

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: «Управління персоналом в готелі»

Виконав:  
здобувач ІV курсу спеціальності  
241 «Готельно–ресторанна справа»  
Тополь Д.С.

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

Дніпро – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Тополь Д.С.* Управління персоналом в готелі. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління персоналом в готелі.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес управління персоналом в готельному бізнесі.

Предметом дослідження є підходи до управління персоналом в готелі.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі завдання: розглянути кадрову політику та набір персоналу готельного підприємства; надано характеристику процесам адаптації, навчання та оцінці роботи персоналу готельного підприємства; розглянуто мотивацію та стимулювання персоналу готельного підприємства; охарактеризовано процеси управління кар'єрою та плинністю кадрів готельного підприємства; надано характеристику діяльності підприємства ТОВ «Готельний світ (готель «Дніпропетровськ»)»; проведено аналіз кадрового потенціалу готельного підприємства; вивчено особливості діючої системи управління персоналом в готелі «Дніпропетровськ»; запропоновано проєкти вдосконалення системи управління персоналом готельного підприємства.

Методи дослідження: літературно-аналітичний, математико-статистичний, узагальнення, пояснення, аналізу та синтезу, порівняльно-описовий тощо.

Матеріал кваліфікаційної роботи може бути використаний в якості рекомендацій щодо підвищення якості управління персоналом в готелі «Дніпропетровськ».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 50 найменувань; містить 68 сторінок тексту, 14 рисунків, 13 таблиць.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, ГОТЕЛЬ.

## ABSTRACT

*Topol D.S.* Hotel personnel management. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. - University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the qualification work is to study the features of personnel management in a hotel.

The object of the study of the qualification work is the process of personnel management in the hotel business.

The subject of the study is approaches to personnel management in a hotel.

Based on the goal, the following tasks were completed: to consider the personnel policy and recruitment of the hotel enterprise; to describe the processes of adaptation, training and evaluation of the work of the hotel enterprise personnel; to consider the motivation and stimulation of the hotel enterprise personnel; to characterize the processes of career management and staff turnover of the hotel enterprise; to describe the activities of the enterprise LLC "Hotel World (Hotel "Dnipropetrovsk)"; to analyze the human resource potential of the hotel enterprise; studied the features of the current personnel management system in the hotel "Dnipropetrovsk"; proposed projects for improving the personnel management system of the hotel enterprise.

Research methods: literary-analytical, mathematical-statistical, generalization, explanation, analysis and synthesis, comparative-descriptive, etc.

The material of the qualification work can be used as recommendations for improving the quality of personnel management in the hotel "Dnipropetrovsk".

The work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used (50 items); contains 68 pages of text, 14 figures, 13 tables.

KEYWORDS: PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL POLICY, PERSONNEL MOTIVATION, PERSONNEL TURNOVER, HOTEL.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ .....	7
1.1 Кадрова політика та набір персоналу готельного підприємства .....	7
1.2 Адаптація, навчання та оцінка роботи персоналу готельного підприємства .....	17
1.3 Мотивація та стимулювання персоналу готельного підприємства .....	19
1.4 Управління кар'єрою та плинністю кадрів готельного підприємства .....	25
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ СВІТ (ГОТЕЛЬ ДНІПРОПЕТРОВСЬК)» .....	29
2.1 Характеристика діяльності готельного підприємства .....	29
2.2 Аналіз кадрового потенціалу готельного підприємства .....	38
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	47
РОЗДІЛ 3 ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ СВІТ (ГОТЕЛЬ «ДНІПРОПЕТРОВСЬК»)» .....	49
3.1 Особливості діючої системи управління персоналом готельного підприємства .....	49
3.2 Створення проєктів вдосконалення системи управління персоналом готельного підприємства .....	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	55
ВИСНОВКИ .....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	68



## ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в сучасних підприємствах готельного бізнесу основним завданням є створення оптимальної системи управління, що грає важливу роль, в якій управління персоналом є найважливішим організаційним компонентом. В умовах сучасної ринкової економіки діяльність будь-якої організації передбачає певний систематичний аналіз і оцінку ефективності використання ресурсів, в тому числі ефективності функціонування системи управління людськими ресурсами. В даний час на кожному підприємстві, де використовується сучасний підхід до управління персоналом, людські ресурси підприємства (в тому числі і підприємства готельного бізнесу) є найбільш важливим ресурсом, а розвиток його потенціалу вважається однією з найважливіших цілей. Вищезазначене обумовлює актуальність теми дослідження.

Питання управління персоналом готельних підприємств досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Головними методологічними працями можна вважати роботи авторів: І.Агеєвої, В.Александрової, І.Хаустової, Т.Шовкопляс, О.Гаврилової, І.Кичко, Д.Гайової, М.Мальської, І.Пандяк та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління персоналом в готелі.

Для досягнення поставленої мети, необхідним є вирішення наступних завдань:

- розглянути кадрову політику та набір персоналу готельного підприємства;
- надати характеристику процесам адаптації, навчанню та оцінці роботи персоналу готельного підприємства;
- розглянути мотивацію та стимулювання персоналу готельного підприємства;
- охарактеризувати процеси управління кар'єрою та плинністю кадрів

готельного підприємства;

– надати характеристику діяльності підприємства ТОВ «Готельний світ (готель «Дніпропетровськ»»);

– провести аналіз кадрового потенціалу готельного підприємства;

– вивчити особливості діючої системи управління персоналом в готелі «Дніпропетровськ»;

– запропонувати проекти вдосконалення системи управління персоналом готельного підприємства.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес управління персоналом в готельному бізнесі.

Предметом дослідження є підходи до управління персоналом в готелі.

Методи дослідження: літературно-аналітичний, математико-статистичний, узагальнення, пояснення, метод аналізу та синтезу, порівняльно-описовий.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, навчальні посібники, офіційні статистичні матеріали, офіційні ресурси мережі Інтернет.

Матеріал кваліфікаційної роботи може бути використаний в якості рекомендацій щодо підвищення якості управління персоналом в готелі «Дніпропетровськ».

Апробація результатів дослідження. Отримані результати було апробовано автором роботи на Міжнародній науково-практичній конференції.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (50 найменувань); містить 68 сторінок тексту, 15 рисунків, 13 таблиць. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади дослідження управління персоналом в готельному бізнесі. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом в готелі. У третьому розділі здійснено оптимізацію управління персоналом готельного підприємства.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

#### 1.1 Кадрова політика та набір персоналу готельного підприємства

В даний час на кожному підприємстві, де використовується сучасний підхід до управління персоналом, людські ресурси підприємства (в тому числі і підприємства готельного бізнесу) є найбільш важливим ресурсом, а розвиток його потенціалу вважається однією з найважливіших цілей.

Кадрова політика в масштабах всієї компанії є найбільш важливою частиною управління персоналом.

Для досягнення поточних цілей при створенні важливо застосовувати певні стратегії, такі як пошук, відбір та мотивація працівників.

Хоча у світі немає чіткого визначення кадрової політики, вона може бути організована наступним чином:

- управління персоналом;
- управління людськими ресурсами;
- загальне керівництво всіма співробітниками компанії;
- робота з кадрами щодо роботи конкретного працівника;
- управління поведінкою співробітника [1].

Поняття кадрової політики найчастіше відносять до певної організації, яка охоплює всі питання, пов'язані з людськими ресурсами для підприємства. Поняття кадрової політики має безліч різних визначень, кожне з яких відноситься до певного типу організації. Кадрова політика безпосередньо залежить від цілей і функцій, які організація ставить перед собою.

На думку вчених «кадрова політика – це свідомий і навмисний вплив на людей з боку керівних органів, спрямований на керівництво цими діями і досягнення бажаних результатів» [12].

На думку Капліної Г.С, кадрова політика – це процес планування організації, мотивації та моніторингу роботи працівників, які виконують свою

роботу в цій компанії. Кадрова політика є необхідним елементом у розробці та реалізації цілей, поставлених перед організацією [26]. У цьому випадку управління персоналом пов'язане з однією або більше функціями конкретної системи.

Мурашко М. І. дає своє визначення кадрової політики. Кадрова політика – це діяльність, при якій неорганізований натовп перетворюється в цілеспрямовану групу з високою продуктивністю [39].

Можемо виділити три елементи, за якими схожі вищезазначені трактування кадрової політики:

- особливий вплив на певні групи людей, які виконують свою роботу в організації;
- цей ефект безпосередньо і тісно пов'язаний з цілями і завданнями організації;
- вплив і управління не тільки сприяють переміщенню трудових ресурсів, а й регулюють їх раціональне використання.

Найважливішою метою кадрової політики є забезпечення повного балансу між чисельністю і складом співробітників організації. Цей баланс повинен відповідати цілям і потребам цієї організації, а також вимогам певних елементів закону і загальної ситуації на ринку праці [4].

Управління персоналом передбачає не тільки безпосередню організацію діяльності співробітників, але і складну систему, що складається з відповідної мотивації, заохочення, професійного зростання і подальшого кар'єрного зростання. Все це ясно показує, що співробітники є одним з найважливіших факторів в будь-якій організації.

Іншими словами, можемо сказати, що політика мотивації персоналу є частиною загальної системи, яка забезпечує управління всіма людськими ресурсами на підприємстві [9].

Науковці виділяють два принципи розподілу праці:

- принцип вертикального поділу праці: функція планування повинна бути закріплена не тільки за менеджером, але і за співробітником – це

здатність виконувати поставлені завдання;

- принцип вимірювання робочої сили: суть цього принципу полягає в тому, що, застосовуючи дослідження, логіку і тестування, керівництво покращує практично всі операції трудової діяльності, роблячи їх краще і ефективніше [12].

Якщо брати до уваги важливість використання практично методів наукової організації праці, Ф. Тейлор визначив з урахуванням даних методів прямі обов'язки адміністративного персоналу:

- створення, вдосконалення правил для будь-якої трудової діяльності, стандартизація всіх умов праці та розробка наукової основи для індивідуального впливу всіх видів робіт;

- ретельний відбір персоналу, його подальше навчання для отримання висококваліфікованих співробітників;

- рівний розподіл посадових обов'язків між керівниками та підлеглими [5].

Основна проблема цієї системи полягає в тому, що в первісному вигляді вона була розроблена для дисциплінованих працівників. Але в цілому ця система Ф. Тейлора породила наступне фундаментальне твердження:

- вибір співробітників, які повинні краще підходити для виконання певних завдань і їх навчання;

- надати співробітникам ресурси, необхідні їм для виконання своїх завдань;

- систематичне впровадження заохочення і мотивації співробітників для підвищення їх ефективності [7].

Розвиток традиційної системи управління пов'язано з ім'ям французького інженера Анрі Файоля. Метою традиційної системи було створення універсальної структури управління, яка привела б організацію до прибутку і продуктивності. Ці основи стосувалися двох напрямків: розвиток структури організації, і вже на її основі спирається на систему управління персоналом. Нижче наведено 14 фондів, які, за словами Анрі Файоля, позитивно вплинули

на управління організації:

- поділ праці (спеціалізація для використання праці як у менеджерів, так і у практиків);
- управління та відповідальність;
- дисципліна;
- об'єднане командування;
- створення та реалізація управлінських стратегій для менеджменту;
- підпорядкування особистих інтересів громадськості;
- нагороди для персоналу;
- централізація;
- ієрархія всередині підприємства;
- порядок;
- лояльність;
- міцність під час роботи;
- ініціативи;
- колективний дух, корпоративна культура [15].

На відміну від традиційної системи, в країні зародилося таке поняття, як «неокласична система управління персоналом». Система побудована на відносинах між співробітниками. За цим послідувала абсолютно нова система управління персоналом, яка привнесла щось нове в цю концепцію.

Концепція управління персоналом включає в себе два напрямки: активний і організаційний.

В активному відношенні під керуванням персоналу виділяють такі важливі складові:

- визначення спільної стратегії;
- планування потреби у персоналі з урахуванням вже наявного кадрового складу для підприємства;
- пошук, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації;
- керування кар'єрою (система просування по службі);

- розкриття потенціалу персоналу;
- політика заробітної плати;
- управління фінансовими ресурсами на персонал загалом (премії, знижки, подарунки) [19].

Можемо зазначити, що протягом багатьох років розвинулася така величезна, важлива системна одиниця, як управління персоналом. Людські ресурси завжди будуть важливими для готельного підприємства, його ефективності та продуктивності.

Перейдемо до розгляду питань набору персоналу до готельного підприємства.

Управління персоналом являє собою комплекс заходів, спрямованих на створення або пошук і підтримку якісного персоналу. І цей персонал може виконувати функції, необхідні організації.

Звичайно, однією з основних функцій управління персоналом на підприємстві є забезпечення найкращого персоналу, здатного виконувати покладені на нього бізнес-процеси.

На процес управління персоналом впливає безліч факторів. Умовно розподілимо їх на зовнішні і внутрішні фактори (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Фактори впливу на управління персоналом

Зовнішні	Внутрішні
закони та нормативи; стан ринку праці; національні особливості людського ресурсу	тип кадрової політики; принципи управління персоналом; стратегія управління для підприємства; взаємодія співробітників.

Джерело: складено автором на основі [18]

Управління персоналом складається із п'яти взаємопов'язаних сегментів:

- набір персоналу;
- розвиток персоналу (адаптація, навчання, оцінка персоналу);
- мотивація та стимулювання персоналу;
- кар'єра персоналу та управління нею;

– керування плинністю кадрів на підприємстві [11].

Набір персоналу – це набір дій, спрямованих на закриття вакансій шляхом пошуку майбутніх співробітників організації. При цьому майбутні кандидати повинні задовольняти вимоги організації та запропонованої посади [11].

Виділяють чотири стадії набору персоналу в організацію: пошук, підбір, відбір, прийняття. Розглянемо ці стадії більш детально.

Першим етапом відбору персоналу в компанії є пошук персоналу. Метою пошуку і найму персоналу є необхідність надати організації персонал, який якісно і кількісно відповідає її вимогам, цілям і завданням.

Для пошуку працівників зазвичай використовуються такі методи найму, як: пошук готових фахівців; набір персоналу з великим потенціалом і мотивацією.

Метод пошуку вже готових фахівців потрібно застосовувати при необхідності закриття вакансії, яка залежить від професійних умінь та навичок кандидата.

А метод набору кандидатів, які не мають професійних умінь і навичок, а є великий потенціал у майбутньому показує, що посада вимоглива до особистісних якостей кандидата. Особисті якості кандидата – це сильні особисті якості, висока мотивація, комунікабельність, здатність до навчання.

Серед джерел пошуку персоналу на посаду виділяють зовнішні та внутрішні джерела. Зовнішні джерела – це кандидати на посаду, які перебувають поза організацією, шукають працевлаштування на ринку праці [8].

До внутрішніх джерел належать кандидати, які вже працюють всередині організації (табл. 1.2).

Розглянемо позитивні та негативні сторони внутрішнього та зовнішнього джерел пошуку персоналу (табл. 1.3).



Таблиця 1.2 – Джерела пошуку персоналу

Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
переміщення певних співробітників організації усередині іншу посаду чи зміну професійних обов'язків	лізинг – такий спосіб, де залучають людський ресурс зі сторони на часовий проміжок
резерв кадрів	практика у студентів: як правило, студенти, які проходять практику згодом, залишаються працювати у цій організації
внутрішній конкурс між кандидатами	використання кадрових агенцій. Кадрові агенти – це посередник із професійними навичками та вміннями, між організацією та самим кандидатом
рекомендації: пошук співробітника на відкриту посаду за допомогою персоналу організації, шляхом опитування родичів, друзів, знайомих, тощо	оголошення у ЗМІ. Такі оголошення бувають у двох видах: друковані та електронні. Друковані оголошення – це оголошення в газетах, реклама на листівках і таке інше. Електронні – на сайтах пошуку роботи, соціальних мережах, тощо.

Джерело: складено автором на основі [2]

Таблиця 1.3 – Оцінка характеристик пошуку персоналу

Позитивні сторони	Негативні сторони
Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
немає непотрібних грошових витрат за оголошення	резервний персонал організації буде негативно налаштований
тимчасові проміжки пошуку персоналу знижено	невелика інформація про кандидатів
вже знаєш, на що готовий співробітник, вступивши у нову	великі витрати на реклами та на виставляння оголошень на сайтах
посаду, чи впорається він із такими обов'язками	
Зовнішні джерела	Внутрішні джерела
величезний вибір кандидатів	невеликий вибір
велике охоплення потрібної аудиторії	атмосфера у колективі
реклама	
соціальні мережі	

Джерело: складено автором на основі [3]

Можемо зробити висновок, що зовнішнє джерело пошуку персоналу в організацію є найкращим способом, хоч і є такі недоліки, як тимчасовий проміжок і фінансові витрати на рекламу тощо.

Після того, як ми визначили, що таке пошук співробітників і як їх знайти в свою організацію, можна перейти до наступного етапу - це підбір персоналу

на підприємство, основне вимоги до кандидата на відкриту посаду.

При підборі персоналу організації необхідно визначити вимоги до підбору персоналу. Це найважливіший момент при прийомі на роботу, тому що з цієї інформації про кандидата ми можемо зробити висновок, що людина підходить для цієї організації (у нашому випадку – для закладу готельного господарства).

Серед основних вимоги до обов'язкового заповнення виділимо наступні: опис робочого процесу на підприємстві готельного господарства; визначення умов процесу роботи; опис нормативів продуктивності праці; загальний опис робочої діяльності підприємства; завдання; навички та знання; освіта; стаж роботи [6].

Чим краще і точніше будуть описані вимоги до кандидата на відкриту посаду та особливості його робочого процесу, тим більша можливість знайти кваліфікованого співробітника. Усі характеристики про робочий процес (заробітна плата, робоча зміна, тривалість робочої зміни тощо) передаються безпосередньо менеджеру з персоналу, співробітнику, чия робоча діяльність на це і спрямована) [39].

Після виставлення вакансії, написання вимог тощо, відбувається відбір кандидатів на відкриту посаду до організації.

Відбір персоналу на підприємство готельного бізнесу – це вже безпосередньо вибір майбутнього співробітника з усіх кандидатів, які надсилали свої анкети.

Відбір персоналу відбувається за такими критеріями: аналіз резюме та поданих документів кандидата на посаду; попередня співбесіда; перевірка якостей кандидата; основна співбесіда [38].

Метою аналізу є визначення відповідності кандидата вимогам підприємства, а також загальне враження про кандидата на посаду.

Резюме кандидата – це документ, що найбільше виділяється. Основні пункти, які повинні бути зазначеними в резюме: ім'я, посада, вік, освіта, досвід роботи, особисті якості, додаткова інформація – це рекомендації з минулого

місця робота, передбачувана заробітна плата [10].

Далі попередня розмова з кандидатом – це невелике інтерв'ю, під час якого менеджер з персоналу оцінює кандидата під час особистої зустрічі.

Це інтерв'ю дозволяє детальніше познайомитися з кандидатом, обговорити з ним його резюме. У ході даного інтерв'ю менеджер з персоналу звертає увагу на зовнішній вигляд, поведінку, мову, зацікавленість в отриманні цієї посади.

В результаті попередніх співбесід з кандидатами, як правило, більшість з них не проходять далі.

Наступним етапом є перевірка професійних та особистих якостей кандидата на посаду. Мета цього етапу – дізнатися про кандидата. На цьому етапі можна використовувати такі методи, як методи тестування:

Тест на успішність – визначення рівня знань і навичок в цій області; тест на проектування – це створення ситуації, яку повинен вирішити кандидат, і чіткої відповіді не очікується; тест на придатність – обов'язково перевірте здатність кандидата вирішити конкретну ситуацію; опитування – визначає особисті якості кандидата і дозволяє йому мислити найбільш яскраво [45].

Передостанній етап підбору персоналу – це основна співбесіда. Співбесіда – це один із найпопулярніших методів інтерв'ювання між працівником організації та кандидата. Види співбесід наведено у таблиці 1.4.

Після основної співбесіди – наступний та останній етап ухвалення рішення про вибір. На цьому етапі менеджер з персоналу вже нічого не вирішує, приймає рішення безпосередньо керівник, який має вільну посаду.

Керівник підприємства може прийняти кілька рішень:

- запросити кандидатів на роботу;
- відмовити у запрошенні кандидатів на роботу;
- запросити на іншу посаду, якщо будуть враховані деякі якості та навички кандидата;
- якщо вакансія, на яку має право кандидат, зайнята, включіть його до кадрового резерву.

Таблиця 1.4 – Види співбесід

Види співбесіди	Характеристика
Структурована	готують спеціальні запитання заздалегідь, але до них є «правильні відповіді»
Ситуаційна	заздалегідь готують ситуації, пов'язані з професійною діяльністю кандидата в цій організації, але до них також є «правильні відповіді»
Проективна	заздалегідь готують питання на інтерв'ю, в ході якого ставлять одне запитання за іншим, обговоривши заздалегідь, що кандидат має надати кілька варіантів відповідей, метод проекції – який перший варіант відповіді прийшов на думку кандидату, той і є для нього правильний
Поведінкова	полягає в тому, що за підсумками даного інтерв'ю складається шкала оцінки, як виявляються ті чи інші компетенції у поведінці кандидата в робочій обстановці. Питання повинні задаватися лише щодо минулого досвіду випробуваного, реальних ситуацій, що траплялися з ним протягом його професійної діяльності
Стрессова	вигляд інтерв'ю, де кандидата перевіряють на стресостійкість, суть його у тому, щоб вивести з рівноваги кандидата

Джерело: складено автором на основі [13]

Після розмови з керівником (директором), якщо і кандидат, і керівник дійшли згоди, кандидат повинен підписати трудовий договір, але до цього керівник або менеджер з персоналу повинні дати кандидату розуміння правил програми роботи та інших положень в організації. Після вищевказаних процедур співробітник проходить процедуру адаптації [14].

Отже, розглянуто кадрову політику та особливості набору персоналу на підприємство. Найважливішою метою кадрової політики є забезпечення повного балансу між чисельністю і складом співробітників організації. Виділено три елементи, за якими схожі трактування кадрової політики: конкретний вплив на певну групу людей, які провадять свою трудову діяльність в організації; цей вплив тісно пов'язаний безпосередньо з цілями та завданнями організації; вплив та управління стимулює рух трудових ресурсів, а також регулює їхнє раціональне використання. Виділено групи факторів, які впливають на управління персоналом: зовнішні і внутрішні фактори. Встановлено, що управління персоналом складається із п'яти взаємопов'язаних сегментів: набір персоналу; розвиток персоналу; мотивація та стимулювання персоналу; кар'єра персоналу та управління нею; керування плинністю кадрів на підприємстві, та надана характеристика кожного сегменту.

## 1.2 Адаптація, навчання та оцінка роботи персоналу готельного підприємства

Розвиток співробітників підприємства є невід'ємною частиною робочого процесу. Розвиток персоналу означає адаптацію, навчання і, нарешті, оцінку персоналу. Розглянемо кожен з трьох напрямків окремо.

Першим етапом після найму співробітника є адаптація. Адаптація персоналу – це процес адаптації нових співробітників до роботи підприємства. Цей процес дозволяє співробітникам ознайомитися з професійними, трудовими, соціальними та організаційними нормами всередині організації [43].

Адаптація буває двох видів: первинна та вторинна. Під первинною адаптацією розуміють процес адаптації співробітника без досвіду роботи, який тільки розпочав свій кар'єрний шлях. Як правило, це молоді люди, випускники навчальних закладів. Вторинна адаптація – це адаптація професійних співробітників, з досвідом роботи, які вирішили поміняти або компанію, або посаду [17].

Процес адаптації співробітника можна розділити на п'ять основних етапів:

- розробка плану адаптації працівника;
- вступ до посади;
- контроль процесу;
- проведення коригувальних заходів;
- оцінка роботи працівника.

Для правильної адаптації необхідно виключити такі ознаки:

- дезорієнтація усередині колективу;
- відсутність значущості себе;
- недовіра до колег;
- погане ставлення до начальства;
- відсутність зацікавленості кандидата;

Якщо ці фактори не виявилися у кандидата, то його адаптація до робочого процесу даної організації проходить успішно.

Після успішної адаптації для співробітника підготовлено найважливіший етап – етап навчання. Навчання персоналу – це передача інформації від досвідченого співробітника.

Підготовка та додаткова професійна освіта у сфері є одним із важливих завдань управління персоналом. Не дивно, що організації витрачають великі фінансові ресурси навчання персоналу [25].

Метою навчання персоналу є отримання якісного людського ресурсу. Навчання вигідне для всіх, як для співробітника, який отримує багато нової та корисної інформації, стає кращим, так і для керівників, оскільки вони отримують ефективного співробітника. Завдяки підвищенню кваліфікації співробітника організація може підвищувати якість продукції, збільшити продуктивність праці, збільшити масштаб діяльності [36].

Безперервність додаткової професійної освіти персоналу пропонує різні види навчання:

- підготовка (отримання раніше невідомих навичок, умінь, знань);
- підвищення кваліфікації (вже не здобуття, а покращення знань, навичок, умінь, підготовка до більш складних завдань);
- перепідготовка (отримання раніше невідомих навичок, умінь, знань для того, щоб перекваліфікуватися в іншу спеціальність).

Вирізняють такі нормативні програми: короткострокові (менше чи рівні 100 годин), середньострокові (від 100 до 500 годин), стандартні (від 500 до 1000 годин).

Методи навчання ділять за принципом, де проходить навчання співробітник усередині організації чи її межами. На робочому місці, тобто всередині компанії: стажування у різних спеціальностях в іншому відділі; процес впровадження працівника у робочий процес іншого працівника; навчання у досвідченіших співробітників; наставництво; використання комплексних методів [23].

Навчання за межами робочого місця може включати відвідування лекцій та семінарів, кейс-методи для вирішення практичних завдань, тренінги, ділові ігри, загальні збори.

Для ефективнішого способу навчання персоналу слід комбінувати дані методи навчання.

Важливою складовою діяльності підприємства готельного бізнесу є оцінка персоналу. Оцінка персоналу – це один із методів встановлення відповідності оцінюваного співробітника стандартам організації. Тут оцінюється особистісні та трудові дані співробітника [20].

Отже, оцінка персоналу готельного підприємства відіграє одну з важливих ролей під час управління персоналом. Завдяки оцінці персоналу, можна дійти таких кар'єрних питань як пошук співробітника; наймання співробітника; навчання співробітника; просування кар'єрними сходами співробітника; мотивація працівника; заробітна плата працівника; звільнення працівника.

### 1.3 Мотивація та стимулювання персоналу готельного підприємства

Мотивація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх процесів, які спонукають людину до дії. Іншими словами, замотивована людина – це та, яка готова діяти.

Мета управління мотивацією в управлінні персоналу зводиться до реалізації здібностей людини для виконання поданих перед ним завдань.

Мотивація та заохочення співробітників означає зміну структури цінностей та інтересів відповідно до зазначених параметрів, розвиток ядра відповідної мотивації та надання довгострокового впливу на співробітників з метою розвитку потенціалу співробітників на цій основі.

У кадровій політиці у сфері стимулювання та мотивації необхідно встановлювати кожному співробітнику такі цілі, досягнення яких стає гарантією отримання гарантованих благ [37].



Стимулювання – це та рушійна сила, яка не тільки впливає на характер людини, але і впливає на зовнішній стан її роботи через механізм розподілу прибутку, оскільки існує зацікавленість в отриманні певних гарантованих вигод, які працівник активно мотивує.

Система винагород (стимулювання) – це набір вимог, винагород і покарань, які використовуються для встановлення причинно-наслідкового зв'язку між стабільною поведінкою співробітників, їх наслідками та оцінкою компенсації. Формування системи стимулювання пов'язане зі ставленням працівника до різних пільг, що надаються організацією, рівнем освіти, обставинами його особистого життя і конкретними соціальними умовами, в яких людина опинилася [33].

Стимулювання трудової активності для досягнення цілей підприємства стимулює співробітників до праці, підвищує продуктивність і якість роботи за допомогою матеріального і морального впливу.

Якщо говорити про стимулювання трудової діяльності працівників, потрібно враховувати і таке поняття як мотивація праці.

Мотивація трудової діяльності – це задоволення працівника потребами і очікуваннями в обраній роботі співробітника, здійснюване у вигляді комплексу заходів, що реалізуються суб'єктом управління з метою збігу з цілями і завданнями підприємства, а також для підвищення продуктивності праці співробітника.

Процес задоволення – це мотиваційна політика, заснована на потребах працівників, відомих керівництву компанії. Одним із ряду заходів є стимулювання праці, яке завжди є засобом Доповнення мотиваційної політики та задоволення конкретних потреб працівників, особливо важливих потреб.

Головним видом мотивації є матеріальне заохочення, що має значну роль у підвищенні трудової діяльності працівників на підприємстві. Цей вид складається з матеріально-грошового та матеріально-негрошового стимулювання [26].

Розглянемо існуючу класифікацію видів стимулювання.



Матеріальне стимулювання – комплекс різноманітних матеріальних благ, які отримують чи які присвоюють персоналу за індивідуальний чи груповий внесок у результати роботи підприємства у вигляді професійної праці, творчої діяльності, і навіть необхідних правил поведінки [34].

Існують форми матеріального грошового та негрошового заохочення працівників та стимулювання досить високих показників трудової діяльності.

Характеристика видів матеріального грошового стимулювання співробітників наведена у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Види матеріального грошового стимулювання

Стимулювання	Характеристика
Заробітна плата – номінальна плата	Оплата праці співробітників, що включає основні (робочі місяця, години роботи, зарплата) і додаткові (бонуси, надбавки, доплати за умовами праці, за неповний робочий день, нічну роботу, роботу в святкові та недільні дні, понаднормову роботу).
Заробітна плата – реальна плата	Забезпечення заробітної плати за рахунок підвищення тарифної ставки, запровадження компенсаційних виплат.
Винагорода	Внутрішня винагорода – це досягнення поставленої мети будь-якої організації, і навіть значимість виконуваної роботи. Спілкування з керівним складом, з колегами, з іншими службами – це також є винагородою. Зовнішня винагорода – це додаткові виплати, просування кар'єрою, похвала керівного складу. Метою такої винагороди є забезпечення виконання цілей організації за допомогою збереження та стимулювання працівників.
Участь співробітників у прибутках	Виплата з розподілом прибутку не є одноразовим бонусом. Він визначається часткою прибутку, на яку створюється стимулюючий фонд підприємства. Ця компенсація поширюється на працівників, які дійсно можуть вплинути на їх прибуток.
Участь організації в акціонерному капіталі	Купівля акцій компанії та отримання дивідендів: купівля акцій за зниженою ціною, покупка акцій безкоштовно.
Плани додаткових виплат	План в основному пов'язаний з працівниками торгової організації, заохочує пошук нових неділь, субсидує операційні витрати та опосередковано покриває особисті витрати, пов'язані з бізнесом.

Джерело: складено автором на основі [44]

Розглянемо види матеріального негрошового стимулювання (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Види матеріального негрошового стимулювання

Стимулювання	Характеристика
Оплата витрат на транспортування або обслуговування власним транспортом	В організації виділяються кошти на оплату транспортних витрат для співробітників, найпопулярніше таксі. У деяких організаціях купують свій транспорт із повним чи частковим обслуговуванням.
Організація харчування	Це або безкоштовні сніданки/обіди/вечері або виділяються окремі кошти, які видаються співробітникам щодня на харчування.
Продаж фірмових товарів/продуктів	Виділення коштів підприємством на знижку під час продажу цих товарів/продуктів для своїх співробітників.
Програми навчання для співробітників	Організація виділяє кошти на зовнішнє навчання персоналу, що повністю або більше половини оплачує за співробітників.
Програми медичного обслуговування	Організація виділяє кошти на медичне обслуговування співробітників.
Гнучкі пільги	Організація встановлює певну суму для покупки необхідного прибутку і послуг. Працівник має право самостійно вибирати пільги і послуги в межах встановленої суми.
Страховання життя	Страховання за рахунок коштів організації життя працівників та їх сімей. За рахунок коштів, утримуваних з доходу працівника, у разі нещасного випадку виплачується сума, що дорівнює річному доходу працівника, а у разі нещасного випадку зі смертельними наслідками виплачується сума, що є вдвічі більшою.

Джерело: складено автором на основі [49]

Важливим інструментом матеріального негрошового стимулювання є соціальні пільги. Вони можуть утримувати професійних працівників, спонукати до збільшення продуктивності праці. Також ці пільги є способом прояву турботи про працівників з боку керівництва організації та підвищення рівня якості життя працівників. Вони можуть бути гарантовані державою або надані підприємством працівникам на добровільній основі.

Гарантовані державою соціальні виплати є обов'язковими для підприємств усіх форм власності, і їх роль не є захоплюючою. Такі переваги включають щорічну оплачувану відпустку та оплачувану лікарняну відпустку. Ці переваги є обов'язковими [30].

Пільги – це особлива форма участі працівників в економічному успіху бізнесу.

Всі види немонетарних матеріальних стимулів надають сильну стимулюючу дію. Ці стимули мають значну цінність. У деяких випадках вони

становлять понад 20% сімейного бюджету (транспортні витрати, асигнування на особисте користування транспортним засобом). Але заохочення як вираження політики організації щодо працівників – це також спосіб диференціювати це ставлення до працівників різних формальних та професійних категорій [47].

У пільг є також психологічна складова. Оскільки пільги не належать до заробітної плати, вони являють собою винагороду у вигляді дарування. Здійснюється вона для того, щоб викликати позитивну реакцію з боку персоналу до керівництва, робочого місця.

У групі матеріальних негрошових стимулів слід виділити ті, особливістю яких є зреченість отримання матеріального стимулювання.

До цієї групи віднесено такі види стимулів:

- страхування життя працівників;
- страхування від нещасних випадків працівників;
- страхування майна працівників;
- надання медичного обслуговування працівників;
- надання оплачуваних відпусток;
- надання оплачуваних відпусток під час сесії.

Відстрочене матеріальне стимулювання – це свого роду модель партнерських взаємин співробітників і роботодавця, які виступають як інвестори, що в той же час вважається і виплатами, які забезпечать майбутнє співробітників. На сьогоднішній день всі різновиди матеріального негрошового стимулювання в основному використовують великі, іноді середні і дуже рідко малі бізнеси, оскільки малі не мають достатніх фінансових коштів [22].

На сьогоднішній день організація, яка прагне бути лідером на ринку за якістю вироблених товарів та послуг, що пропонуються, повинна розробляти соціальну політику щодо своїх співробітників.

Важливим видом стимулювання є нематеріальне – це будь-які види заохочень на підприємстві: конкурс «Найкращий співробітник місяця», дошка

пошани, нагородження грамотами та сувенірами, похвала керівництва у присутності інших працівників. Цей підхід показує, що за позитивний результат трудової діяльності працівники отримують визнання, повагу та подяку [28].

Нематеріальне стимулювання працівників на підприємстві відповідає таким умовам: встановлювати заходи заохочення за перевиконання плану, понаднормову роботу; зробити заохочення за конкретні показники; зацікавити кожного співробітника у виконанні поставлених цілей підприємства.

Одним із сильних спонукальних стимулів для персоналу є визнання. Співробітникам слід знати, що їх результати праці будуть оцінені належним чином. Визнання буває двох видів – це особисте та публічне: особисте визнання передбачає, що співробітники, які відзначилися на робочому місці за хорошу і якісну роботу будуть відзначені в спеціальних доповідях керівництву підприємства; публічне визнання виражається у поширенні інформації про досягнення працівників у газетах та журналах, що випускаються на підприємствах, на дошці пошани, нагородження грамотами, подарунками, тощо [35].

Основні елементи нематеріального стимулювання наведені у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 – Елементи нематеріального стимулювання

Стимулювання	Характеристика
Заохочення вільним часом	Регламентування тривалості трудової діяльності: надання працівникам можливості вибору додаткової відпустки, відпустки, тривалості відпустки, організація гнучкого графіка роботи для активної і творчої роботи.
Стимулювання праці	Регулює поведінку співробітника на основі вимірювання задоволеності його роботою, передбачає наявність творчого елемента в його роботі, можливість участі в управлінні, просування по службі на тій же посаді.
Стимули для регулювання поведінки працівників на основі висловлення громадської думки	Вручення дипломів, значків і розміщення фотографій на дошці пошани.

Джерело: складено автором на основі [32]

Отже, можемо зазначити, що нематеріальне стимулювання трудової діяльності є значним для регулювання поведінки працівника, його спонукання до виконання поставлених цілей підприємства.

#### 1.4 Управління кар'єрою та плинністю кадрів готельного підприємства

Кар'єра – це сукупність посад співробітника протягом певного часу. Кар'єрне зростання робить сильний вплив на співробітника. У ході кар'єрного зростання співробітник освоює важливі для нього навички: Професійні, управлінські, соціальні та посадові. Тим самим підвищує свою цінність ринку праці.

Кар'єра – це один із мотивуючих процесів для співробітника. Для управління діловою кар'єрою працівника, кар'єрний простір організації повинен мати такі якості:

- зрозуміла службова система статусів та ролей;
- дистанція між посадами;
- чіткість у повноваженнях кожної посади;
- професійна та посадова мобільність.

Основними завданнями управління кар'єрою становлять:

- розробка плану кар'єри працівників;
- підлаштування плану кар'єри під працівників;
- змістовні аспекти планування кар'єри із заробітчан.

Системи управління співробітниками націлені на створення гнучкої кар'єри працівників із врахуванням індивідуального підходу.

Звільнення – це процес припинення надання трудових послуг працівників роботодавцю за власним бажанням співробітнику, чи за бажанням роботодавця. Це також важливий етап у системі управління персоналу [42].

Підставами для припинення трудового договору є:

- угода сторін;
- закінчення строку трудового договору;

- розірвання трудового договору з ініціативи працівника, з ініціативи роботодавця;
- перехід працівника на іншу посаду;
- відмова співробітника від продовження роботи у зв'язку із змінами умов у трудовому договорі;
- відмова від переведення співробітника на іншу роботу в іншу місцевість разом із роботодавцем.

Плинність кадрів – це характеристика, що показує швидкість звільнення співробітників з організації.

Серед основних причин плинності кадрів на підприємстві готельного бізнесу можемо виділити наступні:

- слабкий підбір персоналу до організації;
- невдоволення політикою менеджменту організації;
- погані умови праці;
- відсутність кар'єрного зростання всередині організації;
- відсутність належної адаптації працівників;
- несправедливі звільнення інших працівників [48].

Серед заходів, які слід прийняти підприємству з метою зменшення плинності кадрів, слід виділити наступні: забезпечення якіснішого підбору працівників; забезпечення конфіденційності контактів персоналу; створення якіснішого навчання; зведення до мінімуму години переробки; створення мотиваційної програми; забезпечення відкритої до працівника політики підприємства.

Отже, було охарактеризовано процеси управління кар'єрою та плинністю кадрів. Кар'єра – це один із мотивуючих процесів для співробітника. Для управління діловою кар'єрою працівника, кар'єрний простір організації повинен мати такі якості: зрозуміла службова система статусів та ролей; дистанція між посадами; чіткість у повноваженнях кожної посади; професійна та посадова мобільність. Плинність кадрів – це характеристика, що показує швидкість звільнення співробітників з організації.

Виділено основні причини плинності кадрів на підприємстві готельного бізнесу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами написання першого розділу сформовано такі висновки та узагальнення:

1. Розглянуто кадрову політику та особливості набору персоналу на підприємство. Найважливішою метою кадрової політики є забезпечення повного балансу між чисельністю і складом співробітників організації. Цей баланс повинен відповідати цілям і потребам цієї організації, а також вимогам певних елементів закону і загальної ситуації на ринку праці. Виділено три елементи, за якими схожі трактування кадрової політики: конкретний вплив на певну групу людей, які провадять свою трудову діяльність в організації; цей вплив тісно пов'язаний безпосередньо з цілями та завданнями організації; вплив та управління стимулює рух трудових ресурсів, а також регулює їхнє раціональне використання. Управління персоналом являє собою комплекс заходів, спрямованих на створення або пошук і підтримку якісного персоналу. І цей персонал може виконувати функції, необхідні організації. Виділено групи факторів, які впливають на управління персоналом: зовнішні і внутрішні фактори. Встановлено, що управління персоналом складається із п'яти взаємопов'язаних сегментів: набір персоналу; розвиток персоналу (адаптація, навчання, оцінка персоналу); мотивація та стимулювання персоналу; кар'єра персоналу та управління нею; керування плинністю кадрів на підприємстві, та надана характеристика кожного сегменту.

2. Охарактеризовано процеси адаптації, навчання та оцінки персоналу на підприємстві. Процес адаптації співробітника можна розділити на п'ять основних етапів: 1) розробка плану адаптації працівника; 2) вступ до посади; 3) контроль процесу; 4) проведення коригувальних заходів; 5) оцінка роботи працівника. Після успішної адаптації для співробітника підготовлено



найважливіший етап – етап навчання. Навчання персоналу – це передача інформації від досвідченого співробітника. Метою навчання персоналу є отримання якісного людського ресурсу. Навчання вигідне для всіх, як для співробітника, який отримує багато нової та корисної інформації, стає кращим, так і для керівників, оскільки вони отримують ефективного співробітника. Завдяки підвищенню кваліфікації співробітника організація може підвищувати якість продукції, збільшити продуктивність праці, збільшити масштаб діяльності. Важливою складовою діяльності підприємства готельного бізнесу є оцінка персоналу – це один із методів встановлення відповідності оцінюваного співробітника стандартам організації. Тут оцінюється особистісні та трудові дані співробітника.

3. Розглянуто мотивацію та стимулювання персоналу на робочому місці. Мотивація та заохочення співробітників означає зміну структури цінностей та інтересів відповідно до зазначених параметрів, розвиток ядра відповідної мотивації та надання довгострокового впливу на співробітників з метою розвитку потенціалу співробітників на цій основі.

4. Охарактеризовано процеси управління кар'єрою та плинністю кадрів. Кар'єра – це один із мотивуючих процесів для співробітника. Для управління діловою кар'єрою працівника, кар'єрний простір організації повинен мати такі якості: зрозуміла службова система статусів та ролей; дистанція між посадами; чіткість у повноваженнях кожної посади; професійна та посадова мобільність. Плинність кадрів – це характеристика, що показує швидкість звільнення співробітників з організації. Виділено основні причини плинності кадрів на підприємстві готельного бізнесу.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ СВІТ (ГОТЕЛЬ ДНІПРОПЕТРОВСЬК)»

#### 2.1 Характеристика діяльності готельного підприємства

Базою дослідження був ТОВ «Готельний світ (готель Дніпропетровськ)», місцерозташування якого м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, будинок 33.

ТОВ «Готельний світ» зареєстровано 16.01.2016 року. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000,00. На момент останнього оновлення даних 01.06.2024 статус компанії – не перебуває в процесі припинення.

Керівник ТОВ «Готельний світ» – Тицька Каріна Миколаївна.

Організаційно-правова форма компанії ТОВ «Готельний світ» – товариство з обмеженою відповідальністю.

Основний вид діяльності (КВЕД) – 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

До інших видів діяльності належать:

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність.

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг.

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Розташування готелю є дуже вигідним, напроти знаходиться річка Дніпро та облагороджена набережна з великою кількістю різних кафе, ресторанів, кав'ярень, будівля державного цирку, до центру міста 10 хвилин пішки, парк імені Тараса Шевченка розташований за 1,5 км.

Готель має статус тризіркового. У кожному номері є кабельне телебачення і є балкон і холодильник. Власна ванна кімната має ванну та укомплектована безкоштовними туалетно-косметичними засобами.

Гості можуть скуштувати страви європейської та української кухні у ресторанах готелю або відпочити у барі.

Автобусна зупинка «Вулиця Набережна Січеславська» знаходиться за 20 метрів від готелю. До залізничного вокзалу міста – 3 км.

Розглянемо детально номерний фонд готелю. Гостям пропонується проживання у наступних номерах економ класу [18]:

– Тариф день. Вартість двомісного стандарту з 6.00 до 18.00 становить 400 гривень. Економ двомісний номер – це світлий та затишний номер розрахований для двох осіб, площею 16 м<sup>2</sup> (рис.2.1). Номер у готелі: ванна кімната (ванна/душ), телевізор з кабельним і супутниковим телебаченням, телефоном з прямим виходом на міжміські та міжнародні лінії, холодильником, двома роздільними ліжками, письмовим столом. Вартість сніданку – 168 грн.; вартість обіду – 360 грн.; вартість вечері – 250 грн. Додаткова послуга : паркування платне.



Рисунок 2.1 – Вигляд номера категорії «Економ» у готелі Дніпропетровськ

Джерело: складено автором

– Економ одномісний – затишний однокімнатний номер площею 14,5 м<sup>2</sup> (рис.2.2). У номері є все необхідне для одного гостя: робочий стіл для повноцінної роботи у відрядженнях, телефон, телевізор з кабельним та супутниковим телебаченням, холодильник, кондиціонер, ванна кімната (ванна/душ), міні-парфумерія, односпальне ліжко (900\*1900). Вартість номеру – від 600 грн/доба. Кількість номерів – 35 одиниць. Вартість сніданку – 168 грн.; вартість обіду – 360 грн.; вартість вечері – 250 грн. Додаткова послуга : паркування платне.



Рисунок 2.2 – Вигляд номера категорії «Економ одномісний» у готелі  
Дніпропетровськ

Джерело: складено автором

– Економ двомісний – затишний однокімнатний номер площею 16 м<sup>2</sup> (рис.2.3). У номері є все необхідне для двох гостей: робочий стіл для повноцінної роботи у відрядженнях, телефон, провідний інтернет, телевізор з кабельним та супутниковим телебаченням, холодильник, кондиціонер, фен, ванна кімната (ванна/душ), міні-парфумерія, два односпальні ліжка (900\*1900). Вартість номеру – від 750 грн/доба. Кількість номерів – 149 одиниць. Вартість сніданку – 168 грн.; вартість обіду – 360 грн.; вартість вечері – 250 грн. Додаткова послуга : паркування платне.



Рисунок 2.3 – Вигляд номера категорії «Економ двомісний» у готелі  
Дніпропетровськ

Джерело: складено автором

– Економ з великим ліжком – затишний однокімнатний номер площею 16 м<sup>2</sup> (рис.2.4). У номері є все необхідне для одного або двох гостей: робочий стіл для повноцінної роботи у відрядженнях, телефон, провідний інтернет, телевізор з кабельним та супутниковим телебаченням, холодильник,

кондиціонер, фен, ванна кімната (ванна/душ), міні-парфумерія, двоспальне ліжко (1600\*2000) з ортопедичним матрацом. Вартість номеру – від 900 грн/доба. Кількість номерів – 43. Вартість сніданку – 168 грн.; вартість обіду – 360 грн.; вартість вечері – 250 грн. Додаткова послуга : паркування платне.



Рисунок 2.4 – Вигляд номера категорії «Економ з великим ліжком» у готелі  
Дніпропетровськ

Джерело: складено автором

– Стандарт двомісний – площа номера складає 16 м<sup>2</sup> (рис.2.5).

Стандарт покращений – світлий та затишний номер з одним великим двоспальним ліжком (1800\*2000) або двома роздільними ліжками (900\*2000). У номері є робочий стіл для повноцінної роботи у відрядженнях, телефон, телевізор з кабельним та супутниковим телебаченням, холодильник, провідний інтернет, кондиціонер, ванна кімната (ванна/душ), міні-парфумерія, односпальне ліжко (900\*1900). Кількість номерів – 13 одиниць.

Вартість номеру від 1100 грн / доба. Вартість сніданку – 168 грн.; вартість обіду – 360 грн.; вартість вечері – 250 грн. Додаткова послуга : паркування платне.

– Бізнес клас – затишний однокімнатний номер площею 12,5 м<sup>2</sup> (рис.2.6). У номері є робочий стіл для повноцінної роботи у відрядженнях, телефон, Wi-Fi, телевізор з кабельним та супутниковим телебаченням, холодильник, кондиціонер, ванна кімната (душова), міні-парфумерія, односпальне ліжко (900\*2000). Кількість номерів – 3 одиниці. Вартість проживання становить від



1100 грн. Сніданок входить у вартість. Вартість обіду – 360 грн.; вартість вечері – 250 грн. Додаткова послуга : паркування платне.



Рисунок 2.5 – Вигляд номера категорії «Стандарт двомісний» у готелі  
Дніпропетровськ

Джерело: складено автором



Рисунок 2.6 – Вигляд номера категорії «Бізнес клас» у готелі  
Дніпропетровськ

Джерело: складено автором

– Комфорт клас – просторі номери площею 16 м<sup>2</sup> (рис. 2.7). номери укомплектовані одним великим двоспальним ліжком (1800\*2000) або двома роздільними ліжками (900\*2000). У номері є телефон, Wi-Fi, телевізор з кабельним та супутниковим телебаченням, холодильник, кондиціонер, ванна кімната (душова), міні-парфумерія. Кількість номерів з двоспальним ліжком - 25 одиниць. Вартість одномісного проживання: 1500 грн.

Кількість номерів з двома окремими ліжками – 11 одиниць. Вартість двомісного проживання: 1700 грн.

Сніданок входить у вартість номера. Вартість обіду – 400 грн; вартість вечері – 300 грн. Додаткова послуга : паркування платне.



Рисунок 2.7 – Вигляд номера категорії «Комфорт клас» у готелі  
Дніпропетровськ

Джерело: складено автором

– Люкс двокімнатний – гарний затишний номер площею 24,5м<sup>2</sup> (рис. 2.8), в якому знаходиться двоспальне ліжко (1800\*2000) з ортопедичним матрацом, журнальний столик та комфортні диван та крісла. Номер розділений на дві зони: зона відпочинку та спальня.

У номері є телефон, Wi-Fi, телевізор з кабельним та супутниковим телебаченням, холодильник, кондиціонер, фен, ванна кімната оснащена сучасною душовою кабіною і всім необхідним приладдям. Кількість номерів – 8 одиниць. Вартість одномісного проживання становить 1760 грн. Вартість двомісного проживання – 1880 грн. Сніданок входить у вартість номера. Вартість обіду – 400 грн., вартість вечері – 300 грн. Додаткова послуга : паркування платне.

– Люкс комфорт – затишні номери площею 24,5м<sup>2</sup> (рис. 2.9), які виконані у класичному стилі. Вони мають все необхідне як для проведення ділових переговорів і зустрічей, так і для розкішного відпочинку. Номери складаються з двох кімнат: вітальні та спальні. У номері є телефон, Wi-Fi, холодильник, кондиціонер, фен, міні-парфумерія. Кількість номерів – 12 одиниць. Вартість проживання від 1800 грн / доба. Сніданок входить у вартість номера. Вартість

обіду – 400 грн., вартість вечері – 300 грн. Додаткова послуга : паркування платне.



Рисунок 2.8 – Вигляд номера категорії «Люкс двокімнатний» у готелі  
Дніпропетровськ

Джерело: складено автором



Рисунок 2.9 – Вигляд номера категорії «Люкс комфорт» у готелі  
Дніпропетровськ

Джерело: складено автором

– Люкс трикімнатний – це світлий та просторий трикімнатний номер з двома спальнями та вітальнею, площа номера становить 55 м<sup>2</sup> (рис.2.10). У номері є все необхідне для проживання як сім'ї, так і молодят. У номері є простора спальня з великим двоспальним ліжком (1600\*2000), друга спальня з двома роздільними ліжками (900\*2000), світла ванна кімната та гостьовий санвузол, вітальня з зоною для відпочинку та обіднім столом, телевізор з кабельним та супутниковим телебаченням, Wi-Fi, телефон, холодильник, кондиціонер, фен, міні-парфумерія. Кількість номерів – 1. Вартість



проживання становить від 3000 грн/доба. Сніданок входить у вартість номера. Вартість обіду – 400 грн., вартість вечері – 300 грн. Додаткова послуга : паркування платне.



Рисунок 2.10 – Вигляд номера категорії «Люкс трикімнатний» у готелі  
Дніпропетровськ

Джерело: складено автором

У готелі «Дніпропетровськ» є чотири комфортабельні конференц-зали, що вміщають від 10 до 80 осіб.

Конференц-зал №1, розрахований на 30 осіб, розташований на 11 поверсі готелю. Це просторе світле приміщення, з вікна якого відкривається мальовничий краєвид на набережну та Дніпро. Конференц-зал готелю ідеально підходить для успішного проведення презентацій, ділових зустрічей, семінарів, круглих столів та інших заходів.

Місце доповідача забезпечене всім необхідним для організації ефектного виступу: до ваших послуг стіл та шафки для розміщення комп'ютера та різних документів, передбачена можливість підключення додаткового обладнання – проектора тощо, а фліпчарт (без паперу та маркерів), екран, проектор та Wi-Fi – входять у вартість оренди. Кондиціонер створить потрібну атмосферу в приміщенні, а зручні стільці та великий овальний стіл дадуть можливість усім учасникам заходу почуватися комфортно. Ціна оренди зали становить 2300 грн/день.

Конференц-зал №2, розрахований на 70 осіб, розташований на 10-му



поверсі готелю, з його вікон відкривається мальовничий краєвид на набережну та Дніпро. Розташування театром. В наявності сучасне конференц-обладнання: фліпчарт (без паперу та маркерів), екран, проектор та Wi-Fi – входять у вартість оренди. Стільці оснащені планшетами для зручного запису інформації. У залі встановлено потужний кондиціонер.

На час проведення зустрічей можна замовити кава-брейки. Ціна оренди зали становить 2300 грн/день.

Конференц-зал №3, розрахований на 70 осіб, розташований на 3 поверсі готелю. Це просторе та світле приміщення. В наявності сучасне конференц-обладнання: фліпчарт (без паперу та маркерів), екран, проектор та Wi-Fi – входять у вартість оренди. У залі встановлено потужний кондиціонер. Розміщення стільців по периметру. У центрі зали 8 столів зі стільцями. Всі стільці та парти мобільні. Ціна оренди зали становить 2300 грн/день.

Конференц-зал №4, розрахований на 80 осіб, розташований на 3 поверсі готелю. Це просторе та світле приміщення. У залі встановлено потужний кондиціонер. В наявності сучасне конференц-обладнання: фліпчарт (без паперу та маркерів), екран, проектор та Wi-Fi – входять у вартість оренди. Існують різні варіанти розсаджування. Всі стільці та столи мобільні. Приміщення ідеально підійде для проведення конференцій, семінарів, майстер-класів, тренінгів та ділових зустрічей. Ціна оренди зали становить 2300 грн/день.

У готелі функціонує бар на 40 посадкових місць та кафе на 70 посадкових місць.

Кафе пропонує вільний вибір страв та меню сніданків, обідів, вечер у кількох варіантах. Кухня кафе пропонує широкий асортимент салатів (візитівкою кафе є салат «Святковий»), м'ясні страви («Свинина на ребрі» маринована в травах), рибні – «Стейк із лосося», овочі гриль, «Вареники з вишнею та фруктово-ягідним дресингом».

Також гостям пропонуються карта вин, гарний чай, ароматна натуральна кава, капучино, макіато, кава латте та інші напої.

Отже, була надана характеристика діяльності підприємства. ТОВ «Готельний світ» зареєстровано 16.01.2016 року. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000,00. Основний вид діяльності (КВЕД) – 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Розташування готелю є дуже вигідним. Готель має статус тризіркового. У кожному номері є кабельне телебачення і є балкон і холодильник. Власна ванна кімната має ванну та укомплектована безкоштовними туалетно-косметичними засобами. Розглянуто номерний фонд готелю: економ одномісний, економ двомісний, економ з великим ліжком, стандарт двомісний, бізнес клас, комфорт клас, люкс двокімнатний, люкс комфорт, люкс трикімнатний. У готелі «Дніпропетровськ» є чотири комфортабельні конференц-зали. У готелі функціонує бар на 40 посадкових місць та кафе на 70 посадкових місць.

## 2.2 Аналіз кадрового потенціалу готельного підприємства

Кваліфікований персонал з великим досвідом роботи в індустрії гостинності допоможе гостям готелю вирішити всі проблеми, а комфортна атмосфера і високий рівень сервісу зроблять їх перебування в готелі незабутнім і стануть запорукою успішного бізнесу і гарного настрою.

Проведення систематичного аналізу діяльності компанії дозволяє швидко, ефективно та особисто оцінювати ефективність роботи компанії та її структурних підрозділів; правильно і своєчасно знаходити і враховувати фактори, що впливають на прибуток; визначає ціну продажу, вартість і тенденцію зміни, що необхідні для розрахунку прибутковості; знайти кращий спосіб вирішити різні проблеми і отримати достатній прибуток [46].

Для всебічної оцінки ефективності готельної діяльності використовуються різні показники, такі як продажі, прибуток і рентабельність.

При плануванні прибутку на розмір прибутку впливають різні фактори. Визначається відсоток прибутку за базовий рік, визначається збільшення

прибутку в залежності від збільшення обсягу послуг, що надаються. Збільшення прибутку через зміну цін і багатьох інших факторів.

Базою знань для аналізу господарської діяльності готелю є бухгалтерські та статистичні звіти, балансові дані готелю «Дніпропетровськ».

Управління документами відіграє дуже важливу роль у готелі «Дніпропетровськ». Документи складаються діловодами і затверджуються директором, головним бухгалтером після його призначення. Організація роботи з документами – це створення оптимальних умов для будь-якого виду роботи з документацією.

У службі підтримки корпоративних документів є 3 групи документів: вбудовані; вхідні; вихідні. Кожна з цих груп має свої власні властивості обробки. Прийом і обробка вхідних документів і передача вихідних документів здійснюється секретарем директора.

Діяльність готелю «Дніпропетровськ» супроводжується підготовкою різних видів документів: організаційні документи (структура і персонал, таблиця персоналу, посадова інструкція і т.д.); адміністративні документи (постанови, розпорядження, розпорядження, що стосуються основних видів діяльності); кадрові документи (колективні договори, розпорядження про персонал, трудові книжки, особисті справи, особисті кабінети); фінансові та бухгалтерські документи (звіти про діяльність, звіти про прибутки та збитки, акти, аудити тощо); інформаційні та довідкові документи (листи, сертифікати, примітки); нормативні документи вищих органів влади; комерційні документи (контракти та контракти).

У готелі «Дніпропетровськ» необхідною складовою діяльності є гостинність. Ефективність обслуговування в загальних рисах означає досягнення певного типу специфічного ефекту, тобто ефективності результату. Економічна ефективність-це результат, який виражається в певних грошових витратах, матеріалах, джерелах інформації та певних перевагах, отриманих у робочій силі. Економічна ефективність послуги означає, що Ви підприємство отримує прибуток (економічний ефект) від: процесу

виробництва та обслуговування відвідувачів; надання послуг розміщення; організація послуг.

Якість обслуговування та культура, обізнаність, велика кількість програм, ненав'язливе обслуговування – це один із важливих напрямів роботи із гостями.

Готель «Дніпропетровськ» використовує наступні інструменти для спілкування з клієнтами:

- готує якісну інформацію як з місцевої, так і з регіональної преси про можливості відпочинку та розваги, які будуть відбуватись;
- компанії, які створюють позитивний імідж туристичних визначних пам'яток та надають послуги потенційним споживачам (реклама, участь у телевізійних програмах, що спеціалізуються на туризмі, благодійність тощо);
- бажання обслуговуючого персоналу надавати гостям знаки уваги (послуги, засновані на всіх принципах для клієнта);
- уважне ставлення обслуговуючого персоналу готелю до побажань і побажань клієнта (що ще ми можемо для вас зробити?);
- полегшити гостям орієнтування при отриманні послуг (предмети в готелі, путівники і буклети, мови, зрозумілі відвідувачам);
- доброзичливе ставлення до відвідувачів має бути зведено до принципу обслуговування.

Організаційна структура готелю «Дніпропетровськ», наведена на рисунку А.1, є лінійно-функціональною структурою управління.

У лінійно-функціональній структурі є свої переваги та недоліки (табл.2.1). Послуги реєстрації та розміщення стосуються питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийомом гостей, які прибувають в готель, реєстрацією та оформленням номерів, наданням різних послуг і відправкою їх додому.

Служба бронювання займається прийомом заявок на бронювання номерів, їх обробка, а також складанням необхідної документації, а також співробітники цієї служби складають картотеку гостей, ведуть статистичний облік та надають дані відділу маркетингу для подальшого аналізу.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки організаційної структури готелю «Дніпропетровськ»

Переваги	Недоліки
1. Підготовка рішень на високому професійному рівні.	1. Складність підготовки рішення і узгодження.
2. Швидка комунікація.	2. Відсутність єдиного керівництва.
3. Розвантаження вищого керівництва.	3. Дублювання розпоряджень та комунікацій.
4. Професійна спеціалізація керівника.	4. Складність відсутності системи контролювання.
5. Це знижує потребу в професіоналах широкого профілю.	5. Зі змінами важко впоратися.

Джерело: складено автором

Служба обслуговування займається соціально-побутовим обслуговуванням.

Служба номерного фонду забезпечує обслуговування відвідувачів у номерах, підтримує необхідний санітарний стан номерів та рівень комфорту, надає побутові послуги.

Господарська служба забезпечує господарське та матеріально-технічне обслуговування готелю.

Служба телекомунікації та телефонії здійснює зв'язок із зовнішнім світом та між підрозділами.

Інженерно-експлуатаційна служба займатиметься плануванням, ремонтом, контролем організації та забезпеченням технічної експлуатації, а також автотранспортним обслуговуванням [41].

Служба громадського харчування забезпечує якісне обслуговування та приготування страв, а також виготовляє продукцію із затвердженим меню, стандартами та вимогами.

Чисельність працівників готелю «Дніпропетровськ» станом на 2024 рік становить 70 осіб. З них 45 жінок і 25 чоловіків. Наочно структура персоналу за статевим складом представлена на рисунку 2.11.

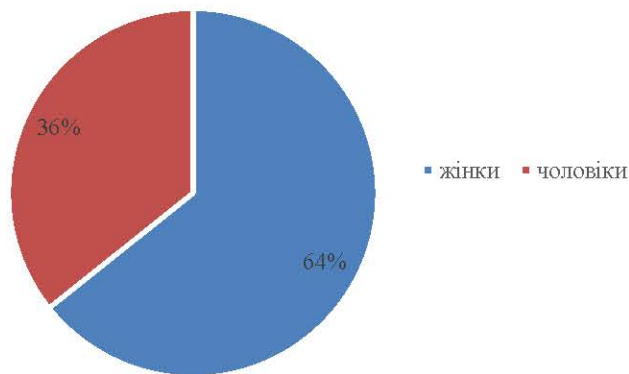


Рисунок 2.11 – Статевая структура персоналу готелю «Дніпропетровськ»

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз структури персоналу готелю за 2024 рік за статево-віковою ознакою (табл. 2.2). Зазначимо, що 20% працівників чоловічої статі входять до вікової категорії 51-55 років, друге місце посідають працівники віком менше 25 років та 46-50 років – по 16% відповідно (рис.2.12).

Таблиця 2.2 – Структура персоналу готелю «Дніпропетровськ» за статево-віковою ознакою, осіб

Вік, років	Чоловіки	Жінки
Менше 25	4	6
25-30	2	3
31-35	1	2
36-40	3	3
41-45	3	7
46-50	4	3
51-55	5	7
Більше 55	3	14
Всього:	25	45
Питома вага загальної чисельності, %	35,71	64,29

Джерело: складено автором

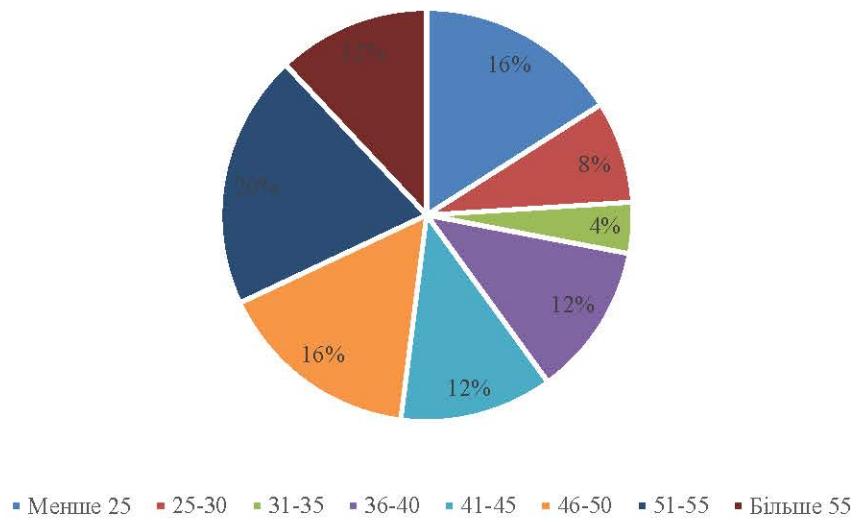


Рисунок 2.12 – Вікова структура працівників чоловічої статі, %

Джерело: складено автором

Серед працівниць жіночої статі 23% припадає на вікову категорію 51-55 років, 22% – працівниці віком 41-45 років, 19% – працівниці віком менше 25 років (рис.2.13). Таким чином можемо зазначити, що в готелі «Дніпропетровськ» представлені всі вікові категорії персоналу, але максимальний відсоток припадає на старші вікові категорії.

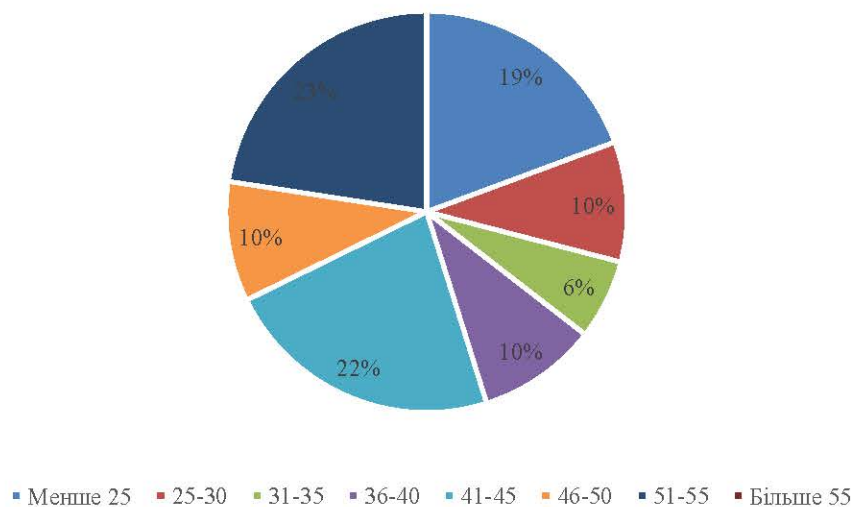


Рисунок 2.13 – Вікова структура працівників жіночої статі, %

Джерело: складено автором



Проведемо аналіз персоналу готелю за рівнем освіти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Рівень освіти персоналу готелю «Дніпропетровськ»

Освіта	Чоловіки, осіб	Питома вага, % чоловіків	Жінки, осіб	Питома вага, % жінок	Разом	Питома вага, % загальна
Середня	2	8	8	18	10	14
Професійно-технічна	16	64	21	46	37	53
Вища	7	28	16	36	23	33
Всього	25	-	45	-	70	100

Джерело: складено автором

Проаналізувавши персонал організації за рівнем освіти, можна зробити такі висновки: більшість працівників закінчила середньо-спеціальні професійно-технічні навчальні заклади (53 %). 33% персоналу закінчили заклади вищої освіти, що говорить про досить високий інтелектуальний потенціал колективу готелю «Дніпропетровськ».

Перейдемо до аналізу структури та чисельності працівників готелю за категоріями (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура працівників та їх чисельність у готелі «Дніпропетровськ»

Категорії персоналу	2023 рік		2024 рік	
	осіб	%	осіб	%
Керівники	6	9,7	7	10,0
Фахівці	9	14,5	13	18,6
Інші	47	75,8	50	71,4
Разом	62	100,0	70	100,0

Джерело: складено автором

Чисельність персоналу готелю «Дніпропетровськ» у 2023 році становила 62 особи, при цьому у 2024 році вона збільшилась на 8 осіб. У 2024 році кількість працівників склала 70 осіб. При цьому кількість керівників збільшилася на 1 штатну одиницю, спеціалістів – на 4, інших категорій працівників – на 3 штатні одиниці.



Відповідно до звітної документації у 2023 р. було оформлено 9 звільнень працівників, що дозволяє обчислити коефіцієнт плинності кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів показує динаміку звільнення кадрів за період. Розраховується за формулою:

$$K_{п.к.} = \frac{P_y}{\bar{P}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де  $P_y$  – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням та через порушення трудової дисципліни за період.

$\bar{P}$  – середньооблікова чисельність працівників.

Для готелю «Дніпропетровськ»  $K_{п.к.} = 14,5 \%$

Природний оборот становить 3-5% від кількості працівників, що означає, що чим вище коефіцієнт, тим більша ймовірність економічних втрат. У готелі «Дніпропетровськ» цей показник високий, тобто надмірна плинність кадрів супроводжується значними економічними втратами і викликає організаційні, людські, технічні та психологічні труднощі. Оборот впливає не тільки на життя працівників, які збираються вийти на пенсію, але й на тих, хто продовжує працювати, тобто на всю організацію, але оборот також негативно впливає на корпоративну культуру організації, перешкоджаючи створенню ефективних робочих команд.

Основна причина звільнення персоналу – невелика зарплата, зміна роботи через кращі умови праці.

Необхідно розібратися з причинами плинності кадрів, які можуть бути усунені або мати наслідки: проведення обстеження заробітної плати та аналіз отриманих даних. В основному він розглядає структуру заробітної плати у формі оцінки складності роботи та визначає неадекватність. Необхідно провести дослідження задоволеності працівника роботою та умовами праці (робочий час, гнучкість змін, обладнання) та необхідно порівняти результати аналізу з умовами роботи конкурентів на ринку готельних послуг.

Серед методів контролю та мінімізації плинності кадрів можемо

запропонувати визначити причини звільнення кожного співробітника, вести статистику з цих причин, впровадити систему оцінки співробітників, створити кадровий резерв, розробити систему підбору та адаптації персоналу.

Отже, проведено аналіз кадрового потенціалу готельного підприємства. Чисельність працівників готелю «Дніпропетровськ» станом на 2024 рік становить 70 осіб. З них 45 жінок і 25 чоловіків. Зазначимо, що 20% працівників чоловічої статі входять до вікової категорії 51-55 років, друге місце посідають працівники віком менше 25 років та 46-50 років – по 16% відповідно. Серед працівниць жіночої статі 23% припадає на вікову категорію 51-55 років, 22% – працівниці віком 41-45 років, 19% – працівниці віком менше 25 років. В готелі «Дніпропетровськ» представлені всі вікові категорії персоналу, але максимальний відсоток припадає на старші вікові категорії. Проаналізувавши персонал організації за рівнем освіти, можна зробити такі висновки: більшість працівників закінчила середньо-спеціальні професійно-технічні навчальні заклади (53 %). 33% персоналу закінчили заклади вищої освіти, що говорить про досить високий інтелектуальний потенціал колективу готелю «Дніпропетровськ». Чисельність персоналу готелю «Дніпропетровськ» у 2023 році становила 62 особи, при цьому у 2024 році вона збільшилась на 8 осіб. У 2024 році кількість працівників склала 70 осіб. При цьому кількість керівників збільшилася на 1 штатну одиницю, спеціалістів – на 4, інших категорій працівників – на 3 штатні одиниці. Відповідно до звітної документації у 2023 р. було оформлено 9 звільнень працівників, що дозволяє обчислити коефіцієнт плинності кадрів. Розраховано коефіцієнт плинності кадрів  $K_{п.к.} = 14,5 \%$ . Встановлено, що основною причиною звільнення персоналу є невелика зарплата, зміна роботи через кращі умови праці. Серед методів контролю та мінімізації плинності кадрів запропоновано детальне визначення причини звільнення кожного співробітника, вести статистику з цих причин, впровадити систему оцінки співробітників, створити кадровий резерв, розробити систему підбору та адаптації персоналу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами написання другого розділу сформовано такі висновки та узагальнення:

1. Надана характеристика діяльності підприємства. ТОВ «Готельний світ» зареєстровано 16.01.2016 року. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000,00. Організаційно-правова форма компанії ТОВ «Готельний світ» – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Розташування готелю є дуже вигідним, напроти знаходиться річка Дніпро та облагороджена набережна з великою кількістю різних кафе, ресторанів, кав'ярень, будівля державного цирку, до центру міста 10 хвилин пішки, парк імені Тараса Шевченка розташований за 1,5 км. Готель має статус тризіркового. У кожному номері є кабельне телебачення і є балкон і холодильник. Власна ванна кімната має ванну та укомплектована безкоштовними туалетно-косметичними засобами. Розглянуто номерний фонд готелю: економ одномісний, економ двомісний, економ з великим ліжком, стандарт двомісний, бізнес клас, комфорт клас, люкс двокімнатний, люкс комфорт, люкс трикімнатний. У готелі «Дніпропетровськ» є чотири комфортабельні конференц-зали, що вміщують від 10 до 80 осіб. У готелі функціонує бар на 40 посадкових місць та кафе на 70 посадкових місць.

2. Проведено аналіз кадрового потенціалу готельного підприємства. Чисельність працівників готелю «Дніпропетровськ» станом на 2024 рік становить 70 осіб. З них 45 жінок і 25 чоловіків. Зазначимо, що 20% працівників чоловічої статі входять до вікової категорії 51-55 років, друге місце посідають працівники віком менше 25 років та 46-50 років – по 16% відповідно. Серед працівниць жіночої статі 23% припадає на вікову категорію 51-55 років, 22% – працівниці віком 41-45 років, 19% – працівниці віком менше 25 років. В готелі «Дніпропетровськ» представлені всі вікові категорії персоналу, але максимальний відсоток припадає на старші вікові категорії.

Проаналізувавши персонал організації за рівнем освіти, можна зробити такі висновки: більшість працівників закінчила середньо-спеціальні професійно-технічні навчальні заклади (53 %). 33% персоналу закінчили заклади вищої освіти, що говорить про досить високий інтелектуальний потенціал колективу готелю «Дніпропетровськ». Чисельність персоналу готелю «Дніпропетровськ» у 2023 році становила 62 особи, при цьому у 2024 році вона збільшилась на 8 осіб. У 2024 році кількість працівників склала 70 осіб. При цьому кількість керівників збільшилася на 1 штатну одиницю, спеціалістів – на 4, інших категорій працівників – на 3 штатні одиниці. Відповідно до звітної документації у 2023 р. було оформлено 9 звільнень працівників, що дозволяє обчислити коефіцієнт плинності кадрів. Розраховано коефіцієнт плинності кадрів  $K_{п.к.} = 14,5 \%$ . Встановлено, що основною причиною звільнення персоналу є невелика зарплата, зміна роботи через кращі умови праці. Серед методів контролю та мінімізації плинності кадрів запропоновано детальне визначення причини звільнення кожного співробітника, вести статистику з цих причин, впровадити систему оцінки співробітників, створити кадровий резерв, розробити систему підбору та адаптації персоналу.

## РОЗДІЛ 3

### ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ГОТЕЛЬНИЙ СВІТ (ГОТЕЛЬ «ДНІПРОПЕТРОВСЬК»))

#### 3.1 Особливості діючої системи управління персоналом готельного підприємства

Багато співробітників беруть участь у системі управління персоналом готелю «Дніпропетровськ». Головним керівником підприємства є генеральний директор. Всі начальники відділів виконують його накази.

У готелі «Дніпропетровськ» існує чітко визначена схема взаємодії керівників і підлеглих. Керівники кожного відділу забезпечують якісне вирішення поставлених завдань. У той же час менеджер готелю і його заступник покладаються на роботу своїх підлеглих і мають більше часу для вирішення інших завдань організації. Таким чином, загальна продуктивність готелю знаходиться на вищому рівні.

Менеджер готелю «Дніпропетровськ» відповідає за виконання функцій управління персоналом, таких як набір, винаймання, оцінка та звільнення персоналу. Крім того, в його обов'язки входять наступні функції: планування розвитку організаційної структури і морального клімату готелю з урахуванням прояву трудової активності кожного співробітника, максимального використання потенціалу співробітників і їх заробітної плати, аналіз наявних трудових ресурсів, ресурси, очікування, мотивація персоналу, оцінка і навчання персоналу, підтримка адаптації співробітників до інновацій, створення соціально комфортних умов в колективі.

Функції управління персоналом готелю «Дніпропетровськ» виконуються з використанням певних методів: організаційних, адміністративних, економічних, соціально-психологічних.

Організаційні методи – це встановлення та регулювання певних формальних відносин комунікації між персоналом, менеджерами та клієнтами готельного підприємства. Цей метод є способом забезпечення функціонування

і розвитку людських ресурсів шляхом оптимізації відносин і дій, а не активного виконання прямих наказів керівництва.

Метод управління визначає діяльність робочої групи за допомогою наказів, розпоряджень, постановки конкретних завдань, тощо. Цей метод має високий рівень суб'єктивності і вимагає не тільки компенсації, а й санкцій за успіх або невдачу професійної діяльності персоналу [24]. Однак, незважаючи на всю суб'єктивність, вони ефективні в реалізації функцій управління персоналом готелю «Дніпропетровськ».

Економічний метод надає непрямий вплив на персонал готелю. Суть методу полягає в тому, що існують також певні обмеження на виконавців наказів. Вони з'являються в загальній лінії поведінки і стосується конкретних ситуацій, які можуть виникнути під час ділової діяльності. Основним напрямком дії цих методів є сприяння своєчасності та якості виконання завдань, тобто висококваліфікованій роботі [27].

Соціально-психологічні методи включають заохочення працівників готелю «Дніпропетровськ» до ефективної комунікації з психологічним, моральним та соціальним впливом. Ці методи сприяють формуванню хорошого морально-психологічного клімату персоналу готелю, підвищують працездатність, налагоджують дружні стосунки між усіма представниками колективу. Основна мета – змусити кожного представника організації виконувати свої службові обов'язки самостійно.

Перевірка відповідності існуючої системи мотивації персоналу вимогам співробітників компанії проводилася методом анкетування з використанням спеціально розробленої анкети. В анкетуванні взяли участь всі співробітники готелю (100%).

Дослідження змогло виявити фактори незадоволеності працівників роботою та оцінити необхідність покращення кадрової політики працівників.

38% респондентів повністю задоволені своєю роботою в установі, 43% більш задоволені, ніж незадоволені, 14% більш не задоволені і 5% повністю не задоволені (рис.3.1).



Під час опитування співробітники проявили ставлення: 60% співробітників задоволені організацією свого робочого місця, 40% повністю або частково незадоволені.

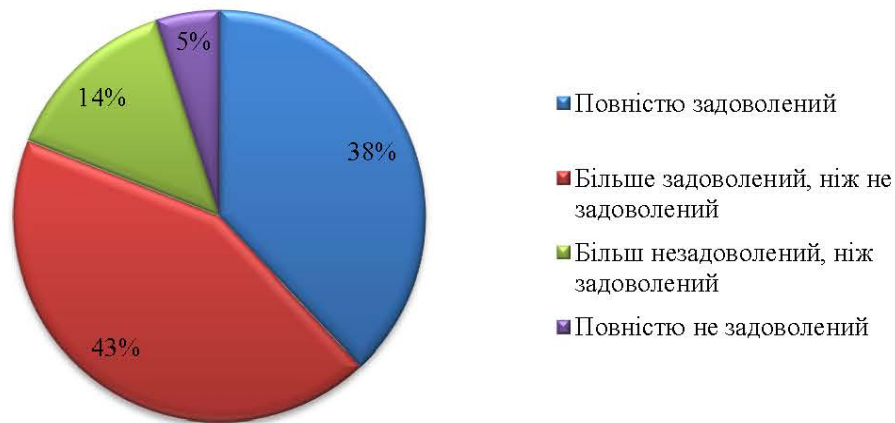


Рисунок 3.1 – Задоволеність персоналу готелю «Дніпропетровськ»

Джерело: складено автором

Говорячи про надання можливостей для навчання та вдосконалення наших навичок, ми враховуємо переваги наших співробітників, наслідки нашої реакції на індивідуальне навчання та навчання на місці:

- професійний розвиток і навчання без відриву від виробництва – 40%;
- тренінги та семінари, що проводяться в неробочий час у вихідні – 10%;
- надання оплачуваного часу для особистого навчання персоналу – 50%.

Аналіз бажаного методу винагороди показав, що 50% респондентів сказали, що отримали бонус. По-друге, це організація колективних заходів. Це показує бажання людей об'єднатися. 9% співробітників хочуть продемонструвати свої таланти, а 11% зацікавлені в більш значущій роботі.

Система взаємин в колективі неадекватна, і тільки 35% співробітників вважають, що дружба і взаєморозуміння переможуть команду, тому 30% співробітників завжди намагаються уникати розбіжностей в колективі.

Проведемо оцінку системи мотивації для оцінки системи управління

персоналом готелю «Дніпропетровськ». Оцінка проводиться за п'яти бальною шкалою (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Оцінка системи мотивації в готелі «Дніпропетровськ»

Компоненти мотивації	Оціночний бал
1. Організаційна культура. Система цінностей і норм, спільних для всіх працівників підприємства	3
2. Ідентифікація з юридичною особою. Видимий імідж компанії з боку персоналу та зовнішнього світу	3
3. Система відвідуваності. Участь співробітників у розподілі загальних економічних результатів, участь у капіталі підприємства, розвиток співпраці	2
4. Догляд за персоналом. Всі види соціальної допомоги, послуги, що надаються для відпочинку і розвантаження, спорту, догляду за працівниками, які потребують допомоги.	4
5. Організація робочого місця. Забезпечте робоче місце ергономічною та організаційною підтримкою.	4
6. Кадрова політика. Планування та вибір заходів з професійного розвитку та мобільних пристроїв враховує потреби, бажання та професійні здібності співробітників.	3
7. Організація робочого часу. Гнучка настройка робочого часу відповідно до потреб співробітників і компаній.	3,5
8. Повідомлення інформації співробітникам. Передайте співробітникам інформацію про роботу компанії.	2

Джерело: складено автором

Аналізуючи отримані дані, можемо зробити висновок, що багато мотиваційних елементів готелю «Дніпропетровськ» вимагають поліпшення. Основними проблемами, пов'язаними з системою мотивації, є:

- відсутність оцінки добре організованих заходів з професійного розвитку та навчання персоналу;
- відсутність процесу адаптації до співробітників;
- відсутність планування кар'єри для співробітників;
- відсутність обізнаності співробітників;
- придушення ініціативи та творчого підходу до роботи;
- низький рівень фінансового стимулювання для працівників.



### 3.2 Створення проєктів вдосконалення системи управління персоналом готельного підприємства

Крім незаперечних досягнень в області управління персоналом готелю «Дніпропетровськ», в процесі ознайомлення та аналізу досліджуваної компанії було виявлено кілька важливих питань.

В результаті перевірки системи управління персоналом готелю «Дніпропетровськ» з'ясувалося, що система мотивації персоналу в готелі недійсна, що позначається на продуктивності праці.

Для поліпшення системи управління персоналом готелю «Дніпропетровськ» ми можемо порекомендувати наступні заходи:

1. Впровадити ефективну систему мотивації персоналу, що підвищує продуктивність праці. При використанні планів схем і бонусів в структурі заробітної плати повинна бути чіткий зв'язок між внеском конкретного співробітника і сумою компенсації.

2. Вдосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників, що включають введення додаткових виплат заробітної плати в кінці року, видачу сертифікатів найкращих співробітників, тощо.

Проведемо SWOT-аналіз системи мотивації персоналу готелю «Дніпропетровськ» (табл. 3.2).

Аналіз системи мотивації персоналу готелю «Дніпропетровськ» виявив наступні недоліки:

- система мотивації персоналу представлена тільки заробітною платою у вигляді прямої компенсації і практично обмежена. Організація розробила правила, що стосуються премій, і встановила можливу надбавку до заробітної плати в розмірі 5-10%. Ті, хто працює в такій системі, фінансово зацікавлені в досягненні високої загальної продуктивності всієї команди для поліпшення якості результатів своєї роботи;

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз системи мотивації персоналу готелю «Дніпропетровськ»

<p><b>Зовнішня среда</b></p> <p><b>Внутрішня среда</b></p>	<p><b>Можливості</b></p> <p>1. Можливість виграти час в період відновлення після економічної кризи, військової агресії росії проти України і використовувати його для розробки системи мотивації, що відповідає сучасним ринковим умовам.</p> <p>2. Збереження своїх позицій на ринку в конкурентному середовищі.</p>	<p><b>Загрози</b></p> <p>Зниження обсягів продажів у порівнянні з плановими показниками.</p>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <p>1. Керівництво має необхідні управлінські знання для розробки та реалізації нових планів мотивації та заохочення персоналу.</p> <p>2. Наявність фінансових ресурсів, необхідних для реалізації проєктів, для вдосконалення системи мотивації співробітників компанії.</p>	<p><b>Поле СІМ</b></p> <p>1. Менеджмент не допускає погіршення соціально-психологічного клімату в організації, зниження ефективності командної роботи, зниження ефективності окремих співробітників.</p> <p>2. Усвідомлення проблем, з якими стикається компанія, і наявність необхідних фінансових ресурсів для їх усунення в умовах достатнього часу дозволять розробити проєкти, які поліпшать систему мотивації компанії.</p>	<p><b>Поле СІЗ</b></p> <p>1. Використання всіх сильних сторін готельного підприємства з метою подолання зниження продуктивності персоналу та зосередження на досягненні цілей, що стоять перед організацією.</p>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <p>1. Система мотивації персоналу представлена і обмежена заробітною платою.</p> <p>2. Невелика кількість нематеріальних та нематеріальних грошових стимулів.</p> <p>4. Нездатність повною мірою використовувати мотиваційний потенціал співробітника.</p>	<p><b>Поле СЛМ</b></p> <p>1. Розробка проєктів, спрямованих на вдосконалення системи мотивації (включаючи розробку ефективної системи винагород та елементів нематеріального та негрошового стимулювання);</p>	<p><b>Поле СЛЗ</b></p> <p>1. Компанії необхідно розробити і впровадити нову систему мотивації персоналу, яка найкращим чином відповідає сучасним умовам, тим самим підвищуючи інтерес співробітників до своєї роботи і підвищуючи продуктивність праці.</p>

Джерело: складено автором

– невикористання всього мотиваційного потенціалу співробітників для покращення існуючих.

Основна можливість готелю «Дніпропетровськ» – це виграти час в період відновлення після економічної кризи, відбудови після перемоги України у війні з росією і використовувати його для розробки системи мотивації, що відповідає сучасним ринковим умовам.

З метою вдосконалення системи мотивації персоналу готелю «Дніпропетровськ» можемо запропонувати наступні заходи:

- використання всіх своїх сильних сторін, щоб максимально використовувати можливості, що виникають у зовнішньому середовищі;
- опис можливості спробувати подолати слабкі сторони організації;
- використання своїх сильних сторін, щоб усунути загрозу.

Порядок надання додаткових виплат повинен бути відображений в правилах внутрішнього трудового розпорядку та положенню «Правила оплати праці співробітників готелю Дніпропетровськ». Така допомога виправдана відповідно до Трудового кодексу, оскільки вона не погіршує становище працівника. Однак така допомога повинна бути встановлена для всіх співробітників. Щоб консолідувати персонал підприємства і уникнути плинності кадрів, вводиться надбавка за досвід роботи.

Для підвищення заохочень і пільг для співробітників компанії пропонується ввести поправочний коефіцієнт в залежності від категорії співробітників та від суми додаткових виплат, що виділяються компанією.

Співробітники знають, що на цьому етапі ділових сходів вони мають право не тільки на підвищення заробітної плати, а й на збільшення обмежень на доплати.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами написання третього розділу сформовано такі висновки

та узагальнення:

1. Проведено аналіз системи управління персоналом у готелі «Дніпропетровськ». У готелі існує чітко визначена схема взаємодії керівників і підлеглих. Перевірка відповідності існуючої системи мотивації персоналу вимогам співробітників компанії проводилася методом анкетування з використанням спеціально розробленої анкети. В анкетуванні взяли участь всі співробітники готелю (100%). Дослідження змогло виявити фактори незадоволеності працівників роботою та оцінити необхідність покращення кадрової політики працівників. 38% респондентів повністю задоволені своєю роботою в установі, 43% більш задоволені, ніж незадоволені, 14% більш не задоволені і 5% повністю не задоволені. Під час опитування співробітники проявили ставлення: 60% співробітників задоволені організацією свого робочого місця, 40% повністю або частково незадоволені. Аналіз методу винагороди показав, що 50% респондентів сказали, що отримали бонус. По-друге, це організація колективних заходів. Це показує бажання людей об'єднатися. 9% співробітників хочуть продемонструвати свої таланти, а 11% зацікавлені в більш значущій роботі. Система взаємин в колективі неадекватна, і тільки 35% співробітників вважають, що дружба і взаєморозуміння переможуть команду, тому 30% співробітників завжди намагаються уникати розбіжностей в колективі. Проведена оцінка системи мотивації для оцінки системи управління персоналом готелю «Дніпропетровськ». Можемо зробити висновок, що багато мотиваційних елементів готелю «Дніпропетровськ» вимагають поліпшення. Основними проблемами, пов'язаними з системою мотивації, є: 1) відсутність оцінки добре організованих заходів з професійного розвитку та навчання персоналу; 2) відсутність процесу адаптації до співробітників; 3) відсутність планування кар'єри для співробітників; 4) відсутність обізнаності співробітників; 5) придушення ініціативи та творчого підходу до роботи; 6) низький рівень фінансового стимулювання для працівників.

2. Створено проекти вдосконалення системи управління в готельному

підприємстві. В результаті перевірки системи управління персоналом готелю «Дніпропетровськ» з'ясувалося, що система мотивації персоналу в готелі недійсна, що позначається на продуктивності праці. Для поліпшення системи управління персоналом готелю «Дніпропетровськ» ми можемо порекомендувати наступні заходи: 1) впровадити ефективну систему мотивації персоналу, що підвищує продуктивність праці. При використанні планів схем і бонусів в структурі заробітної плати повинна бути чіткий зв'язок між внеском конкретного співробітника і сумою компенсації; 2) вдосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників, що включають введення додаткових виплат заробітної плати в кінці року, видачу сертифікатів найкращих співробітників, тощо. Аналіз системи мотивації персоналу готелю «Дніпропетровськ» виявив наступні недоліки: 1) система мотивації персоналу представлена тільки заробітною платою у вигляді прямої компенсації і практично обмежена. Організація розробила правила, що стосуються премій, і встановила можливу надбавку до заробітної плати в розмірі 5-10%; 2) невикористання всього мотиваційного потенціалу співробітників для покращення існуючих. З метою вдосконалення системи мотивації персоналу готелю «Дніпропетровськ» можемо запропонувати наступні заходи: використання всіх своїх сильних сторін, щоб максимально використовувати можливості, що виникають у зовнішньому середовищі; опис можливості спробувати подолати слабкі сторони організації; використання своїх сильних сторін, щоб усунути загрозу.

## ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки.

1. Розглянуто кадрову політику та особливості набору персоналу на підприємство. Найважливішою метою кадрової політики є забезпечення повного балансу між чисельністю і складом співробітників організації. Цей баланс повинен відповідати цілям і потребам цієї організації, а також вимогам певних елементів закону і загальної ситуації на ринку праці. Виділено три елементи, за якими схожі трактування кадрової політики: конкретний вплив на певну групу людей, які провадять свою трудову діяльність в організації; цей вплив тісно пов'язаний безпосередньо з цілями та завданнями організації; вплив та управління стимулює рух трудових ресурсів, а також регулює їхнє раціональне використання. Управління персоналом являє собою комплекс заходів, спрямованих на створення або пошук і підтримку якісного персоналу. І цей персонал може виконувати функції, необхідні організації. Виділено групи факторів, які впливають на управління персоналом: зовнішні і внутрішні фактори. Встановлено, що управління персоналом складається із п'яти взаємопов'язаних сегментів: набір персоналу; розвиток персоналу (адаптація, навчання, оцінка персоналу); мотивація та стимулювання персоналу; кар'єра персоналу та управління нею; керування щільністю кадрів на підприємстві, та надана характеристика кожного сегменту.

2. Охарактеризовано процеси адаптації, навчання та оцінки персоналу на підприємстві. Процес адаптації співробітника можна розділити на п'ять основних етапів: 1) розробка плану адаптації працівника; 2) вступ до посади; 3) контроль процесу; 4) проведення коригувальних заходів; 5) оцінка роботи працівника. Після успішної адаптації для співробітника підготовлено найважливіший етап – етап навчання. Навчання персоналу – це передача інформації від досвідченого співробітника. Метою навчання персоналу є отримання якісного людського ресурсу. Навчання вигідне для всіх, як для

співробітника, який отримує багато нової та корисної інформації, стає кращим, так і для керівників, оскільки вони отримують ефективного співробітника. Завдяки підвищенню кваліфікації співробітника організація може підвищувати якість продукції, збільшити продуктивність праці, збільшити масштаб діяльності. Важливою складовою діяльності підприємства готельного бізнесу є оцінка персоналу – це один із методів встановлення відповідності оцінюваного співробітника стандартам організації. Тут оцінюється особистісні та трудові дані співробітника.

3. Розглянуто мотивацію та стимулювання персоналу на робочому місці. Мотивація та заохочення співробітників означає зміну структури цінностей та інтересів відповідно до зазначених параметрів, розвиток ядра відповідної мотивації та надання довгострокового впливу на співробітників з метою розвитку потенціалу співробітників на цій основі.

4. Охарактеризовано процеси управління кар'єрою та плинністю кадрів. Кар'єра – це один із мотивуючих процесів для співробітника. Для управління діловою кар'єрою працівника, кар'єрний простір організації повинен мати такі якості: зрозуміла службова система статусів та ролей; дистанція між посадами; чіткість у повноваженнях кожної посади; професійна та посадова мобільність. Плинність кадрів – це характеристика, що показує швидкість звільнення співробітників з організації. Виділено основні причини плинності кадрів на підприємстві готельного бізнесу.

5. Надана характеристика діяльності підприємства. ТОВ «Готельний світ» зареєстровано 16.01.2016 року. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 000,00. Організаційно-правова форма компанії ТОВ «Готельний світ» – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення. Розташування готелю є дуже вигідним, напроти знаходиться річка Дніпро та облагороджена набережна з великою кількістю різних кафе, ресторанів, кав'ярень, будівля державного цирку, до центру міста 10 хвилин пішки, парк імені Тараса Шевченка розташований за 1,5 км. Готель має статус



тризіркового. У кожному номері є кабельне телебачення і є балкон і холодильник. Власна ванна кімната має ванну та укомплектована безкоштовними туалетно-косметичними засобами. Розглянуто номерний фонд готелю: економ одномісний, економ двомісний, економ з великим ліжком, стандарт двомісний, бізнес клас, комфорт клас, люкс двокімнатний, люкс комфорт, люкс трикімнатний. У готелі «Дніпропетровськ» є чотири комфортабельні конференц-зали, що вміщують від 10 до 80 осіб. У готелі функціонує бар на 40 посадкових місць та кафе на 70 посадкових місць.

6. Проведено аналіз кадрового потенціалу готельного підприємства. Чисельність працівників готелю «Дніпропетровськ» станом на 2024 рік становить 70 осіб. З них 45 жінок і 25 чоловіків. Зазначимо, що 20% працівників чоловічої статі входять до вікової категорії 51-55 років, друге місце посідають працівники віком менше 25 років та 46-50 років – по 16% відповідно. Серед працівниць жіночої статі 23% припадає на вікову категорію 51-55 років, 22% – працівниці віком 41-45 років, 19% – працівниці віком менше 25 років. В готелі «Дніпропетровськ» представлені всі вікові категорії персоналу, але максимальний відсоток припадає на старші вікові категорії. Проаналізувавши персонал організації за рівнем освіти, можна зробити такі висновки: більшість працівників закінчила середньо-спеціальні професійно-технічні навчальні заклади (53 %). 33% персоналу закінчили заклади вищої освіти, що говорить про досить високий інтелектуальний потенціал колективу готелю «Дніпропетровськ». Чисельність персоналу готелю «Дніпропетровськ» у 2023 році становила 62 особи, при цьому у 2024 році вона збільшилась на 8 осіб. У 2024 році кількість працівників склала 70 осіб. При цьому кількість керівників збільшилася на 1 штатну одиницю, спеціалістів – на 4, інших категорій працівників – на 3 штатні одиниці. Відповідно до звітної документації у 2023 р. було оформлено 9 звільнень працівників, що дозволяє обчислити коефіцієнт плинності кадрів. Розраховано коефіцієнт плинності кадрів  $K_{п.к.} = 14,5 \%$ . Встановлено, що основною причиною звільнення персоналу є невелика зарплата, зміна роботи через кращі умови праці. Серед



методів контролю та мінімізації плинності кадрів запропоновано детальне визначення причин звільнення кожного співробітника, вести статистику з цих причин, впровадити систему оцінки співробітників, створити кадровий резерв, розробити систему підбору та адаптації персоналу.

7. Проведено аналіз системи управління персоналом у готелі «Дніпропетровськ». У готелі існує чітко визначена схема взаємодії керівників і підлеглих. Перевірка відповідності існуючої системи мотивації персоналу вимогам співробітників компанії проводилася методом анкетування з використанням спеціально розробленої анкети. В анкетуванні взяли участь всі співробітники готелю (100%). Дослідження змогло виявити фактори незадоволеності працівників роботою та оцінити необхідність покращення кадрової політики працівників. 38% респондентів повністю задоволені своєю роботою в установі, 43% більш задоволені, ніж незадоволені, 14% більш не задоволені і 5% повністю не задоволені. Під час опитування співробітники проявили ставлення: 60% співробітників задоволені організацією свого робочого місця, 40% повністю або частково незадоволені. Аналіз методу винагороди показав, що 50% респондентів сказали, що отримали бонус. По-друге, це організація колективних заходів. Це показує бажання людей об'єднатися. 9% співробітників хочуть продемонструвати свої таланти, а 11% зацікавлені в більш значущій роботі. Система взаємин в колективі неадекватна, і тільки 35% співробітників вважають, що дружба і взаєморозуміння переможуть команду, тому 30% співробітників завжди намагаються уникати розбіжностей в колективі. Проведена оцінка системи мотивації для оцінки системи управління персоналом готелю «Дніпропетровськ». Можемо зробити висновок, що багато мотиваційних елементів готелю «Дніпропетровськ» вимагають поліпшення. Основними проблемами, пов'язаними з системою мотивації, є: 1) відсутність оцінки добре організованих заходів з професійного розвитку та навчання персоналу; 2) відсутність процесу адаптації до співробітників; 3) відсутність планування кар'єри для співробітників; 4) відсутність обізнаності співробітників; 5)

придушення ініціативи та творчого підходу до роботи; б) низький рівень фінансового стимулювання для працівників.

8. Створено проєкти вдосконалення системи управління в готельному підприємстві. В результаті перевірки системи управління персоналом готелю «Дніпропетровськ» з'ясувалося, що система мотивації персоналу в готелі недійсна, що позначається на продуктивності праці. Для поліпшення системи управління персоналом готелю «Дніпропетровськ» ми можемо порекомендувати наступні заходи: 1) впровадити ефективну систему мотивації персоналу, що підвищує продуктивність праці. При використанні планів схем і бонусів в структурі заробітної плати повинна бути чіткий зв'язок між внеском конкретного співробітника і сумою компенсації; 2) вдосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників, що включають введення додаткових виплат заробітної плати в кінці року, видачу сертифікатів найкращих співробітників, тощо. Аналіз системи мотивації персоналу готелю «Дніпропетровськ» виявив наступні недоліки: 1) система мотивації персоналу представлена тільки заробітною платою у вигляді прямої компенсації і практично обмежена. Організація розробила правила, що стосуються премій, і встановила можливу надбавку до заробітної плати в розмірі 5-10%; 2) невикористання всього мотиваційного потенціалу співробітників для покращення існуючих. З метою вдосконалення системи мотивації персоналу готелю «Дніпропетровськ» можемо запропонувати наступні заходи: використання всіх своїх сильних сторін, щоб максимально використовувати можливості, що виникають у зовнішньому середовищі; опис можливості спробувати подолати слабкі сторони організації; використання своїх сильних сторін, щоб усунути загрозу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Segeda I., Obolentseva L., Aleksandrova S. Development of a model of personnel management in the hotel industry. *Technology Audit and Production Reserves*. 2021. № 5(4(61)). P.15–18.
2. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. К.: Знання України, 2019. 352 с.
3. Агеєва І. Проблеми управління персоналом у готельному бізнесі. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (26–27 листопада 2020 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. С.306–308.
4. Александрова В. О. Хаустова І. Є., Шовкопляс Т. С. Дослідження проблем управління персоналом в готельному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Економічні науки*. № 23. 2019. С. 55–58.
5. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність, поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. Т. 1, № 5. С. 190–194.
7. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 54-57.
8. Бедрадіна Г., Мостова К. Удосконалення методів оцінювання якості послуг підприємств ресторанного бізнесу. *Економіст*. 2021. № 9. С. 17–18.
9. Бондар Н., Боцян Т., Шаран Л. Імерсивні технології в готельному бізнесі: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1955/1882>.
10. Босовська М. В., Бовш Л. А., Охріменко А. Г. Оцінювання якості готельних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 25–31.

11. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
12. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–70.
13. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. 5-те вид., доп. Київ : Лібра, 2007. 717 с.
14. Герчанівська С.В., Стремковська І.В. Управління персоналом підприємства в сучасній умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. № 2., Т. 2. 2021. С.200–211.
15. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. Вип.48. 2023. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>
16. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022 (35). URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
17. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79. URL : [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf)
18. Готель Дніпропетровськ. URL: <https://dnipro-hotel.dp.ua/>
19. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52–57.
20. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf)
21. Єсіна В., Матвеева Н., Базецька Г. Аналітичний аспект підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства як одна з умов євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1630/1567>

22. Жигулін О. Механізм оцінки, відновлення й підвищення темпів розвитку готельного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 2. С. 68–76.
23. Завідна Л. Д. Оцінка ризику в управлінні розвитком готельного бізнесу. *Економіка України*. 2018. № 6. С. 13–25.
24. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С.889–893.
25. Іванова Л.О., Семак Б.Б., Вовчанська О.М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. 508 с.
26. Капліна Г.С. Організаційно-економічний механізм управління підприємствами готельного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2011. №3 (48). С. 146 – 149.
27. Катаєв А.В. Маркетинг : навчальний посібник. Харків : Видавничий центр «Діалог», 2016. 425 с
28. Килин О. В., Тимчишин Ю. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 22. Частина 2*. 2018. С. 20–24
29. Кичко І.І., Гайова Д.В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. *Ефективна економіка*. 2021. №3. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3\\_2021/9.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/9.pdf)
30. Козак К. Б, Маркова Г. Ф. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2015. Т. 7. Вип. 4. С. 45–51.

31. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 337 с.
32. Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
33. Кудла Н.Є., Фединець Н.І. Управління персоналом в туризмі: навчальний посібник. Львів: Видавництво ЛТЕУ, 2022. 253 с.
34. Лебедева І.Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 75–81.
35. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
36. Мальська М.П., Пандяк І.Г., Занько Ю.С. Організація готельного обслуговування : підручник. Львів: Львівський національний університет ім. І. Франка. Київ : «Знання», 2011. 366 с.
37. Мальська М. П., Кізима В. Л., Жук І. З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 336 с.
38. Миколюк О.А., Прилепа Н.В. Формування системи управління якістю підприємств готельного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 2(2). С. 309–312.
39. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.
40. Новікова М.М. Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Х: ХНАМГ, 2012. 215 с.
41. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/709/682>
42. Постова В. В., Лозна С. В. Сучасні методи управління персоналом в закладах індустрії гостинності. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні* : зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф.,



м. Херсон (Кропивницький), 25 квіт. 2023 р. Херсон (Кропивницький), 2023. С. 55–58.

43. Рябенька М.О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80.

44. Серняк О.І. Теоретичні засади формування адміністративного капіталу: державно-управлінський аспект: монографія. Івано-Франківськ: Симфонія форте, 2012. 207 с.

45. Тімар І.В. Вплив іміджу підприємства сфери готельних послуг на формування його конкурентних переваг. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка*. 2015. Т. 23, вип. 9(3). С. 145–149.

46. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

47. Управління сучасним готельним комплексом: Навчальний посібник / За ред. члена-кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.І. Київ: «Ліра-К», 2005. 520 с.

48. Фальченко О.О., Юр'єва І.А., Мардус Н.Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Економіка та управління підприємствами. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 493–498. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25\\_2018\\_ukr/85.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/85.pdf)

49. Чобіток В. І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313–318.

50. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 3. С. 146–149

## ДОДАТКИ

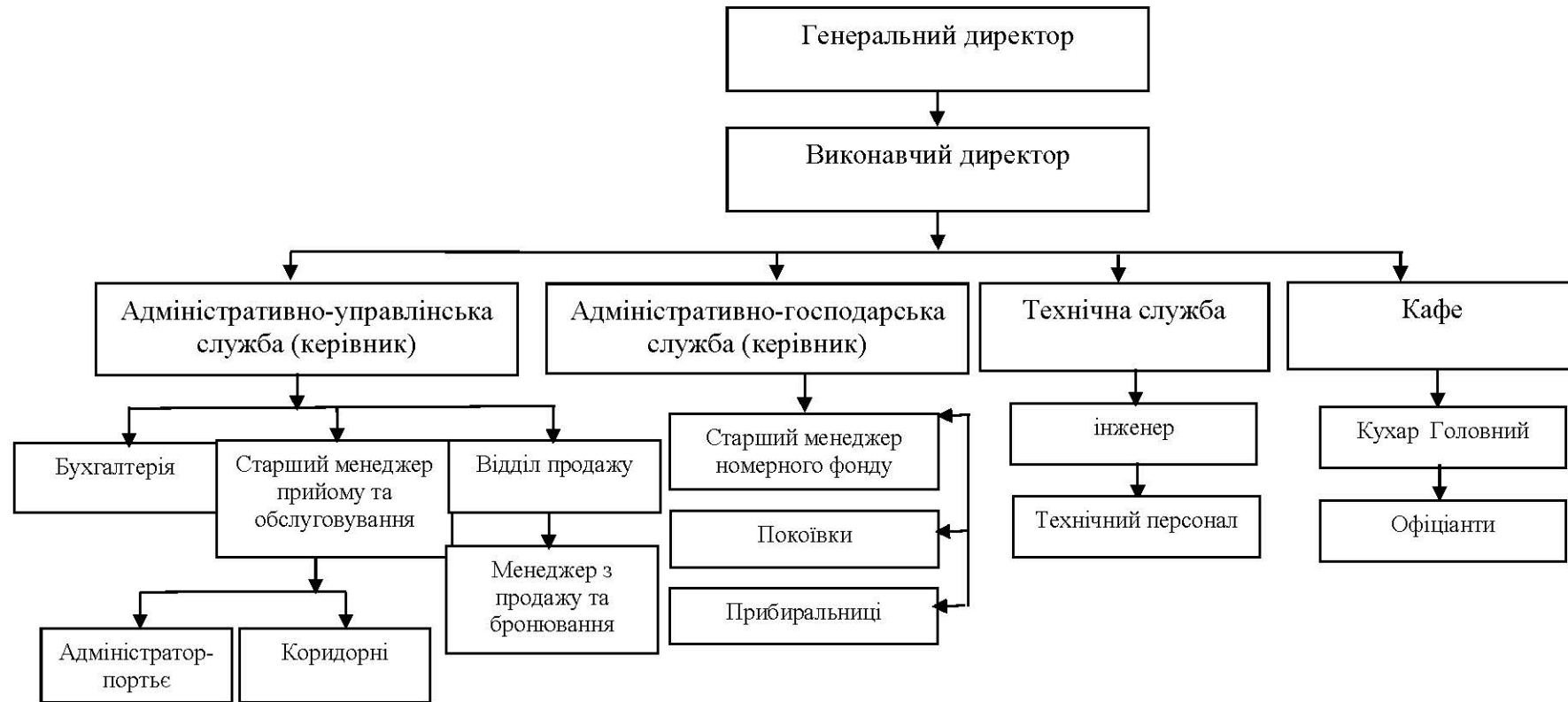


Рисунок А.1 – Організаційна структура готелю «Дніпропетровськ»

Джерело: складено автором