними табл. 2.5, маємо негативну динаміку щодо зниження фондовіддачі в 2023 році у порівнянні з 2021 роком на 1,13, що пов'язано із значним скороченням дохідності мотелю, зростання

зношеності основних фондів. Також матеріаловіддача є низькою (в 2023 році 0,99), в динаміці зростає, що пов'язано з особливістю операційної діяльності готельного підприємства та високого рівня формування матеріальних витрат за даний період.

Отже, мотель «Привал» – невеликий приватний придорожній готель, який розташований правому березі на околиці міста Дніпро, відноситься до категорії міні-готелів. Призначення мотелю – забезпечення ночівлі постояльцям. У мотелі «Привал» створена така структура управління, що кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику – директору мотелю. Відповідно кожен працівник виконує вказівки лише одного керівника, що виключає можливе дублювання функцій між підрозділами. Мотель «Привал» має достатню кількість сучасних комфортабельних номерів, які орієнтована на прийом гостей самого різного соціального рівня і які оснащені необхідними зручностями для комфортного проживання. Середня завантаженість номерного фонду складає 50% протягом останніх трьох років. Розраховані показники фінансовій стійкості та ліквідності мотелю є низькими та в динаміці знижуються, що в подальшому може викликати проблеми з покриття узятих зобов'язань. Також спостерігається негативна динаміка щодо зниження фондівіддачі, що пов'язано із значним скороченням дохідності мотелю, зростання зношеності основних фондів; матеріаловіддача є низькою, але в динаміці зростає, що пов'язано з особливістю операційної діяльності готельного підприємства та високого рівня формування матеріальних витрат за даний період.

2.2 Якісна та кількісна характеристика людського капіталу готельного підприємства

Як було зазначено вище, у мотелі «Привал» діє лінійно-функціональна структура управління. Мотель «Привал» очолює директор, який є власником та засновником закладу. Директор мотелю відповідає за його розвиток,

фінансово-економічні показники діяльності, досягнення поставлених цілей та забезпечення стабільних прибутків. Він самостійно визначає структуру підприємства, штат, вирішує всі питання діяльності засобу розміщення, призначає на посаду працівників і звільняє їх від посади. Відбором, управлінням і підготовкою персоналу в мотелі «Привал» займається директор та менеджер по персоналу. Саме вони проводять співбесіду, підбирають персонал. Директор формує оплату праці, розробляє стимулювання працівників (моральне і матеріальне).

Співробітником мотелю «Привал» може стати людина, яка має професійний досвід, рівень освіти, особистісні якості, що відповідають вимогам посади і дозволяють йому бути успішним в роботі.

Технологія управління людським капіталом в мотелі «Привал» складається з наступних основних елементів: процес набору кадрів, їх подальший відбір, визначення оплати праці, профорієнтація і адаптація, навчання (при необхідності), оцінка і контроль діяльності.

Конкурсний відбір здійснюється за допомогою використання як внутрішніх резервів, так і зовнішніх. Кандидат на заміщення вакантної посади проходить тестування, співбесіду з директором або менеджером по персоналу, метою якої є діагностика загальних здібностей і психологічних особливостей, адміністративна перевірка виробничо-необхідних здібностей.

Рішення про прийом на роботу проводиться менеджером по персоналу при узгодженні з директором мотелю.

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

При зарахуванні в штат кожен співробітник в обов'язковому порядку проходить інструктаж з техніки безпеки та пожежної безпеки, яку проводить старший адміністратор мотелю «Привал» та інструктаж у начальника охорони мотелю.

Новоприйнятий співробітник має право звертатися до адміністратора

готелю з будь-яких питань. Також при прийомі на роботу 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.

Прийом співробітників здійснюється на підставі Трудового Кодексу. Звільнення відбувається за власним бажанням працівника, за згодою сторін або в зв'язку із закінченням строку трудового договору.

У мотелі «Привал» працюють працівники різних категорій. Для кожного працівника розроблені, затверджені та запроваджені у дію посадові інструкції, у відповідності до яких вони виконують свої функції та завдання. В додатку В представлено функціональні обов'язки кожного з працівників.

Проведемо оцінку формування та використання людського капіталу в мотелі «Привал» протягом 2021 - 2023 років. Склад і структура персоналу мотелю «Привал» подано в табл. 2.6. На рис. 2.5 наведена структура людського капіталу мотелю «Привал» протягом 2021 - 2023 років.

З даних табл. 2.6 випливає, що середньообліковий склад людського капіталу мотелю «Привал» за три роки за кількістю практично не змінювався. На кінець 2023 року у мотелі «Привал» працювало 20 осіб. Це на три особи більше ніж на кінець 2022 року та на одну особу більше ніж на кінець 2021 року. Зміни відбувались переважно серед обслуговуючого персоналу.

В структурі людського капіталу мотелю «Привал» найбільшу частку складає обслуговуючий персонал (70% на кінець 2023 року). На частку керівника мотелю «Привал» на кінець 2023 року припадає 5,0% від загальної чисельності людського капіталу, а на частку адміністративного персоналу припадає – 25,0%.

Таблиця 2.6 – Склад і структура людського капіталу в мотелі «Привал», осіб

Категорія персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне	відносне
Керівний персонал	1	5,27	1	5,89	1	5,0	-	-
Адміністративний персонал	5	26,32	5	29,42	5	25,0	-	-
Обслуговуючий персонал	13	68,43	11	64,71	14	70,0	+1	7,7
Всього, осіб	19	100,0	17	100,0	20	100,0	+1	7,7

Джерело: складено автором

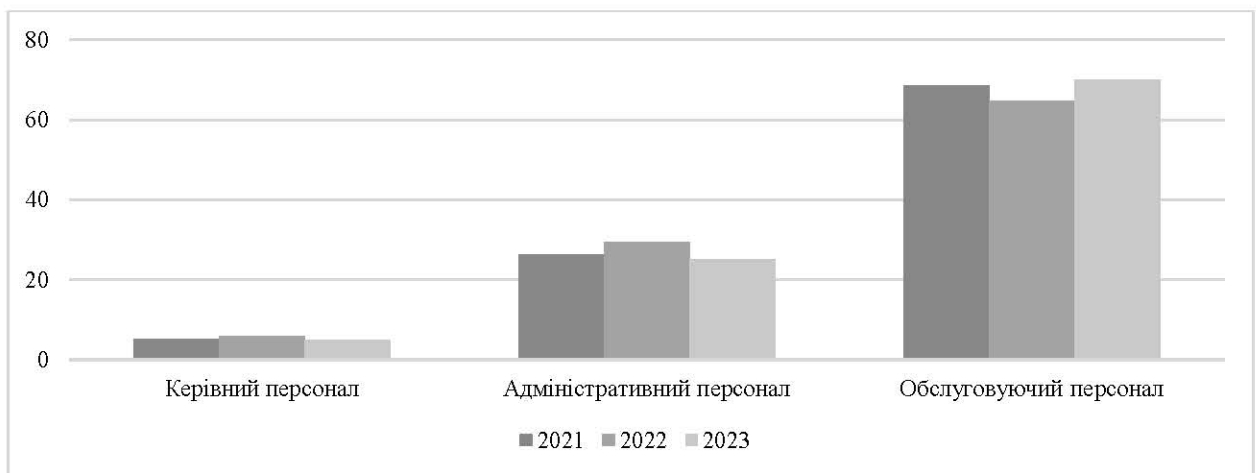


Рисунок 2.5 – Структура людського капіталу мотелю «Привал», %

Джерело: складено автором

Розглянемо якісну характеристику людського капіталу мотелю «Привал», яка представлена в додатку Г. Аналіз якісних характеристик людського капіталу включає в себе оцінку таких критеріїв, як вік працівників, їх структуру за статтю, освітнім рівнем, рівнем професійної підготовки та ін.

Склад людського капіталу мотелю «Привал» за рівнем освіти (рис. 2.6) характеризується наступними даними: основна частина керівників і фахівців у 2023 році мають вищу освіту – 38,09%. На другому місці за рівнем освіти йдуть співробітники, які мають середню спеціальну освіту в розмірі 33,33 %. Середню технічну освіту мають 28,57% від загальної кількості персоналу. Вищу освіту має в основному адміністративно-керуючий персонал, середню

технічну – обслуговуючий персонал. Даний факт є закономірним, тому що рівень виконуваної роботи пред'являє свої вимоги до якості освіти співробітників.

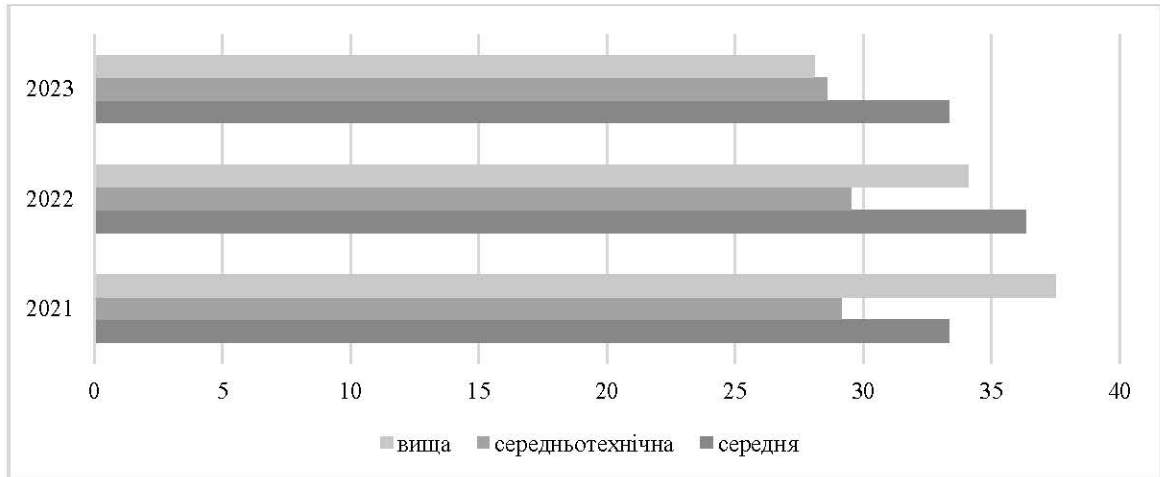


Рисунок 2.6 – Аналіз рівня освіти людського капіталу мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

На рис. 2.7 представлені дані, що характеризують вікову структуру персоналу, де можна побачити, що основний вік працівників мотелю становить від 40 років, всього 17,01% всіх працівників ті, чий вік від 18 до 30 років.

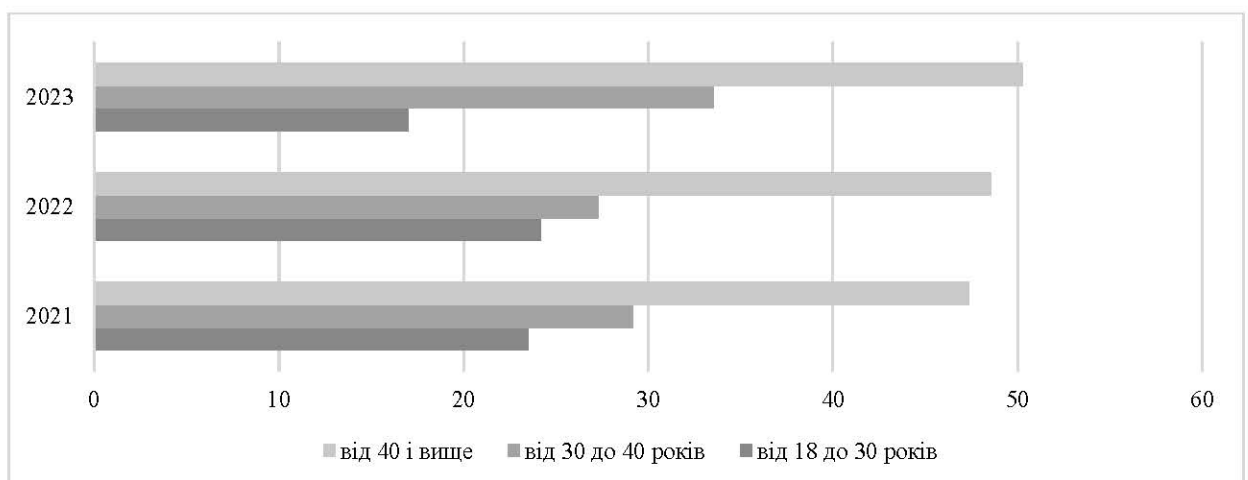


Рисунок 2.7 – Аналіз вікової структури людського капіталу мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

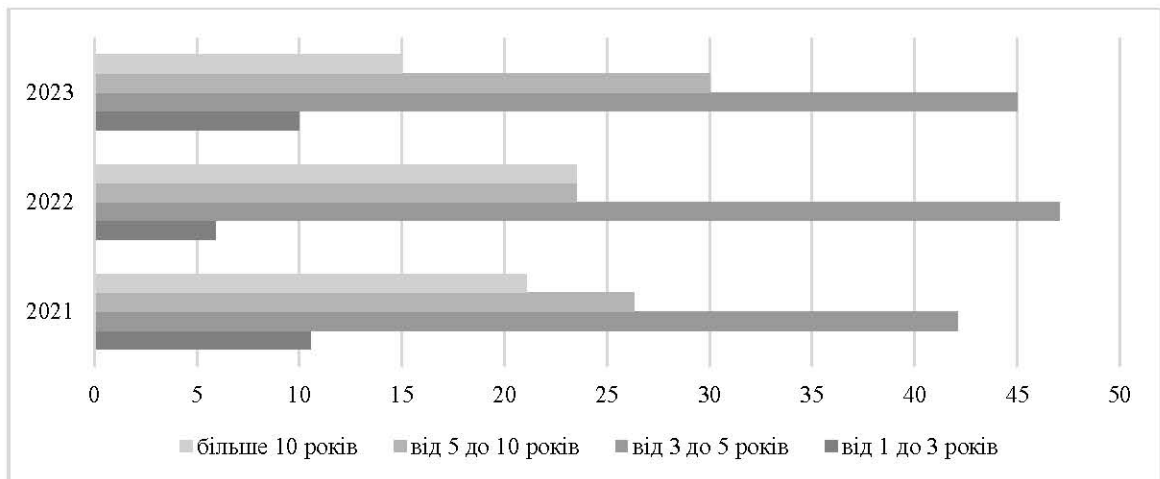


Рисунок 2.8 – Аналіз структури людського капіталу мотелю «Привал» з урахуванням досвіду роботи

Джерело: складено автором

Найважливішою складовою кадрового потенціалу будь-якого підприємства є наявність у персоналу досвіду роботи. На рис. 2.8 представлено розподіл людського капіталу мотелю «Привал» по стажу роботи. Як показав аналіз, 45% персоналу мають досвід роботи понад від 3 до 5 років - це переважно обслуговуючий персонал. Більше 10 років стажу мають 15% працівників. Це керівник, бухгалтер та шеф-кухар, які в мотелі працюють з моменту його відкриття.

Динаміка статевої структури людського капіталу мотелю «Привал» представлена на рис. 2.9. Більшістю працівників в мотелі «Привал» є жінки. Їх частка у 2023 році склала 61,90%, що пояснюється специфікою роботи.

Показники руху персоналу в мотелі «Привал» протягом 2021 – 2023 років представлено в табл. 2.7.

Дослідивши дані табл. 2.7, можна зробити висновок, що в мотелі «Привал» невисока плинність кадрів, і як наслідок, висока частина постійних співробітників - в загальній частці персоналу. Як показує опитування звільнених, що основна причина звільнення співробітників – це наслідок неправильної політики керівництва мотелю по відношенню до свого персоналу, у якого відсутній стимул до роботи, заробітна плата не досить

висока, і як наслідок, утворюється необхідність пошуку більш вигідних пропозицій місяця роботи.

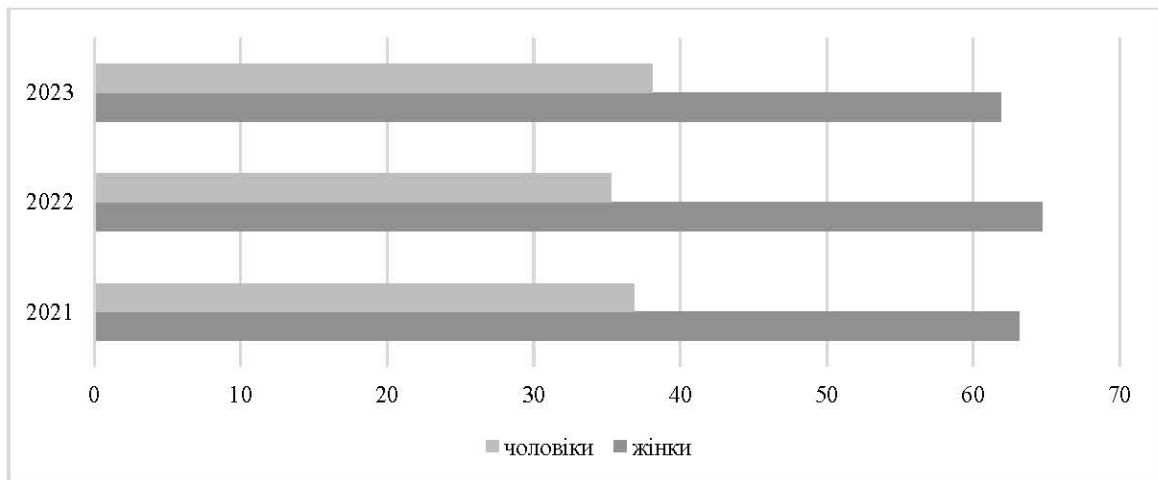


Рисунок 2.9 – Статева структура людського капіталу мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

Таблиця 2.7 – Рух людського капіталу мотелю «Привал»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)	
				2023/2022	2023/2021
Чисельність на початок року, осіб	22	19	17	-2	-5
Прийнято на роботу, осіб	1	2	5	+3	+4
Звільнено, осіб	4	4	2	+2	+2
Чисельність персоналу на кінець року, осіб	19	17	20	+3	+1
Плинність кадрів, %	18,19	21,06	11,77	-9,29	-6,42
Коефіцієнт обороту по прийому, %	4,55	10,53	29,42	+18,89	+24,87
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	18,19	21,06	11,77	-9,29	-6,42
Коефіцієнт постійства кадрів, %	94,74	88,24	75,0	-13,24	-19,47

Джерело: складено автором

Отже, головний потенціал мотелю «Привал» полягає в його кадрах. Проведений якісний та кількісний аналіз людського капіталу мотелю «Привал» показав, що мотель достатньо забезпечений людськими ресурсами. Середньообліковий склад людського капіталу мотелю «Привал» за три роки за

кількістю практично не змінювався. На кінець 2023 року у мотелі «Привал» працювало 20 осіб. В структурі людського капіталу мотелю найбільшу частку складає обслуговуючий персонал (70% на кінець 2023 року). Основна частина керівників і фахівців у 2023 році мають вищу освіту – 38,09%. Основний вік працівників мотелю становить від 40 років (50,25%). 45% персоналу мають досвід роботи понад від 3 до 5 років - це переважно обслуговуючий персонал, а більше 10 років стажу мають 15% працівників (керівник, бухгалтер та шеф-кухар, які в мотелі працюють з моменту його відкриття). Більшістю працівників в мотелі «Привал» є жінки (61,90%). Аналіз показників руху персоналу показав, що в мотелі «Привал» невисока плинність кадрів (11,77% на кінець 2023 року), і як наслідок, висока частина постійних співробітників - в загальній частці персоналу.

2.3 Оцінка та ефективність використання людського капіталу готельного підприємства

На кінцеві результати господарської діяльності підприємства індустрії гостинності дуже впливає ефективність використання трудових ресурсів. Найважливішим показником ефективного використання людського капіталу є продуктивність праці. Продуктивність праці у вартісному вираженні являє собою середню суму товарообороту, що припадає на одного працівника в одиницю часу. Найбільш узагальненим показником продуктивності є середньорічний виробіток з надання послуг на одного працівника. Він залежить від чисельності персоналу, кількості робочих днів та тривалості робочого дня. Динаміка продуктивності людського капіталу мотелю «Привал» протягом 2021 – 2023 років представлена в табл. 2.8.

Провівши аналіз використання людського капіталу мотелю «Привал» можна зробити висновок, що загальна кількість людино-днів становить 8750, тобто в середньому один робітник відпрацював 250 робочих днів. Середньорічний виробіток продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на

кінець 2023 року на 6,41%, а середньоденний виробіток продукції (товарів, робіт, послуг) одним працівником збільшився на 12,0%. Зростання продуктивності праці сприяє покращенню всіх техніко-економічних і фінансових показників діяльності готельного підприємства.

Таблиця 2.8 – Показники продуктивності праці людського капіталу мотелю «Привал»

Показники	2021	2022	2023	Відхилення	
				+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2267	2916	2539	+272	+12,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	19	17	20	+1	+5,3
Загальна кількість днів, відпрацьованих працівниками, людино-днів	8750	8750	8750	-	-
Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником	460	514	437	-23	-5,0
Середньорічний виробіток продукції (товарів, робіт, послуг) на одного працівника, тис. грн.	119,31	171,52	126,95	+7,64	+6,41
Середньоденний виробіток продукції (товарів, робіт, послуг) одним працівником, грн.	259,08	333,25	290,17	+31,1	+12,0

Джерело: складено автором

Успішний розвиток готельного підприємства та продуктивність праці людського капіталу тісно пов'язані з підготовкою кваліфікованих фахівців. У процесі обслуговування гостей в індустрії гостинності високі вимоги ставляться не тільки до асортименту та якості продукції, але і до сервісу та якості обслуговування споживачів.

Робота персоналу мотелю «Привал» в значній мірі впливає на враження відвідувачів від мотелю. Саме адміністратори мотелю є тим ключовим контактним персоналом, які формують імідж гостинності готельного підприємства. Вони мають також володіти інформацією про послуги, що надаються у мотелі, про місце розташування мотелю та зручність локацій поблизу. Тому з метою оцінки роботи адміністраторів мотелю «Привал» було

проведено опитування серед відвідувачів. Результати оцінювання роботи адміністраторів наведено на рис. 2.10.

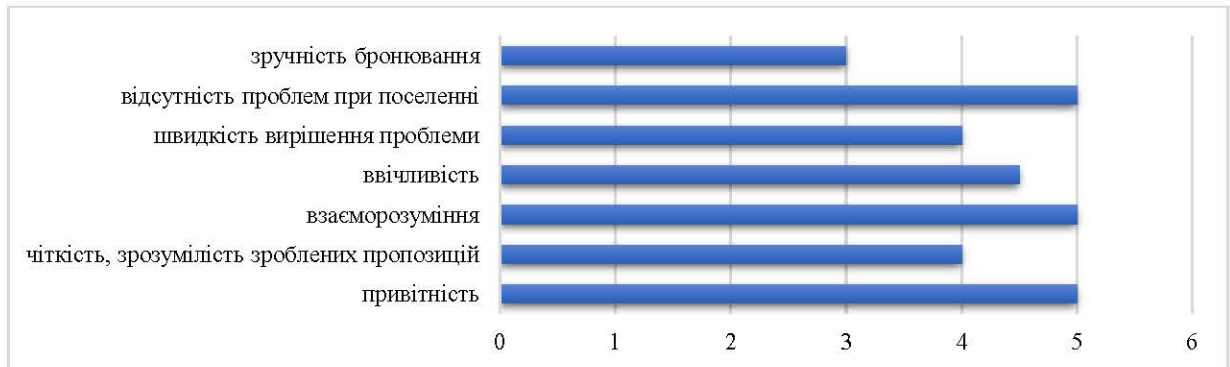


Рисунок 2.10 – Оцінювання роботи адміністраторів у мотелі «Привал»

Джерело: складено автором

Проведене опитування відвідувачів мотелю «Привал» свідчить про досить ефективну роботу адміністраторів мотелю, крім зручності бронювання. Гості вважають незручним бронювання номеру в мотелі по телефону, їм було б зручніше зробити бронювання самостійно на сайті мотелю.

Наступним етапом оцінки роботи персоналу мотелю «Привал» було проведення спостереження за роботою працівників, а саме дослідження дисциплінарної поведінки. Протягом тижня було опитано 15 відвідувачів. Результати спостережень представлено у табл. 2.9.

Оцінювання дисциплінарної поведінки працівників мотелю «Привал» показало, що вони не завжди поведуться належним чином, не завжди охайні та коректні, майже у половині випадків персонал не виявляв відвідувачам привітності та ввічливості. Ці обставини свідчать, що персонал потребує коректування поведінки.

Наприкінці респондентам було запропоновано дати свої рекомендації щодо покращення обслуговування у мотелі, відповівши на запитання: «Що, на Ваш погляд, слід зробити, щоб поліпшити обслуговування?». Відповіді на це питання представлено на рис. 2.11. Структура відповідей про напрямки підвищення обслуговування гостей у номерах мотелю «Привал» виявила, що

68% гостей вважають за необхідне підвищувати культуру обслуговування, велика кількість гостей висловилися за введення сніданку (63%) та 34% запропонували розширити інфраструктуру мотелю.

Таблиця 2.9 – Результати спостереження за роботою працівників стійки розміщення готельного закладу

Запитання	Так	Ні
Персонал одягнений в уніформу й охайний	11	4
Стіяка адміністратора чиста та у порядку	12	3
У працівника є значок з іменем	15	
Персонал проявляє дружнє відношення та ввічливість	10	5
Персонал, що обслуговує, говорить чітко, посміхається та здійснює контакт на рівні очей	7	8
Персонал, що обслуговує, перебуває у належному вигляді, не складає руки на груди та не тримає їх у кишенях	12	3
Персонал не відволікається на особисті розмови та поводить належним чином	11	4
Персонал засобу тимчасового розміщення не веде особисті розмови й оперативно реагує на потреби гостей	12	3

Джерело: складено автором

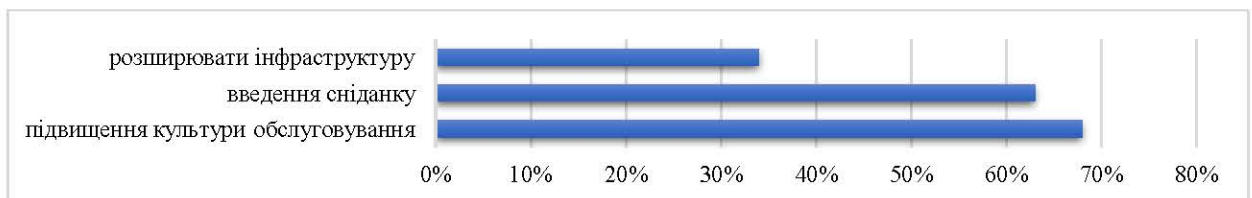


Рисунок 2.11 – Структура відповідей відвідувачів щодо покращення обслуговування гостей у номерах мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

З метою оцінки людського капіталу мотелю «Привал» визначимо потенціал, ступінь підготовленості працівника до посади, яку він займає. Для цього застосуємо комплексну оцінку персоналу за бальною системою.

Комплексна оцінка адміністраторів мотелю «Привал» включає в себе оцінку ділових якостей. Бальні оцінки, що характеризують ділові якості адміністраторів мотелю «Привал» наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Бальні оцінки, що характеризують ділові якості адміністраторів мотелю «Привал»

Назва ознак	Питома значущість	Оцінка рівнів ознак з урахуванням їх питомої значущості, балів	
		Адміністратор 1	Адміністратор 2
Компетентність	0,11	0,44 (0,11*4)	0,33 (0,11*3)
Здатність чітко організувати і планувати свою працю	0,13	0,13 (0,13*1)	0,39 (0,13*3)
Відповідальність за доручену справу	0,14	0,42 (0,14*3)	0,42 (0,14*3)
Самостійність та ініціатива	0,12	0,24 (0,12*2)	0,36 (0,12*3)
Здатність опановувати нові напрями в роботі й використовувати нові методи	0,12	0,48 (0,12*4)	0,36 (0,12*3)
Працездатність	0,13	0,52 (0,13*4)	0,39 (0,13*3)
Здатність підтримувати контакти з іншими працівниками	0,25	0,50 (0,50*2)	0,75 (0,50*3)
Загальна кількість балів	1	2,73	3

Джерело: складено автором

Отже, адміністратор 2 володіє вище середнього рівнем ділових якостей з урахуванням їх питомої значущості. Адміністратор 1 володіє середнім рівнем якостей, якими повинні володіти адміністратори підприємства гостинності. Людина, яка здійснює управлінську діяльність, не може володіти всіма необхідними якостями в максимально розвинутій формі. Але робота над їх самовдосконаленням є обов'язковою умовою управління розвитком підприємства.

Наступною не менш важливим напрямом роботи щодо експлуатації номерного фонду є забезпечення й підтримка чистоти, комфорту та належного санітарно-гігієнічного стану всіх видів номерів, а також місць загального користування в мотелі. Проведемо комплексну оцінку покоївок мотелю «Привал», які за своїми функціональними обов'язками створюють побутовий та психологічний комфорт для мешканців готелів: здійснюють прибирання номерів, змінюють постільну білизну, прибирають ліжка, стежать за роботою холодильників, радіоапаратури, приймають замовлення від мешканців на побутові послуги, стежать за тим, щоб клієнти при виїзді не загубили свої речі і не брали речей мотелю, спілкуються з клієнтами на високому культурному

рівні, виконують свою роботу без шуму, охайно та швидко. Оцінку обраних працівників будемо проводити за такими показниками: професійно-кваліфікаційний рівень; ділові якості; складність роботи; конкретно досягнутий результат.

Дуже широко застосовується на практиці комплексна оцінка персоналу за бальною системою. Головна ідея такої оцінки персоналу – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи.

Професійно-кваліфікаційний рівень розраховується за формулою (2.1) та має вигляд:

$$(O + C_p + A) / 0,85, \quad (2.1)$$

де O - освіта. Виділяють п'ять варіантів освіти (O) з відповідними балами: загальна середня - 0,1; професійно-технічна - 0,15; середня спеціальна - 0,25; вища та незакінчена вища - 0,4; дві вищі освіти, що відповідають профілю роботи - 0,5.

C - стаж роботи (C_p) за рік дорівнює 0,1 балу, найбільш можливий показник 0,15 - стаж роботи за фахом більше рівне 15 рокам.

A - врахування участі активності в системі навчання здійснюється за наступною шкалою: короткострокові курси, масові форми навчання - 0,05; отримання другої професії, спеціальності - 0,10; курси підвищення кваліфікації - 0,15; навчання у вищих навчальних закладах - 0,20.

коефіцієнт 0,85 - максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Професійно-кваліфікаційний рівень обраних працівників мотелю «Привал» наступний:

$$\text{Працівник 1. } P_k = (0,25+0,3+0,050)/0,85 = 0,71;$$

$$\text{Працівник 2. } P_k = (0,4+0,6+0,15)/0,85 = 1,35;$$

На рис 2.12 представлено показники оцінки професійно-кваліфікаційного рівня обраних працівників мотелю «Привал».

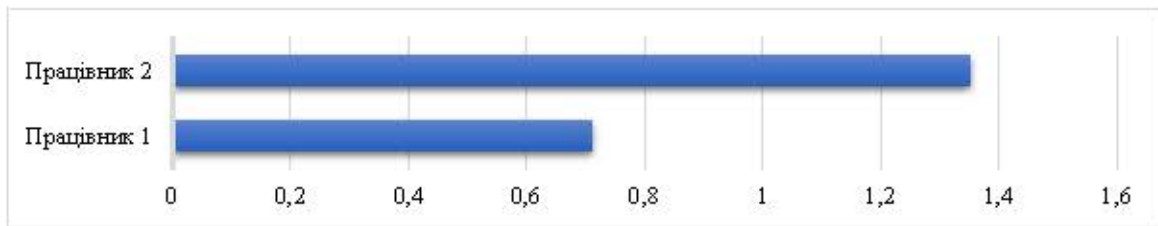


Рисунок 2.12 – Показники оцінки професійно-кваліфікаційного рівня працівників мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за допомогою ознак, які найбільше впливають на клімат в колективі, продуктивність праці. Кожна ознака має чотири варіанти оцінки в бальній шкалі: низька - 0,5; середня - 1; вища за середній - 2; висока - 3 бали. Уся сукупність ділових якостей вираховується сумування оцінок рівнів ознак з врахуванням їх вагомості. Бальна оцінка ознак, що характеризують ділові якості працівників наведена в табл. 2.9 та на рис. 2.13.

Таблиця 2.9 – Оцінка ділових якостей працівників мотелю «Привал»

Назва ознаки	Значущість ознаки	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали	
		Працівник 1	Працівник 2
Професійна компетентність	0,17	0,34 (0,17*2)	0,51 (0,17*3)
Виявлення винахідливості та ініціативи	0,15	0,45 (0,15*3)	0,45 (0,15*3)
Організація роботи	0,14	0,14 (0,14*1)	0,28 (0,14*2)
Виконання доручень, рівень відповідальності	0,13	0,39 (0,13*3)	0,26 (0,13*2)
Вміння працювати в колективі	0,15	0,30 (0,15*2)	0,08 (0,15/2)
Рівень гнучкості при новій роботі	0,15	0,30 (0,15*2)	0,08 (0,15/2)
Стресостійкість	0,11	0,33 (0,11*3)	0,11 (0,11*1)
Можливість виконувати обов'язки іншого працівника	0,15	0,15 (0,15*1)	0,15 (0,15*1)
Загальна кількість балів		2,4	1,92

Джерело: складено автором

Оцінка складностей функцій, які виконуються працівником представлено в табл. 2.10. Складності виконання функцій (P) розраховується сумуванням оцінок з врахуванням їх ваги і поділити на сталий коефіцієнт 8,3,

що позначає максимально можливу бальну оцінку складності функцій працівника.

Працівник 1. $P = (0,15 + 0,15 + 1,5) / 8,3 = 0,22$;

Працівник 3. $P = (0,15 + 0,15 + 1,5) / 8,3 = 0,22$;

Результати розрахунків представлено на рис. 2.14.

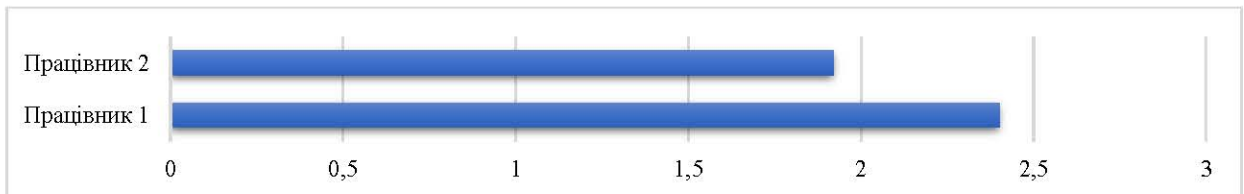


Рисунок 2.13 – Показники оцінки ділових якостей працівників мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

Таблиця 2.10 – Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних працівником мотлю «Привал» функцій

Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали					
		1	2	3	4	5	6
Характер робіт, що визначає складність праці	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,50	3,0
Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
Керівництво	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
Додаткова відповідальність у технічному процесі	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

Джерело: складено автором

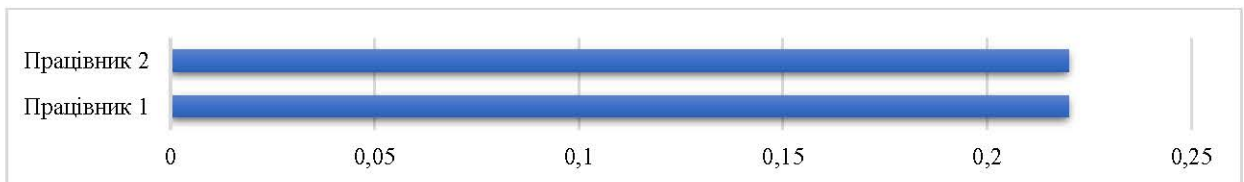


Рисунок 2.14 – Показники оцінки складності виконання функцій працівником мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

В табл. 2.11 зазначено характеристика результатів праці з врахуванням їх значущості. Вони конкретизуються в структурних підрозділах відповідно до

їх специфіки. Результати розрахунків представлено на рис. 2.15.

Таблиця 2.11 – Ознаки, що визначають результат праці працівників мотелю «Привал»

Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали	
		Працівник 1	Працівник 2
Обсяг виконаних робіт	0,4	0,4	1,2
Якість виконаних робіт	0,4	0,4	1,2
Ритмічність	0,2	0,2	0,6
Загальна кількість балів		1,6	3,0

Джерело: складено автором

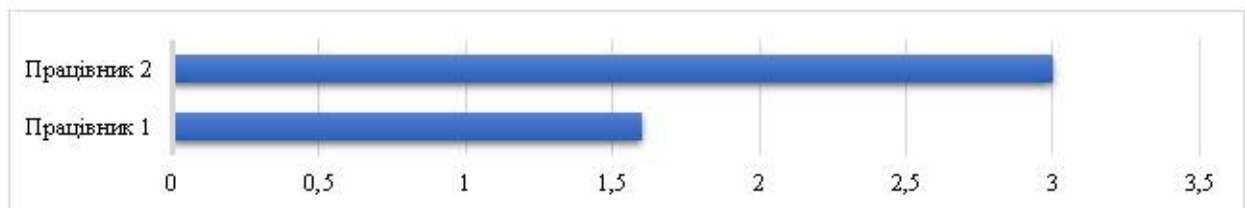


Рисунок 2.15 – Показники оцінки результатів праці працівників мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

На основі проведених розрахунків розрахуємо комплексну оцінку для кожного працівника. Формула обчислення комплексної оцінки (К) має вигляд (2.2):

$$K = 0,5 \times P_k \times D_a + P * D, \quad (2.2)$$

де К - комплексна оцінка;

P_k - професійно-кваліфікаційний рівень;

D_a - ділові якості;

P - складність роботи;

D - конкретно досягнутий результат.

У формулі використовується емпірично визначений коефіцієнт 0,5, для посилення значення складності та результату праці. Загальний для всіх набір професійних ознак таких як освіта, стаж роботи, активність є складовою визначення професійно-кваліфікаційного рівня.

Працівник 1: $K=0,5 \times 0,71 \times 2,40 + 0,22 \times 1,60 = 1,20$.

Працівник 2: $K=0,5 \times 1,35 \times 1,92 + 0,22 \times 3,0 = 1,95$.

Значення комплексної оцінки працівника в діапазоні:

- від 0,15 до 0,50 - працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 1,05 - працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 1,05 до 2,50 - працівник відповідає посаді;
- від 2,50 - працівника можна рекомендувати в резерв, призначати на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Показники комплексної оцінки працівників мотелю «Привал» представлено на рис. 2.16.

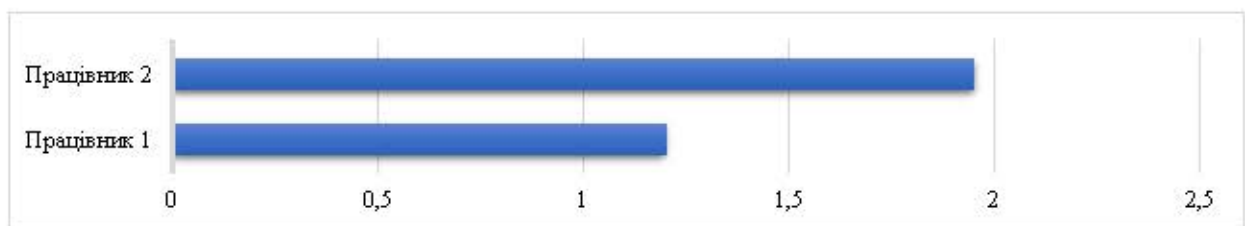


Рисунок 2.16 – Показники комплексної оцінки працівників мотелю «Привал»

Джерело: складено автором

Проведене комплексне оцінювання людського капіталу мотелю «Привал» показало, що покоївки відповідають займанім посадам. Працівник 1 має потенціал, оскільки коефіцієнт конкретно досягнутого результату в порівнянні до працівника 2 більший на 25%, а оцінка ділових якостей менша на 20,0%.

Отже, середньорічний виробіток в мотелі збільшився на кінець 2023 року на 6,41%, а середньоденний виробіток одним працівником збільшився на 12,0%. Проведене опитування відвідувачів мотелю «Привал» свідчить про досить ефективну роботу адміністраторів мотелю, крім зручності бронювання. Проведена комплексна оцінка адміністраторів мотелю, яка включає в себе оцінку ділових якостей, показала, що адміністратор 2 володіє вище середнього рівнем ділових якостей з урахуванням їх питомої значущості, а адміністратор

1 володіє середнім рівнем якостей. Комплексне оцінювання покоївок показало, що вони відповідають займаним посадам. Оцінювання дисциплінарної поведінки працівників мотелю «Привал» показало, що вони не завжди поводяться належним чином, не завжди охайні та коректні, майже у половині випадків персонал не виявляв відвідувачам привітності та ввічливості. Ці обставини свідчать, що персонал потребує коректування поведінки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами другого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що мотель «Привал» – невеликий приватний придорожній готель, який розташований правому березі на околиці міста Дніпро, відноситься до категорії міні-готелів. Призначення мотелю – забезпечення ночівлі постояльцям. У мотелі «Привал» створена така структура управління, що кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику – директору мотелю. Відповідно кожен працівник виконує вказівки лише одного керівника, що виключає можливе дублювання функцій між підрозділами. Мотель «Привал» має достатню кількість сучасних комфортабельних номерів, які орієнтована на прийом гостей самого різного соціального рівня і які оснащені необхідними зручностями для комфортного проживання. Середня завантаженість номерного фонду складає 50% протягом останніх трьох років. Розраховані показники фінансовій стійкості та ліквідності мотелю є низькими та в динаміці знижуються, що в подальшому може викликати проблеми з покриття узятих зобов'язань. Також спостерігається негативна динаміка щодо зниження фондівіддачі, що пов'язано із значним скороченням дохідності мотелю, зростання зношеності основних фондів; матеріаловіддача є низькою, але в динаміці зростає, що пов'язано з особливістю операційної діяльності готельного підприємства та високого рівня формування матеріальних витрат за даний період.

2. Проведений якісний та кількісний аналіз людського капіталу мотелю «Привал» показав, що мотель достатньо забезпечений людськими ресурсами. Середньообліковий склад людського капіталу мотелю «Привал» за три роки за кількістю практично не змінювався. На кінець 2023 року у мотелі «Привал» працювало 20 осіб. В структурі людського капіталу мотелю найбільшу частку складає обслуговуючий персонал (70% на кінець 2023 року). Основна частина керівників і фахівців у 2023 році мають вищу освіту – 38,09%. Основний вік працівників мотелю становить від 40 років (50,25%). 45% персоналу мають досвід роботи понад від 3 до 5 років - це переважно обслуговуючий персонал, а більше 10 років стажу мають 15% працівників (керівник, бухгалтер та шеф-кухар, які в мотелі працюють з моменту його відкриття). Більшістю працівників в мотелі «Привал» є жінки (61,90%). Аналіз показників руху персоналу показав, що в мотелі «Привал» невисока плинність кадрів (11,77% на кінець 2023 року), і як наслідок, висока частина постійних співробітників - в загальній частці персоналу.

3. З'ясовано, що середньорічний виробіток в мотелі збільшився на кінець 2023 року на 6,41%, а середньоденний виробіток одним працівником збільшився на 12,0%. Проведене опитування відвідувачів мотелю «Привал» свідчить про досить ефективну роботу адміністраторів мотелю, крім зручності бронювання. Проведена комплексна оцінка адміністраторів мотелю, яка включає в себе оцінку ділових якостей, показала, що адміністратор 2 володіє вище середнього рівнем ділових якостей з урахуванням їх питомої значущості, а адміністратор 1 володіє середнім рівнем якостей. Комплексне оцінювання покоївок показало, що вони відповідають займаним посадам. Оцінювання дисциплінарної поведінки працівників мотелю «Привал» показало, що вони не завжди поведуться належним чином, не завжди охайні та коректні, майже у половині випадків персонал не виявляв відвідувачам привітності та ввічливості. Ці обставини свідчать, що персонал потребує коректування поведінки.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В МОТЕЛІ «ПРИВАЛ»

3.1 Система грейдування як інструменту удосконалення оцінки та ефективності використання людського капіталу

Успішність розвитку готельного підприємства значною мірою залежить від його людського капіталу, адже сучасні бізнес-технології надають людським ресурсам ключове значення в організаціях. Раціональне управління і ефективне відтворення людського капіталу є необхідними для забезпечення стійкого розвитку і конкурентоспроможності будь-якої організації в сучасному бізнес-середовищі [23].

Доведено, що ефективність роботи підприємств, у тому числі готельної індустрії, залежить від рівня мотивації персоналу. Вирішуючи виробничі проблеми, керівник забуває про задоволеність персоналу. Незадоволеність співробітників своєю мотивацією призводить до зниження продуктивності праці, і, як наслідок, погіршується ефективність виробництва.

Розробка ефективної системи мотивації і преміювання персоналу в готельному бізнесі є ключовим завданням для залучення, утримання та мотивації кваліфікованих співробітників. Основні види стимулювання персоналу, які можуть бути використані в цій галузі, включають матеріальну винагороду (зарплата) та додаткові стимули. Загальна мета системи мотивації в готельному бізнесі полягає в тому, щоб стимулювати персонал до досягнення високих стандартів обслуговування, забезпечуючи при цьому їхнє задоволення від роботи та відчуття важливості в колективі.

Система грейдів, яка базується на бально-факторному методу та матрично-математичних моделях, є ефективним інструментом для управління мотивацією персоналу в організації. Вона дозволяє розв'язати ряд проблем, пов'язаних з мотивацією, і забезпечити справедливе нарахування посадових окладів [22].

У літературі зустрічається багато різних визначень термінів «грейд» і «грейдинг» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Сутність термінів «грейд» і «грейдинг»

Термін	Визначення
Грейд	це група посад, які мають приблизно однакову цінність для компанії; група посад, котрі мають однакову цінність для роботодавця. Системи грейдів - управлінський механізм, який є ієрархічною системою груп посад, структурованою з метою управління монетарною винагородою системою соціальних виплат, ефективністю роботи та нематеріальною мотивацією персонал.
Грейдинг	це процедура чи система процедур з оцінювання і ранжування посад, в результаті яких посади розподіляються на групи; позиціонування посад, тобто розподіл їх в ієрархічній структурі підприємства згідно з цінністю для підприємства.

Джерело: складено автором на основі [14, 21, 25]

Таким чином, грейд - це група посад, які сформовані для підприємства за певними факторами, мають однакову цінність для підприємства і однакову величину посадових окладів).

Грейдкування є важливим процесом управління людським капіталом підприємства, який полягає в формуванні грейдів або рівнів залежно від цінності, яку працівники приносять організації. Основні етапи грейдкування включають:

- оцінювання працівників: оцінка працівників здійснюється на основі специфічних для підприємства факторів, таких як кваліфікація, досвід, компетенції, відповідальність тощо;

- формування грейдів: на основі результатів оцінки працівників формуються грейди або рівні. Кожен грейд відповідає певній категорії працівників з певним рівнем внеску та цінності для організації;

- встановлення діапазонів посадових окладів: Для кожного грейду встановлюються діапазони посадових окладів або заробітних плат, які відображають узгоджені внутрішньою політикою підприємства стандарти компенсації.

Процес грейдкування дозволяє організації чітко структурувати оплату

праці та стимулювати працівників до досягнення більших результатів через пов'язаність їхніх внесків із конкретними винагородами. Важливою складовою грейдуння є також його прозорість та справедливість, що сприяє підтримці внутрішнього морального клімату та зниженню конфліктів щодо заробітних плат в організації. [38].

Переваги та недоліки системи грейдуння представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки системи грейдуння на підприємстві

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Усвідомлення місця, яке обіймає посаду співробітника у існуючій ієрархії посад та оцінка її ролі для компанії. 2. Отримання справедливої винагороди за працю залежно від рівня складності, відповідальності виконуваної роботи. 3. Оцінка перспектив професійного та кар'єрного зростання для кожного співробітника. 4. Отримання можливості “горизонтального” кар'єрного зростання (просування шаблями майстерності у межах посади з допомогою ускладнення завдань, розширення кола відповідальності й повноважень). 5. Послідовне придбання нових професійних знань та навичок, необхідних для ефективної роботи на вищих посадах. 6. Удосконалення організаційної структури у компанії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невідповідність рівнів оплати праці на деяких посадах середньоринкових показників. 2. Угрупування посад з грейдів ускладнює моніторинг заробітної плати та її аналіз з урахуванням тенденцій на ринку праці. 3. Імовірність зростання напруженості в колективі через складність сприйняття працівниками положень грейдової системи оплати та виникнення конфліктів через нерівність заробітків працівників, які мають однаковий грейд. 4. Зростання трудомісткості експлуатації системи оплати роботи (необхідність переоцінки роботи у разі зміни її змісту, у разі появи нової посади, зміни ринкових ставок оплати за окремими посадами чи робочими місцями).

Джерело: складено автором на основі [17]

Отже, грейдова система оплати праці нерозривно пов'язана зі стимулюванням працівників до праці та мотивації виконувати належним чином свої обов'язки та мати лояльність до роботодавця та дозволяє визначити справедливу заробітну плату відповідно до ринкової ситуації, досягти балансу з ефективністю в оплаті праці.

3.2 Впровадження системи грейдуння в мотелі «Привал»

Задоволеність працею персоналу мотелю «Привал» та ефективність її діяльності є взаємозалежними показниками. Позитивний соціально-психологічний клімат на підприємстві забезпечує не тільки якісну ділову комунікацію, але і підвищує задоволеність роботою, полегшує інформаційний обмін, підвищує ефективність роботи. Ефективність діяльності готельного підприємства буде високою, якщо задоволеність від роботи у працівників знаходиться на високому рівні.

Розглянемо рівень задоволеності працівників діючою системою стимулювання шляхом опитування, в якому брали участь 18 працівників мотелю (рис. 3.1). Відповідно до наведених даних можна зробити висновки, що в мотелі «Привал» переважна кількість працівників (майже 85% опитуваних) віддає перевагу матеріальному стимулюванню (збільшенню суми заробітної плати, матеріальній винагороді, надбавкам, доплатам). Не менш важливе місце, на думку працівників, займає медичне та соціальне страхування.



Рисунок 3.1 – Графічна інтерпретація мотиваторів забезпечення стимулювання персоналу в мотелі «Привал»

Джерело: складено автором

Для підвищення задоволеності персоналу керівництву мотелю «Привал»

необхідно сформувати такий організаційно-економічний інструмент управління мотивацією співробітників, який буде ґрунтуватися на взаємному досягненні цілей мотелю та працівників. Адже мотивований співробітник приносить більший прибуток організації в порівнянні з тим, який працює «від дзвінка до дзвінка».

На сьогоднішній день керівництво мотелю «Привал» зацікавлене в підвищенні ефективності роботи своїх співробітників. Тому однією із стратегічних альтернатив формування системи моніторингу розвитку персоналу в мотелі «Привал» є впровадження системи ґрейдування, яка на сьогодні є найкращою і єдино виправданою системою нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу і матрично-математичних моделей.

Розглянемо запровадження системи ґрейдів в мотелі «Привал». Запровадження системи ґрейдів на підприємстві відбувається в кілька етапів (рис. 3.2).

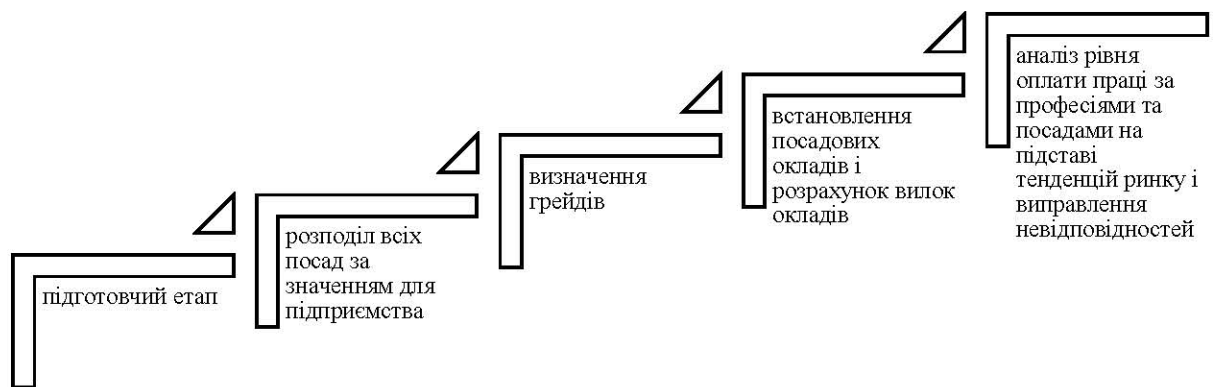


Рисунок 3.2 – Етапи впровадження системи ґрейдів в мотелі «Привал»

Джерело: складено автором

Для оцінки персоналу та відповідності заробітної плати використовуємо різні фактори (рис. 3.3).

Кожному рівню відповідає кількість балів, що співпадає з номером за порядком: мінімальна – 1; вище мінімальної – 2; середнє – 3; вище

середнього – 4; нижче максимальної – 5; максимальна – 6.

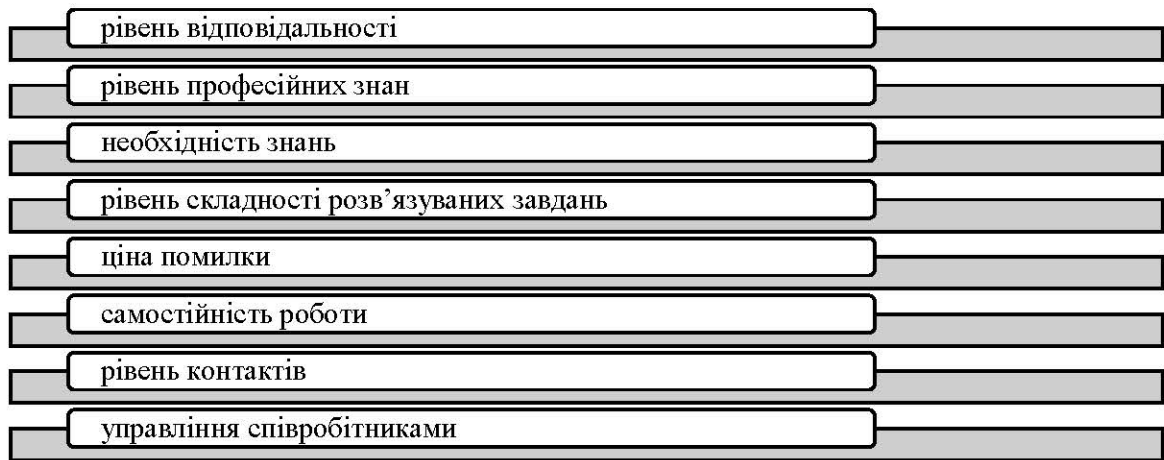


Рисунок 3.3 – Фактори впливу в системі грейдуння

Джерело: складено автором

В додатку Д представлено матриці різних посад в мотелі «Привал». Кожному рівню відповідає кількість балів, що співпадає з номером за порядком. В табл. 3.3 зведені результати визначення кількості балів працівників.

Таблиця 3.3 – Ранжування результатів експертної оцінки посад персоналу мотелю «Привал»

Посада, професія	Підсумкова бальна оцінка	Номер фактору							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Директор	240	30	30	30	30	30	30	30	30
Головний бухгалтер	235	30	25	30	30	30	30	30	30
Менеджер по персоналу	230	30	30	30	25	30	30	30	25
Старший адміністратор	210	20	25	30	30	25	30	30	20
Адміністратор	205	25	30	20	25	25	25	30	25
Покоївка	166	25	25	30	20	20	15	25	6
Прибиральниця	81	10	10	5	5	10	25	15	1
Адміністратор кафе	210	20	25	30	30	25	30	30	20
Шеф-кухар	210	25	25	30	30	25	25	30	30
Кухар	193	25	30	30	20	30	30	25	3
Офіціант	166	25	25	30	20	20	15	25	6
Охоронець	166	25	25	30	20	20	15	25	6

Джерело: складено автором

На підставі бальної оцінки були збудовані грейди кожної посади. Кількість грейдів визначено шляхом розподілу максимальної кількості балів на мінімальну, але експертна комісія визначила кількість грейдів виходячи з невеликої кількості посад та різноманітних видів робіт та зон відповідальності, тому грейдів 5 штук (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Присвоєння грейдів посадам і професіям в мотелі «Привал»

Назва професії, посади	Підсумкова бальна оцінка	№ грейду
Директор	240	5
Головний бухгалтер	235	5
Менеджер по персоналу	230	4
Старший адміністратор	210	4
Адміністратор кафе	210	4
Шеф-кухар	210	4
Адміністратор	205	3
Кухар	193	3
Покоївка	166	2
Офіціант	166	2
Охоронець	166	2
Прибиральниця	81	1

Джерело: складено автором

Враховуючи округлення отримуємо наступні розподіли за грейдами:

Грейд №1 – від 81 до 110 балів;

Грейд №2 – від 111 до 170 балів;

Грейд №3 – від 171 до 205 балів;

Грейд №4 – від 206 до 230 балів;

Грейд №5 – від 231 до 240 балів;

Для визначення висоти грейду використовуються встановлені мінімальні та максимальні оцінки посад в балах у межах відповідних грейдів, а також попередньо визначена функціональна залежність між оцінками посад у балах та обраними ринковими орієнтирами оплати праці відповідних посад. Для найнижчого грейду мінімальний набір факторів буде є гарантією отримання мінімальної оплати праці за посадою, для кожного наступного рівня зарплата

буде вже підвищуватися на певну суму або відсоток.

При формуванні «вилки» заробітної плати беруться до уваги розміри поточних окладів працівників, віднесених до грейду, інформація з ринку праці, аналізується швидкість та складність закриття вакансій в організації, плинність кадрів (у т.ч. з кожної посади). Представимо в табл. 3.5 вилку заробітної плати для 12 посад в motelі «Привал».

Таблиця 3.5 – Вилка посадових окладів для кожного грейду в motelі «Привал»

№ грейда	Мережа грейда	Посада	Розмір мінімальної заробітної плати, грн		
			мінімальна	середня	максимальна
5	від 231 до 240 балів	Директор	-	25000	-
5	від 231 до 240 балів	Головний бухгалтер	-	22000	-
4	від 206 до 230 балів	Менеджер по персоналу, Старший адміністратор, Адміністратор кафе, Шеф-кухар	15000	16500	18000
3	від 171 до 205 балів	Адміністратор, Кухар	13000	14000	15000
2	від 111 до 170 балів	Покоївка, Офіціант, Охоронець	10000	10000	12000
1	від 81 до 110 балів	Прибиральниця	8000	8500	9000

Джерело: складено автором

Нижня межа вилки окладу, тобто мінімального посадового окладу, буде відповідати середньому рівню ринкової вартості посади. Потім для кожного грейда встановлюється діапазон окладів, так звана вилка. Вона визначається не для кожної посади окремо, а для всього грейда.

За оцінками фахівців і відповідно до маркетинговими дослідженнями при встановленні системи і грейдов і оптимізації показників преміювання продуктивність праці збільшується в середньому на 10% – 20%, що повинно спричинити збільшення обсягу виробництва та чистого доходу від реалізації продукції на цю ж величину.

Розрахуємо економічний ефект від запропонованих заходів, для цього розрахуємо прогноз фінансових результатів (табл.3.6). Припустимо, що в досліджуваному мотелі продуктивність праці персоналу після впровадження системи грейдуння збільшиться на 10% і це повинно спричинити збільшення обсягу виробництва та чистого доходу від реалізації продукції на 10%. Як свідчать розрахунки, реалізація запропонованих заходів сприятиме збільшенню прибутку мотелю «Привал» на 2792,9 тис грн.

Таблиця 3.6 – Прогноз фінансових результатів на 2024 рік мотелю «Привал»

Показник	2023	2024 (прогноз)	Відхилення 2023/2021	
			+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	2539	2792,9	253,9	10,0
Загальні витрати операційної діяльності	2363	2599,3	236,3	10,0
Валовий прибуток, тис. грн	166	182,6	16,6	10,0
Чистий прибуток, тис. грн.	121	133,1	12,1	10,0

Джерело: складено автором

Отже, для ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства в рамках комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці запропоновано в мотелі «Привал» впровадити систему грейдів. Дана система дозволить збільшити чистий дохід від реалізації продукції в прогнозованому році на 10%. Прибуток від реалізованої продукції в 2024 році планується збільшити на 2792,9 тис грн, чистий прибуток збільшиться на 12,1 тис грн, що становитиме 133,1 тис грн. Отже, можна зробити висновок, що впровадження даної системи грейдів є досить доцільним.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами третього розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що грейдова система оплати праці нерозривно пов'язана

зі стимулюванням працівників до праці та мотивації виконувати належним чином свої обов'язки та мати лояльність до роботодавця та дозволяє визначити справедливую заробітну плату відповідно до ринкової ситуації, досягти балансу з ефективністю в оплаті праці.

2. Для ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства в рамках комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці запропоновано в мотелі «Привал» впровадити систему грейдів. Дана система дозволить збільшити чистий дохід від реалізації продукції в прогнозованому році на 10%. Прибуток від реалізованої продукції в 2024 році планується збільшити на 2792,9 тис грн, чистий прибуток збільшиться на 12,1 тис грн, що становитиме 133,1 тис грн. Отже, можна зробити висновок, що впровадження даної системи грейдів є досить доцільним.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. З'ясовано, що людський капітал представляє собою комплексну сукупність людських ресурсів і властивостей, які визначають продуктивність і соціальний внесок особистостей в суспільство: знання, вміння, навички, життєвий досвід, професійні та особисті компетенції, здоров'я, інтелектуальні здібності тощо. Але факт наявності людського капіталу не є визначальним фактором, що гарантує процвітання тій чи іншій країні. Здатність ефективного управління і використання людського капіталу виступає ключовим фактором, що визначає економічний потенціал держави.

2. Доведено, що оцінка людського капіталу на мікроекономічному рівні допомагає керівництву підприємства ефективно управляти персоналом, підвищувати продуктивність та доходність бізнесу. Для оцінки людського капіталу можна використовувати рівень освіти працівників, тривалість робочого досвіду, результативність роботи, рівень задоволеності працівників, а також можливості для професійного розвитку та навчання.

3. Встановлено, що інвестування у розвиток людського капіталу, надання можливостей для навчання та професійного зростання сприяє створенню інноваційних рішень, покращенню продуктивності та якості продукції, а також залученню та утриманню талановитих працівників, що може допомогти підприємству досягти конкурентної переваги на ринку.

4. Встановлено, що мотель «Привал» – невеликий приватний придорожній готель, який розташований правому березі на околиці міста Дніпро, відноситься до категорії міні-готелів. Призначення мотелю – забезпечення ночівлі постояльцям. У мотелі «Привал» створена така структура управління, що кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику – директору мотелю. Відповідно кожен працівник виконує вказівки

лише одного керівника, що виключає можливе дублювання функцій між підрозділами. Мотель «Привал» має достатню кількість сучасних комфортабельних номерів, які орієнтована на прийом гостей самого різного соціального рівня і які оснащені необхідними зручностями для комфортного проживання. Середня завантаженість номерного фонду складає 50% протягом останніх трьох років. Розраховані показники фінансовій стійкості та ліквідності мотелю є низькими та в динаміці знижуються, що в подальшому може викликати проблеми з покриття узятих зобов'язань. Також спостерігається негативна динаміка щодо зниження фондівіддачі, що пов'язано із значним скороченням дохідності мотелю, зростання зношеності основних фондів; матеріаловіддача є низькою, але в динаміці зростає, що пов'язано з особливістю операційної діяльності готельного підприємства та високого рівня формування матеріальних витрат за даний період.

5. Проведений якісний та кількісний аналіз людського капіталу мотелю «Привал» показав, що мотель достатньо забезпечений людськими ресурсами. Середньообліковий склад людського капіталу мотелю «Привал» за три роки за кількістю практично не змінювався. На кінець 2023 року у мотелі «Привал» працювало 20 осіб. В структурі людського капіталу мотелю найбільшу частку складає обслуговуючий персонал (70% на кінець 2023 року). Основна частина керівників і фахівців у 2023 році мають вищу освіту – 38,09%. Основний вік працівників мотелю становить від 40 років (50,25%). 45% персоналу мають досвід роботи понад від 3 до 5 років - це переважно обслуговуючий персонал, а більше 10 років стажу мають 15% працівників (керівник, бухгалтер та шеф-кухар, які в мотелі працюють з моменту його відкриття). Більшістю працівників в мотелі «Привал» є жінки (61,90%). Аналіз показників руху персоналу показав, що в мотелі «Привал» невисока плинність кадрів (11,77% на кінець 2023 року), і як наслідок, висока частина постійних співробітників - в загальній частці персоналу.

6. З'ясовано, що середньорічний виробіток в мотелі збільшився на кінець 2023 року на 6,41%, а середньоденний виробіток одним працівником

збільшився на 12,0%. Проведене опитування відвідувачів мотелю «Привал» свідчить про досить ефективну роботу адміністраторів мотелю, крім зручності бронювання. Проведена комплексна оцінка адміністраторів мотелю, яка включає в себе оцінку ділових якостей, показала, що адміністратор 2 володіє вище середнього рівнем ділових якостей з урахуванням їх питомої значущості, а адміністратор 1 володіє середнім рівнем якостей. Комплексне оцінювання покоївок показало, що вони відповідають займаним посадам. Оцінювання дисциплінарної поведінки працівників мотелю «Привал» показало, що вони не завжди поводяться належним чином, не завжди охайні та коректні, майже у половині випадків персонал не виявляв відвідувачам привітності та ввічливості. Ці обставини свідчать, що персонал потребує коректування поведінки.

7. Встановлено, що грейдова система оплати праці нерозривно пов'язана зі стимулюванням працівників до праці та мотивації виконувати належним чином свої обов'язки та мати лояльність до роботодавця та дозволяє визначити справедливую заробітну плату відповідно до ринкової ситуації, досягти балансу з ефективністю в оплаті праці.

8. Для ефективного впливу на поведінку персоналу підприємства в рамках комбінування індивідуальних та групових чинників мотивації праці запропоновано в мотелі «Привал» впровадити систему грейдів. Дана система дозволить збільшити чистий дохід від реалізації продукції в прогнозованому році на 10%. Прибуток від реалізованої продукції в 2024 році планується збільшити на 2792,9 тис грн, чистий прибуток збільшиться на 12,1 тис грн, що становитиме 133,1 тис грн. Отже, можна зробити висновок, що впровадження даної системи грейдів є досить доцільним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В. П. Оцінка та забезпечення розвитку людського капіталу України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. спеціальність 08.00.07. Донецьк : Вид-во ДНУ, 2008. 39 с.
2. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. № 1(67). 2022. С. 110 – 116
3. Антонюк В.П. Людський капітал як чинник інноваційного розвитку та об'єкт дослідження. *Управління економікою: теорія та практика*. 2021. С. 3 – 12. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/186758>
4. Артеменко Л.Б. Людський капітал: наукові підходи та стан формування в Україні. *Галицький економічний вісник*. Т. 50. № 1. 2016. С. 22 – 31.
5. Бабенко А.Г. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навчально-наочний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпропетровськ. Дніпропетровська державна фінансова академія. 2011.
6. Байлик С.І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства: підручник. Харків. нац. Ун-т міськ. госп.-вам. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник затверджено МОН України для студ. вищих навч. закладів. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
9. Балашова Р. І. Організація діяльності туристичного підприємства: навч. посіб. Для студентів ВНЗ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. Київ: ЦУЛ, 2018. 184 с.

10. Балджи М. Д. Факторальні складові розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу: монографія; Одес. нац. мор. ун-т. Київ : Гуляєва В. М., 2022. 270 с.

11. Белінська Я., Шараєнко О. Особливості оцінки людського капіталу. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 168 – 174. (Розвиток людського потенціалу в процесах нарощування фінансово-економічної стійкості суб'єктів економічних відносин).

12. Бикова А., Чабан Л., Алексєєв А. Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*. Випуск 54. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-74>

13. Брич В. Я. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб.: для закл. вищ. освіти; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В. Я. Брича; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Київ: Ліра-К, 2020. 482.

14. Бутенко І.А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економічні інновації*. 2015. № 60. С. 66-74.

15. Вишнеvsька М., Крамаренко А. Впровадження грейдингової системи оплати праці в умовах виробничого підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2020. № 3(79). С. 104 - 115.

16. Горбань С., Чумак О. Сучасний стан та шляхи забезпечення розвитку людського капіталу в Україні. *Економіка та держава*. № 9. 2013 С. 37 – 41 URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2013/11.pdf

17. Грейдова система оплати праці та мотивації: як це працює URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczyuye/>

18. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: БАК, 2019. 620 с.

19. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія. К. : КНЕУ, 2015. 222 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/79159891.pdf>
20. Грішнова О. А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34 – 40.
21. Гуцаленко Л. В., Костюк А.О. Система грейдуння - управлінський механізм мотивації праці. *Ефективна економіка*. № 11. 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/8.pdf
22. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. 2021. Вип. 10. С. 22- 29
23. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні систем управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 4(52). 2022. С. 121 - 128.
24. Завіновська Г. Т. Грейдова система оплати праці в організації. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197225664.pdf>
25. Запорожан Л. Зарубіжний досвід оплати праці за грейдами. *Економічний аналіз*. 2011. № 8. С. 155-157.
26. Каменська О.О. Проблеми формування людського капіталу промислового підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. Випуск № 4. 2016. С. 31 - 39 https://donnaba.edu.ua/journal/images/2016-5/2016-05_31-39.PDF
27. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 280с.
28. Лазарева А.П. Особливості інвестицій в людський капітал. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25). С. 38 – 43. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n3.html>
29. Леміш К. М., Черемісіна Т. В., Буланкіна О. Ю. Удосконалення управління людським капіталом організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1. URL: <http://us.bdpu.org:8080/bitstream/123456789/1564/1/>

Lemish%20K.%20M.%20Udoskonalennya%20upravlinnya%20lyuds%ca%b9kum
%20kapitalom%20orhanizatsiyi.pdf

30. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ: Центр
учбової літератури, 2012. 470 с.

31. Манн Р. В., Ляшов Д. О. Розвиток людського капіталу підприємства
як детермінанта економічного зростання суспільства. *Збірник наукових праць
Черкаського державного технологічного університету*. 2020. Вип. 59. С. 17-
25.

32. Масленніков Є. І., Гусєв А. О. Людський капітал країни та вплив на
його розвиток державної податкової політики. *Ринкова економіка: сучасна
теорія і практика управління*. Том 19. Вип. 2 (45). 2020. С. 70 – 86

33. Мельничук Л. С. Інвестиції в людський капітал: необхідність та
перешкоди. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10. 2013. С. 28 – 30 URL:
http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2013/7.pdf

34. Ночка М. П. Підходи до оцінки людського капіталу. Вісник
Сумського національного аграрного університету. *Економіка і менеджмент*.
Випуск 1 (87). 2021. С. 51 – 57

35. Пілігрим К.І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу
туристичних підприємств: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук за
спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами
економічної діяльності). Державний університет телекомунікацій
Міністерства освіти і науки України. Київ, 2018. 221 с.

36. Плаксюк О., Горватова В., Якушев О. Людський капітал як фактор
підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії. *Академічний
огляд*. № 1 (58). 2023. С. 160 – 174 URL:
<https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/1/13.pdf>

37. Полоус О. В., Лукій Т. Р. Економічний зміст конкурентоспроможності
людського капіталу в умовах глобалізації. *Причорноморські економічні студії*.
2018. Вип. 35. С. 16 – 21.

38. Притуляк Мар'яна Досвід застосування грейдингової системи оплати
опраці URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/retrieve/17500/175-180.pdf>

39. Рибак Н. О. Людський капітал як фактор економічного зростання. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Біла Церква: Білоцерківський НАУ, 2019. С. 47–49.

40. Самойлик Ю. В., Стеблюк Н. Ф., Кучер М. М., Сайгак Є. Л. Міжнародний досвід формування стратегії та маркетингової політики підприємств готельного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 197 – 202.

41. Сахненко О.І. Методи оцінки людського капіталу. *Економіка і суспільство*. Випуск 10. 2017. С. 24 – 27 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/5.pdf

42. Сидоров О. Особливості людського капіталу в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник ДДУВС*. Спеціальний випуск № 2. 2022. С. 36 – 42

43. Терещенко Д. А. Підходи до оцінки рівня розвитку людського капіталу в Україні. *Держава та регіони*. № 3 (67). 2019. С. 127 - 134. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2019/25.pdf

44. Управління бізнесом: підручник за заг. ред. С. В. Панченко. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.

45. Фонарьова Т. А. Людський капітал як економічний, культурний і соціальний феномен. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 940 – 946.

46. Шашина М. В., Мосійчук Д.О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*. № 4. 2022. С. 92 – 103.

47. Шрам Т. В., Пінчук Т. А., Бородіна М. В. Відображення людського капіталу в обліковому процесі підприємства. *Економіка та суспільство. Облік і оподаткування*. Випуск № 48. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2194/2120>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Робоча сила (кінець XIX ст. - теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> Людина, яка здатна до праці, має сукупність фізичних і духовних здібностей й використовує їх продуктивно в своїй діяльності
Трудові ресурси (20-ті роки XIX ст. - теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> Це головна продуктивна сила суспільства. Люди, які здатні до трудової діяльності. Ввів у науковий обіг С.Г. Струмилін
Персонал (50-60 рр. XX ст. - теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> Людина як виконавець виробничого процесу та об'єкт управлінських операцій, має сукупність професійних навичок й досвід практичної діяльності
Трудовий потенціал (60-70 ті рр. - теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> Людина як суб'єкт суспільного виробництва. Це сукупність характеристик і якостей людини, які можуть бути реалізовані в сфері праці
Людські ресурси (70-80 рр. - теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> Сукупність різних якісних характеристик людини, яка має певні знання й професійні навички та може використовувати їх у трудовому процесі
Людський потенціал (середина 80-х років - теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> Людина як суб'єкт економічної й соціальної діяльності. Це людські можливості, які можуть бути використані в будь-якій сфері суспільної діяльності
Людський фактор (80-ті роки XX ст. - теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> Людина як головна рушійна сила й фактор підвищення ефективності суспільного виробництва
Людський капітал (90-ті роки XX ст. - теперішній час)	<ul style="list-style-type: none"> Людина як об'єкт ефективного інвестування та суб'єкт, який перетворює їх на продуктивні здібності, здатний до генерації знань, ідей й виступає головним джерелом розвитку економіки

Рисунок А.1 – Еволюція наукових підходів до визначення ролі людини в суспільстві й економічному розвитку

Джерело: складено автором на основі [19]

ДОДАТОК Б



Риунок Б. 1 – Рівні формування людського капіталу

Джерело: складено автором на основі [16]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Функції управління персоналу в motelі «Привал»

Посадова особа	Функції посадової особи
Директор	Здійснює керівництво виробничо-господарською діяльністю motelю згідно з чинним законодавством. Організовує роботу та взаємодію структурних підрозділів для приймання та обслуговування громадян, які прибули для тимчасового проживання у закладі. Контролює вчасність і правильність розрахунку з громадянами за проживання, послуги бронювання номерів (місць) за цінами та тарифами, які встановлено у готельному закладі.
Головний бухгалтер	Дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання та подання в установлені терміни фінансової звітності; організацію контролю за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій.
Менеджер по персоналу	Відповідає за пошук, підбір і найм кваліфікованих кандидатів на вакансії, проведення співбесід і допомогу в розвитку співробітників. Створює систему мотивації співробітників. Відповідає за корпоративну культуру: формує соціально-психологічний клімат, цінності та зацікавленість працівників у досягненні спільних цілей.
Старший адміністратор	Контролює роботу щодо розміщення в motelі. Забезпечує достовірне та своєчасне подання звітності про результати фінансово-господарської діяльності щодо розміщення в motelі. Організовує контроль за своєчасною та якісною підготовкою номерів і місць перед заселенням, якістю періодичного та комплексного прибирання номерів. Організовує облік осіб, що проживають у motelі. Щодня складає відомості про завантаженість motelю за поточну добу та наявність вільних місць. Вживає заходів щодо вирішення конфліктних ситуацій між особами, які проживають у закладі гостинності, та персоналом. Організовує складання актів на зіпсоване або знищене особами, що проживають у motelі, майно для матеріального відшкодування винними збитків відповідно до чинного законодавства.
Адміністратор	Організовує та розвиває роботу з клієнтами, веде їх реєстрацію. Організовує ефективний продаж готельних послуг. Контролює та зберігає цінності. Вирішує всі спірні питання клієнтів закладу. Аналізує записи у книзі відгуків і пропозицій, вживає заходів самостійно або через адміністрацію готельного hostелу. Веде журнал реєстрації іноземних громадян, адресного столу, книгу передачі зміни.
Покоївка	Здійснює прибирання та провітрювання номерів незалежно від того, зайняті вони або вільні. Постійно утримує у чистоті житлові номери, санвузли й інші приміщення, замінює постільну білизну та рушники. Прибирання вона зобов'язана здійснювати у суворій відповідності з технологією прибирання, дотримуючись інструкцій і встановленого порядку заміни білизни. При виклику до проживаючого потрібно негайно з'явитися у номер, прийняти доручення та забезпечити його виконання, відповідає за зберігання білизни та іншого м'якого інвентарю, веде облік майна, що знаходиться у білизняній, видає чисту білизну покоївкам і приймає від них брудну, стежить за своєчасним ремонтом білизни, перевіряє її стан, готує до списання те, що прийшло в непридатність, здає білизну до пральні і приймає її після прання.

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Якісна характеристика людського капіталу мотелю «Привал»

Категорія персоналу	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне	відносне
Рівень освіти								
середня	6	33,33	6	36,36	6	33,33	-	-
середньо-технічна	6	29,16	5	29,54	6	28,57	-	-
вища	7	37,5	6	34,09	8	38,09	+1	+14,29
Вікова характеристика								
від 18 до 30 років	4	23,49	4	24,17	4	17,01	-	-
від 30 до 40 років	6	29,16	5	27,27	6	33,55	-	-
від 40 і вище	9	47,35	8	48,56	10	50,25	+1	+11,12
Досвід роботи								
від 1 до 3 років	2	10,53	1	5,89	2	10,0	-	-
від 3 до 5 років	8	42,11	8	47,06	9	45,0	+1	+12,5
від 5 до 10 років	5	26,32	4	23,53	6	30,0	+1	+20,0
більше 10 років	4	21,06	4	23,53	3	15,0	-1	-25,0
Статева характеристика								
чоловіки	7	36,85	6	35,30	7	38,09	-	-
жінки	12	63,15	11	64,70	13	61,91	+1	+8,34
Всього, осіб	19	100,0	17	100,0	20	100,0	+1	+5,27

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Оцінка рівнів за посадою

Фактор оцінки	Рівень відповідності фактору, балів						Значимість 5-бальна шкала	Підсумковий бал
	1	2	3	4	5	6		
«Директор мотелю»								
рівень відповідальності						6	5	30
рівень професійних знань						6	5	30
необхідність знань						6	5	30
рівень складності розв'язуваних завдань						6	5	30
ціна помилки						6	5	30
самостійність роботи						6	5	30
рівень контактів						6	5	30
управління співробітниками						6	5	30
Всього								240
«Головний бухгалтер»								
рівень відповідальності						6	5	30
рівень професійних знань						6	5	30
необхідність знань						6	5	30
рівень складності розв'язуваних завдань						6	5	30
ціна помилки						6	5	30
самостійність роботи						6	5	30
рівень контактів						6	5	30
управління співробітниками						6	5	30
Всього								240
«Старший адміністратор»								
рівень відповідальності						6	5	30
рівень професійних знань						6	5	30
необхідність знань						6	5	30
рівень складності розв'язуваних завдань						6	5	30
ціна помилки						6	5	30
самостійність роботи						6	5	30
рівень контактів						6	5	30
управління співробітниками						6	5	30
Всього								240
«Менеджер з персоналу»								
рівень відповідальності						6	5	30
рівень професійних знань						6	5	30
необхідність знань						6	5	30
рівень складності розв'язуваних завдань						6	5	30
ціна помилки						6	5	30
самостійність роботи						6	5	30
рівень контактів						6	5	30
управління співробітниками						6	5	30
Всього								240

Джерело: складено автором