

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу**

На правах рукопису

**КУЛІШКІНА ЮЛІЯ В'ЯЧЕСЛАВІВНА
ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ**

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна
(код) (назва спеціальності)
Освітня програма Готельно-ресторанна справа
(назва)
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

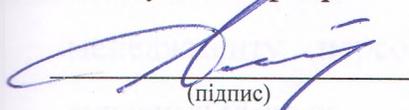
Науковий керівник:
Тесленко Тетяна Вікторівна,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол засідання кафедри

№ 5 від 06.02.2025р.

Завідувач кафедри


(підпис)

(ім'я, прізвище)

Нормоконтроль


(підпис)

Наталія СЕРГІЄНКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Дніпро, 2025

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри туристичного та
готельно-ресторанного бізнесу


Тетяна ТЕСЛЕНКО
« 03 » 10 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
КУЛІШКІНОЇ ЮЛІЇ В'ЯЧЕСЛАВІВНИ**

1. Тема роботи: **«Особливості менеджменту персоналу готельно-ресторанного комплексу».**

2. Науковий керівник: кандидат економічних наук Тесленко Тетяна Вікторівна.

Затверджено наказом вищого навчального закладу від « 19 » 09 2024
№ 88-02

3. Термін подання роботи на кафедру: 01.02.2025 р.

4. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо менеджменту персоналу в закладах готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

5. Завдання випускної кваліфікаційної роботи:

– надати характеристику елементів системи менеджменту персоналу на підставі огляду наукової літератури та досліджень;

– надати характеристику показників оцінки руху персоналу готельно-

ресторанних закладів;

- визначити показники та критерії оцінювання персоналу;
- дослідити показників ефективності менеджменту персоналу в готельно-ресторанних комплексах;
- проаналізувати показники руху персоналу готельно-ресторанних комплексів за останні 4 роки;
- обумовити вплив правового забезпечення на кадрову політику ГРК;
- визначити напрямки формування стратегії менеджменту персоналу ГРК з урахуванням HR-трендів сьогодення та майбутнього;
- визначити інноваційні технології управління персоналом та рекрутингу;
- сформувані сучасні компетенції менеджера персоналу.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	07.11.2024 р.	виконано
2.	I Розділ	29.11.2024 р.	виконано
3.	II Розділ	29.12.2024 р.	виконано
4.	III Розділ	29.01.2025 р.	виконано
5.	Робота в цілому	01.02.2025 р.	виконано

Науковий керівник  Тетяна ТЕСЛЕНКО

Здобувач вищої освіти  Юлія КУЛІШКІНА

Дата видачі завдання 03.10.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кулішкіна Ю. В. Особливості менеджменту персоналу готельно-ресторанного комплексу / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа» (освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»). ВНПЗ ДГУ, Дніпро, 2025.

Відомості про обсяг пояснювальної записки: 97 стор., 16 рис., 14 табл., 41 джерело.

Перший розділ кваліфікаційної роботи містить характеристику елементів системи менеджменту персоналу, перелік показників оцінки руху персоналу готельно-ресторанних закладів та показників і критерії оцінювання персоналу, що виконано на підставі огляду наукової літератури та досліджень.

У другому розділі роботи на прикладі готелю Optima Collection Troitskaya та готельно-ресторанного комплексу «Хутір» міста Діпро проведено аналіз системи показників ефективності менеджменту персоналу, оцінено рух персоналу за показниками у 2020-2023 роках. Надано рекомендації щодо удосконалення формування процесу менеджменту цих закладів.

Третій розділ містить рекомендації щодо формування стратегії менеджменту готельно-ресторанних комплексів з *урахуванням* HR-трендів, приклади інноваційних технологій для застосування в менеджменті персоналу та у процесі рекрутингу, означені компетенції сучасного менеджера персоналу з *урахуванням* тенденцій на майбутнє.

Ключові слова : менеджмент персоналу, рух персоналу, оцінка ефективності, показники, компетенції, критерії, рекрутинг.

Список публікацій здобувача :

Кулішкіна Ю., Тесленко Т. Сучасні форми рекрутингу в сфері гостинності. Теоретико-прикладні проблеми розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 19 грудня. 2024 р.). Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2025.

ANNOTATION

Yu.V. Kulishkina. Peculiarities of hotel and restaurant complex personnel management / Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 241 «Hotel and restaurant business» (educational and professional program «Hotel and restaurant business»). VNPZ DSU, Dnipro, 2025.

Information about the volume of the explanatory note : 97 pages, 16 figures, 14 tables, 41 sources.

The first section of the qualification work contains a description of the elements of the personnel management system, a list of indicators for evaluating the movement of personnel in hotel and restaurant establishments and indicators and criteria for evaluating personnel, which was performed on the basis of a review of scientific literature and research.

In the second section of the work, an analysis of the personnel management efficiency indicator system was carried out on the example of the Optima Collection Troitskaya hotel and the Khutir hotel-restaurant complex in the city of Dnipro, and the movement of personnel was evaluated. Recommendations are provided for improving the formation of the management process.

The third section contains recommendations on the formation of a management strategy for hotel and restaurant complexes taking into account HR trends, examples of innovative technologies for use in personnel management and in the recruiting process, and defined competencies of a modern personnel manager taking into account future trends.

Keywords: personnel management, personnel movement, performance evaluation, indicators, competencies, criteria, recruiting.

List of publications of the acquirer :

Кулішкіна Ю., Тесленко Т. Сучасні форми рекрутингу в сфері гостинності. Теоретико-прикладні проблеми розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Дніпро, 19 грудня. 2024 р.). Дніпро : ВВПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2025.



Звіт подібності

метадані

Заголовок

Кулішкіна ГРЗ-20 Кваліф_робота

Автор

Науковий керівник / Експерт

Кулішкіна

Тесленко Т.В.

підрозділ

Dnipropetrovsk University of Humanities

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		6
Мікропробіли		59
Білі знаки		0

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

13247

Кількість слів

107214

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

порядковий НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Колір тексту	кількість ідентичних слів (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://studfile.net/preview/5014964/page/2/		132	1.00 %
2	http://elibrary.donnuet.edu.ua/2016/1/2017_NP_Nazarenko_Nykyforov_Lokhman_ORG-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD.pdf		119	0.90 %
3	https://studfile.net/preview/5014964/page/2/		86	0.65 %
4	http://elibrary.donnuet.edu.ua/2016/1/2017_NP_Nazarenko_Nykyforov_Lokhman_ORG-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD.pdf		64	0.48 %
5	https://studfile.net/preview/5014964/page/2/		64	0.48 %

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ..	10
1.1. Характеристика елементів системи менеджменту персоналу	10
1.2. Показники оцінки руху персоналу готельно-ресторанних закладів	12
1.3. Показники та критерії оцінювання персоналу	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ У 2020-2023 РОКАХ	29
2.1. Дослідження показників ефективності менеджменту персоналу в готельно-ресторанних комплексах	29
2.2. Аналіз показників руху персоналу в готельно-ресторанних комплексах на прикладі готелю Optima Collection Troitskaya	40
2.3. Вплив правового забезпечення на кадрову політику в сфері обслуговування.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ	58
3.1. Формування стратегії менеджменту персоналу з урахуванням HR-трендів	58
3.2 Застосування інноваційних технологій рекрутингу	67
3.3. Формування сучасних компетенцій менеджера з персоналу	76
ВИСНОВКИ	85
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	87
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми.

Дослідження ринку праці України у 2024 році визначили такі ключові тенденції : Дефіцит кадрів, високі зарплатні очікування та мобілізація

У 2024 році 88% компаній відкривали нові вакансії, 87% підвищували зарплату, а 71% зіткнулися з дефіцитом кваліфікованих кадрів. У 2025 році очікується подальше підвищення зарплат (88% компаній), розширення штату (46%) та збільшення бюджетів на навчання (33%). Головними викликами залишаються дефіцит кадрів, мобілізація та відтік персоналу за кордон.

Про це свідчать результати дослідження ринку праці України, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією разом з Тетяною Пашкіною, експерткою з аналітики ринку праці.

Загалом, у 2024 році компанії фокусувалися на комплексній підтримці своїх працівників, поєднуючи фінансові стимули, турботу про здоров'я та розвиток, а також створюючи комфортні умови для роботи й життя.

Так, найпоширенішим способом підтримки були виплати заробітної плати в повному обсязі (98%) та премій (84%). Більш ніж половина респондентів (56%) зазначила, що їхні компанії інвестували у розвиток персоналу, 46% надавали психологічну підтримку працівникам та їхнім рідним, а 21% роботодавців допомагали працівникам з орендою житла.

Вищенаведені маркери ринку праці актуалізують обрану тему дослідження, що пов'язана із менеджментом персоналу [12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у дослідження теоретичних та методологічних засад менеджменту персоналу зробили такі вітчизняні науковці: О. М. Головка, Н. С. Кампов, С. С. Махлинець, Г. В. Симочко, Балабанова Л. В., Сардак О. В., Сардак С. Е., Веснін В. Р., Гетьман О. О., Шаповал В. М., Хміль Ф. І., І. А. Назаренко, Р. П. Никифоров, Н. В. Лохман, Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.,

Гненний М. В. та багато інших талановитих учених, що сприяють розвитку сучасної наукової думки.

Метою роботи є розробка напрямів удосконалення менеджменту персоналу готельно-ресторанних комплексів, що включає формування стратегії менеджменту персоналу та застосування інноваційних технологій рекрутингу, які вже пройшли апробацію в європейських та світових закладах гостинності.

Досягнення мети дослідження передбачає постанову та розв'язання наступних **завдань**:

- дослідження теоретичних основ менеджменту персоналу як систематизованого процесу відтворення і ефективного використання персоналу;
- аналіз елементів системи менеджменту персоналу в частині показників руху персоналу в готельно-ресторанних комплексах;
- аналіз елементів системи менеджменту персоналу в частині показників та критеріїв оцінювання персоналу;
- оцінка впливу правового забезпечення на кадрову політику в сфері обслуговування;
- встановлення нових напрямів, форм і методів менеджменту персоналу в готельно-ресторанних комплексах;
- виявлення особливостей функціонування кадрових підрозділів в умовах демографічної кризи в Україні;
- обґрунтування сучасних компетенцій менеджера з персоналу.

Об'єктом дослідження є процес функціонування системи менеджменту персоналу на підприємствах умовах деструктивних тенденцій сучасності.

Предметом дослідження є формування системи менеджменту персоналу на підприємствах сфери гостинності в умовах демографічної кризи.

Методологія дослідження. Базується на загальних положеннях основ менеджменту та економічної теорії щодо функціонування системи менеджменту персоналу в тому числі на підприємствах сфери гостинності.

У кваліфікаційній роботі застосовані такі загально-наукові та конкретні методи досліджень, а саме:

- структурно-логічного аналізу – для визначення ролі елементів системи менеджменту персоналу як цілісної системи;
- методи кадрового менеджменту для та визначення перспективних напрямів діяльності HR-менеджерів України;
- математичної статистики та соціального моделювання – для формування цифрового матеріалу в табличній формі;
- біографічного – для виявлення емпіричних показників предмету дослідження;
- якісного аналізу – для змістовної інтерпретації даних;
- графічного – для оформлення результатів виконаних досліджень.

Практична значимість одержаних результатів полягає в урахуванні отриманих результатів при проектуванні стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах демографічної кризи, зростання внутрішньополітичної напруженості та процесів економічного відновлення як в окремих регіонах, так й в цілому в Україні.

Інформаційну базу дослідження склали наукова література та періодичні видання, наукові праці викладачів університету, розміщені в репозитарії, матеріали органів державної статистики України та світових інформаційних платформ.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. У роботі розміщено 14 таблиць та 16 рисунків. Перелік використаних джерел включає 41 найменування. Загальний обсяг роботи складає 99 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Характеристика елементів системи менеджменту персоналу

Управління персоналом або менеджмент персоналу – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи керування персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики й методів управління персоналом, як зазначають науковці [1].

Концепція – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації.

До елементів концепції менеджменту персоналу доречно віднести наступні:

- розробка методології УП (розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведження індивідів, що відповідає цілям організації, методів і принципів УП);
- формування системи УП (формування цілей, функцій, організаційної структури УП, вертикальних і горизонтальних зв'язків керівників і фахівців у процесі вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень);
- розробка технології УП (організація наймання, відбору, прийому персоналу, його ділова оцінка, профорієнтація і адаптація, навчання, керування його діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням, мотивація й організація праці, керування конфліктами й стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу, взаємодія з профспілками й службами зайнятості).

До принципів менеджменту персоналу відносяться правила, основні положення й норми, яким повинні відповідати керівники й фахівці в процесі :

- науковість, демократичний централізм, плановість, єдність розпоряджень;
- сполучення єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління;
- контроль виконання рішень [1].

Система керування персоналом організації – це система, в якій реалізуються всі функції менеджменту персоналом як відповідних підсистем й представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підсистеми системи менеджменту персоналу

№ з\п	Підсистеми менеджменту персоналу	Основний зміст
1.	Підсистема загального й лінійного керівництва	Здійснює управління організацією в цілому, керування окремими функціональними й виробничими підрозділами
2.	Підсистема планування й маркетингу	Виконує розробку кадрової політики й стратегії менеджменту персоналу, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами.
3.	Підсистема керування наймом і обліком персоналу	Здійснює організацію найму персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, облік прийому, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, керування зайнятістю і діловодством системи менеджменту персоналу

4.	Підсистема управління трудовими відносинами	Проводить аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами й стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин
5.	Підсистема забезпечення нормативних умов праці	Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики охорони праці, зазначених в нормативних документах умов організації і нормування праці, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб.
6.	Підсистема керування розвитком персоналу	Здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської й винахідливої діяльності, реалізацію ділової кар'єри й службово-професійного просування, сприяє процесу підвищення кваліфікації персоналу шляхом участі у сучасних формах – семінарах, вебінарах, тренінгах, майстер-класах, закордонних стажуваннях тощо.
7.	Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу	Виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування й тарифікацію трудового процесу, розробку новітніх систем оплати праці, розробку форм участі персоналу в прибутку, форм морального заохочення персоналу тощо.

8.	Підсистема управління соціальним розвитком	Сприяє розвитку культури й фізичного виховання, забезпеченню охорони здоров'я й відпочинку, організації та проведення корпоративних заходів, подорожі за рахунок організації
9.	Підсистема розвитку акціонерного страхування	Впровадження унікальних програм страхового захисту здоров'я співробітників підприємства, розроблених на основі їх побажань та актуальних потреб
10.	Підсистема правового забезпечення	Дотримання вимог чинного законодавства щодо загальних принципів діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на підставі [1]

Автор зазначає, що з метою розкриття теми дослідження в подальшому будуть опановані питання щодо другої, третьої та шостої підсистем системи менеджменту персоналу.

1.2. Показники оцінки руху персоналу готельно-ресторанних закладів

У вітчизняній економічній літературі показники руху персоналу розглядають Балабанова Л. В. та Сардак О. В., Веснін В. Р., Гетьман О. О., Шаповал В. М., Хміль Ф. І. та багато інших [3].

Для оцінки руху кадрів автор дослідження наводить найбільш вживані показники:

1. Плинність кадрів:

$$T_k = \frac{Z_v}{C} \times 100 \quad (1.1)$$

де Z_v – звільнені за певний період;

C – середньооблікова чисельність (розраховують як середньоарифметичну загальної чисельності за весь аналізований період).

2. Коефіцієнт інтенсивності прийому:

$$K_{\text{інт}} = \frac{P_{\text{прийн}}}{C} \quad (1.2)$$

$P_{\text{прийн}}$ – де число прийнятих за період працівників.

3. Коефіцієнт вибуття кадрів:

$$K_{\text{виб}} = \frac{P_{\text{виб}}}{C} \quad (1.3)$$

де $P_{\text{виб}}$ – число вибулих за період працівників.

4. Коефіцієнт заміщення:

$$K_{\text{зам}} = \frac{P_{\text{прийн}} - P_{\text{виб}}}{C} \quad (1.4)$$

5. Коефіцієнт сталості кадрів:

$$K_{\text{пост}} = \frac{P_{\text{const}}}{P_{\text{к}}} \quad (1.5)$$

де P_{const} – число працівників, які пропрацювали весь період;

$P_{\text{к}}$ – число працівників до кінця періоду.

Також в якості показників, що використовують для оцінки положення підприємства на ринку праці, можуть бути використані наступні:

6. Середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного працівника:

$$C_{\text{витр}} = \frac{B_{\text{в}}}{K_{\text{к}}} \quad (1.6)$$

де $C_{\text{витр}}$ – середні витрати на відбір кандидата;

$B_{\text{в}}$ – витрати на відбір персоналу;

$K_{\text{к}}$ – кількість відібраних кандидатів,

а також:

$$C_{\text{навч}} = \frac{Ц_{\text{н}}}{K_{\text{н}}} \quad (1.7)$$

де $C_{\text{навч}}$ – середні витрати на навчання одного працівника;

$Ц_{\text{н}}$ – загальна вартість навчання;

$K_{\text{н}}$ – кількість людей, які пройшли навчання.

7. Рівень укомплектованості кадрами:

$$P_{\text{к}} = \frac{Ч_{\text{ф}}}{Ч_{\text{шт}}} \quad (1.8)$$

де $P_{\text{к}}$ – рівень укомплектованості кадрами;

$Ч_{\text{ф}}$ – чисельність фактична;

$Ч_{\text{шт}}$ – чисельність за штатним розкладом.

Розгляд даного показника в динаміці дозволяє визначити не тільки популярність підприємства на ринку праці, але й ступінь розвитку кадрової політики в ньому – зокрема, ефективність процедур добору персоналу.

8. Інтенсивність праці:

$$I_{\text{п}} = \frac{B_{\text{п}}}{P_{\text{ч}}} \quad (1.9)$$

де $I_{\text{п}}$ – інтенсивність праці;

$B_{\text{п}}$ – кількість витраченої праці;

$P_{\text{ч}}$ – робочий час.

Цей показник показує величину трудових витрат, що витрачають на виробництво й реалізацію турпродукту за одиницю робочого часу. Інтенсивність праці пов'язана з її продуктивністю, тому що підвищення продуктивності праці означає зменшення трудових витрат на одиницю продукції.

9. Середня заробітна плата (величину показника розглядають в динаміці). Порівнюють темпи росту середньої зарплати на підприємстві з темпами росту середньої заробітної плати в регіоні. Заробітна плата як один з факторів задоволеності працівника фірмою виділяється особливо як у зв'язку з її стимулюючою роллю, так і в зв'язку з інфляцією, наростання якої не може не позначитися на орієнтаціях працівників.

10. Якість трудових ресурсів підприємства. Оцінка даного параметра ведеться укрупнено – виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу. У цьому випадку розраховують трудомісткість робіт з функції управління:

$$T_H = \sum_{i=1}^k H_T \times P_i \quad (1.10)$$

де T_H – трудомісткість робіт з функції керування персоналом;

H_T – нормативна трудомісткість рішення управлінського завдання;

P_i – повторюваність (обсяг) рішення i -ї завдання;

K – кількість (склад) управлінських завдань.

Особливої уваги набувають показники ефективності управління персоналом щодо оцінки ефективності методів добору персоналу, які в своїй діяльності використовують туристські підприємства гостьового сервісу.

Так, економічну ефективність зазвичай оцінюють за допомогою порівняння витрат і результатів. Ефективність системи добору може характеризувати її економічність, тобто досягнення певного результату з мінімальними. Тому мінімізацію витрат як критерій ефективності системи добору мають розглядати до досягнення конкретних кількісних і якісних параметрів трудового потенціалу, до використання тих або інших методів

добору за умови досягнення поставлених перед ними цілей.

Для оцінки руху кадрів використовують наступні показники:

1. Плинність кадрів:

$$T_k = \frac{Z_v}{C} \times 100 \quad (1.11)$$

де Z_v – звільнені за певний період;

C – середньооблікова чисельність (розраховують як середньоарифметичну загальної чисельності за весь аналізований період).

2. Коефіцієнт інтенсивності прийому:

$$K_{\text{інт}} = \frac{P_{\text{прийн}}}{C} \quad (1.12)$$

$P_{\text{прийн}}$ – де число прийнятих за період працівників.

3. Коефіцієнт вибуття кадрів:

$$K_{\text{виб}} = \frac{P_{\text{виб}}}{C} \quad (1.13)$$

де $P_{\text{виб}}$ – число вибулих за період працівників.

4. Коефіцієнт заміщення:

$$K_{\text{зам}} = \frac{P_{\text{прийн}} - P_{\text{виб}}}{C} \quad (1.14)$$

5. Коефіцієнт сталості кадрів:

$$K_{\text{пост}} = \frac{P_{\text{const}}}{P_k} \quad (1.15)$$

де P_{const} – число працівників, які пропрацювали весь період;

P_k – число працівників до кінця періоду.

Також в якості показників, що використовують для оцінки положення підприємства на ринку праці, можуть бути використані наступні:

6. Середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного працівника:

$$C_{\text{витр}} = \frac{B_{\text{в}}}{K_{\text{к}}} \quad (1.16)$$

де $C_{\text{витр}}$ – середні витрати на відбір кандидата;

$B_{\text{в}}$ – витрати на відбір персоналу;

$K_{\text{к}}$ – кількість відібраних кандидатів,

а також:

$$C_{\text{навч}} = \frac{Ц_{\text{н}}}{K_{\text{н}}} \quad (1.17)$$

де $C_{\text{навч}}$ – середні витрати на навчання одного працівника;

$Ц_{\text{н}}$ – загальна вартість навчання;

$K_{\text{н}}$ – кількість людей, які пройшли навчання.

7. Рівень укомплектованості кадрами:

$$P_{\text{к}} = \frac{Ч_{\text{ф}}}{Ч_{\text{шт}}} \quad (1.18)$$

де $P_{\text{к}}$ – рівень укомплектованості кадрами;

$Ч_{\text{ф}}$ – чисельність фактична;

$Ч_{\text{шт}}$ – чисельність за штатним розкладом.

Розгляд даного показника в динаміці дозволяє визначити не тільки популярність підприємства на ринку праці, але й ступінь розвитку кадрової політики в ньому – зокрема, ефективність процедур добору персоналу.

8. Інтенсивність праці:

$$I_{\text{п}} = \frac{B_{\text{п}}}{P_{\text{ч}}} \quad (1.19)$$

де $I_{\text{п}}$ – інтенсивність праці;

$V_{\text{п}}$ – кількість витраченої праці;

$P_{\text{ч}}$ – робочий час.

Цей показник показує величину трудових витрат, що витрачають на виробництво й реалізацію турпродукту за одиницю робочого часу. Інтенсивність праці пов'язана з її продуктивністю, тому що підвищення продуктивності праці означає зменшення трудових витрат на одиницю продукції.

9. Середня заробітна плата (величину показника розглядають в динаміці). Порівнюють темпи росту середньої зарплати на підприємстві з темпами росту середньої заробітної плати в регіоні. Заробітна плата як один з факторів задоволеності працівника фірмою виділяється особливо як у зв'язку з її стимулюючою роллю, так і в зв'язку з інфляцією, наростання якої не може не позначитися на орієнтаціях працівників.

10. Якість трудових ресурсів підприємства. Оцінка даного параметра ведеться укрупнено – виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу. У цьому випадку розраховують трудомісткість робіт з функції управління:

$$T_{\text{н}} = \sum_{i=1}^k H_{\text{т}} \times P_i \quad (1.20)$$

де $T_{\text{н}}$ – трудомісткість робіт з функції керування персоналом;

$H_{\text{т}}$ – нормативна трудомісткість рішення управлінського завдання;

P_i – повторюваність (обсяг) рішення i -ї завдання;

K – кількість (склад) управлінських завдань.

Також фахівці пропонують наступним кроком розглянути, класифікацію видів зовнішнього та внутрішнього руху персоналу [3], що відповідає функціонуванню внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Під зовнішнім рухом персоналу організації Ж. М. Балабанюк пропонує приймати до уваги факт того, що всі переміщення пов'язані з залученням персоналу чи вивільненням його з організації.

Сучасними дослідниками питання менеджменту персоналу закладів гостинності щодо прийому та звільнення як процесу пропонується розгалужувати за термінами, тобто на постійній та тимчасовій основі (рис. 1.1-1.2).

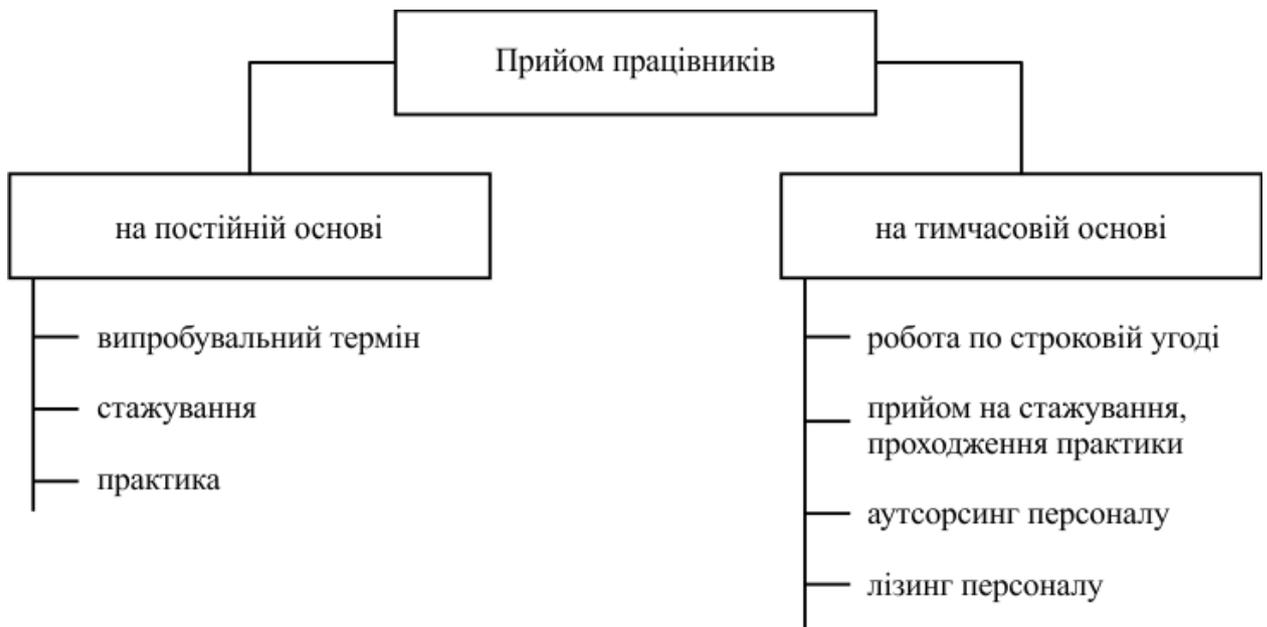


Рисунок 1.1 – Види роботи з прийому працівників

Джерело: складено автором на основі [3]



Рисунок 1.2 – Види роботи з вивільнення працівників

Джерело: складено автором на основі [3]

Разом із вищевикладеним Балабанюк Ж. М. вводить показники, що характеризують процес зовнішнього та внутрішнього руху персоналу. Так до внутрішнього руху персоналу відносяться:

- прийняття на постійне місце роботи після проходження випробувального терміну, стажування, практики;
- переміщення/переведення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць;
- навчання/підвищення кваліфікації, перекваліфікація (з відривом та без відриву від виробництва/на робочому місці);
- надання відпусток (щорічна основна, додаткова);
- короткострокові відрядження (до 6 місяців);
- висунення до кадрового резерву;
- абсентизм (відсутність на робочому місці/лікарняний) [3].

Відповідно до наведеного та для більш наочного відображення існуючих показників, які саме й оцінюють процеси руху персоналу, автором

запропоновано згрупувати їх по видам руху персоналу (табл. 1.2). Показники які на думку автора не відносяться до даної групи, із існуючих в таблиці не відображені, а саме – група коефіцієнтів (дисципліни, відповідності структури персоналу організації, адаптації, робочих місць, охоплених процесами мобільності), сутність яких розкрита в подальших дослідженнях.

Таблиця 1.2

Існуючі показники та види руху персоналу

Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу організації	Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації
<p>Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття</p> <p>Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення</p> <p>Коефіцієнт загального обороту кадрів</p> <p>Коефіцієнт плинності кадрів</p> <p>Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників</p> <p>Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів</p> <p>Коефіцієнт закріпленості</p> <p>Коефіцієнт загальної трудової мобільності</p>	<p>Коефіцієнт стабільності кадрів</p> <p>Коефіцієнт постійності кадрового складу</p> <p>Коефіцієнт внутрішньої мобільності</p>

Джерело: [3]

Як видно з табл. 1.2, характерним є те, що існуючі показники в основному оцінюють процеси зовнішнього руху персоналу, а процеси внутрішнього руху лише оцінюються зі сторони стабільності, постійності кадрового складу та внутрішньої мобільності. Це логічно, оскільки, традиційно рух персоналу оцінюється коефіцієнтом плинності персоналу [3], який являється індикатором зовнішнього руху персоналу, що зазвичай характеризує співвідношення між чисельністю звільнених (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової чисельності працівників. Оцінка внутрішнього руху відбувається опосередковано. Проте, наслідком не

ефективного управління внутрішнім рухом як раз і є збільшення динаміки зовнішнього руху – зростання плинності персоналу. Саме тому, оцінка внутрішнього руху та управління ним є не менш важливим, а навпаки, має бути базовою складовою управління персоналом в сучасних умовах. Управління внутрішнім рухом персоналу, це – по-перше, один з найкращих способів нагороди через рух та розвиток в середині організації для талановитого персоналу, завдяки добре структурованим кар'єрним планам. Можливість запропонувати їм більш складні та цікаві завдання, що одночасно стимулює їх вплив на різні аспекти діяльності організації, сприяючи зростанню продуктивності праці та досягненню нових вершин. Можливість реалізувати свої прагнення та бути корисним в межах розвитку та відповідно до росту організації. Та можливість працівника самому впливати на розвиток своєї професійної кар'єри, завдяки стимулюванню його росту в межах організації. По-друге, являється інструментом утримання в організації кращих та талановитих працівників. пропонуючи можливості зростання для співробітників і розширення можливостей для навчання. Сприяючи зростанню почуття причетності та участі в житті організації. По-третє, забезпечує зростання продуктивності праці, віддачі від працівників та впливає на розвиток різних функцій організації, що, в свою чергу, сприяє зростанню ефективності діяльності всієї організації і, як наслідок, сприяє залученню персоналу та зменшенню його плинності.

В процесі аналізу внутрішнього руху персоналу доцільно аналізувати також, процес входження персоналу в організацію (кількість персоналу, який пройшов випробувальний термін), адаптацію персоналу (кількість працівників, які пройшли адаптацію (працюють в організації до 2 років), а також внутрішньоорганізаційний рух в межах однієї організації: міжпрофесійний рух (зміна професії); кваліфікаційний рух (зміна кваліфікації); міжкатегорійний рух (зміна категорії персоналу), чисельність заміни персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді), відсоток забезпеченості організації внутрішніми кадрами, рівень абсентизму.

Зберігаючи при цьому баланс між вертикальними та горизонтальними переміщеннями в межах організації, та кількістю внутрішньорганізаційних переміщень [3]. Через побудову добре структурованих програм внутрішньорганізаційних переміщень. При такому підході, та наявності періодичної системи оцінки та атестації персоналу, можна говорити, що показниками оцінки внутрішнього руху можуть бути наприклад, коефіцієнт чисельності замін персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді) та коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами. Оскільки, при правильних, продуманих, доцільних, чітких та прозорих процесах внутрішнього руху персоналу, відбувається залучення персоналу потрібної якості та кількості у відповідності до темпів росту та планів розвитку організації. Покриття потреби в персоналі в основному відбувається завдяки внутрішнім кандидатам. Завдяки добре структурованим програмам внутрішніх переміщень, кар'єрного планування та навчання і системі формування кадрового резерву. Відбувається розвиток внутрішнього персоналу, утримання його в межах організації. Зменшення кількості вивільненого персоналу завдяки системі оцінки та атестації відбувається вивільнення більш слабкого персоналу. В Додатку А наведено показники, за якими можна також аналізувати якість робіт з управління персоналом

1.3. Показники та критерії оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу є однією з функцій менеджменту персоналу, яка спрямована на виявлення ступеню відповідності професійно значущих якостей працівника та ефективності виконуваної ним роботи, що зараз є розповсюдженим, особливо у сфері малого та середнього бізнесу, до яких відносяться підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Неперервне використання системи оцінювання персоналу дає змогу здійснювати моніторинг рівня навиків і знань, забезпечувати їх своєчасне оновлення та дотримуватися динамічних змін у вимогах до компетентностей

співробітників, що істотно впливає на ефективність діяльності організації й її конкурентоспроможність. Інноваційні організації активно використовують можливості кіберпростору і цифрових технологій, кордони ведення бізнесу розширюються, з'являються та впроваджуються нові технології. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуваним результатам праці, менеджери можуть розробляти ефективні управлінські рішення й заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи [5].

Проведення оцінювання персоналу працівникам організації допомагає:

- визначити інформацію про сильні та слабкі сторони своєї діяльності;
- одержати матеріальну винагороду певного рівня відповідно до затрачених трудових зусиль;
- порівняти власні здобутки з результатами діяльності інших співробітників, з метою підвищення своєї конкурентоспроможності.

Оцінювання персоналу сприяє формуванню згуртованої команди і нормального соціально-психологічного клімату в колективі, утворенню певного стилю менеджменту персоналу та стає однією з провідних цінностей корпоративної культури організації.

Теоретичні основи менеджменту персоналу в частині розгляду *показників та критеріїв оцінювання персоналу* передбачають розкриття крім зазначених вище – *факторів*, які впливають на вибір показників оцінювання персоналу, *методів та цілей* оцінювання персоналу

Показники оцінювання – конкретні характеристики, параметри і результати, що дають змогу діагностувати рівень розвитку кожного працівника, досягнення певних результатів порівняно з іншими співробітниками, встановленими вимогами.

Показники оцінювання персоналу підприємства можна поділити на такі групи:

- 1) результативність та якість праці;
- 2) фахова поведінка;

3) особисті якості.

Критерій оцінювання – конкретні характеристики, якісні параметри оцінювання працівників і результатів роботи.

Важливими ключовими компетенціями, за якими проводиться оцінювання працівників є:

- лояльність (відданість) співробітника до підприємства;
- високий рівень вмотивованості;
- орієнтація на результат/досягнення (прагнення до досягнення визначених цілей);
- орієнтація на клієнта;
- прагнення до лідерства;
- креативність;
- прагнення до інновацій;
- прагнення до професійного та особистісного зростання;
- здатність працювати у команді;
- небайдуже ставлення і повага до свого оточення (роботодавця та колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів) тощо.

До *факторів*, які впливають на вибір показників оцінювання персоналу належать такі:

- мета та завдання оцінювання персоналу;
- сфера діяльності організації загалом і кожної конкретної посади (професії) зокрема;
- корпоративна культура організації;
- соціально-психологічний клімат в організації, рівень довіри підлеглих працівників до керівників та ін.

Оцінювання праці, в свою чергу, може охоплювати:

- процес праці за його зовнішніми ознаками (робота, перерва й ін.), оцінювання витрат праці;
- оцінювання складності праці.

Вибір того чи іншого підходу залежить насамперед від цілей оцінювання.

Методи оцінювання персоналу мають задовольняти такі критерії:

- відповідати організаційній структурі підприємства, характеру та змісту діяльності персоналу, цілям оцінювання;
- бути простими і зрозумілими;
- передбачати використання якісних та кількісних показників (оптимально 5–6);
- поєднувати усні й письмові завдання.

Вихідними даними для оцінювання співробітника є:

- модель робочого місця;
- положення про атестацію;
- методика рейтингового оцінювання;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розпис;
- особиста справа працівника;
- накази з кадрових питань;
- соціологічна анкета;
- психологічні тести.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінки працівників

Класифікаційна ознака	Групи методів оцінювання працівників
Суб'єкт оцінювання	– методи індивідуального оцінювання; – методи групового оцінювання; – самооцінювання
Об'єкт оцінювання	– методи оцінювання керівників; – методи оцінювання професіоналів, фахівців і технічних службовців; – методи оцінювання робітників
Предмет оцінювання	– методи оцінювання компетенцій; – методи оцінювання результатів праці; – методи оцінювання поведінки; – методи оцінювання трудової діяльності
Етап оцінювання	– методи збирання інформації про працівників; – методи вимірювання показників оцінювання;

	– методи оброблення інформації про працівників
Процедура оцінювання	– описові (якісні) методи; – кількісні методи; – комбіновані методи
Напрямок дослідження	– методи виявлення показників (критеріїв); – методи вимірювання показників (критеріїв)
Форма подання кінцевого результату (засоби подання інформації)	– описові (вербальні, словесні) методи; – формалізовані (кількісні, графічні) методи; – комбіновані методи

Джерело: [5]

Для розкриття теми дослідження необхідно доцільно зупинитись на понятті «атестації». Атестація – це процедура оцінки відповідності того, хто атестується, встановленим нормам і вимогам [6].

У сфері трудових відносин можна виділити атестацію робочих місць і безпосередньо працівників. Проведення атестації в конкретних випадках, передбачених законодавством, є обов'язковим. У той же час атестація може проводитися й у добровільному порядку, за рішенням роботодавця. Категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором на підставі ст. 11 [7]

Атестація – це особливе комплексне оцінювання, що дає змогу встановити сильні та слабкі сторони співробітників (знання, вміння, навички, риси характеру), рівень їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності.

Атестація виконує ряд функцій: через яких пошук резервів підвищення продуктивності праці; перевірка правильності прийнятих раніше кадрових рішень; зацікавленість співробітників у результатах своєї праці та професійних досягненнях; найкраще використання соціальних гарантій і економічних стимулів, а також заохочення до створення умов для динамічного та всебічного розвитку особистості; обґрунтування переведення працівників на інші посади чи зміни категорії, рангу, класу тощо [5].

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ У 2020-2023
РОКАХ

2.1. Дослідження показників ефективності менеджменту персоналу в готельно-ресторанних комплексах

Стан та динаміку розвитку готельно-ресторанного сектору в Україні розглянемо за допомогою даних (табл. 2.1) , що відображають наслідки дії різних факторів (політичних, економічних, глобальних подій). Наприклад, зміни після 2014 року (початок терористичної операції на сході України), або 2019 року (обмеження, що пов'язані з Covid-19), чи 2022 рок (повномасштабне вторгнення рф в Україну):

- кількість колективних закладів розміщення;
- відвідуваність колективних закладів розміщення (в тому числі іноземними туристами).

Як бачимо, наведені статистичні дані свідчать про зростання ринку готельно-ресторанного бізнесу, платоспроможного попиту населення з 2011 по 2014 роки:

- кількість колективних засобів зростала від 3% до 6% за рік;
- кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення, зростала від 4% до 6%.

З подальшим різким падінням кількості закладів майже на 40% та частки витрат на готельні та ресторанны послуги до 2% від загальних витрат домогосподарств у 2015 році. Кількість відвідувачів скоротилася більше як на 50%, а іноземців – в 1,5 разів. Найвищі темпи падіння в динаміці демонстрували: туристичні бази, табори, кемпінги (-33,5%); пансіонати з лікуванням (-22,5%), курорти (-83,3%), санаторії-профілакторії (-85,5%), бальнеологічні та грязьові курорти (-11,1%), бази відпочинку та пансіонати (-

24,2%). З 2014 року до 2018 року спостерігалось поступове відновлення попиту на готельно-ресторанні послуги. Однак, Covid-2019 та обмеження пов'язані з ним, в 2020 році частка витрат внутрішнього населення на цей сектор знизилася майже вдвічі від попереднього року [13].

Таблиця 2.1

Динаміка розвитку готельно-ресторанного господарства України

н/п	Рік	Кількість колективних засобів розміщення, од	Загальна кількість місць у колективних засобах розміщення, тис. од.	Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення, тис. осіб	з них іноземці, тис. осіб
1	2011	5882	567,3	7426,9	1427,7
2	2012	6041	583,4	7887,4	1554,8
3	2013	6411	586,6	8303,1	1665,1
4	2014	4572	406	5423,9	551,5
5	2015	4341	402,6	5779,9	665,8
6	2016	4256	375,6	6544,8	863,7
7	2017	4117	359	6661,2	824,5
8	2018	4719	300	7006,2	917,9
9	2019	5335	370,6	6960,9	959,4
10	2020	4523	312,1	3379,8	254,4
11	2021	4700	350	4000	200
12	2022	4200	300	2500	50
13	2023	4300	310	2600	100

Джерело: сформоване автором на основі [13]

Таке падіння зумовлене в основному зниженням реальних доходів населення України та підвищенням ризику втратити роботу, що призвело до значного скорочення сімейних бюджетів на готельні, ресторани та туристичні послуги [13].

Однак, 2022 рік приніс ще нові випробування: погіршилися умови ведення бізнесу, економічні умови, безпекові, знизився рівень витрат на готельні та ресторани послуги, особливо в регіонах, які постраждали від бойових дій. Але, незважаючи на це, в 2023 року спостерігалось невелике відновлення (зросла на 100 одиниць кількість закладів розміщення та на 100 тис. осіб кількість відвідувачів), хоча загальний попит залишився нижче довоєнного рівня. Сектор продовжує адаптуватися до нових умов, розробляючи стратегії, спрямовані на розвиток внутрішнього туризму та задоволення потреб місцевого населення, враховуючи труднощі із залученням іноземних туристів та інвесторів.

За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), за підсумками 2023 року 13 областей України (Вінницька, Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Львівська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька області) перевищили обсяг податкових надходжень від туризму 2021 року. До середини 2024 року в Україні працюватиме 2017 готелів (міжнародні – 1,1%; національні мережеві – 5,1%; готелі різного формату – 80,3%; мотелі – 9,6%; хостели – 3,9%) [14].

Кількість міжнародних готелів поступово збільшується в динаміці (у травні 2017 року відкрився Park Inn by Radisson Troitska, у листопаді 2017 року – Mercure Kyiv Congress, у березні 2018 року – Aloft/SkyLoft, у серпні 2022 року – Best Western Plus Market Square Lviv). Також зростає кількість мережевих готелів під управлінням національних операторів (переважно в мережах Ribas Hotels та Optima Hotels) у Буковелі/Східниці/Яремчі, Вінниці, Луцьку, Хмельницькому, Чернівцях тощо. Міжнародне проникнення в регіони практично відсутнє: серед 22 діючих транснаціональних готелів 14 (або 64%)

знаходяться в Києві, 4 у Львові (або 18%), Одесі – 2 (або 9%), Трускавці – 1. (4,5%), курорт Буковель – 1 (4,5%). Деякі готелі відмовилися від іноземного менеджменту («Aloft», «Four Points By Sheraton Zaporozhye» від Marriott, «Bristol Odesa» від Starwood Hotels). Розвиток національних операторів більш активно спрямований на регіони (обласні центри та популярні зони відпочинку та дозвілля). Деякі українські готельні мережі почали розвиватися на міжнародних ринках: Reikartz (Казахстан, Узбекистан, Грузія), Premier Hotels (Угорщина), Ribas Hotels (Індонезія, Польща, Молдова).

Перші місяці війни особливою популярністю у вимушених переселенців користувалися приватні (немережеві) готелі на 10-40 номерів, розташовані в західній частині України, доступні на середній та довгостроковий термін перебування. Динаміка структури заповнення готелів та альтернативних засобів розміщення наведена на рис. 2.1.

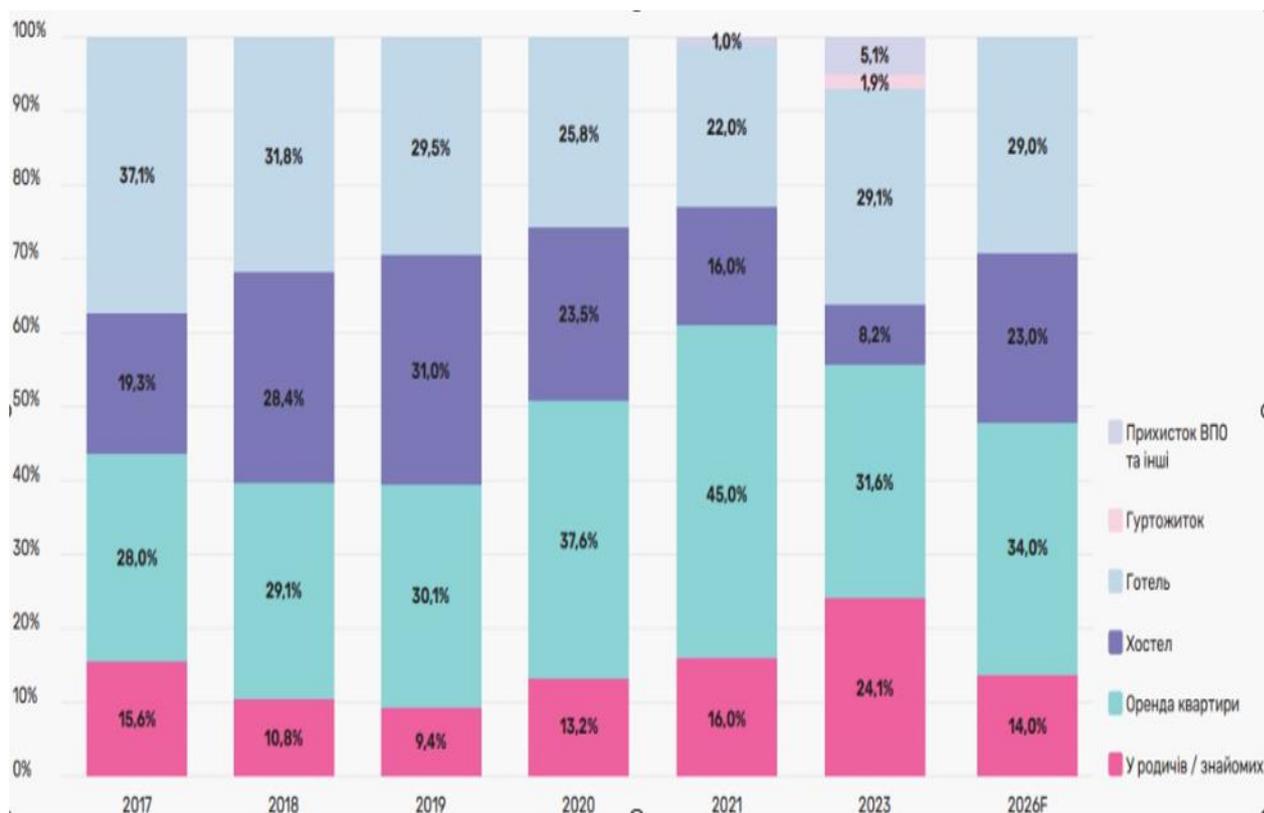


Рисунок 2.1 – Динаміка структури заповнення готелів та альтернативних засобів розміщення

Джерело: [15].

Сучасний процес менеджменту в готельно-ресторанних комплексах, що займають лідируючі позиції на ринку, включає сукупність інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії співробітників, активізації творчого та організаційного персоналу, інтеграції їх зусиль для досягнення поставлених цілей. Інтегруючі традиційні глобальні підходи до управління людськими ресурсами, менеджмент розширює свої рамки, виводячи процеси управління на потенційно новий рівень: створення умов, за яких накопичені знання та досвід ефективно використовуються для вирішення конкретних важливих для підприємств завдань, використовуючи категоризацію знань в управлінні персоналом (рис. 2.2), що саме і повинно лежати в основі оцінки ефективності менеджменту персоналу.

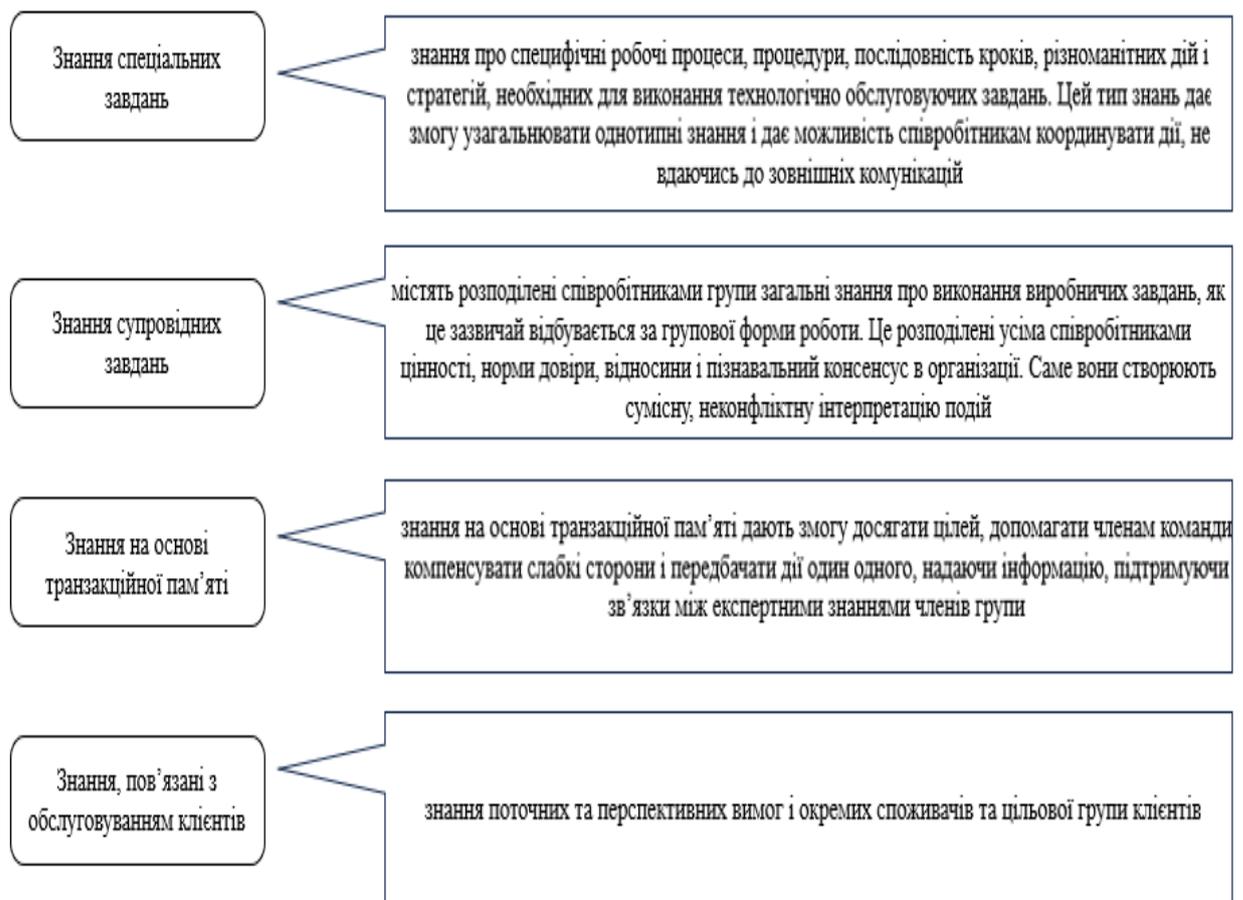


Рисунок 2.2 – Категоризація знань в управлінні персоналом

Джерело: складено автором на основі [16]

До послуг готелів і ресторанів сьогодні пред'являються підвищені вимоги. При абсолютно однаковій матеріальній базі та способі надання послуг готелі та ресторани відрізняються один від одного якістю обслуговування, що є перш за все фактором конкурентоспроможності. Якість обслуговування залежить від організації обслуговування, рівня кваліфікації персоналу, манери роботи з клієнтами. Тому можна стверджувати, що персонал є невід'ємною частиною готельно-ресторанного продукту. Зокрема, й якість продукту (послуги) безпосередньо залежить від якості персоналу. Оцінка якості наданої послуги здійснюється з урахуванням таких особливостей: об'єктивно оцінити якість послуг важко, на відміну від якості товарів; якість послуги оцінюється як за результатом, так і за процесом її надання; на оцінку якості послуги впливає порівняння очікувань споживача та реального рівня наданої послуги.

Слід зазначити, що більшість вітчизняних керівників вважають персонал допоміжним ресурсом [16]. Такий підхід може призводити до помилок у підборі, наймі та розвитку персоналу. Навпаки, західні колеги, реалізують клієнтоорієнтований підхід до надання послуг за допомогою системної роботи з персоналом. Більшість підприємств готельного і ресторанного господарства стикаються з проблемою пошуку ефективного менеджменту, що, зазвичай, спрямований на мотивацію працівників і розвиток їх професійних і особистісних якостей.

Забезпечення ефективного процесу менеджменту реалізується на підприємствах готельно-ресторанного сектору на етапі оцінки компетенцій персоналу, зокрема як під час відбору, так і при прийнятті на роботу, організації підвищення кваліфікації персоналу працівників, а також під час матеріального заохочення. Компетентність персоналу може бути одним із інструментів вимірювання окремих показників ефективності та через них впливати на результативність діяльності підприємства в цілому.

В процесі діяльності готелів і ресторанів застосовуються кваліфікаційні вимоги до працівників, що передбачені для визначення посадових обов'язків працівників, планування їх професійного зростання, організації професійної

підготовки та підвищення кваліфікації відповідно до розробки вимог до якості та продуктивність послуг, підбирати, розміщувати і використовувати персонал, а також обґрунтовувати прийняті рішення. Кваліфікаційні вимоги, сформовані до готелів і ресторанів, враховують специфіку обслуговування і охоплюють персонал кількох підгалузей: служба прийому та розміщення; готельно-ресторанний сервіс; служба харчування. За кваліфікаційними вимогами працівників готелів і ресторанів можна розділити на три категорії: керівники, працівники, які безпосередньо працюють з гостями, і допоміжний персонал (рис. 2.3). Для кожної категорії працівників готелю чи ресторану існує набір професійних та особистісних компетенцій, які необхідно враховувати при підборі та найму персоналу, формуванні програм розвитку та побудові кар'єри [17].

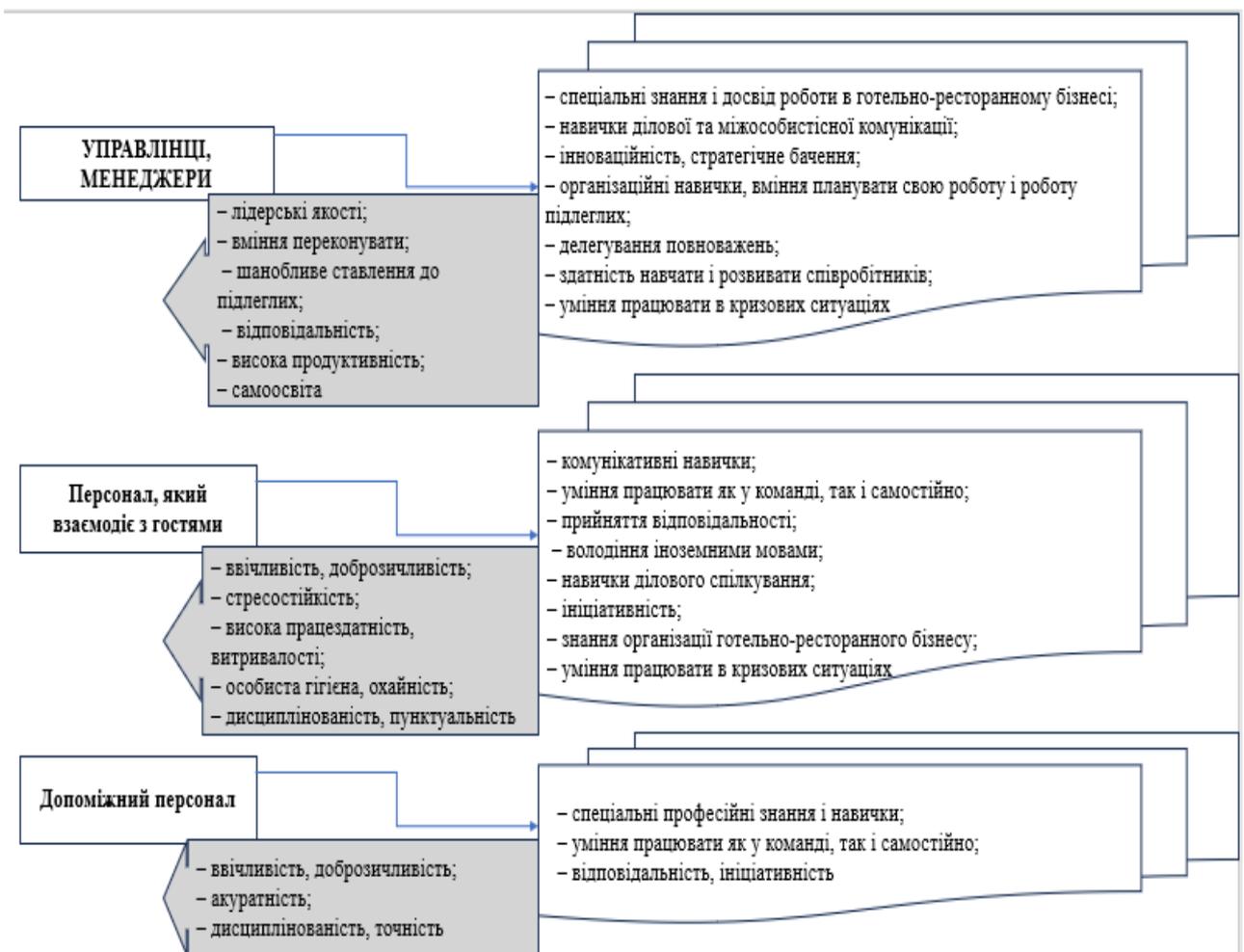


Рисунок 2.3 – Категоризація знань в управлінні персоналом

Джерело : складено автором на основі [16, 18]

При визначенні ефективності менеджменту персоналу використовуються різні підходи:

а) розраховуються синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт ефективності, надійності та ін.);

б) фактичні дані порівнюються з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, ефективності управління, продуктивності праці);

в) емпіричні формули використовуються для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління;

г) використовується якісна оцінка ефективності управління за допомогою експертів.

Для оцінки ефективності менеджменту також використовуються трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найпоширенішими з них є ефективність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління [19].

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими узагальнюючими показниками, що характеризують стан системи управління на підприємстві:

а) коефіцієнт якості використання управлінської праці;

б) коефіцієнт кадрової стабільності;

в) коефіцієнт, що характеризує співвідношення між темпами зростання виробництва та витратами на управління.

В якості часткових показників, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, використовуються також коефіцієнт використання кваліфікації кадрів і робочого часу, коефіцієнт умов праці та організації робочих місць та ін. На основі вказаних коефіцієнтів визначається зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці [20].

На практиці для оцінки ефективності системи управління використовуються три групи показників:

1) загальні показники діяльності підприємства – валова продукція в динаміці, валова продукція на одного середньорічного працівника, фондівдача, прибуток на одного працюючого, рентабельність тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці - виробництво валової продукції на одного працівника управління або на 1 людину-день перебування в управлінні, розмір прибутку на 1 людину-день перебування в управлінні та ін.;

3) показники ефективності апарату управління – частка управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, частка витрат на управління в структурі собівартості продукції та ін.

Найкраще визначати ефективність менеджменту, поєднуючи кілька підходів. В ідеалі потрібно використовувати як конкретні дані, так і суб'єктивні оцінки менеджерів. Кожна компанія повинна мати свою персональну систему оцінки, яка враховує специфіку ринку та команди. Варто протестувати різні варіанти і вибрати той, який найкраще відповідає цілям бізнесу. Показників ефективності можна групувати за основними категоріями: якість роботи, кількість роботи, ефективність роботи та показники організаційної ефективності. Найвідоміший показник з цієї категорії – суб'єктивне оцінювання безпосереднього керівника. Оцінювання може проводитися за різними параметрами:

1. Управління цілями. Цілі компанії трансформуються в конкретні індивідуальні цілі. Для більшої конкретності цілям можна надати певну вагу (у балах). Після успішного виконання завдання співробітникам нараховуються бали, які оцінюють їх роботу за певний період. Варто ставити більш конкретні цілі, тоді, аналізуючи результати, можна орієнтуватися на конкретні дані.

2. Суб'єктивна оцінка керівника. Співробітників оцінюють за кількома критеріями, найпоширенішим є якість роботи. Можна використовувати адаптовану 9-квадратну матрицю (рис. 2.4), в якій оцінюють співробітника на основі результатів і потенціалу. Співробітники з високою продуктивністю, але низьким потенціалом ідеально підходять для поточної роботи.



Рисунок 2.4 – Матриця оцінки персоналу (суб’єктивної оцінки менеджера).

Джерело: платформа оцінки ефективності менеджменту Baker Tilly [21].

3. Кількість помилок за певний період.

4. Net Promoter Score Це число (зазвичай, від 1 до 10), що вказує на готовність клієнта рекомендувати послуги готельно-ресторанного комплексу іншим потенційним клієнтам. Клієнти, які ставлять оцінку 9 або 10, швидше за все, будуть дуже задоволені та стануть рекламодавцями компанії.

5. 360-градусний зворотний зв’язок. Щоб оцінити ефективність роботи співробітника, необхідно поросити його колег, підлеглих, клієнтів і керівника надати відгук на певні теми. Такий зворотний зв’язок часто дає точний і глибокий погляд на продуктивність, рівень навичок і сфери, які потрібно вдосконалити. Та інші.

Сьогодні існують чисельні платформи, що дозволяють оперативно й ефективно проводити аудит менеджменту. В наступному підрозділі наведемо розрахунки оцінки руху персоналу ГРК, як елементу оцінювання ефективності менеджменту підприємства. Але, спираючись на комплексні дослідження (кількісні та якісні) у сфері готельно-ресторанного бізнесу [22-27], можемо

визначити характерні проблеми, що пов'язані з якістю персоналу в готельно-ресторанних комплексах:

1. Відсутність спеціальної освіти.
2. Відсутність необхідних професійних та особистісних якостей.
3. Низька адаптивність співробітників. Високе психічне та фізичне навантаження, темп роботи, різноманітність функцій, робота в стресовій ситуації. Однак у більшості готелів і ресторанів відсутні програми адаптації, тому виникає ще одна кадрова проблема – висока плинність кадрів.
4. Проблема кадрового забезпечення.
5. Проблема командоутворення. З одного боку, якість обслуговування і задоволеність клієнтів залежить від індивідуальної роботи кожного співробітника, з іншого боку, від злагодженості дій всього персоналу і всіх підрозділів готелю і ресторану. Та інші.

2.2. Аналіз показників руху персоналу в готельно-ресторанних комплексах на прикладі готелю Optima Collection Troitskaya

Готелі-лідери в Україні – Optima Hotels (64 готелі), Ribas Hotels (20 готелів), Premier Hotels and Resorts (11 готелів), а серед іноземних мереж – Accor (9 готелів) і Radisson (5 готелів). Розглянемо показники руху персоналу в одному з готелів лідерів: чотиризірковому готелі «Optima Collection Troitskaya», що працює в місті Дніпро з 2018 року, розташований в діловому районі міста, в декількох хвилинах пішого ходу від проспекту Дмитра Яворницького та готельно-ресторанному комплексу (ГРК) «Хутір Farmhouse». Номерний фонд готелю «Optima Collection Troitskaya» складається з 89 комфортабельних номерів різних категорій: «Класик», «Класик Single», «Стандарт», «Люкс Бізнес», «Люкс Людовік», «Суперіор». Всі номери оформлені в теплих тонах. На території готелю є 2 багатофункціональні конференц-зали. Сніданок входить у вартість кожного номера. Також на території є ресторан традиційної української та європейської кухні та бар. Для

комфортного проживання надається безкоштовний Wi-Fi. В готелі є підземна автостоянка, яку необхідно бронювати заздалегідь. Готель працює з посиленими заходами безпеки, під час тривоги готель забезпечує розміщення персоналу та гостей. Співробітники рецепції, які володіють англійською та українською мовами, радо надають гостям практичні поради щодо місцевості. Гості можуть насолодитися українською та європейською кухнею в ресторані, а також лобі-бар, тренажерний зал (тимчасово закритий на ремонт), обмін валют/банкомат, послуги пральні, масажу та перукарні.

Конференц-сервіс готелю пропонує два просторих конференц-зали місткістю до 80 і 35 осіб. Зали оснащені сучасним мультимедійним обладнанням для проведення ділових заходів, можливе різне розташування меблів. Наш ресторан також пропонує свої послуги з організації кава-брейків та фуршетів. Компанія «Оптима» піклується про комфорт своїх гостей, тому в готелі є елементи для розміщення людей з обмеженими можливостями [28].

Основними показниками ефективності використання трудового потенціалу та руху персоналу є дані про чисельність працівників різних категорій і професій, їх кваліфікацію та освітній рівень, обсяг виробництва та відомості про рух працівників. З цією метою використовуються відомості форм звітності 1-ПВ «Звіт по праці», 3-ПВ «Звіт про використання робочого часу», 1-п «Звіт підприємства по продукції», 6-ПВ «Звіт по кількості працівників, їх якісний склад і підготовка кадрів». Відповідно до мети, що поставлена в цьому розділі, проведемо аналіз руху персоналу готелю Optima Collection Troitskaya.

Готель Optima Collection Troitskaya розпочав свою роботу в 2018 році, одразу зіштовхнувся зі складними випробуваннями: обмеження, що пов'язані з Covid-19, війна на території України. Під впливом цих та інших факторів, як і загальна динаміка готельно-ресторанного бізнесу, численність персоналу готельного господарства коливалася. Загальна чисельність персоналу, що зросла в 2021 році майже на 18 % в порівнянні з попереднім роком, скоротилася в 2022 році на 37,74% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура чисельності персоналу Optima Collection Troitskaya 2020-2023 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чисельність персоналу підприємства, осіб	45	53	33	52
Керівники	4	4	3	4
Фахівці (бухгалтер, менеджер з продажу, рекрутер, дизайнер, юрист, іт-спеціаліст і т.п.)	5	6	4	6
Технічні службовці (адміністратор, касир і т.п.)	8	8	4	7
Робітники:	28	35	22	35
основні (кухарі, кондитери, покоївки)	22	25	17	24
допоміжні (охорона, садівник і т.п.)	6	10	5	11

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі даних Optima Collection Troitskaya

Штат основних робітників підприємства за 2023 рік зріс більше ніж на 40%, хоча ще в 2022 році зазнав падіння на 37%; також значно зросла кількість службовців на підприємстві – за 2023 рік збільшилася на 50%, але ще все на 12% позиція менше, ніж в 2020 році. Тоді як загальна чисельність персоналу готелю в 2023 році перевищила показник 2020 року на 15%, і майже досягла рівня 2021 року. Зміни в структурі штату підприємства наведені на рисунку 2.5. Значне скорочення чисельності штату персоналу в 2022 році, вплинуло й на структурні зміни підприємства. Найбільш сталими категоріями виявилися керівники та фахівці, тоді як частина технічних службовців та робітників коливалися з розбігом до 4%.

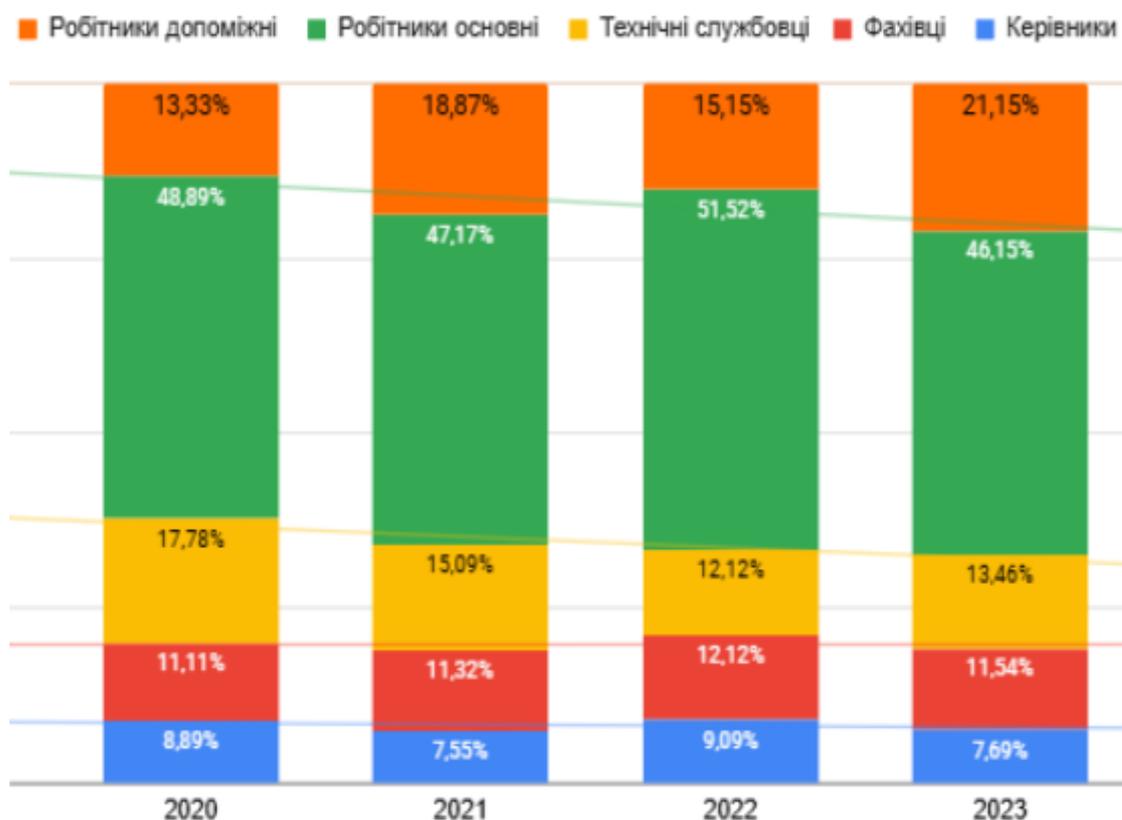


Рисунок 2.5 – Динаміка структури категорій персоналу Optima Collection Troitskaya 2019-2023

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі даних Optima Collection Troitskaya

Аналізу руху робочої сили передбачає розрахунок коефіцієнту руху робочої сили та порівняння з попередніми періодами. Джерелом інформації для аналізу є дані відділу кадрів, форма державного статистичного спостереження 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» за 2020 - 2023 роки, наведена в додатку.

Вихідні дані для аналізу руху персоналу Optima Collection Troitskaya 2020-2023 представлені в табл. 2.3.

Якщо плинність кадрів пов'язана з тим, що некваліфіковані працівники залишають компанію – це нормально. З іншого боку, якщо йдуть хороші працівники, це може мати катастрофічні наслідки. Тому досить важко визначити, оптимальну величину плинності кадрів. Важливо знати специфіку

роботи закладу і кожен конкретну ситуацію. Таким чином, плинність кадрів завжди оцінюється в контексті, ситуаційно.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності персоналу Optima Collection Troitskaya
2020-2023 рр.

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Середньооблікова чисельність персоналу	45	53	33	52
Кількість прийнятого на роботу персоналу	5	8	3	9
Кількість звільненого з роботи персоналу	6	7	10	5
кількість працівників звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	6	7	10	5
Кількість працівників, які пропрацювали календарний рік	34	39	20	37

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі даних Optima Collection Troitskaya

Середню плинність кадрів також важко визначити, оскільки вона може значно відрізнятись в різних галузях. За даними Бюро перепису населення США, середній показник по країні становить 12-15% на рік, а в лютому 2024 року середня плинність кадрів у всіх галузях становила 3,5%. Статистика LinkedIn показує, що середньорічна плинність кадрів у всьому світі становить 10,9%. Але в таких галузях, як готельний бізнес або роздрібна торгівля, плинність кадрів значно вища. Причина зазвичай полягає в тому, що в цьому сегменті ринку більше шансів зайняти студентів або працівників, які працюють неповний робочий день. Згодом ці люди знаходять іншу роботу [29].

Плинність або вивільнення працівників може бути дорогим для компаній. У багатьох галузях промисловості ціна втрати якісних талантів зростає завдяки дедалі більшій конкуренції на ринках праці. «Коефіцієнт

утримання» та «плинність кадрів» є показниками, які організації використовують для вимірювання аспектів стабільності та руху співробітників, але вони зосереджуються на різних аспектах робочої сили.

Показники руху персоналу підприємства Optima Collection Troitskaya 2020-2023 рр. наведені в табл. 2.4, на рис. 2.6 візуалізована динаміка структури категорій персоналу Optima Collection Troitskaya 2020-2023

Таблиця 2.4

Аналіз руху персоналу Optima Collection Troitskaya 2020-2023 рр

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Плинність кадрів (1.1), (1.11)	13,33	13,21	30,30	9,62
Коефіцієнт інтенсивності прийому (1.2, 1.12)	11,11	15,09	9,09	17,31
Коефіцієнт заміщення (1.4, 1.14)	-0,02	0,02	-0,21	0,08
Коефіцієнт сталості кадрів (1.5, 1.15)	75,56	73,58	60,61	71,15
Коефіцієнт відновлення кадрів (прийнятих/звільнених)	83,33	114,29	30,00	180,00

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі даних Optima Collection Troitskaya

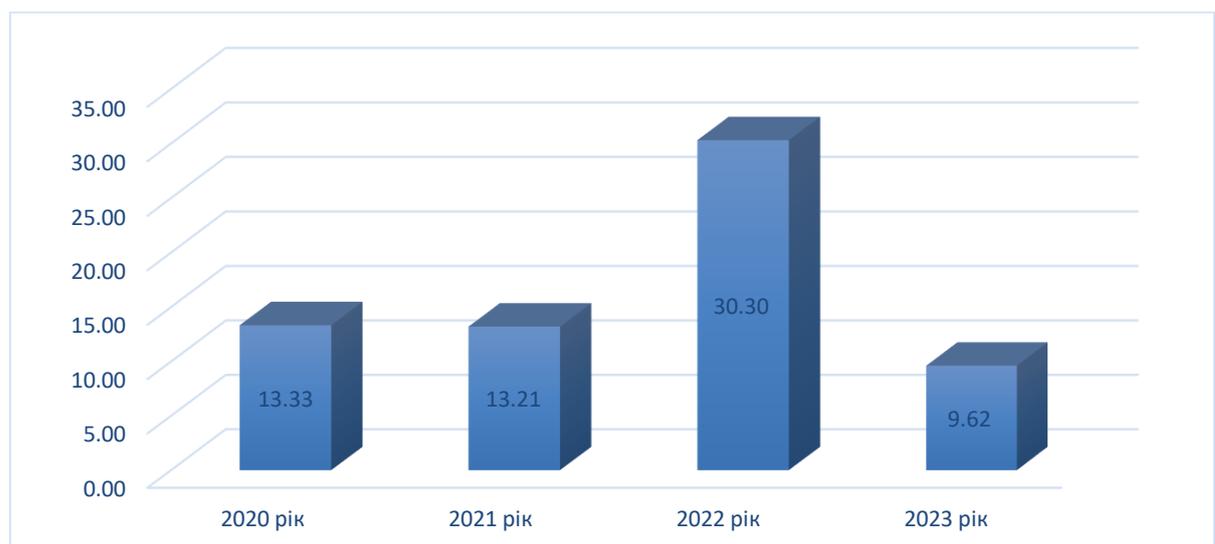


Рисунок 2.6 – Динаміка структури категорій персоналу Optima Collection Troitskaya 2020-2023

Джерело: сформовано автором на основі даних Optima Collection Troitskaya

Можемо зазначити, що найбільшого значення показник плинності кадрів досяг в 2022 році (рис. 2.7), що, більш за все, обумовлено початком військових дій на території України. Рекордний показник коефіцієнту відновлення визначений в 2024 році – 180, що говорить про адаптацію роботи підприємства в складних умовах.

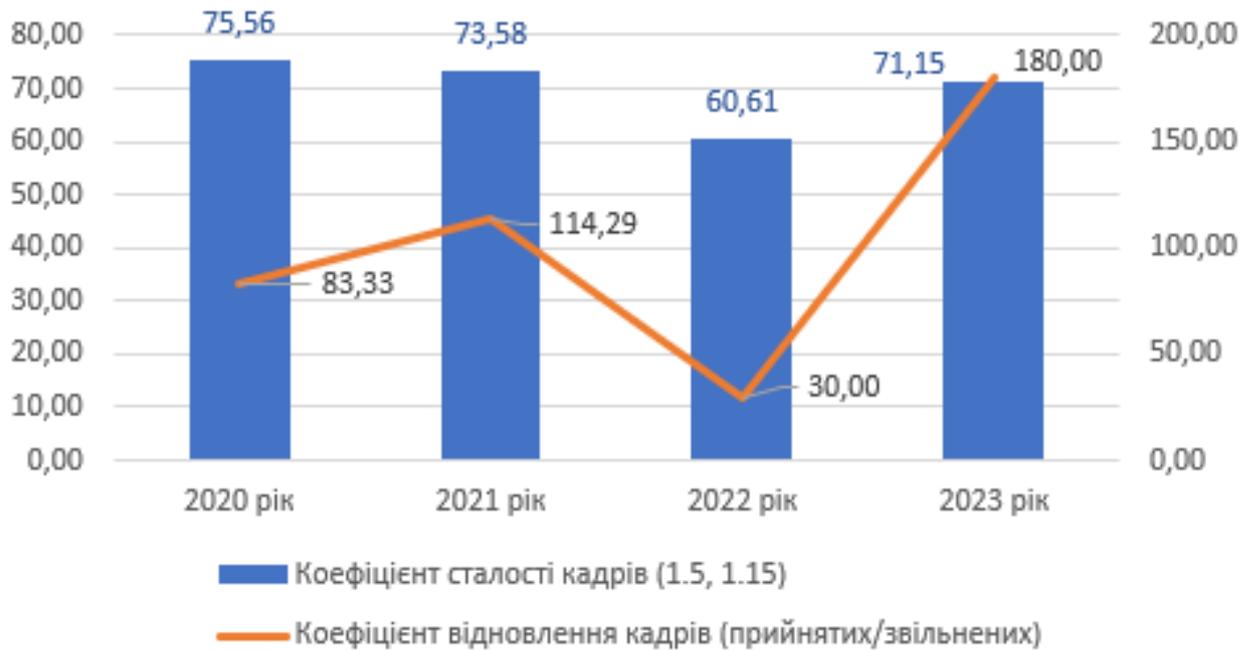


Рисунок 2.7 – Динаміка структури категорій персоналу Optima Collection Troitskaya 2020-2023

Джерело : сформовано автором на основі даних Optima Collection Troitskaya

Optima Hotel Group (Optima Hotel Network) – національна готельна мережа в Україні, що засновано в 2003 році, об’єднує 64 3-4-зіркових бізнес-готелів і курортів в Україні та за кордоном, 40 ресторанів. Наведемо аналіз руху персоналу готельно-ресторанного комплексу – не менш популярного в місті Дніпро, але менш масштабного за Optima Collection Troitskaya, та не входить до мережі – ГРК «Хутір Farmhouse».

Показники руху персоналу ГРК «Хутір Farmhouse» 2020-2023 рр. наведені в табл. 2.5, рис. 2.8 – візуалізована динаміка структури категорій персоналу ГРК «Хутір Farmhouse».2020-2023.

Таблиця 2.5

Аналіз руху персоналу ГРК «Хутір Farmhouse» 2020-2023 рр

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Плинність кадрів (1.1), (1.11)	10,00	13,04	35,29	8,33
Коефіцієнт інтенсивності прийому (1.2, 1.12)	25,00	21,74	11,76	37,50
Коефіцієнт заміщення (1.4, 1.14)	0,15	0,09	-0,24	0,29
Коефіцієнт сталості кадрів (1.5, 1.15)	105,00	104,35	76,47	104,17
Коефіцієнт відновлення кадрів (прийнятих/звільнених)	250,00	166,67	33,33	450,00

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі даних ГРК «Хутір Farmhouse»

Найбільше значення показник плинності кадрів демонструє в 2022 – 170,59%, що характерно для більшості підприємств в цей період.

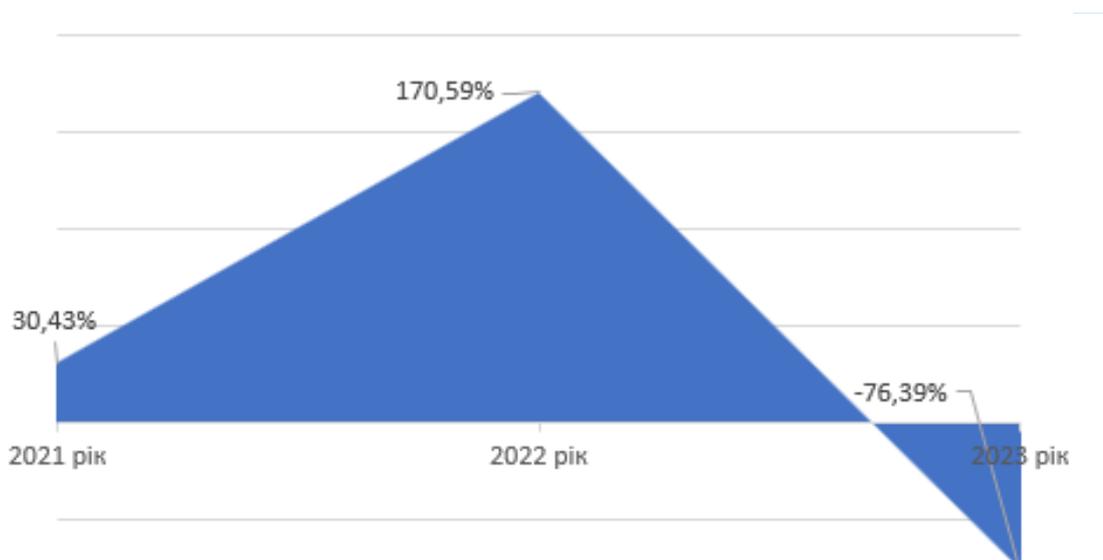


Рисунок 2.8 – Динаміка показника плинності кадрів ГРК «Хутір Farmhouse» 2020-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі даних ГРК «Хутір Farmhouse»

Але вже в 2023 році показник плинності має від’ємний характер, а коефіцієнт сталості досяг показника 2021 року, а також позитивну динаміку за 2023 рік демонструє коефіцієнт відновлення кадрів – зростання більше як в 13 разів (рис. 2.9).

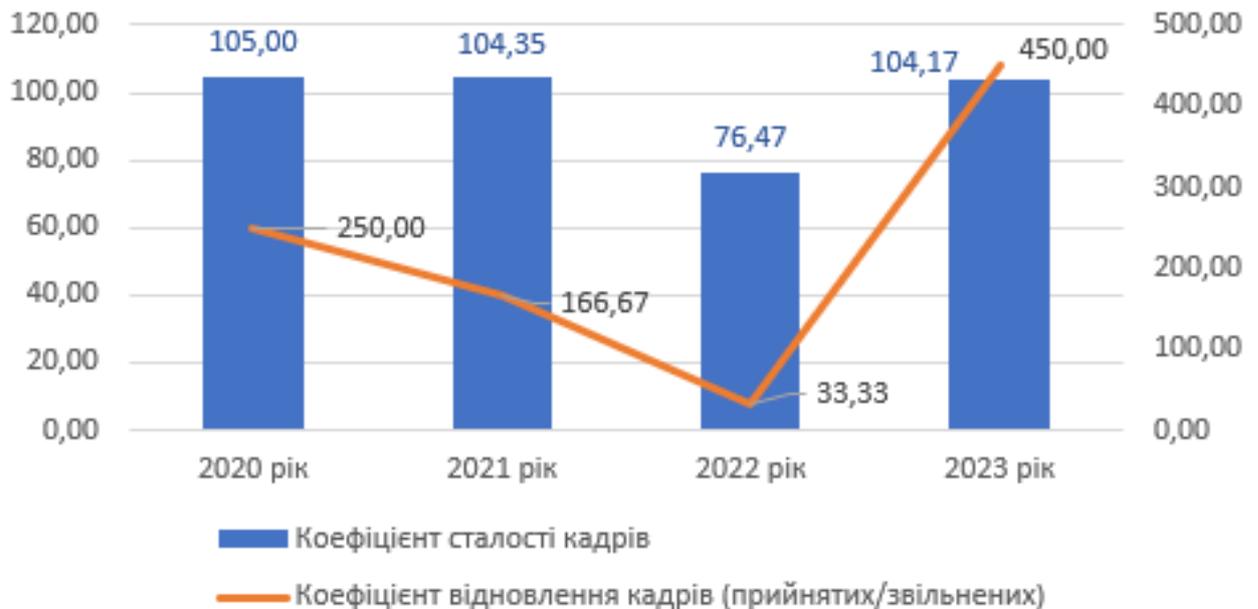


Рисунок 2.9 – Динаміка структури категорій персоналу ГРК «Хутір Farmhouse» 2020-2023

Джерело: сформовано автором на основі даних ГРК «Хутір Farmhouse»

Високий рівень сталості кадрів вказує на те, що багато співробітників залишаються в компанії, що може означати позитивну робочу атмосферу та ефективну практику управління, стабілізацію зовнішніх факторів і т.п. Висока плинність кадрів може вказувати на такі проблеми, як незадоволеність робочим місцем, погана відповідність роботі або зовнішні чинники, такі як конкуренція на ринку праці.

Зважаючи на високу плинність кадрів, витрати підприємства можуть швидко збільшитися та вплинути на ефективність роботи, обслуговування клієнтів і моральний дух на робочому місці. Чим вище плинність кадрів організації, тим більш буде вразлив підприємство до збільшення витрат.

Підприємства завжди повинні аналізувати:

- скільки грошей обходиться вашому бізнесу через плинність кадрів;
- який середній рівень утримання працівників;
- які застосовуються критерії оцінки якості та порівняння.

Згідно з дослідженням, проведеним Oracle, низька винагорода та пільги є досить частими причинами високої плинності кадрів. Станом на лютий 2024 року визначають деякі галузі з найвищою плинністю кадрів [29]:

- Мистецтво, розваги та відпочинок: 8,0%
- Дозвілля та гостинність: 6,3%
- Будівництво: 4,5%.

Високий рівень плинності кадрів свідчить про серйозні недоліки в управлінні персоналом та управлінні підприємством в цілому, несприятливих зовнішніх факторів, є своєрідним індикатором неблагополуччя. Аналізуючи діяльність готельно-ресторанних закладів, можна відзначити, що за рейтингом та рівнем плинності кадрів коефіцієнти, за умов більш-менш рівних зовнішніх факторів, становить приблизно 10, але зміни зовнішніх умов ведення бізнесу спричиняв коливання більше 30.

Щоб уникнути високих показників плинності та досягти сталості кадрового складу, необхідно демонструвати інтерес до працівників і підкреслювати їх важливість для установи. З впевненістю можна виділити слабкі та сильні сторони підприємств, такі як цікава робота, можливості навчання та підвищення кваліфікації, перспективи кар'єрного зростання, страхування, пільги та допомога для працівників. Хоча, слід зауважити, що в деяких випадках висока плинність кадрів може негативно вплинути на підприємство, але в інших – може бути навіть корисною. Узагальнюючи зарубіжний досвід та проведені дослідження вітчизняних готельно-ресторанних підприємств, можна рекомендувати встановлювати загальні критерії успішності для всіх співробітників, що дозволить підприємствам сфери послуг рухатися в одному напрямку, розподіляти персонал на вищі посади, орієнтуючись на єдині стандарти поведінки. Для створення критеріїв ефективною оцінки персоналу, як правило, необхідні декілька компетенцій, що

описують основні ознаки ефективного функціонування готельно-ресторанного підприємства. Набір цих компетенцій утворює так звану готельну або ресторанну модель компетенцій. У країнах з розвинутою ринковою економікою, як правило, підприємства готельного та ресторанного господарства розробляють власні моделі компетенцій. Існує різний розподіл компетенцій за рівнями менеджменту на рівні директора готелю та ресторану, топ-менеджера готелю чи ресторану, менеджера середньої ланки та керівника.

Розуміння та комплексний аналіз показників руху персоналу підприємства може допомогти організації вирішити проблеми управління робочою силою, спланувати майбутні потреби в наймі та покращити загальне робоче середовище та політику, що робить вимірювання плинності кадрів більш критичним для роботодавців [16, 27]. Пропозиції щодо введення нових показників оцінки руху персоналу організації наведено в додатку А.

2.3. Вплив правового забезпечення на кадрову політику в сфері обслуговування

Кадрова політика будь-якого підприємств готельно-ресторанного господарства базується на певному законодавчо-нормативному забезпеченні [8-11].

Так відповідно до діючих законів в Україні регламентується створення підприємств різних видів, а саме:

- Індивідуальне підприємств – це підприємство, яке засновано на особистій власності фізичної особи та винятково її праці.
- Сімейне підприємство – це підприємство, яке засновано на власності та праці громадян України, які є членами однієї сім'ї та проживають разом.
- Приватне підприємство – це підприємство, яке засновано на власності окремого громадянина України з правом наймання робочої сили.

- Колективне підприємство – це підприємство, яке засновано на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства.
- Державно-комунальне підприємство – це підприємство, яке засновано на власності адміністративно-територіальних одиниць.
- Державне підприємство – це підприємство, яке засновано на загальнодержавній власності.
- Спільне підприємство це підприємство, яке засновано шляхом об'єднання майна різних власників (змішана форма власності).
- Підприємство з іноземними інвестиціями – це підприємство в статутному фонді якого іноземні інвестиції становлять не менш як десять відсотків.
- Іноземне підприємство – це підприємство в статутному фонді якого іноземні інвестиції становлять сто відсотків.

Підприємства підрозділяють на малі, середні або великі (залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік).

Великими вважаються підприємства, у яких середньооблікова численність працюючих за звітний фінансовий рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

Малими вважаються підприємства, у яких середньооблікова численність працюючих за звітний фінансовий рік не перевищує п'ятидесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятисам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні. Як правило, заклади ресторанного господарства в Україні відносяться до малих.

Усі інші підприємства визнаються середніми.

Для організації підприємства ресторанного господарства в Україні необхідно рішення власника або власників майна про організацію підприємства конкретного типу або спеціалізації та державна реєстрація підприємства. Для реєстрації підприємства у виконавчий комітет подається заява про рішення засновника (засновників) створити підприємство ресторанного господарства, Статут та інші документи, які визначено Радою Міністрів України [9].

Таким чином загальні принципи діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства зводяться до наступного:

- діяльність підприємств планується самостійно і самостійно визначаються перспективи розвитку, із урахуванням результатів маркетингових досліджень та попиту на кулінарну продукцію і послуги;

- відносини підприємств ресторанного господарства з іншими підприємствами чи організаціями у всіх сферах діяльності, здійснюється на договірній основі;

- порядок використання прибутку, який є основним показником господарської діяльності підприємства, визначається власником підприємства або уповноваженим органом відповідно до Статуту підприємства;

- виробнича і соціальна діяльність, оплата праці на підприємстві здійснюється за рахунок зароблених трудовим колективом коштів;

- підприємства самостійно визначають фонд оплати праці без обмеження його росту з боку державних органів;

- керівництво підприємством здійснюється відповідно до Статуту на основі суміщення прав власника та принципів самоврядування трудового колективу.

Підприємства готельно-ресторанного господарства будь-якої форми власності є, як правило, юридичними особами, мають самостійний баланс та розрахунковий рахунок в банку. У випадку коли підприємство має у своєму складі торгово-виробничі одиниці (філії), які не мають статусу юридичної особи та інших реквізитів, підприємством затверджується Положення про

філії. Розпорядником прибутків та платником податків виступає вища первинна організація, що надає послуги.

Підприємства ресторанного господарства здійснюють свою діяльність відповідно до Правил роботи, які сформульовано на основі законодавчих актів, діючих в Україні [8-11], як вже було зазначено вище. У своїй діяльності підприємства ресторанного господарства керуються актами законодавства України, якими регулюється діяльність у сфері готельно-ресторанного господарства.

Заклади (підприємства) готельно-ресторанного бізнесу мають право здійснювати свою діяльність тільки після їх державної реєстрації. Роздрібна торгівля алкогольними напоями і тютюновими виробами в закладах (підприємствах) ресторанного господарства може здійснюватися суб'єктами господарської діяльності лише за наявності відповідних ліцензій.

Заклади (підприємства) ресторанного господарства поділяються за типами, а ресторани та бари – також на класи. Вибір типу закладу (підприємства) ресторанного господарства та класу ресторану або бару здійснюється суб'єктом господарської діяльності самостійно [8].

Заклади (підприємства) готельно-ресторанного господарства згідно з обраним типом (класом) повинні мати певну матеріально-технічну базу, що містить перелік необхідних приміщень, що забезпечують технологічний процес та обладнання для приготування та продажу продукції, представлені на рис. 2.10.

Відповідно викладені вимоги, що пред'являються до груп приміщень закладів (підприємств) ресторанного господарства, обладнання, інвентарю, переліку послуг, технологічних режимів виробництва продукції, встановлюються законодавством України.



Рисунок 2.10 – Матеріально-технічна база закладів (підприємств) готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено автором на підставі [4]

Такий важливий момент, як відкриття закладу (підприємства) готельно-ресторанного господарства узгоджується з органами місцевого самоврядування, установами державної санітарно-епідеміологічної служби в установленому законодавством порядку та прискорюється за допомогою сучасних центрів надання послуг. На фасаді приміщення закладу (підприємства) готельно-ресторанного господарства має бути розміщена вивіска, на якій зазначаються тип та клас закладу, назва, найменування суб'єкта господарської діяльності та режим роботи [8].

Режим роботи такого закладу встановлюється суб'єктом господарювання самостійно. Іноді режим роботи закладу готельно-ресторанного господарства (у випадках, передбачених законодавством) встановлюється за погодженням з органами місцевого самоврядування. Для закладу готельно-ресторанного господарства, який обслуговує споживачів на підприємствах, в установах та організаціях, режим роботи

встановлюється суб'єктом господарювання за домовленістю з їх адміністрацією.

Обов'язковим є забезпечення належного санітарного стану виробничих, торговельних і складських приміщень. У зазначених закладах (підприємствах) повинні використовуватися мийні і дезінфікувальні засоби, що дозволені Міністерством охорони здоров'я України, згідно з інструкцією, затвердженою в установленому порядку.

Засоби вимірювальної техніки мають бути у справному стані, мати чіткий відбиток перевірного тавра, проходити перевірку в установленому законодавством порядку.

Працівники, які займаються виробництвом, зберіганням, а також продажем харчових продуктів і продовольчої сировини, зобов'язані мати професійну спеціальну освіту та відповідну кваліфікацію, що відповідає посадовій інструкції працівника. Працівники розглянутих в дослідженні закладах обов'язково повинні проходити медичне обстеження в установленому законодавством порядку, результати якого відображаються в їх особових медичних книжках [4].

Нормативні джерела [8-11] зазначають, що суб'єкти господарської діяльності зобов'язані мати Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, Санітарні правила, санітарний журнал, особові медичні книжки працівників, журнали реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці та реєстрації інструктажів з питань охорони праці, книгу відгуків та пропозицій, журнал реєстрації перевірок. Правилами роботи загальнодоступних підприємств харчування перерви не передбачаються, але при тривалості роботи залу підприємства більше 10 годин допускається встановлювати перерву для прибирання торгових приміщень тривалістю не більше 1-ї години. У ресторанах, які реалізують експрес-обіди також допускається встановлення перерви для підготовки залу до обслуговування споживачів у вечірній час.

Вхід до закладів ресторанного господарства рекомендується припинити за деякий час до закінчення роботи залу, що обумовлено процесом виробництва продукції та рівнем обслуговування споживачів (до ресторану за 30 хв., до закладів швидкого харчування – за 5 хв. , до інших підприємств харчування – за 15 хв.).

Методи та форми обслуговування споживачів, методи подачі страв визначаються для кожного підприємства виходячи з мінімальних вимог до визначеного типу та класу підприємства.

На підприємствах готельно-ресторанного господарства передбачаються різні способи розрахунку за харчування: попередня оплата, оплата після добору страв, оплата після прийому їжі, саморозрахунок. Форми розрахунку визначаються в залежності від методу обслуговування, специфіки контингенту, що обслуговується, типу підприємства, його спеціалізації. На підприємствах, які обслуговують постійний контингент, може використовуватися розрахунок за індивідуальними або груповими абонементом.

На підприємствах харчування споживачам пропонуються різноманітні послуги, перелік та вартість послуг повинні зазначатися в прейскуранті. Можливість ознайомитися з меню, прейскурантом та додатковими умовами обслуговування повинна бути надана як в залі підприємства ресторанного господарства, так й поза ним. В залі підприємств готельно-ресторанного господарства споживач обов'язково інформується про вартість страв та виробів, ємності алкогольних напоїв, вартість всієї ємності або визначеної порції. В їдальнях, де обслуговують постійних клієнтів, крім вартості вказується вихід продукції, а в дієтичних їдальнях – номер дієти та калорійність.

Підприємства ресторанного господарства незалежно від форми власності повинні надавати споживачам прилади для перевірки ваги реалізованої кулінарної продукції, документи на право виробництва та реалізації зазначеної продукції, сертифікат якості на сировину та послуги [4].

Також, для ефективного розвитку будь-якого підприємства, організації чи установи ключовим аспектом є організація роботи з кадровою документацією. До кадрової документації належать різноманітні документи, що містять відомості про особовий склад, такі як заяви про прийняття, звільнення, переведення на іншу посаду, накази, автобіографії, характеристики, контракти та трудові угоди, записані в трудові книжки. Відділ кадрів відповідає за підготовку та оформлення цих документів. Облік кадрів ведеться на всіх підприємствах, які мають право самостійно приймати, переміщувати, звільняти працівників, заохочувати їх і представляти до державних нагород, а також встановлювати свої правила внутрішнього розпорядку та умови праці. Від якості ведення документації та її оперативності істотно залежить, робота інших підрозділів підприємства. Підвищити ефективність документообігу на підприємстві можна за допомогою онлайн платформ управління.

Сам процес роботи з кадровою документацією є неодмінною складовою управління персоналом. Визначальним чинником успішності взаємовідносин і підтримки балансу інтересів працівників і роботодавців стала розробка і впровадження необхідної організаційно-правової документації, яка забезпечить хід трудового процесу відповідно до норм чинного законодавства. Також дотримання основних кадрових заходів гарантує управління трудовими ресурсами відповідно до етичних норм [31]. Це забезпечує цивілізоване вирішення проблем і протиріч, які можуть виникати між суб'єктами трудових відносин, адже навантаження на трудове законодавство та управління персоналом значно зростає та потребує адаптації до нових реалій в сучасних умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ

3.1. Формування стратегії менеджменту персоналу з урахуванням HR-трендів

Ефективне управління персоналом може базуватися на різних підходах, але з умовою досягнення мети – отримання та зростання прибутку підприємства (рис.3.1). Перший полягає в дослідженні залежності економічного зростання і прибутку організації в залежності від інвестицій в людський фактор (ефективний відбір персоналу, мотивація, навчання і т.п.). Бажання підприємства інвестувати кошти в навчання персоналу обумовлено тим, що чистий економічний результат (тобто підвищення продуктивності праці) буде перевищувати витрати, а перекваліфікований працівник не буде шукати роботу за його межами. За умов реалізації такої стратегії можна буде досягти зниження індивідуальної мобільності.

Другий підхід демонструє залежність факторів, що впливають на внутрішній ринок праці. Загалом, підприємства реалізують функції підбору, підготовки та переміщення персоналу, але частина готельно-ресторанних комплексів приділяють цим функціям мінімальну увагу, хоча, перед кожним підприємством повинне поставати принципове питання: чи можливо придбати робочу силу оптимального професійного рівня на ринку праці, чи підприємство самостійно навчає/готує персонал. На зовнішніх ринках праці існують інституційні обмеження та бар'єри входу, такі як витрати на пошук інформації, відбір (вплив умов надлишкової пропозиції). На внутрішніх ринках праці механізми працевлаштування розвиваються з правил підготовки персоналу, створених самим підприємством. Наголос в управлінні надається

утриманню кваліфікованого та досвідченого персоналу, оскільки до кожного робочого місця та пов'язаного з ним людського фактору пред'являються високі вимоги [17].

Таким чином, нові підходи до ефективного управління персоналом мають бути орієнтовані на якість підбору, найму та розвитку персоналу, використання як колективних, так і індивідуальних методів організації, створення сприятливого середовища для співпраці та делегування відповідальності при прийнятті управлінських рішень.



Рисунок 3.1 – Підходи підвищення ефективності роботи підприємства
Джерело: сформоване автором на основі [16, 20, 31, 32].

Безперечно, неодмінною умовою успішної діяльності підприємств є збільшення витрат на фінансування праці персоналу [31]. Сучасна система ефективного управління персоналом включає комплекс тісно

взаємопов'язаних функціональних елементів: кадровий маркетинг, підбір, відбір та адаптацію нових працівників, їх навчання та підвищення кваліфікації, мотивацію та стимулювання, атестацію та формування кадрового резерву, кадрове планування та ін. звільнення. Із усього комплексу завдань, які вирішуються в процесі управління персоналом, дуже важко виділити окрему функцію. Кожна з функцій здійснюється за класичним управлінським циклом і на рівні оперативного управління зводиться до виконання запланованих заходів. Стратегічними цілями процесу ефективного управління персоналом є забезпечення вирішення основних бізнес-завдань, а тому робота з управління персоналом повинна будуватися в рамках загальної стратегії та політики підприємства [31].

Розвиток HR став важливою етапом на шляху до стратегічного управління персоналом. Його еволюція від управління персоналом до HR-менеджменту полягала не лише в розширенні сфери відповідальності, а йшлося також про підвищення ролі HR в організаційній ієрархії. З певного часу HR-менеджмент почали розглядати як частину стратегії, що відіграє ключову роль у плануванні та реалізації бізнес-стратегій. HR-менеджмент приділяє більшу увагу побудові ефективних зав'язків між працівниками, створенню позитивного робочого середовища та активному залученню працівників до організаційних цілей.

Такий підхід заклав основу для того, щоб відділи кадрів вийшли за межі адміністративних завдань. Це призвело до того, що вони стали невід'ємними учасниками формування організаційних стратегій і створенні продуктивної, задоволеної робочої сили.

В процесі розвитку HR-менеджменту відбувся перехід від базового планування робочої сили до більш тонкого й складнішого підходу – управління талантами. Це передбачає не лише наймання та керування працівниками, але й стратегічний розвиток, утримання та залучення талантів для досягнення цілей організації. Цей зсув є центральним для розуміння еволюції HR-менеджменту від управління персоналом до стратегічного

управління персоналом. Це являє собою більш глибокий, більш цілісний підхід до управління людським капіталом.

Стратегічне управління людськими ресурсами (SHRM) є вершиною в еволюції HRM. Це знаменує собою нову еру, коли відділ кадрів є не просто допоміжною функцією, а критично важливим гравцем у прийнятті стратегічних бізнес-рішень. SHRM передбачає узгодження HR-стратегії із загальними бізнес-цілями. Це гарантує, що кожен аспект HR-менеджменту, від залучення талантів до розвитку співробітників, безпосередньо сприяє досягненню цілей компанії. Розуміння еволюції HR-менеджменту від управління персоналом до стратегічного управління персоналом є неповним без визнання значної ролі, яку відіграє SHRM в успіху сучасного бізнесу [33].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Reikartz Hotel Management», до якого входить «Optima Collection Troitskaya» – одна з найбільших мереж готелів України, що надає готельні та ресторани послуги. Організаційна структура підприємства є лінійною і являє собою сукупність окремих взаємопов'язаних елементів. Такий тип структури має свої переваги, а саме: чітка система взаємовідносин усередині функції та у відповідних підрозділах, покладання на них відповідальності за певні процеси, швидке реагування виконавчих функціональних підрозділів на прямі вказівки керівництва, можливість кар'єрного росту для працівників «низів», що пов'язано з розвитком підприємства ТОВ «Reikartz Hotel Management» [28]. В основі лінійної структури організації ТОВ «Reikartz Hotel Management» лежить спеціалізація процесу управління за функціональними підсистемами організації. Для кожної підсистеми формується ієрархія сервісів. Результати роботи кожної служби оцінюються за 30 показниками, що характеризують виконання поставлених цілей і завдань [28].

На ринку праці розглянута компанія-роботодавець позиціонує свій персонал як команду однодумців, які цінують активність, ініціативу, творчий підхід до справи та націлені на досягнення результату. Зокрема, «Optima Collection Troitskaya» проводить атестацію для співробітників один раз на 3

роки, а також бізнес-атестацію офісних співробітників раз на рік. Персонал, який потребує навчання – має можливість регулярно навчатися та підвищувати свою кваліфікацію. Підприємство часто проводить внутрішні заходи: конкурси, зібрання для мотивації своїх співробітників. Загалом, підприємство ТОВ «Reikartz Hotel Management» є привабливим на ринку праці завдяки надійному бренду компанії, своїй популярності та стабільності.

В ГРК «Хутір Farmhouse» менеджмент персоналу здійснюють адміністратори, під контролем керівників. В обов'язки адміністраторів ресторану входять повноваження набору штату: аналіз персональних даних кандидатів, відбір, призначення та проведення співбесіди, прийняття рішення про працевлаштування за погодженням з HR-менеджером, або керівником, завершення укладення трудового договору, заповнення особової картки працівника, ведення особової справи, інструктаж. Незначна кількість персоналу на підприємстві, обумовлює відсутність окремого відділу щодо менеджменту персоналу. Пошук та контроль за підбором персоналу, заповнення трудової книжки, укладання трудових договорів, оформленням відпусток, лікарняних, призначення премій і надбавок і т.п. входить до обов'язків HR-менеджера [3].

На відміну від «Optima Collection Troitskaya», ГРК «Хутір Farmhouse» є окремим підприємством, та не може відзначитися відомим навіть за межами України бренду. Але підприємство проводить політику мотивації персоналу: навчання, премії; надає житло своїм працівникам. Залучає до роботи здобувачів освіти під час проходження практики, з метою подальшого працевлаштування.

Порівняльна характеристика плюсів та мінусів менеджменту персоналу обох готелів наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз основних факторів менеджменту персоналу «Optima Collection Troitskaya» та ГПК «Хутір Farmhouse»

1	2
ВНУТРІШНІ ФАКТОРУ	ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ
Сильні сторони	Можливості
<p>«Optima Collection Troitskaya»</p> <ul style="list-style-type: none"> - належить до найбільшої готельної мережі України; - система менеджменту персоналу направлена на заохочення персоналу до пошуку нових ідей, їх розробку та реалізацію; - комфортний, діловий робочий клімат; - зручне розташування; - мотиваційна політика направлена на результат: клієнтоорієнтованість, дотримання стандартів. 	<ul style="list-style-type: none"> - «Optima Collection Troitskaya» - збільшення кандидатів на вакансії; - розширення мережі; - прогнозне зростання ринку ГРС; - впровадження інноваційних інструментів.
<p>ГПК «Хутір Farmhouse»</p> <ul style="list-style-type: none"> - невеликій колектив; - система менеджменту персоналу направлена на навчання, утримання персоналу; - комфортна робоча атмосфера; - можливість проживання на територіях ГПК; - зручне розташування; - мотиваційна політика – результат: задоволені клієнти. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення кандидатів на вакансії; - прогнозне зростання ринку ГРС; - впровадження інноваційних інструментів.
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
<p>«Optima Collection Troitskaya»</p> <ul style="list-style-type: none"> - залучення висококваліфікованого персоналу та його утримання; - відсутність зворотнього зв'язку зі співробітниками щодо ступеню їх задоволеністю роботою; - значне навантаження. 	<p>«Optima Collection Troitskaya»</p> <ul style="list-style-type: none"> - нестабільна ситуація в країні; - безпекова ситуація; - висока конкуренція.

1	2
<p align="center">ГПК «Хутір Farmhouse»</p> <ul style="list-style-type: none"> - залучення висококваліфікованого персоналу та його утримання; - відсутність зворотнього зв'язку зі співробітниками щодо ступеню їх задоволеністю роботою; - значне навантаження. 	<p align="center">ГПК «Хутір Farmhouse»</p> <ul style="list-style-type: none"> - нестабільна ситуація в країні; - безпекова ситуація; - висока конкуренція.

Джерело: сформовано автором

Тож, як видно з порівняльної таблиці SWOT-аналізу основних факторів менеджменту персоналу «Optima Collection Troitskaya» та ГПК «Хутір Farmhouse», можемо зробити висновок, що обидві компанії потребують вдосконалення систем менеджменту персоналу та формування кадрової політики.

Першим етапом реалізації менеджменту персоналу є розробка концепції управління персоналом підприємства – комплексного розуміння сутності, цілей, завдань, принципів і методів управління персоналом в конкретних умовах функціонування виробництва і підрозділи управління організацією [34]. Концепція – це філософія кадрової політики, яка створює її теоретико-методологічну основу. Він є основою для формування системи принципів і функцій управління персоналом – науково обґрунтованої сукупності вимог, правил і норм управління персоналом, які зафіксовані у відповідних нормативних документах. В основу розробки кадрової політики підприємства покладено концепцію та принципи управління персоналом.

Кадрова політика повинна бути загальним напрямом роботи з персоналом, комплексною системою управління людськими ресурсами в організації. Сучасна система потребує врахування вимог психології та

фізіології щодо раціональної організації трудової діяльності працівників, вдосконалювати процеси добору, оцінки персоналу, раціоналізувати режим праці, відпочинку і т.п.

Підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу потребує реалізації механізму забезпечення ефективності управління персоналом підприємств, який формується на основі трьох компонентів:

- організаційна складова;
- інформаційна складова;
- мотиваційна складова.

Інформаційна складова є складним динамічним комплексним процесом, який забезпечує менеджерів інформацією для виконання ними своїх функцій [32]. Керівництво повинно надавати інформаційне забезпечення:

- інформація, оброблена певним чином, знання, які надаються персоналу всіх відділів у процесі роботи для задоволення інформаційних потреб;
- сукупність даних про фактичний і можливий стан виробничих елементів і зовнішні умови функціонування виробничого процесу, а також про логіку зміни і перетворення виробничих елементів.

Мотиваційна підтримка має бути спрямована на організацію персоналу та надання йому більш широких можливостей для участі в досягненні цілей і, відповідно, отримання регулярної винагороди за кінцеві результати колективної діяльності. Мотиваційна складова, орієнтована на персонал як найцінніший ресурс підприємства, дозволяє підвищити активність працівників та орієнтована на отримання задоволення від роботи, починаючи від удосконалення робочих місць, їх автоматизації, розширення сфери діяльності, поділу та кооперації, обслуговування робочих місць і закінчуючи оцінкою якості та кількості зусиль, витрачених персоналом, мотивуючи їх різними способами. види матеріального, морального, психологічного стимулювання. Можливості використання різних підходів у мотиваційному забезпеченні управління персоналом нерозривно пов'язані з саморозвитком працівників. Мотивація повинна здійснюватися з використанням відповідних

принципів, методів, важелів і інструментів, які дають змогу отримати достовірну інформацію про актуальність тих чи інших потреб працівників.

Оцінка компетентності персоналу на підприємствах ТОВ «Reikartz Hotel Management» здійснюється в два етапи. Перший етап – оцінка структурних компонентів, що характеризують професійну компетентність персоналу: компетентність у сфері охорони праці та виробничої санітарії; компетентність у сфері професійних знань (технологія приготування їжі); компетентність у сфері застосування систем управління та організації виробництва; компетентність у сфері раціонального, лікувального та лікувально-профілактичного харчування. По кожній структурній складовій оцінюваному працівнику задається від 5 до 10 питань. Відповідь на кожне питання оцінюється в балів від 1 до 5 балів. По кожній складовій виводиться середній бал і зазначається у відсотках згідно (Додаток Б). Другий етап. Оцінка рівня загальної компетентності (навички самоосвіти, критичного мислення, самостійної роботи, самоорганізації та самоконтролю, командної роботи, вміння прогнозувати результати та можливі наслідки різних варіантів рішень, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки), знаходити, формулювати та розв'язувати задачі) здійснюється за такими компонентами: орієнтація на результат; вміння працювати в мінливих умовах; командна робота; ініціатива. Оцінка компетентності на підприємстві функціонує як мотиваційний чинник, завдяки підвищенню якої зростає розмір премії працівника. Учасники робочого процесу повинні бути озанйомлені з подібними системами (Додаток В).

ГРК «Хутір Farmhouse» можна рекомендувати запровадити подібну систему оцінку компетентностей – як стимул не лише до збільшення обсягів виробництва, але й до саморозвитку, що відповідає сучасним трендам формування політики менеджменту персоналу.

3.2. Застосування інноваційних технологій рекрутингу

Однією з найважливіших подій еволюції HR-менеджменту є поява та інтеграція технологій. Цифрова ера революційно змінила спосіб виконання функцій відділу кадрів: від автоматизованих систем нарахування заробітної плати до складного програмного забезпечення для управління персоналом, що дозволяє приймати рішення на основі даних. Інтеграція технологій у HR-менеджмент є ключовим фактором переходу управління персоналом до стратегічного управління персоналом. Це забезпечує більш ефективне й точніше управління, автоматизацію всіх процесів.

В умовах досить насиченої конкуренції на готельно-ресторанному ринку, від інтенсивності впровадження інноваційної стратегії залежить рівень конкурентоспроможності та фінансова стійкість підприємства. Інноваційна стратегія є частиною стратегії розвитку підприємства і може бути спрямована на ефективне використання та збільшення потенціалу підприємства, тому часто розглядається як відповідь на зміни в макросередовищі. Це один із засобів досягнення місії і цілей підприємства, який відрізняється від інших своєю новизною для підприємства і, можливо, для галузі, споживачів і ринку. Інноваційна стратегія – це скоординована сукупність управлінських рішень, які впливають на інноваційну діяльність підприємства та мають віддалені наслідки [35]. Інноваційна стратегія HR-менеджменту та всього підприємства – це сукупність цілей і установок, правил прийняття рішень і методів переходу підприємства зі старого (існуючого) стану в новий (цільовий) стан на основі впровадження інновацій – в організаційно-управлінських, технологічних, виробничих, економічних, соціальних аспектах. Розробка та вибір інноваційної стратегії має визначатися такими чинниками [36]:

- умовами та факторами зовнішнього середовища;
- сферою діяльності підприємства;
- наявністю відповідного науково-технічного та технологічного потенціалу;

- можливістю моніторингу науково-технічної інформації та ринку інновацій;
- відповідність інноваційної стратегії HR-менеджменту загальній стратегії розвитку підприємства, на якій вона базуватиметься;
- прийнятність з точки зору ризику;
- готовність ринку до сприйняття нової продукції;
- можливості (насамперед ресурсні) для реалізації тієї чи іншої стратегії тощо.

Наприклад, наступальна стратегія. Передбачає можливість для підприємства бути лідером на ринку завдяки високому рівню інноваційного процесу (через створення та впровадження нових продуктів), висококваліфікованому персоналу, можливостям розподілу ризиків та іншим конкурентним перевагам.

Більш масштабні організації, як «Optima Collection Troitskaya» можуть мати власні інформаційні системи для підфункцій кожної з цих основних функцій. Нові інформаційні системи відображають передовий досвід управлінських технологій, оптимізуючи бізнес-процеси відповідно до останніх досягнень теорії та практики менеджменту [37]. Інформаційні технології управління підприємствами сфери послуг спрямовані на покращення обслуговування різноманітних клієнтів з урахуванням їх комунікаційних потреб. Оптимальним для таких підприємств є поєднання системи як основи інформаційного середовища та системи взаємодії з клієнтами. Інтеграція аналітичної системи аналізу даних в інформаційну інфраструктуру підприємства підвищує ефективність і капіталізацію використання інформаційних технологій набагато більше, ніж просте встановлення двох інших систем. Є ще одна особливість використання новітніх інформаційних технологій на підприємствах сфери послуг, а саме – підвищення їх конкурентоспроможності. Сучасні інформаційні технології сприяють трансформації самого менеджменту, а їх суть полягає не лише в технічних інноваціях, а й у сукупності світового управлінського досвіду та

рішень, які втілюються у відповідні засоби з використанням сучасних методів обробки та зберігання інформації [36, 37].

При впровадженні новітніх технологій управління інформацією на підприємстві виникає необхідність перетворення даних в інформацію, а інформації в знання. Для реалізації цього ланцюжка використовують концепцію управління знаннями. Сьогодні в готельно-ресторанному бізнесі все більшої популярності набуває використання інформаційних систем для автоматизації виробництва. Інформаційні технології роблять операції з організації та управління підприємством більш ефективними та спрощеними. [32-37].

Ключовим завданням сьогодні для HR-менеджменту готельно-ресторанного підприємства є адаптація до мінливого характеру робочої сили: демографічні зміни, різні потреби поколінь і зростаючу тенденцію до віддаленої та гнучкої роботи. Сучасні програми штучного інтелекту (ШІ) та HR Analytics (аналітика), звісно, мають особливості:

1) використання штучного інтелекту та машинного навчання: інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання в процеси управління персоналом створює як проблеми, так і можливості. Це вимагає підвищення кваліфікації та адаптації до нових способів роботи. Однак, з'являються інструменти для більш ефективного та керованого управління даними прийняття рішень у відділі кадрів;

2) використання аналітики кадрів: використання аналітики в менеджменті персоналу дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління талантами, утримання співробітників і прогнозування майбутніх потреб кадрів;

3) навігація в етичних дилемах. Сучасна HR-менеджмент часто передбачає вирішення складних етичних дилем. Зокрема, вони стосуються конфіденційності даних, стеження за працівниками та справедливості рішень, керованих ШІ;

4) досягнення сталого розвитку. Зростає тиск на відділ кадрів, щоб він не зосереджувався лише на прибутковості. Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність стали більш важливими, узгоджуючи їх із ширшими цінностями суспільства.

Поряд з автоматизацією процесів HR-менеджменту, дуже важливо слідкувати за станом психічного здоров'я на робочому місці, безперервну еволюцію віддаленої роботи та зростаючу потребу в гнучкості та стійкості в кадровій практиці. Досягнення вище зазначеного можливо для обох підприємств за умов стратегічного планування людських ресурсів (SHRM). SHRM – це проактивний процес, який узгоджує можливості людських ресурсів із довгостроковими бізнес-цілями. Стратегічне управління персоналом є ключовим кроком до забезпечення стійкості та стабільності бізнесу в довгостроковій перспективі.



Рисунок 3.2 – Етапи процесу стратегічного планування людських ресурсів (SHRM)

Джерело: адаптоване автором на основі [38].

Етапи даного процесу включають (рис.3.2): аналіз поточної спроможності, прогнозування потреб, аналіз прогалин, реалізацію та

моніторинг кадрової стратегії. Цей процес націлений на довгострокові цілі, що охоплюють від одного до п'яти років, і гарантує, що підприємства мають достатньо можливостей для задоволення майбутніх потреб.

Стратегічне кадрове планування повинно бути узгоджено з короткостроковим плануванням ресурсів, яке вирішує щоденні проблеми, такі як графіки та робоче навантаження співробітників. Довгострокові стратегії також повинні бути узгоджені між відділами, такими як фінанси чи управління, щоб гарантувати, що ініціативи сприятимуть досягненню спільних цілей організації.

Розглянемо сутність складових процесу SHRM [38].

1. Аналіз поточної ємності. Цей етап передбачає аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-обставин, які важливі для майбутнього попиту. Внутрішні фактори зазвичай включають інформацію про поточних співробітників, зокрема їх продуктивність, конкретні навички, доступність і рівень залученості.

Department / Person	Billable 427:13 h	Worked 617:56 h	Billable / Worked ↓ 69.14%
Development	16:00 h	15:00 h	106.67%
 Bessie Kane	16:00 h	15:00 h	106.67%
 Peyton Place	00:00 h	00:00 h	0%
Project Management	177:20 h	179:30 h	98.79%
 Luke Peters	177:20 h	179:30 h	98.79%
Leadership	154:33 h	273:26 h	56.52%

Рисунок 3.3 – Фрагмент пограми productive «Аналіз поточного складу та навичок робочої сили»

Джерело: [39].

Зовнішні фактори охоплюють ринкові тенденції, економічні умови та специфічні потреби галузі, які можуть вплинути на майбутні потреби в

ресурсах. Наприклад, програми productive дозволяють реалізувати цей етап з максимальної ефективністю (рис. 3.3).

Аналіз поточного складу та навичок робочої сили передбачає детальну оцінку навичок, кваліфікації та досвіду працівників, а також оцінку демографічних характеристик робочої сили, таких як вік, стать і культурне походження. Вивчаючи технічні здібності, навички спілкування, лідерські якості та інші компетенції, організації можуть визначити сильні та слабкі сторони. Цей аналіз має вирішальне значення для виявлення прогалин у навичках, інформування про стратегії управління талантами та прийняття рішень щодо майбутнього найму, навчання та розвитку. Це гарантує, що робоча сила відповідає поточній діяльності та стратегічним цілям організації, сприяючи обґрунтованому плануванню майбутніх потреб.

2. Прогнозування потреб. Точне прогнозування потреб є однією з найскладніших частин розробки кадрових планів. Це передбачає прогнозування навичок, загальної спроможності та ролей, необхідних для підтримки актуальності бізнесу під час мінливих ринкових умов і технологічного прогресу. Тому це вимагає глибокого розуміння людського капіталу підприємства та галузі. Прогнозування потреб включає:

- прогнозування пропозиції: оцінює поточну робочу силу та тенденції зовнішнього ринку праці, щоб визначити, чи буде надлишок чи брак талантів у майбутньому;

- прогнозування попиту: більше уваги приділяє попиту, тобто кількісному визначенню майбутніх потреб у робочій силі, щоб гарантувати досягнення бізнес-цілей. Під час прогнозування потрібно враховувати такі моменти:

- категорії вакансій, що вимагають значних змін, таких як підвищення чи скорочення: необхідно визначити, які ролі можуть змінюватися або ставати зайвими через зміну бізнес-потреб, або технологічний прогрес;

- посади, які, як очікується, буде важко заповнити, або мають значну криву навчання: необхідно виділити ролі, які можуть зіткнутися з труднощами

під час працевлаштування або потребують ретельного навчання для нових наймів;

- зміни в бізнес-операціях, або діяльності: оцінка змін в бізнес-стратегії, або діяльності можуть змінити вимоги до робочої сили;

- витрати на великий проект, або капітальні витрати: необхідно враховувати наслідки значних проектів, або інвестицій для робочої сили, включаючи потребу в спеціальних навичках або тимчасове збільшення штату;

- зовнішні фактори, такі як зміна динаміки ринку праці та демографічних показників.

Кінцевою метою прогнозування в рамках планування трудових ресурсів є узгодження потенціалу людських ресурсів організації з її мінливими потребами для підтримки стійкого зростання та успіху. Це не одноразова подія, а постійний процес збору, оновлення та інтерпретації даних, пов'язаних із робочою силою.

3. Аналіз прогалин. Аналіз прогалин моніторить перші два кроки процесу управління людськими ресурсами, щоб точно визначити конкретні сфери вдосконалення – він порівнює поточні можливості робочої сили з майбутніми потребами для виявлення конфліктів або розбіжностей. Наприклад, роздрібна мережа, яка прагне розширити свою присутність в Інтернеті, може розглянути свої поточні потужності та зрозуміти, що вона має достатньо технічних ролей, щоб почати електронну комерцію. Однак, проводячи прогнозування потреб конкурентів, він може визнати потребу в маркетингових професіоналах, які мають навички в SEO або цифровому маркетингу, щоб залучити більше клієнтської бази на їхні веб-сайти. Даний етап передбачає детальне порівняння поточної робочої сили (пропозиції) з прогнозованими потребами (попитом) та допомагає виявити розбіжності між наявними навичками, кількістю та ролями в поточній робочій силі та тим, що буде потрібно в майбутньому.

4. Розробка стратегії. Наступний крок передбачає розробку конкретних стратегій вирішення конфліктів ресурсів і допомоги бізнесу в досягненні цілей. Деякі з них можуть включати:

- стратегії управління талантами можуть бути розроблені для вирішення проблем з управлінням робочою силою. Він може включати такі процеси, як набір, утримання та розвиток співробітників;

- стратегії залучення працівників зазвичай розробляються для боротьби з низьким моральним духом і продуктивністю. Організаційні стратегії можуть включати покращення співпраці, зворотний зв'язок між менеджерами та іншими прикладами розвитку потенціалу;

- програми розвитку – це особлива частина управління талантами, спрямована на усунення прогалин у навичках шляхом підвищення або перекваліфікації співробітників. Стратегії можуть включати наставництво старших співробітників, семінари або інші можливості навчання;

- планування наступності використовується для зменшення ризику того, що ключові посади несподівано стануть вакантними. Зазвичай це включає визначення посад високого ризику, а потім відбір і підготовку потенційних співробітників для заміщення їх у майбутньому.

5. Впровадження та моніторинг. Щоб переконатися, що обрана стратегія буде ефективною протягом тривалого часу, необхідно уважно стежити за прогресом, як правило, шляхом аналізу різних ключових показників ефективності (KPI).

Наприклад, інструмент управління ресурсами та Productive може допомогти автоматизувати процес планування роботи за допомогою шаблону моделі планування ресурсів, надавати звіти про коефіцієнти використання в реальному часі, керувати доступністю та відпусткою співробітників тощо.

Productive – це комплексний універсальний інструмент управління агентствами для планування робочої сили управління агентствами для агентств будь-якої форми та розміру. Він об'єднує ключові функції, які підтримують планування робочої сили, зокрема керування оплачуваними годинами, керування ресурсами, розподіл завдань, прогнозування використання тощо.

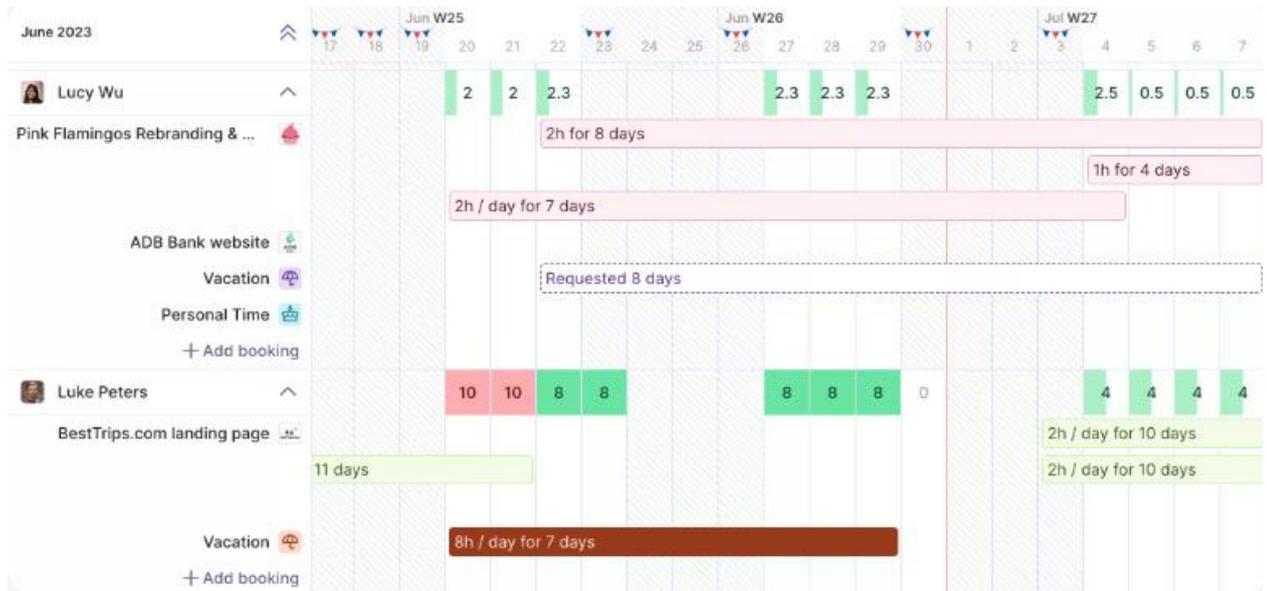


Рисунок 3.5 – Фрагмент програми productive «Планування відпусток»
Джерело: [39].

За умови використання такої платформи в системі менеджменту готельно-ресторанного комплексу можна автоматизувати процеси:

- підбору кадрів на вакансії;
- формування бази співробітників, що можуть покрити попит підприємства в майбутньому;
- анкетування претендентів на посаду та визначення їхніх компетентностей;
- управління робочим навантаженням команди;
- підвищення рівня залученості працівників;
- визначення ролі працівника.

3.3. Формування сучасних компетенцій менеджера з персоналу

Зміни викликані глобальною нестачею кваліфікованого персоналу, демографічними змінами, генеративним ІІІ та переосмисленням самої сутності менеджменту персоналу. Щоб успішно керувати цими подіями та

залишатися актуальними, кадрові фахівці повинні адаптуватися та розвивати правильні кадрові компетенції, щоб скористатися майбутніми можливостями. Завдяки цим змінам сфера HR розширюється й охоплює такі сфери, як стійкість, добробут співробітників, цифрова трансформація та аналітика, оскільки організації коригують свої стратегії відповідно до вимог ринку. Це вимагає перегляду застарілих моделей компетенцій HR, які використовують організації.

Boston Consulting Group (Бостонська консалтингова група) визначає HR, як одну з галузей, що найбільше зазнала збоїв з точки зору того, як швидко змінювалися навички, необхідні для роботи. Різноманітний набір навичок, що охоплює як загальні, так і спеціалізовані знання, дає професіоналам HR можливість швидко адаптуватися до мінливих вимог бізнесу, підвищувати ефективність HR-рішень і залишатися актуальними в корпоративному ландшафті, що постійно змінюється [40].

В сфері управління персоналом можна виділити загальні та функціональні компетенції (рис. 3.4), якими, на нашу думку, повинні володіти кадрові спеціалісти, щоб досягти успіху в майбутньому. Компетентності ідентифікуються та визначають знання, навички, здібності та поведінку, необхідні для досягнення успіху в конкретній професії чи ролі. Моделі компетенцій служать орієнтирами для людей, щоб зрозуміти, що від них очікується в їхній роботі, на чому вони повинні зосередитися з точки зору розвитку та як вони можуть стати успішними у своїх ролях.

Компетенції HR окреслюють вимоги до професіоналів HR на різних рівнях для створення надійних можливостей спеціалістів. Спеціалісти з управління персоналом, незалежно від ролі чи підприємства, повинні оволодіти п'ятьма загальними (основними) компетенціями, доповненими спеціалізованими областями, які залежать від їхньої конкретної ролі чи організаційних вимог. Окрім спеціальних навичок, також потрібне оволодіння лідерськими компетенціями для керівників відділу кадрів, які керують командами людей.



Рисунок 3.4 – Компетенції HR-менеджера

Джерело: сформоване автором на основі [41].

Встановлення правильного балансу між основними та спеціалізованими компетенціями надає змогу фахівцям з управління персоналом бездоганно відповідати вимогам підприємства, забезпечуючи відповідність стратегій управління персоналом головним цілям бізнесу.

Перші чотири компетенції (ділова хватка, грамотність даних, цифрова гнучкість і захист інтересів людей) допомагають HR досягти успіху як для бізнесу, так і для співробітників. П'ята компетенція, лідерські якості, зосереджена на особистій ефективності та лежить в основі всіх інших компетенцій у моделі. Кожна з основних компетенцій складається з кількох вимірів, які є різними аспектами або сферами компетенції, які важливі для успішної роботи на посаді відділу кадрів.

Розберемо кожну з п'яти основних кадрових компетенцій.

1. Ділова хватка. Професіонал з управління персоналом, який володіє діловою кмітливостю, інтерпретує зовнішні тенденції, аналізує

потреби клієнтів і спільно створює бізнес-стратегію для досягнення стійких бізнес-результатів.

Таблиця 3.2

Загальні компетентності HR-менеджера – «ділова хватка»

Інтерпретація контексту	Визначає, інтерпретує та застосовує знання про зовнішні бізнес-тенденції та організаційні фактори
Комерційна свобода	Має чітке уявлення про фінансові вимоги організації та її продуктивність
Знання клієнтів	Розуміє потреби клієнтів і застосовує принципи, орієнтовані на користувача
Спільне створення стратегії	Спільно створює бізнес-стратегію та вирівнює пріоритети HR

Джерело: [37, 41].

Відділ кадрів має дивитися на співробітника як на свого клієнта та застосовувати принципи, орієнтовані на користувача, для розробки продуктів і послуг, які відповідають конкретній потребі. Завдяки такому підходу відділ кадрів може розробляти рішення, які резонуватимуть із співробітниками, сприяючи розвитку зацікавленої та мотивованої робочої сили. HR потрібно спільно створювати стратегію та впливати на неї, щоб гарантувати, що HR зосереджується на правильних пріоритетах і може продемонструвати свій вплив за допомогою відчутних показників.

2. Грамотність даних. Це здатність аналізувати, інтерпретувати та передавати дані про людей, щоб отримати корисну інформацію, інформувати прийняття рішень і оцінити внесок HR у досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Навички HR-менеджера щодо опрацювання даних

На основі даних	Збирає та використовує дані, щоб приймати рішення та інформувати практику
Адаптація аналітичних даних	Перетворює дані у практичну інформацію для персоналу

Джерело: [41].

Швидше за все, в майбутньому керуваність даними буде передбачати не просто бажану навичку, а стане обов'язковою умовою. Фахівці з кадрів повинні виходити за рамки простої роботи з даними та використовувати їх для надання рекомендацій, заснованих на фактах. Важлива компетенція в цій сфері – використання даних для формування переконливих історій. Йдеться про створення наративів, які перетворюють раніше необроблені дані на корисні ідеї, інтегруючи процес прийняття рішень на основі даних у роботу відділу кадрів. Нова ера HR, що базується на фактичних даних, бачить дані як основу інформованого вибору, а фахівці з HR стають стратегічними партнерами, які сприяють успіху організації завдяки формуванню бази на основі даних.

3. Цифрова грамотність. Цифрова грамотність означає використання технологій для посилення впливу HR і підготовки організації до впровадження цифрових практик. Цифрова грамотність – це прийняття мислення безперервних експериментів і розвиток впевненості, щоб орієнтуватися та процвітати в цій цифровій реальності.

Роль HR виходить за рамки простого використання технологій для завдань, пов'язаних з HR, і передбачає формування цифрового розвитку організації. Розвиваючи культуру інновацій та адаптивності, спеціалісти з управління персоналом можуть допомогти своїй команді й організаціям прийняти цифрову епоху.

Таблиця 3.4

Навички та компетенції HR-менеджера щодо використання цифрових технологій

Розширені технології	Інтегрує технологію для створення ефективних, масштабованих і ефективних рішень у сфері управління персоналом
Цифрові здібності	Мотивація навчатися та експериментувати з цифровими методами роботи
Цифрове сприйняття	Створює середовище для впровадження цифрових технологій

Джерело: [37, 41].

Наприклад, застосування оцифрування процесу адаптації, де відбувається симуляція віртуальної реальності, може відігравати ключову роль у покращенні досвіду адаптації співробітників.

4. Захист людей (народна адвокація). Це побудова орієнтованої на людину організаційної культури, яка сприяє продуктивності та добробуту, керує змінами та підтримує організацію до етичних і стійких стандартів.

Таблиця 3.5

Навички та компетенції HR-менеджера щодо формування корпоративної політики в межах сталого розвитку

Культура та добробут	Формує інклюзивну культуру продуктивності, віддаючи пріоритет добробуту
Змінити навігацію	Створює структури змін і здатність сприяти змінам і стійкості
Зменшення ризиків і етика	Забезпечує етичну поведінку та дотримання норм, а також зменшує ризики для людей
Стійкість	Використовує HR для виявлення можливостей додати цінність громаді та суспільству

Джерело: [39, 41].

HR стикається зі складним завданням балансу між підвищенням продуктивності організації, підвищенням стійкості та формуванням культури організації, турботи за персонал. Це супроводжується різними моральними дилемами. Зміни, викликані розвитком технологій, руйнуванням традиційних кордонів у сенсі зростання віддаленої роботи та загострення соціальних проблем вимагатимуть ретельного розгляду проблеми. HR повинен орієнтуватися на сталість, розширюючи свої дії на благо громад і суспільства.

Окрім формування робочих графіків, менеджмент персоналу може впроваджувати програми підтримки благополуччя працівників і розгортає освітню ініціативу, щоб допомогти працівникам, розвинути навички подолання труднощів та стійкості, оскільки добробут є частиною щоденних звичок бізнесу.

5. Відмінне виконання. Досконалість виконання стосується досягнення впливу шляхом практичного вирішення проблем, взаємодії із зацікавленими сторонами та цілеспрямованого виконання.

Таблиця 3.6

Навички та компетенції HR-менеджера

Орієнтація на дії	Реалізує дієві та адаптивні плани для досягнення результатів
Вирішення задач	Знаходить практичні рішення для навігації та подолання перешкод
Навички міжособистісного спілкування	Досягає спільних цілей, використовуючи ефективні навички міжособистісного спілкування

Джерело: [39, 41].

Успіх HR-менеджера залежать від його прагнення до досконалості, що охоплює його роботу та підхід до співпраці. Фахівці з кадрів повинні бути орієнтованими на дії, керуючи ініціативами від задуму до завершення. Така

рішуча зосередженість на конкретних діях є важливою для HR, щоб продемонструвати цінності організації для всього персоналу.

Динамічний, і дедалі складніший світ, вимагає від спеціалістів з управління персоналом уміння вирішувати проблеми, постійно шукати інноваційні рішення та перерозподіл ресурсів відповідно до мінливих потреб. HR має вміти використовувати аналітичне та системне мислення, щоб розуміти мінливе середовище та спрямовувати організації в правильному напрямку. Крім того, HR має досягати успіхів у співпраці, створенні мереж і стосунків, які виходять за рамки організації та є міжкультурними. Ефективна комунікація та співпраця з різними джерелами досвіду та поглядами будуть центральними для ролі відділу кадрів у сприянні інклюзивному та глобально пов'язаному робочому середовищу. Ключові компетенції мають бути стандартними очікуваннями для всіх спеціалістів з управління персоналом, якщо підприємство хоче досягти успіху в майбутньому. В кадровій сфері повинні відрізнити рівні кваліфікації, необхідні для певних компетенцій. Наприклад, старший керівник відділу кадрів повинен володіти вищого рівня ділової хватки, тоді як консультант відділу кадрів потребуватиме меншого рівня кваліфікації. Однак ці п'ять ключових компетенцій формують основу для всіх спеціалістів з управління персоналом, щоб забезпечувати цінність у майбутньому. Відповідно, не всі представники відділу кадрів можуть мати лідерські якості та управляти командами.

Функціональні компетенції: фахові компетенції HR та лідерські компетенції – повинні бути в основі претендента на вищі рівні менеджменту персоналу. Лідерські компетенції. Оскільки професія HR розширюється та зростає, було би доцільним, що більше практиків HR візьмуть на себе керівні обов'язки. Хоча організації часто припускають, що відділ кадрів за своєю природою вміє керувати командами, враховуючи їхню увагу на розвитку лідерських якостей для бізнесу, лідери відділу кадрів також повинні мати відповідні навички для майбутнього. Керівники відділу кадрів повинні розвинути наступні лідерські компетенції залежно від обсягу та контексту їх

ролі в організації. З метою набуття лідерських навичок і компетенцій, по-перше, необхідно, щоб спеціалісти з управління персоналом мали змогу оцінити свої поточні навички за допомогою системи оцінки персоналу (що може базуватися на попередніх 5 пунктах), тим самим визначивши сильні сторони та області для вдосконалення.

По-друге, HR повинні вивчити можливості кар'єрного зростання за допомогою кар'єрної карти відділу кадрів, яка визначає пріоритетність навичок і допомагає їм зрозуміти різноманітні моделі кар'єри, що стимулює професійний розвиток відділу кадрів, і навички, необхідні для доступу до наступних можливостей.

Таблиця 3.7

Навички та компетенції лідера HR-менеджера

Контекст лідера	Необхідні дії
Сприйняття	Самоусвідомлення того, як сприймаються дії та як реагувати на зворотний зв'язок. Співпереживання іншим та розуміння світу з їхньої точки зору.
Взаємодія	Побудова довіри з іншими та об'єднання команд Управління конфліктами під час спілкування з іншими Розвиток та навчання інших діям
Дії важливі для організації	Надихаючи та мотивуючи інших, створюючи спільне відчуття. мети. Встановлюючи напрямок і направляючи інших для досягнення їхніх цілей на майбутнє.

Джерело: [39, 41].

Важливо усвідомлювати, що розвиток компетенцій у сфері управління персоналом – це не одноразовий процес. Постійний розвиток буде необхідним для фахівців з управління персоналом, щоб підготуватися до майбутнього та залишатися актуальними. Для команд HR розвиток даних компетенцій вимагатиме цілеспрямованого підходу, який гарантує, що вони узгоджуються

з більш широкими стратегічними сферами можливостей. Залежно від бізнес-стратегії та стратегії управління персоналом організації зможуть визначити, яким із цих областей потрібно віддати пріоритет для досягнення бізнес-стратегії.

Наприклад, AIHR платформа надає можливість різноманітних видів діяльності з розвитку, спрямовані на формування оціночної моделі. В AIHR процес HR Navigator допомагає командам відділу кадрів краще зрозуміти, які з цих компетенцій дозволять їм реалізувати свою стратегію та задовольнити потреби бізнесу. HR Navigator – це інтерактивний процес, у якому експерти з відповідної тематики працюють із керівниками відділу кадрів, щоб розробити та створити відповідний навчальний досвід для розвитку компетенцій у відділі кадрів.

Наприклад, платформа пропонує допомогу у впровадженні стратегії ESG, що змінює правила гри для залучення інвесторів, клієнтів і працівників. Для керівників відділу кадрів це шанс сформувати культуру на робочому місці, узгодити стратегії талантів із цілями сталого розвитку та спільно створити стратегію ESG, яка стимулює залучення та довгостроковий успіх у всієї організації. Ініціативи ESG допомагають компанії позиціонувати себе, як соціально відповідальних роботодавців, що є величезною перевагою для сучасної робочої сили, а тим більше, в майбутньому. Багато працівників, особливо молоде покоління, активно шукають робочі місця, які поділяють їхні цінності та відповідають цілям сталого розвитку.

Формування сучасної моделі компетенції менеджера персоналу повинно відбуватися відповідно до обраної стратегії менеджменту підприємства, визначених компетенцій у сфері управління персоналом, що схематично дають розуміння знань, навичок і досвіду, які потрібні, аби бути готовими до майбутнього та мати вплив на працівників, організації та суспільство.

ВИСНОВКИ

Залученість співробітників пов'язана з багатьма важливими факторами успіху, такими як посилення підзвітності, вища якість роботи, зменшення плинності кадрів і краща задоволеність клієнтів. Планування використання роботи персоналу стає одним із найважливіших процесів для досягнення успіху на підприємствах, особливо готельно-ресторанного бізнесу. Це не тільки допомагає належним чином використовувати здібності та сильні сторони співробітників, але й керує їх щоденною задоволеністю, підтримуючи основні види діяльності з менеджменту персоналу, такі як утримання та найм талантів.

Сучасна концепція менеджменту має враховувати особливості ринкової економіки та вимагає вирішення проблем підвищення рівня організаційної культури та якості трудового життя, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства, запровадження системного підходу до менеджменту персоналу, підвищення рівня організаційної культури та якості трудового життя, підвищення рівня самооцінки та самоповаги працівників. Забезпечення ефективності управління персоналом є найважливішою умовою підвищення ефективності діяльності підприємства.

В ході написання кваліфікаційної роботи було досліджено показники ефективності менеджменту персоналу; проаналізовано показники руху персоналу в готельно-ресторанних комплексах «Optima Collection Troitskaya» та «Хутір Farmhouse», виконано SWOT-аналіз основних факторів менеджменту персоналу зазначених закладів.

Результати розрахунків свідчать про стабілізацію плинності кадрів за 2023 рік на обох підприємствах. Безперечно, що погіршення показників у 2022 році пов'язано не лише з менеджментом підприємств, але така ситуація стимулювала ГРК знаходити нові підходи в управлінні підприємством та менеджменті, що дало змогу покращити ситуацію вже в наступному році.

В роботі зазначено важливість впливу правового забезпечення на кадрову політику підприємства та сучасні напрями формування стратегії менеджменту персоналу, особливості компетенцій менеджера. Підкреслено, що зростання конкурентоспроможності українських підприємств можливе лише шляхом активізації інноваційних процесів. Необхідно забезпечувати ефективне використання інновацій у вигляді інформаційних технологій, нових підходів у менеджменті, рекрутингу, а також різноманітних організаційних, технічних і соціально-економічних рішень.

Управління розвитком персоналу має виявити приховані знання персоналу, розширити межі цих знань, змінити стосунки між людьми і тим самим збільшити людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом організацій, визначити рівень його конкурентоспроможності та забезпечити підвищення продуктивності праці. Представники готельно-ресторанного бізнесу повинні розуміти, що для розвитку, успіху в конкурентному середовищі та забезпечення успішного розвитку готелю чи ресторану їм необхідно оптимізувати окупність капітальних вкладень не лише матеріально-фінансових ресурсів, а й у людських ресурсах, тобто, необхідно створювати комфортні умови праці, вміти аналізувати та впроваджувати існуючі методи роботи, автоматизувати процеси менеджменту на підприємстві, мотивувати та підтримувати ініціативу менеджерів, працівників, навчати та розвивати їхні навички та вміння, що, в результаті призведе до підвищення продуктивності праці, зростання прибутковості підприємства та конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності – Публічне управління та адміністрування) / В. С. Шевченко ; Харків. нац.ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
2. Александрова С.А. Конспект лекцій з курсу «Управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства» (для студентів 2 курсу денної та заочної форм навчання напряму підготовки 6.140101 Готельно-ресторанна справа). Харків : ХНУМГ ім.О. М. Бекетова, 2016. 86 с.
3. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. Ефективна економіка № 8, 2011. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>.
Дата звернення 06.11.2024
4. Організація ресторанного господарства (Блок 1) : навч. посібник / І. А. Назаренко, Р. П. Никифоров, Н. В. Лохман. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017. 165 с.
5. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с
6. Атестація працівників та робочих місць. URL : <https://kadrovik.isu.net.ua/news/545991-atestatsiya-pratsivnykiv-ta-robochykh-mists>. Дата звернення 06.12.2024
7. Про професійний розвиток працівників : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР) від 12.01.2012 р. № 4312-VI.
8. Про власність : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР) від 7.02.91 р. № 697-XII
9. Господарський кодекс України. Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР) від 16 січня 2003 року № 436-IV
10. Про господарські товариства : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР) від 19.09.1991 № 1576-XII

11. Про захист прав споживачів : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР) від 12.05.1991 № 1023-ХІІ.
12. Дослідження ринку праці України 2024: ключові висновки та очікування на 2025. URL : <https://7eminar.ua/news/2357-doslidzennya-rinku-praci-ukrayini-2024-klyucovi-visnovki-ta-ocikuvannya-na?page=36> Дата звернення 06.12.2024.
13. Державна служба статистики України. URL : <https://ukrstat.gov.ua/> (https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tyr/kol_zas_ukr/kol_zas_rozm_2020_u.htm).
14. Державне агентство розвитку туризму. <https://www.tourism.gov.ua/>
15. Огляд готельного ринку України 2024 рік. Ribas Hotels Group. URL : <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotel'nogo-rinku-ukraini-u-2024-roci>.
16. Рябенька М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Науковий економічний журнал «ІНТЕЛЕКТ XXI»*. № 1. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13>.
17. Полтавська О. В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 67–72.
18. Терещук Н., Тимчук С. Сучасні форми організації і процес анімаційного обслуговування на підприємствах готельного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, (1-2 (3-4), 2021. 84-92. [https://doi.org/10.24025/2708-4949.1-2\(3-4\).2021.241948](https://doi.org/10.24025/2708-4949.1-2(3-4).2021.241948) .
19. Тесленко Т. В., Лісний Д. В. Підходи до менеджменту персоналу в структурних підрозділах інфраструктури туризму. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики» : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Харків. Колектив авторів; Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2022. С. 44-46.

20. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.
21. Платформа компанії Baker Tilly. URL : <https://bakertilly.ua/>
22. Рябенька М., Мазуркевич І. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Національна економіка. Інтелект XXI № 1*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13> С. 75-80.
23. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД*. 2018. № 1(119). С. 45–54.
24. Сучасні інноваційні тренди в сфері гостинності. Ефективне управління розвитком індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі : колективна монографія / За загальною редакцією доктора економічних наук, доцента В.В. Джинджояна. Дніпро: ЛПРА, 2022. 246 с.
25. Бабич С., Бабич, Д. Тренди в управлінні персоналом на підприємстві. *Соціальна економіка*, 66, 2023. С.41-48. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-05>.
26. Онищук Н. В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 4(21). С. 297–304.
27. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. Вип. 19. С. 217-224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26).
28. Готель «Optima Collection Троїцька». URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/collection-troitska/>.
29. Chris Brunau What Is the Average Employee Retention Rate by Industry? (2024 Update). URL : <https://www.dailypay.com/resource-center/blog/employee-retention-rate/>.
30. ГПК «Хутір Farmhouse». URL : <https://hutir.dp.ua/>.

31. Прокоф'єва К., Решетілова О. Зміни у правовому полі кадрового діловодства в сучасних умовах воєнного стану в Україні. *Український журнал будівництва та архітектури* № 2 (020), 2024. С. 72-81. DOI:

<https://doi.org/10.30838/J.BPSACEA.2312.260324.72.1045>

31. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29-37. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6.

32. Бурлуцька С., Латишева О. Діагностика ресурсного потенціалу сталого розвитку національної економіки: теорія та практика: монографія. К: ДДМА, 2018. 247 с.

33. Erica Damsten. Understanding the Evolution of HRM: From Personnel Management to Strategic HR. 2023. URL : <https://www.omnitas.com/understanding-the-evolution-of-hrm-from-personnel-management-to-strategic-hr/>.

34. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені П.Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160-172. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2017_185_22.

35. Ольшанський О., Шкробот М., Дідур Г., Шевченко О. Стратегічні інноваційні напрями управління персоналом організації на основі компетентного підходу в умовах фінансових, міграційних ризиків, діджиталізації та сталого розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. No 2. С. 144-152. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610324>.

36. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 2. С. 51-57. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324>.

37. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. Збірник наукових праць Уманського національного

університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 250-262.

DOI: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2022-100-2-250-262>.

38. Productive – платформа інструментів автоматизації. URL :

<https://productive.io/blog/strategic-human-resource-planning/>.

39. <https://productive.io/blog/workforce-planning/>

40. Boston Consulting. URL : <https://www.bcg.com/>.

41. Dieter Veldsman, Marna van der Merwe, Annelise Pretorius HR Competencies for 2030: A Future Standard. Academy to Innovate HR (AIHR). 2024. URL :

<https://www.aihr.com/blog/hr-competencies/>.

Пропозиції по введенню нових показників оцінки руху персоналу організації

Показники оцінки зовнішнього руху персоналу	
Коефіцієнт	Сутність
Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи – $(K_{з.п.о}) = Ч_{з.п.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності залучених на постійні основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основи – $(K_{з.т.о}) = Ч_{з.т.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт загального залучення персоналу – $(K_{з}) = K_{з.п.о} + K_{з.т.о}$	Сума залученого персоналу як на постійні основи та на тимчасовій основи за певний період.
Коефіцієнт вивільнення персоналу на постійні основи – $(K_{в.п.о}) = Ч_{в.п.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності вивільнених на постійні основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт вивільнення персоналу на тимчасовій основи – $(K_{в.т.о}) = Ч_{в.т.о} / Ч_{сер}$	Співвідношення чисельності вивільнених на тимчасовій основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.
Коефіцієнт загального вивільнення персоналу – $(K_{в}) = K_{в.п.о} + K_{в.т.о}$	Сума вивільненого персоналу як на постійні основи та на тимчасовій основи за певний період.
Коефіцієнт звільнених за власним бажанням – $(K_{з.в.б}) = Ч_{з.в.б} / Ч_{з}$	Співвідношення чисельності звільнених за власним бажанням за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.
Коефіцієнт звільнених з ініціативи організації – $(K_{з.і.о}) = Ч_{з.і.о} / Ч_{з}$	Співвідношення чисельності звільнених з ініціативи організації за певний період до загальної чисельності звільнених за відповідний період.

Коефіцієнт оновлення колективу – $(K_{ок}) = \frac{Ч_{пдо}}{1р./ Ч_{сер}}$

Коефіцієнт проходження випробувального терміну – $(K_{вт}) = \frac{Ч_{прв.т}}{Ч_{прйв.т}}$

Коефіцієнт адаптації персоналу – $(K_{ад}) = \frac{Ч_{п1-2р.}}{Ч_{зп.о}}$

Коефіцієнт міжпрофесійного внутрішнього руху персоналу – $(K_{мп}) = \frac{Ч_{мп}}{Ч_{вп}}$

Коефіцієнт міжкваліфікаційного внутрішнього руху персоналу – $(K_{мквр}) = \frac{Ч_{мкп}}{Ч_{вп}}$

Коефіцієнт міжкатегорійного внутрішнього руху персоналу – $(K_{мктр}) = \frac{Ч_{мктп}}{Ч_{вп}}$

Коефіцієнт руху персоналу в межах структурних одиниць – $(K_{рсо}) = \frac{Ч_{псо}}{Ч_{вп}}$

Коефіцієнт руху персоналу в межах територіальних одиниць – $(K_{тп}) = \frac{Ч_{пто}}{Ч_{вп}}$

Співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.

Співвідношення чисельності працівників, що пройшли випробувальний термін за певний період до чисельності прийнятих на випробувальний період за відповідний період.

Співвідношення чисельності персоналу працюючого до 2 років за певний період до загальної чисельності залученого персоналу на постійній основі за відповідний період.

Співвідношення чисельності міжпрофесійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

Співвідношення чисельності міжкваліфікаційних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

Співвідношення чисельності міжкатегорійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

Співвідношення чисельності переміщень в межах структурних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

Співвідношення чисельності переміщень в межах територіальних одиниць за відповідний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період.

Співвідношення чисельності заміни персоналу в посадах (у зв'язку з невідповідністю

<p>Коефіцієнт замін персоналу в посадах – $(K_{зм}) = \frac{Ч_{зм.п.}}{Ч_{сер}}$</p> <p>Коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами $K_{зовк} = \frac{Ч_{в.к}}{Ч_{н.з.п.п.}}$</p> <p>Коефіцієнт абсентизму персоналу – $(K_{аб}) = \frac{Ч_{абд}}{Ч_{рд}}$</p>	<p>посаді) за відповідний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.</p> <p>Співвідношення кількості внутрішніх кандидатів (працівників) за певний період до загальної кількості нових посад, замін та переміщень в існуючих посадах за відповідний період.</p> <p>Співвідношення кількості днів - не виходів на роботу (прогули/лікарняний) за певний період до загальної кількості робочих днів за відповідний період.</p>
---	--

Узагальнені показники руху персоналу організації	
Коефіцієнт	Сутність
<p>Коефіцієнт інтенсивності зовнішнього руху персоналу $K_{ізр} = \frac{Ч_{зп}}{Ч_{сер}}$</p>	<p>Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.</p>
<p>Коефіцієнт інтенсивності внутрішнього руху персоналу $K_{івр} = \frac{Ч_{вп}}{Ч_{сер}}$</p>	<p>Співвідношення чисельності переміщень внутрішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.</p>
<p>Коефіцієнт інтенсивності руху персоналу $K_{ірп} = \frac{(Ч_{зп} + Ч_{вп})}{Ч_{сер}}$</p>	<p>Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього та внутрішнього рухів персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період.</p>

Відповідність балів відносному рейтинговому значенню

Середній бал	Відносне значення, відповідне середньому балу, %
1	0
Від 1 до 2	25
Від 2 до 3	50
Від 3 до 4	75

Оцінка компетентності основних робітників

Оцінка компетентності (знань на відповідність займаній посаді)			
ПІБ		Дата:	
Структурний підрозділ (цех)			
Посада			
Вік			
Стаж роботи			
I ЕТАП	Оцінка знань за:	Бали за відповідь	Оцінка
	Охорона праці, виробнича санітарія		
Питання (1-5)			-
	Професійні знання		
Питання (1-5)			-
	Система менеджменту, організація виробництва		
Питання (1-5)			-
	Раціональне, лікувальне та лікувально-профілактичне харчування		
Питання (1-5)			-
	Середня по етапу (бали)		
	Середня по 1 етапу (%)		

Компетентності менеджера та область застосування

Компетенції спеціаліста		Функціональні області застосування
Обізнаність і привабливість	Створення обізнаності та видимості бренду роботодавця, а також залучення, набір та орієнтація кваліфікованих працівників для задоволення потреб організаційних талантів.	Залучення талантів бренду роботодавця
Досвід і культура людей	Забезпечення позитивного досвіду роботи, який подобається всім працівникам і створює продуктивне, інклюзивне робоче середовище, до якого люди можуть належати.	Результативність Загальна винагорода Добробут і здоров'я Різноманітність, справедливість, інтеграція та приналежність Досвід співробітників
Трансформація бізнесу	Створення правильних практик для людей і підтримка бізнесу в часи змін для забезпечення довгострокової стійкості.	Організаційний розвиток. Організаційний дизайн Управління змінами Планування робочої сили

Зростання таланту	Мотивація, розвиток і розширення можливостей співробітників для досягнення повного потенціалу та зростання всередині бізнесу.	Управління талантами Розвиток лідерства Навчання та розвиток
Цифровий HR	Оптимізація HR-процесів, практик і платформ, щоб стати більш автоматизованими та керованими даними.	People Analytics HR Technology
Операції	Підтримка бізнес-операцій і управління людьми для забезпечення досягнення компанією своїх стратегічних цілей.	Компенсації та пільги. Відносини з працівниками. Політика нарахування заробітної плати

Сучасні методи навчання та визначення компетентності персоналу, чи претендентів на посаду

№	Метод	Опис, можливості використання
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
2	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення
3	Коучинг	Форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці.
4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей.
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм