

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ
ПОСЛУГ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
Менеджмент
Бирська Людмила Юріївна

Керівник: к.е.н., доц.
Синякова К.М.
Рецензент: співвласник групи компаній
«Kaissa oil»
Гавренкова В.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Розвиток персоналу як соціально-економічна категорія.....	6
1.2. Зміст управління розвитком персоналу підприємства.....	8
1.3. Методи розвитку персоналу підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «AQVA MARINA» В М. ХЕРСОН.....	16
2.1. Аналіз системи управління персоналом готелю «Aqua Marina».....	16
2.2. Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу.....	21
2.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських заходів.....	25
РОЗДІЛ 3 . УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AQVA MARINA».....	31
3.1. Стратегічні альтернативи розвитку персоналу готелю «Aqua Marina»...31	
3.2. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства.....	34
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми. У період інформаційних зрушень функціонування системи управління персоналом трансформується та потребує використання сучасних методів управління працівниками. В будь-якій організації вище керівництво повинне спрямовувати свої зусилля на розвиток кадрової політики підприємства, але водночас службовцям потрібно зосереджувати свою увагу на методах та інструментах, які вони використовують щодо своїх підлеглих. Формування цілей і стратегій підприємства безпосередньо пов'язане із економічними, організаційними факторами, які залежать від кожного співробітника організації. Ефективність компанії не можна аналізувати, не взявши до уваги результати працівників, що є основними «гвинтиками» в системі функціонування організації. Сучасні методи управління персоналом – це інструменти, засновані на індивідуальності, інтелектуальності та здатності кожного працівника.

Застосування інноваційних методів управління персоналом, що спрямовані на розвиток творчого потенціалу робітників, дають змогу більш ефективно використовувати здібності, навички та вміння працівників. Регулярне оновлення «здібностей» співробітників приводить до збільшення економічного ефекту організації, формування стабільного колективу з висококваліфікованих працівників. Керівництво, яке відмовляється від інноваційних методів управління персоналом, не може досягти бажаних результатів, оскільки з часом ці засоби впливу переходять у фазу «стагнації» і вже не приносять очікуваних прибутків. Тому необхідно моніторити зміни, що відбуваються на ринку праці, завжди вдосконалювати навички працівників, застосовувати міжнародний досвід ведення бізнесу у сфері кадрової діяльності та періодично вносити інновації та поширювати їх на всіх співробітників компанії.

У кадровій діяльності персоналу особливу увагу менеджери приділяють розвитку професійної, творчої складових здібностей підлеглих, які можуть покращити їх трудову діяльність. Багато науковців намагаються дослідити та визначити найбільш ефективні інструменти розвитку персоналу, а саме: О. А. Бурба, Л. Д. Водянка, Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Гетьман, О. М. Гончарова, І. М. Дашко, А. О. Касич, Ю. М. Лопатинський, М. В. Мацишина та ін.

У своїх працях дослідники описують сучасні методи розвитку персоналу, аналізують ефективність їх використання в зарубіжних країнах, пропонують напрямки вдосконалення розвитку персоналу. Проте ринок праці змінюється швидкими темпами, з кожним днем у сфері управління персоналом застосовуються все нові і нові технології, а тому необхідно провести додатковий аналіз та запропонувати власні шляхи щодо інноваційного розвитку персоналу в організації.

Метою дипломної роботи є дослідження та виділення сучасних методів розвитку персоналу, опис їх недоліків і переваг, а також запропонування найбільш ефективних інструментів, за допомогою яких зростає можливість розкриття потенційних здібностей працівників.

Для досягнення мети у роботі вирішується ряд **завдань**:

- охарактеризувати розвиток персоналу як соціально-економічна категорія;
- показати зміст управління розвитком персоналу підприємства;
- дослідити методи розвитку персоналу підприємства;
- надати аналіз системи управління персоналом готелю «Aqua Marina»;
- розкрити економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських заходів;
- надати стратегічні альтернативи розвитку персоналу готелю «Aqua Marina»;

- обґрунтувати пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є готельне підприємство «Aqua Marina».

Предметом дослідження є управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг.

Методи дослідження . У роботі було використано *економічний аналіз, загально-наукові методи дослідження, статистичний метод, експертний аналіз (SWOT, PEST)*. Також застосовувався *діалектичний метод та системний підхід*.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробленні пропозицій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом готельного підприємства «Aqua Marina».

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 45 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток персоналу як соціально-економічна категорія

Стратегічним ресурсом будь-якої сучасної компанії є персонал. Ставлення роботодавців до підлеглих та постійне вдосконалення працівників проходить багато етапів розвитку. В інформаційному суспільстві менеджери зосереджують свою увагу безпосередньо на співробітниках, які є потенційною силою зростання прибутку компанії в майбутньому. Але для цього необхідно вміло оперувати та залучати найновіші методи управління персоналом, які включають і розвиток працівників.

Причому потрібно розкривати потенціал не тільки одного працівника, а всієї групи, де вдало закріплюється принцип емерджентності, за якого один елемент всієї системи не може дати максимального ефекту, на відміну від того, коли він знаходиться в гармонійності з іншими механізмами. Забезпечуючи сталий розвиток економічної, організаційної, соціальної ефективності організації, менеджери повинні впроваджувати та використовувати сучасні методи управління персоналом. Крім цього, для того, щоб вдало керувати підлеглими, потрібно розкривати їхні потенційні можливості, оскільки людський капітал є цінним фактором, що може підвищити продуктивність праці як окремого робітника, так і організації в цілому [4, с. 38].

Все більше значення має те, що працівники повинні розвивати як кваліфікаційний потенціал, так і свій внутрішній світ, пов'язаний з емоціями, відчуттями. Тобто розвиток персоналу необхідно розглядати з різних ракурсів, враховувати ряд особливостей кожної людини, бажання, стимули, мотиви, прагнення до відкриття чогось нового, недостатньо розкритого, а

також зусилля менеджерів, які мають здатність впливати на своїх підлеглих за допомогою вдало підібраних інструментів впливу. Сучасний стан економіки визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння його знань, умінь і навичок [5, с. 68].

Тому розвиток персоналу – це цілеспрямований процес, метою якого є максимальне розкриття внутрішнього потенціалу працівників, включаючи кваліфікаційну, психологічну, соціальну складові та забезпечення їх поступового розквіту, який повинен привести до збільшення продуктивності праці як окремого працівника так і організації в цілому. Вплив керівника є досить значним і невід’ємним елементом у процесі розкриття потенційних можливостей підлеглого. В кадровій діяльності HR-менеджер повинен виявити нерозкритий талант, навички, вміння підлеглого та намагатися їх розвивати, використовуючи традиційні чи сучасні методи розвитку персоналом.

Пошук можливого потенціалу робітника починається з того, що керівник у процесі комунікації зі своїм підлеглим може дізнатися більше про його вподобання, захоплення, а також зрозуміти, чи доцільно приділяти увагу даному робітнику з метою розкриття його прихованих можливостей. Окрім того, можна дізнатися більше про працівника через колег, з якими він працює, чи клієнтів, оскільки керівник часто фізично та морально не має змоги та часу пізнати кожного співробітника компанії, особливо, якщо це велика організація.

Отримавши необхідну інформацію, HR-менеджер переходить на новий етап – аналізує сучасні методи вдосконалення персоналу та підбирає найбільш вдалий, на його думку, для працівника. Також можна залучати досвід іноземних компаній, або ж керівник може самостійно розробити власний метод і комбінувати його з іншими перевіреними на практиці методами. Після вибраного способу впливу керівнику потрібно здійснити певні дії, а саме: відправити працівника на курси підвищення кваліфікації,

тренінги, вебінари, що допоможуть пришвидшити процес розкриття потенціалу працівника [28, с. 323].

І тільки після проходження вибраного курсу для працівника менеджер може зробити аналіз та зіставити отримані результати з попередніми, визначити переваги та недоліки, а також поглиблено визначити економічну, соціальну та організаційну ефективність, що впливає на кінцеві результати компанії. У даному випадку є лише два можливі результати, а саме: розкриття потенціалу робітника або ж не розкриття [26, с. 198].

Причому і в першому, і в другому випадку менеджеріві необхідно знову розпочати новий процес пошуку потенційних можливостей працівника і почати все з початку, оскільки внутрішній потенціал в людини є багатограним і залежить від багатьох чинників, які потрібно враховувати. Розкривши професійні навички співробітника, потрібно розвивати й інші можливості, можливо, соціально-психологічну складову, що пов'язана із розвитком комунікаційних навичок, емпатійних здібностей людини.

Отже, інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формулює проблему професійної успішності, а у зв'язку із цим формує особливу систему відбору, перенавчання та соціальної адаптації працівника.

1.2. Зміст управління розвитком персоналу підприємства

Раціональне використання потенціалу кожного співробітника підприємства повинне забезпечувати управління розвитком персоналу. Наявністю професійних компетенцій, що виявляється в сукупності професійних знань, умінь та навичок зумовлена значущість працівників. Основними платформами розвитку персоналу підприємства є безперервний, компетентнісно-професійний та загально-професійний розвиток. Поєднавши ці складові, маємо змогу побудувати концептуальну трійсту модель управління розвитком персоналу підприємства.

В даній моделі поєднуються рівні розвитку персоналу з підходами до управління розвитку персоналу. Індекс людського розвитку представлено першим рівнем моделі (рис.1.1.) [31, с. 237].

Інтегральним показником стану соціально-економічного розвитку країни є індекс людського розвитку (ІЛР). За цим основним показником у світі оцінюються досягнення країни, запропонований він Програмою розвитку ООН. Пакистанський економіст Махбубом ель Хаком розробив його у 1990 році і вдало застосовується ООН у щорічному звіті з розвитку людського потенціалу.

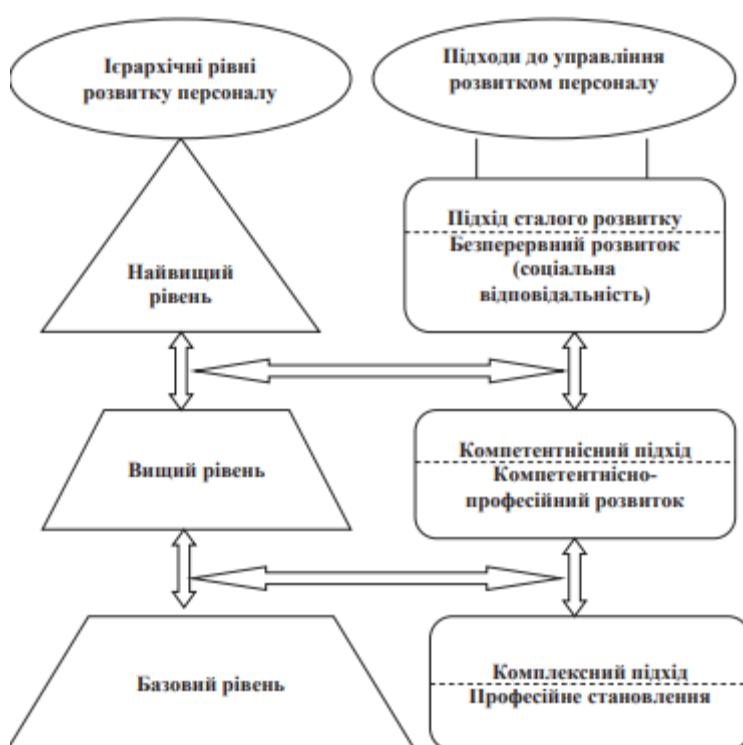


Рис. 1.1. Концептуальна модель управління розвитком персоналу

Наступний рівень (рис. 1.1) – вищий. Він характеризується застосуванням компетентісного підходу.

Та третій рівень концептуальної моделі (рис. 1.1.) – найвищий, який пропонує застосовувати безперервний розвиток в управлінні розвитком персоналу.

Веденню бізнесу на засадах соціальної відповідальності сприяють зростаючі вимоги до підприємства з боку громадськості. Діяльність підприємства з точки зору етичних норм та цінностей – це повага та довіра клієнтів і всіх оточуючих, що дає в результаті – підвищення прибутку готелю [32, с. 238].

Отже, головною перевагою в конкурентній боротьбі, на сучасному етапі розвитку економіки і суспільства є рівень розвитку персоналу. Розвитку персоналу повинно сприяти саме підприємство, оскільки рівень розвитку персоналу забезпечує розвиток підприємства. Основою соціальних та економічних переваг підприємства є здатність персоналу підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів.

1.3. Методи розвитку персоналу підприємства

Сучасні дослідники все частіше у своїх працях замінюють методи розвитку персоналом на персонал-технології як механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників [4, с. 35].

Дане визначення відображає сталу систему взаємозв'язків між керівником і його підлеглими, що спрямовані на максимальний розвиток можливих навичок, умінь працівників з метою підвищення продуктивності праці компанії. У період мінливого середовища методи розвитку персоналу видозмінюються, деякі стають неактуальними, а тому потрібно знаходити сучасні інструменти розвитку персоналу. Серед сучасних методів навчання працівників слід виділити [6, с. 398]:

1. Коучинг як процес навчання працівників, при якому тренер допомагає людині самостійно віднайти та розвинути свої здібності, навички,

а також підтримує у вирішенні певних проблем. Коучер є наставником, що передає власний досвід працівнику та бере на себе відповідальність, використовуючи власний професіоналізм і спеціальні навички, за максимальне розкриття потенціалу клієнта.

Даний метод сприяє розвитку та найбільш повному розкриттю потенціалу учня, з метою використання в подальшому тих навичок і знань, якими він не володів або які не були достатньо розвинені. Тренер як наставник має забезпечити сприятливі умови, за допомогою яких будуть стимулюватися креативність, зацікавленість учня, відбуватися генерація нових ідей, використовуватися різні методи впливу, що здатні підвищити ефективність та продуктивність роботи. Доцільно зазначити також, що у світі послуги коучів входять до п'ятірки найефективніших методів досягнення успіху у сфері бізнесу, які мають найбільший попит [5, с. 68].

Основною особливістю коучингу є те, що має відбуватися постійний контакт між тренером і клієнтом, а також обов'язково має бути зворотний зв'язок, взаєморозуміння та прагнення до спільної цілі.

2. Тренінг – це метод навчання, спрямований на опрацювання та закріплення безпосередньо ефективних моделей поведінки, на активну участь учасників, їхній взаємообмін досвідом і використання групової взаємодії. Мета тренінгу – забезпечити максимальний розвиток знань і навичок працівників для вирішення конкретного завдання. Особливість даного методу полягає в тому, що при мінімальному знанні окремого завдання можна отримати необхідну інформацію через використання багатьох вправ, що допоможуть розвинути спеціальні навички працівника.

Ефективність тренінгу проявляється в тому, що тільки у створюваній групі на основі партнерського спілкування відбувається тісний взаємозв'язок між учасниками, враховуються інтереси інших осіб та утворюється атмосфера співпраці, довіри, підтримки, відкритості. Також в основу даного методу покладено принцип активності всіх учасників групи з метою розкриття творчого потенціалу осіб. Серед базових методів, що

застосовуються в тренінгах, слід виділити лекцію, групову дискусію, мозкову атаку, метод конкретних ситуацій, ігрові методи. В основному тренінги спрямовані на керівників, адміністраторів, управлінців, менеджерів вищої та нижньої ланок.

3. E-learning (електронне навчання) – метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ [16, с. 136]. Особливість цього методу полягає в тому, що він ефективний у тих випадках, коли працівник є достатньо зацікавленим, вмотивованим і насправді хоче навчатися, здобувати нові знання, тобто здатний до самоконтролю, оскільки він має дотримуватися того алгоритму дій, які задає йому наставник. Водночас тренер повинен постійно надавати консультації слухачу та контактувати з ним, відслідковувати прогрес учня, забезпечити його необхідною інформацією та списком електронних джерел для опрацювання відповідного обсягу роботи.

Це досить складний метод, оскільки ефективність учня залежить від того, чи достатньо він є вмотивованим, цілеспрямованим, зацікавленим, щоб вирішити поставлене завдання. З іншого боку, цей метод є досить вигідним для двох сторін, оскільки економить час як слухача, так і наставника. Електронне навчання є універсальним способом навчити велику кількість людей, причому за короткий період часу та з максимальним ефектом.

4. Кейс-стаді – метод навчання, в основі якого лежить опис реальних ситуацій, що склалися в тій чи іншій сфері діяльності. Він спрямований на короткострокове навчання працівників, які на основі створеної практичної ситуації пропонують алгоритм дій, тобто варіанти вирішення або ж вдосконалення її, та ухвалюють конкретні рішення. За допомогою даного методу можна отримати глибшу та змістовнішу інформацію про тимчасові процеси, а також проаналізувати її з метою вирішення поставленого завдання, виділити ключові моменти в даній ситуації та прийняти із запропонованих альтернатив найбільш доцільну з економічної точки зору.

Кейс-стаді також допомагає працівникам і менеджерам пришвидшити процес комунікації та забезпечити зворотний зв'язок, виділити такі головні якості присутніх, як лідерство, рішучість, ініціативність, кмітливість, креативність, мудрість, вміння приймати рішення виходячи з обмежено наданої інформації, тобто здатність швидко реагувати на зовнішнє мінливе середовище.

Тому головними цілями даного методу є розвиток навичок аналізу та критичне мислення працівників, взаємозв'язок теоретичної та практичної частин навчання, осмислення ситуації на основі різних суб'єктивних думок учасників, формування специфічних навичок, які потрібні в період невизначеності. За допомогою кейс-стаді можна зміцнити відносини в групі, покращити соціально-психологічний клімат, оскільки працівники розглядають ситуацію з різних боків і обговорюють її, що, в кінцевому результаті, приводить до спільного знаменника між співробітниками [23, с. 125].

5. Самонавчання є одним із найбільш дієвих методів навчання працівника. Даний спосіб потребує докладання значних зусиль з боку робітника, який має бути достатньо вмотивованим і прагнути розвивати свої знання та вміння, водночас вище керівництво повинно стимулювати його для того, щоб пришвидшити бажаний результат.

Тому найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Слід звернути увагу на те, що до самонавчання готова тільки цілеспрямована, рішуче налаштована на результат людина, яка не зупиняється на досягненні своєї мети. У даному методі використовують всі можливі джерела отримання інформації: книги, журнали, газети, відео, аудіокниги. Працівник також має враховувати те, щоб дані матеріали були не застарілими, а сучасними, статистичні дані – актуальними, автори книг – обізнаними в даній проблематиці. Особливість самонавчання полягає в тому, що воно здатне включати будь-який метод розвитку персоналу, який обирає самостійно працівник.

6. Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків [28, с. 59].

У процесі адаптації до іншого виробничого середовища працівник має змогу пізнати тонкощі ведення трудової діяльності в іншій компанії, порівняти соціальні, психофізіологічні, економічні критерії поділу праці у двох компаніях, визначити переваги та недоліки, що існують в процесі праці. Якщо це стосується співробітників керівної ланки, то вони можуть краще зрозуміти, яким чином відбувається заохочення працівників до праці, які методи використовуються для розвитку творчого потенціалу співробітників чи, можливо, застосовується іноземний досвід роботи з кадрами. Метод «тимчасового відрядження» дає можливість працівникам поглянути з іншого кута зору на процес ведення кадрової діяльності. Тимчасове переміщення працівника може бути короткостроковим (близько 100 годин робочого часу) і довгостроковим (до року) [7, с. 37].

7. Баскет-метод – імітація ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника [6, с. 559]. Він використовується для підбору та виявлення основних навичок, умінь, які потрібні потенційному працівнику для конкретної посади. Особливість даного методу зводиться до вирішення нагальних проблем, що виникли в організації.

Баскет-метод використовують для індивідуального навчання, оскільки головна увага спрямовується на людину, що претендує на майбутню посаду. Працівник у процесі вирішення поставлених завдань розкриває не тільки творчу складову своєї діяльності, але й проявляє стресостійкість, емоційну стабільність, рішучість, впевненість, швидкість виконання завдань

Сучасні методи розвитку персоналу є невід'ємними елементами системи управління працівниками. За допомогою них можна розвинути внутрішній потенціал людини, підвищити її кваліфікаційний рівень, відповідальність за виконання заданої роботи, зміцнити взаємовідносини в

групі, навчити підлеглих працювати разом, урахувати побажання та інтереси співробітників компанії та спрямовувати їх на здійснення цілей компанії [13, с. 138].

Отже, основним елементом розвитку підприємства є людина, яка повинна постійно вдосконалювати свої здібності та навички з метою підвищення продуктивності праці та покращення економічного, організаційного, соціального ефекту. Дуже часто успіх компанії залежить від вдало вибраної стратегії розвитку з боку вищого керівництва, яке повинне розглядати своїх працівників не просто як робочу силу, а як нерозкритий потенціал, нові можливості, які потрібно вдосконалювати для того, щоб забезпечити сталий розвиток компанії.

РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЮ «AQUA MARINA» В М. ХЕРСОН

2.1. Аналіз системи управління персоналом готелю «Aqua Marina»

Готель «Aqua Marina» знаходиться в м. Херсон, в мікрорайоні Таврійський, вул. 49-ї Гвардійської Дивізії, 26 А.

Основою в готелі «Aqua Marina» є не інформаційне чи матеріально-технічне забезпечення, а саме кадрове. Так як від кваліфікованого персоналу залежить рівень обслуговування та якість надання послуг, отже і імідж підприємства та його рейтинг серед конкурентів насамперед залежить від рівня підготовки працівників у готелі. Тож розглянемо статево-вікову характеристику персоналу готелю «Aqua Marina», яка наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Статево-вікова характеристика персоналу готелю «Aqua Marina» за станом на 31.12.2020 року

Вік (років)	Чоловіки (питома вага), %	Жінки (питома вага), %	Всього (питома вага), %
16-18	5	7	6
18-25	23	26	25
25-35	33	32	32
35-45	29	28	29
45-60	7	6	7
Старше 60	3	-	1

Всього	100	100	100
--------	-----	-----	-----

Виходячи із досліджень таблиці 2.1. можна зробити висновок, що найбільше працівників у готелі віком від 18 до 45, це пояснюється тим, що в готелі «Аqua Marina» дружно співпрацюють як вже досвідчені фіхівці, так і молоді спеціалісти, які тільки почали освоювати сферу гостинності. Готель «Аqua Marina» готовий прийняти та навчити стандартам гостинності, правилам готелю та дати нові знання і вміння новому співробітнику, який готовий працювати на результат [46].

Менше працівників віком від 45 років, переважно це співробітники служби експлуатації номерного фонду та інженерно-технічної служби, люди, які мають великий досвід роботи у цій сфері і переважно без вищої освіти. І найменший відсоток - це неповнолітні, віком 16-18 років. Студенти, які працюють офіціантами не повну зміну та зазвичай не офіційно або проходять практику та стажування.

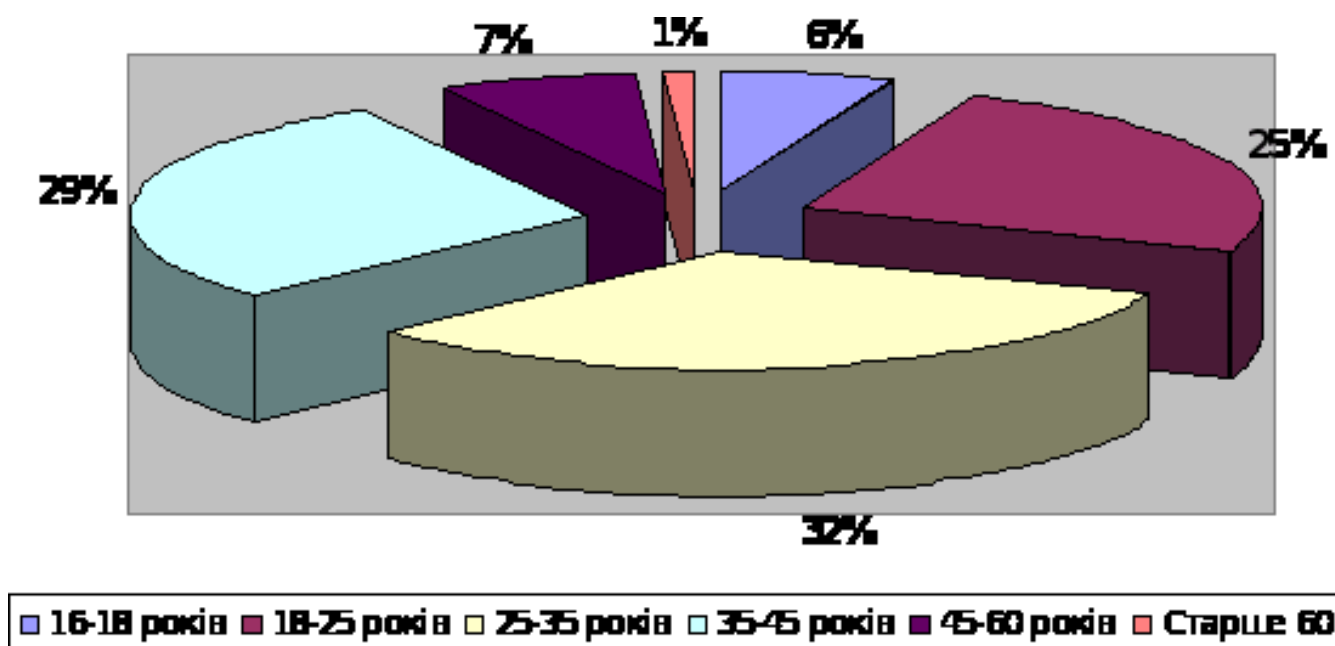


Рис.2.1 Вікова характеристика персоналу готелю «Аqua Marina»
(2017р.)

Розроблено класифікацію діагностичних критеріїв індивідуальних якостей персоналу готелю «Aqua Marina», їх поділено на 4 групи:

Перша група: уміння та навички персоналу (прагнення до кращого результату роботи , знання іноземних мов , вміння розташувати до себе клієнта , вміти швидко приймати правильні рішення, задавати мотивації).

Друга група: досвід в певній сфері та відчуття відповідальності (вміти залагоджувати претензії та конфлікти з клієнтами , персонал має бути досвідченим в роботі в команді, також вміти завжди тримати під контролем свої емоції).

Третя група: робота на результат (марно не гаяти час , виявляти ініціативу , пропонувати нові ідеї , бути активним на протязі робочого дня, завжди йти вперед і прагнути досягти ще кращих результатів).

Четверта група: персональні характеристики (зовнішній вигляд, товарицькість, коректність поведінки, комунікабельність, рішучість і наполегливість, упевненість у собі, ерудиція, акуратність, самокритика, здоров'я, почуття гумору). Проведені дослідження критеріїв індивідуальних якостей персоналу готель «Aqua Marina» наведено в таблиці 2.2..

Таблиця 2.2. Аналіз критеріїв індивідуальних якостей персоналу готелю «Aqua Marina»

Критерії індивідуальних якостей		Спеціалізація		
		Програмування /Розробка	Маркетинг/ Продажі	Фінанси/ Операції/ Кадри
Група 1.	Професійна кваліфікація	10	8	6
	Володіння іноземними мовами	6	9	5

	Професійні знання і навички	10	7	8
	Компетентність в ухваленні рішень	9	9	9
	Здатність мотивувати і переконувати	7	10	8
Група 2.	Стаж професійної діяльності	10	6	8
	Професійна відповідальність	8	8	10
	Навички вирішення типових задач	10	9	9
	Досвід автономної роботи	9	7	9
	Досвід роботи в команді	10	10	6
	Емоційна стійкість	8	6	8
Група 3.	Ефективність роботи	10	6	10
	Ініціативність	5	10	4
	Цілеспрямованість	8	8	7
	Готовність працювати понаднормово	10	8	6
	Старанність	9	10	9
	Орієнтування на результат	9	7	10
Група 4.	Зовнішній вигляд	8	9	9
	Коректність поведінки	7	7	9
	Комунікабельність	4	10	7
	Рішучість і наполегливість	8	10	7
	Упевненість у собі	7	8	9
	Самокритика	6	6	4

Отже, згідно з вище зазначеними результатами проведеного дослідження в середині готелю можна зазначити, що постійно потрібно удосконалювати роботу персоналу задля збільшення прибутку підприємства.

Оплата праці в готелі «Aqua Marina» нараховується за те, скільки годин було відпрацьовано. Існує фіксована ставка, яка забезпечує робітникам стабільність в заробітній платі. Також присутні бонуси та премії, які нараховуються за спішні досягнення в роботі[46]. Звільнення відбувається за

власним бажанням працівника або за згодою сторін . При влаштуванні на роботу працівників про це інформують.

Наступним кроком в аналізі управління персоналу на готель «Aqua Marina» є опис стилю керівництва. В готелі «Aqua Marina» - демократичний стиль керівництва. У готелі «Aqua Marina» він характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників.

Керівник демократичного стилю замість жорстокого контролю підлеглих у процесі їх роботи чекає, коли роботу буде виконано до кінця, щоб оцінити її. Демократичний стиль керівництва в готелі «Aqua Marina» підкріплюється високоефективною системою контролю.

Керівничий склад готелю витрачає час, щоб дати можливість висловитися всім зацікавленим особам, домагаючись у такий спосіб їхньої довіри і поваги. Вислуховує думки співробітників про рішення, що стосується їхньої роботи, керуючий склад готельного підприємства тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Довідавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу. Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснювати, а що - ні. Керівництво компанії турбується про здорову атмосферу в середині колективу, задля створення сприятливих умов праці. Для цього проводяться певні розважальні колективні заходи, такі як : корпоративи, тренінги, тимбілдінг, спільні виходи на природу, тематичні вечірки щороку, святкування дня народження всіх співробітників, які оплачуються коштами готелю.

Отже, в готелі «Aqua Marina» - демократичний стиль керівництва, він характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її

завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідальності щодо цілей організації та цілей груп працівників.

Проаналізувавши сучасний стан системи розвитку персоналу готелю «Аqua Marina», виянилось, що організація має певні помилки в управлінні персоналом, це пояснюється тим, що занадто мало часу компанія функціонує на ринку. Існує необхідність запровадження сучасних методів розвитку персоналу готелю, що і є перспективою на майбутнє.

2.2. Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу

В готельній сфері дуже широко використовується моніторинг результатів діяльності. Новим поняттям є моніторинг розвитку персонал на підприємстві.

Моніторинг розвитку персоналу в готелі «Аqua Marina» повинен складатись з трьох основних частин (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Модель моніторингу розвитку персоналу підприємства

Моніторинг існує для того, щоб була можливість перевірити свої особисті якості, оцінити працівника саме як професіонала, надати корисну інформацію для самовдосконалення персоналу.

Виявилося, що збір даних про працівників не задовольняє потреби управління персоналом в галузі готельних технологій. Тому виникла потреба запровадити в готелі «Aqua Marina» план моніторингу для розвитку персоналу.

Тому пропонується запровадити методичку «Assesment Center», вона звертає велику увагу на потреби працівників, враховує їх побажання в межах організації, що призводить до досягнення цілей та покращення ефективності роботи [38, с. 303].

Цей метод є найбільш ефективним для готелю «Aqua Marina», оскільки він може застосовуватись як для оцінки вищої, так і середньої ланки управління. Пропонується впровадити наступні оціночні процедури:

- тестування;
- інтерв'ю;
- рольові ігри.

Комплексне їх поєднання дозволяє сформувати систему моніторингу особистісно-ділових якостей окремих працівників. Проведені дослідження інтерв'ю були спрямовані на оцінювання чотирьох груп критеріїв індивідуальних якостей персоналу: професійні знання і навички, виробничий досвід і відповідальність, готовність працювати, персональні характеристики.

На жаль, в Україні, значно мала кількість уваги приділяється саме удосконаленню персоналу. І тому стає складно залишатися гідним конкурентом серед інших готелів.

Моніторинг розвитку персоналу у готелі «Aqua Marina» проводиться 1 раз на місяць. Це дозволяє дати оцінку прогресу помісячно і побачити які заходи проводяться задля покращення ефективності роботи працівників.

Впровадження «Ассесмент-центру» включатиме наступні заходи на підприємстві ТОВ «Аqua Marina» [37, с. 138]:

- розробка тренінгових вправ, що моделюють типові ділові ситуації;
- розробка ділових ігор, що спрямовані на визначення компетентності щодо прийняття рішень у процесі трудової діяльності;
- визначення рівня особистісних компетентностей;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід.

Аби впровадити таку систему моніторингу для розвитку персоналу в готельному підприємстві «Аqua Marina» з використанням «Ассесмент-центру» пропонується здійснювати в такі етапи (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3. Етапи впровадження «Ассесмент-центру» на підприємстві ТОВ «Аqua Marina»

№	Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві
1	Початковий	Визначення термінів розробки та проведення заходів
		Визначення цілей та завдань для експертів
		Розробка кейсів та ділових ігор
		Пошук та залучення експертів
2	Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
		Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
		Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
3	Безпосередньо проведення моніторингу та оцінки	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
		Діагностика рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу
		Вирішення кейсів та ділових ігор
4	Фінальний	Обговорення результатів на нараді експертів
		Формування звіту про результати навчання, індивідуальних

	рекомендацій учасникам оцінки
	Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів (підприємств)

Впровадження методу «Ассесмент-центру» допоможе покращити систему моніторингу розвитку людськими ресурсами завдяки наступним перевагам [43, с. 298]:

- зросте об'єктивність оцінювання, так як результати дослідження формуватимуться не лише комісією або менеджментом, а групою незалежних спостерігачів;
- збільшиться імовірність об'єктивності оцінки, що в свою чергу позитивно вплине на ефективність прийняття рішень керівництвом підприємства;
- вдосконалиться процедура просування по службі, адже метод «Ассесмент-центру» допоможе приймати більш прозорі рішення;
- працівники зможуть оцінювати власні сильні та слабкі сторони, що впливає на подальший їх розвиток;
- впровадження регулярного проведення «Ассесмент-центру» допоможе відділу управління кадрами створити систему моніторингу прогресу в розвитку професійних та особистих навиків персоналу, що в свою чергу дасть змогу підприємству володіти повноцінною інформацією щодо власного трудового потенціалу.



Рис. 2.3. Модель системи моніторингу розвитку персоналу в готельному підприємстві

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства «Аqua Marina» за рахунок вдосконалення системи розвитку персоналу необхідно розробляти та вводити моніторинг, який, як виявилось має гарну ефективність. Та після його проведення робити певні висновки, що і призведе до покращення роботи в готелі.

2.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських заходів

Основою для моніторингу професійного рівня персоналу стане систематична оцінка розвитку персоналу готелю, яка допоможе сформувати індивідуальні плани професійного та особистого розвитку працівників, а також вплине на процес перегляду розміру компенсації. Раз в квартал проводиться періодична оцінка персоналу підприємства за допомогою «Ассесмент центру». При цьому, щотижнево лінійні менеджери проводитимуть один-на-один зустрічі (оціночні сесії) з підлеглими з метою оцінювання ходу виконання поставлених цілей і завдань і при необхідності їх відкоригувати.

Перед впровадженням проекту на підприємстві потрібно чітко розуміти основні критерії його важливості. Завдяки впровадженню системи моніторингу розвитку персоналу в готелі «Аqua Marina» кожен працівник розумітиме для чого він працює, тобто постановка цілей у компанії загалом стане більш чітка та прозора. Також, проект сприятиме налаштуванню зворотнього зв'язку підлеглому від його безпосереднього лінійного керівника, що в свою чергу позитивно вплине на побудову ефективних взаємин, визначення мотивів працівника, а також формування його плану розвитку [46].

Виявлення потреб у навчанні та розвитку є не менш важливою складовою кожного готельного підприємства, де людські ресурси – основним фактором конкурентоспроможності. Впровадження системи моніторингу вплине на конкурентоспроможність компанії у цілому, а також допоможе отримувати інформацію для прийняття рішення про зміну заробітної плати працівника. Рекомендується проводити організацію системи моніторингу розвитку персоналу готелю з максимальним залученням відділу кадрів та лінійних менеджерів.

Проведення оцінювання досягнення загального рівня якості менеджменту персоналом рекомендується для визначення результативності та ефективності запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу,

що включають такі показники як стабільність персоналу, економічна результативність персоналу та продуктивність праці. Безпосередній вплив на підвищення продуктивності праці має розвиток персоналу готельного підприємства, а отже, і на підвищенні якості й конкурентоспроможності підприємства. На основі аналізу показників фінансової діяльності готелю «Aqua Marina» визначено рівні досягнення показників якості менеджменту персоналу, де 4 бали - максимальний показник, 1 - мінімальний (табл. 2.4.).

№	Показник	Рівень досягнення			
		4	3	2	1
1	Продуктивність, тис.грн	126,50 -148,00	106,00 -125,50	80,50-104,00	59,00-80,50
2	Економічна ефективність, тис.грн	18,25 - 24,00	13,50-28,25	10,50-14,50	6,00-10,50
3	Стабільність, тис.грн	0,50 - 0,7	0,30-0,50	0,15-0,30	0,10-0,15

Таблиця 2.4. Пропонована шкала рівнів досягнення загальних показників якості управління розвитком персоналом готелю «Aqua Marina»

На продуктивність праці в компанії готелю «Aqua Marina» впливають багато чинників, проте враховуючи специфіку діяльності підприємства, а саме інформаційні технології, вагоме значення займають технологічний прогрес та людські ресурси. Для збереження конкурентоспроможної позиції на ринку, в компанії «Aqua Marina» постійно повинні вдосконалювати технології за рахунок розвитку персоналу в готельній сфері, що відповідно дозволить збільшити рівень продуктивності праці. Стабільність персоналу визначено на рівні 80%, зумовлене потребою збереження та оновлення кадрового потенціалу.

Розраховуючи економічну ефективність людських ресурсів на підприємстві «Aqua Marina» важливе значення має вирішення проблеми

моніторингу розвитку персоналу та його об'єктивного оцінювання, що відповідно впливає на фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможну позицію на ринку. В сучасних умовах однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству в готельній галузі успішне функціонування, є постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами, в результаті чого підвищується економічна результативність персоналу [46].

Аналізуючи показники стабільності персоналу та продуктивності праці готелю «Aqua Marina» за 2017 р., можна зробити висновок, що якість управління персоналом знаходиться на достатньо високому рівні, проте показники результативності персоналу є достатньо низьким, щоб залишатись на конкурентоспроможному рівні в галузі інформаційних технологій. Це в першу чергу свідчить, що потрібно впроваджувати заходів щодо підвищення економічної результативності персоналу.

Забезпечити зростання показника економічної результативності за рахунок реалізації умов для особистого та професійного розвитку кадрового потенціалу дозволить впровадження системи моніторингу розвитку персоналу. Покращити рівень задоволення потреб працівників у самореалізації та кар'єрному зростанні дозволять витрати на впровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу, що в свою чергу матиме позитивний вплив на зниження рівня плинності кадрів, а також об'єктивного просування по службі.

Пропонується побудувати регресійну модель з ціллю визначення факторів, які мають найбільший вплив на динаміку обсягу виручки в готелі «Aqua Marina» від кількості реалізованих продуктів та послуг високої якості.

Побудова такої моделі дасть змогу оцінювати фактори, серед яких статистично визначено такі як економічна результативність персоналу та плинність кадрів. Формування регресійної моделі допоможе також визначити ступінь їх впливу на результуючий показник. Статистичне оцінювання параметрів сформованої регресійної моделі продемонстровано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Оцінювання показників регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в готелі «Aqua Marina»

Показники	Параметри регр. Моделі	Помилка	t-критерій	p-рівень
Вільний член рівняння	301058,7	0,0535	59139,37	0,0158
Плинність кадрів (X1)	- 12757,5	0,1452	2861,66	0,0214
Економічна Результативність (X2)	12845,4	0,1452	2907,70	0,0237

Регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації продуктів та послуг в готелі «Aqua Marina»:

$$y = 301058,7 - 12757,5 x_1 + 12845,4 \cdot x_2$$

Отже, найвагомий фактором впливу на збільшення виручки на підприємстві, пов'язаної із продажем продукту та послуг має зниження рівня плинності персоналу. Проведені розрахунки вказують на те, що найменше падіння показника плинності персоналу на підприємстві, наприклад на 1% зумовить зростання об'єму виручки від збуту продуктів та послуг щонайменше на - 12757,5 тис. грн.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу готелю «Aqua Marina», що передбачає розвиток таких методів як «Assesment Center» та «360-градусів», можна очікувати значне зниження плинності персоналу (на 7%).

Також, очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу - 7000 грн. на кожного працівника в місяць. На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов готелю «Aqua Marina», саме несистематичність та необгрунтованість проведення заходів

розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

На підвищення якості управління персоналом загалом впливатиме систематичний моніторинг розвитку персоналу. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць. Щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів необхідно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності готелю «Aqua Marina» за 2017 р. та його діяльність при умові впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства [46].

Отже, впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства вплине на зниження плинності персоналу. Також, згідно із проведеним аналізом, очікується збільшення продуктивності праці на 5508 грн. на особу.

В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни в готелі «Aqua Marina» призведуть до підвищення економічної результативності.

На основі комплексної оцінки якості розвитку персоналу для умов готелю «Aqua Marina», саме несистематичність та необґрунтованість проведення заходів розвитку персоналу, що впливають на подальше просування по службі персоналу, є однією із основних причин плинності кадрів на підприємстві.

Отже, на зниження плинності персоналу вплине впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства. Позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг, матиме збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни готеля «Aqua Marina» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

РОЗДІЛ 3 . УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «AQVA MARINA»

3.1. Стратегічні альтернативи розвитку персоналу готелю «Aqua Marina»

Готельний бізнес – складник туристичної сфери, який спрямований на задоволення туристичних потреб населення у вигляді житла, харчування, транспортного й екскурсійного обслуговування та іншого сервісу [42, с. 144].

Центром будь-якого готелю є колектив працівників та управлінців, які реалізують свою діяльність за допомогою менеджменту готельного бізнесу. Менеджмент – це процес, за допомогою якого група людей, що співпрацюють, спрямовує свої дії на загальні завдання [39, с. 276].

Ефективне управління в цілому залежить від ступеня взаємодії окремих підсистем менеджменту під час досягнення загальних цілей. Найважливішим завданням менеджменту в готельному бізнесі є організація виробництва й надання готельних послуг високої якості з урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища підприємства на ринку послуг.

Персонал у готелі «Aqua Marina» є найважливішою складовою частиною. Якість обслуговування в готелях залежить від майстерності і свідомості персоналу. Задоволення клієнта у сфері обслуговування залежить від ввічливості персоналу та його чуйності. До ланок управління готелями належать керівники, їхні заступники, що керують декількома структурними підрозділами, самі структурні підрозділи і провідні спеціалісти, що виконують окремі функції, або частину виконують власник та генеральний директор [5, с. 68].

Менеджер готелю «Aqua Marina» досить часто стикається з різними проблемами, які вимагають від нього певної здатності до необхідних змін в управлінні і функціонуванні. Менеджери повинні мати навички керування

людьми і процесами розвитку, але для більшості готелів усе ще характерна висока частка працівників із недостатнім рівнем освіти.

Сучасний менеджер повинен брати на себе ризики ухвалення рішень, стимулювати персонал до нових способів виконання роботи і новими послугами, забезпечувати результати в інтересах клієнтів, заохочувати своїх співробітників за участь у розробленні підходів для постійного вдосконалення послуг. Однак більшість персоналу готелів не володіють ні навичками роботи з сучасними готельними технологіями, ні знаннями етики роботи з клієнтами. Саме тому основним завданням сучасних готелів є формування компетентного персоналу управління.

Добір нового персоналу не тільки забезпечує режим нормального функціонування підприємства, але й закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлена робота з добору персоналу, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення мети підприємства [1, с. 45]. Для залучення талановитого, перспективного персоналу в готель «Аqua Marina» пропонуємо застосовувати прелімінаринг.

Прелімінаринг – це метод, який сприяє залученню до роботи здібних студентів і молодих фахівців після закінчення навчання з перспективою подальшого працевлаштування. Студент, який проходить практику в готелі, заповнює анкету, надає резюме і проходить тестування.

Після закінчення практики за наявності вакансії його може бути зараховано до кадрового резерву. Коли в готелі виникне потреба в доборі співробітника, студент-практикант запрошується на роботу.

Ми підтримуємо думку К. В. Кузнецової, яка вважає, що застосування прелімінарингу дасть змогу підприємствам постійно залучати до своїх лав перспективних випускників навчальних закладів, легко адаптувати їх під свої норми, стандарти роботи і соціально-психологічний клімат, тим самим забезпечуючи собі потужний плацдарм своєї майбутньої успішності [15].

Готель «Аqua Marina» має потребу постійного оновлення. Оскільки з'являється безліч нових методів для покращення готельного бізнесу. Завдяки таким методам організація удосконалюється, з'являються нові ідеї, і це призводить до збільшення прибутку готелю [46].

Аби нові стандарти приносили користь, повинно, щоб персонал був готовий до виконання можливо нових видів робіт.

В готельній сфері велике значення має саме якість обслуговування, оскільки від неї залежить прибуток (рис.3.1).

Таким чином, високоякісний сервіс у готельному бізнесі залежить від управління персоналом. Тож залучення молодих фахівців за допомогою прелімінарингу дасть змогу не тільки залучати кандидатів, але і займатися виявленням потенціалу, щоб справлятися з ситуацією «нестачі кадрів».

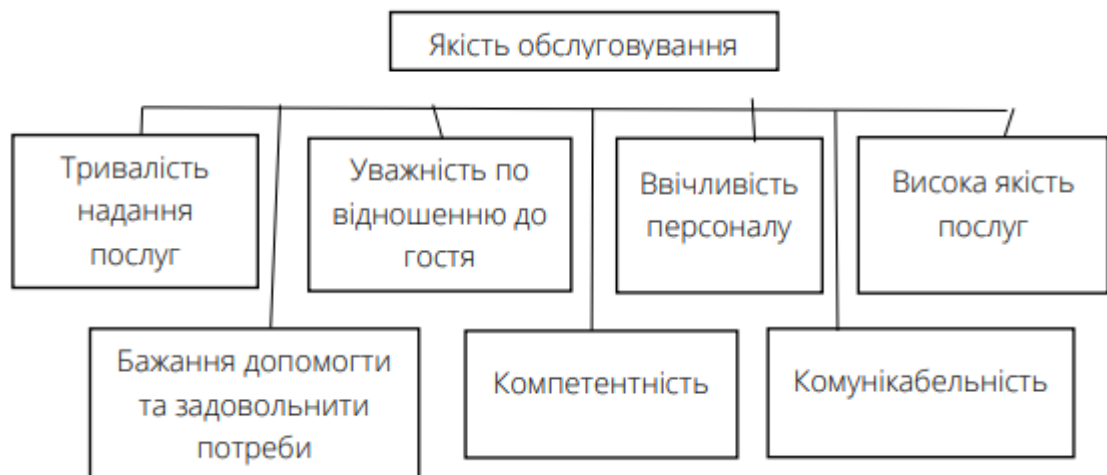


Рис. 3.1. Основні складові якості обслуговування

Підвищення ефективності, вдосконалення якості обслуговування в готелі «Аqua Marina», підвищення економічної стійкості та економічного зростання можливе тільки при умові застосування всіх наявних ресурсів.

Досліджено, що низька кваліфікація персоналу, мала кількість начальних тренінгів призводить готельний бізнес до економічного занепаду.

Тому саме розроблення методів обслуговування в готельному менеджменті допоможе керівникам їх ефективно вирішувати.

3.2. Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства

Проаналізувавши роботу готельного підприємства «Aqua Marina», пропонуємо запровадити QR-код на підприємстві, це значно покращить якість роботи і полегшить її. Через QR-код можна розрахуватися за послуги, які надав готель, забронювати номер у готелі «Aqua Marina», дізнатися інформацію, яка закрита у вільному доступі, також можна знайти електронну візитівку, адресу сайту, контактні дані або посилання на соціальні мережі.

QR-код можна застосовувати в рекламних цілях і отримувати більший прибуток, так як про готель буде більш відомо людям, які просто гуляють містом або п'ють каву у кафе. Для ТОВ «Aqua Marina» застосування QR-коду є дуже вигідним.

Все, що потрібно зробити для запуску QR-коду – це включити на смартфоні або планшеті (де є камера) програму для сканування коду, після чого необхідно навести об'єктив камери на код і отримати інформацію, яка в ньому закладена. І вся інформація для даного відвідувача відкриється за декілька секунд, хоча для інших буде закритою. Для використання QR-коду потрібен лише смартфон або планшет, тому QR-код є зараз дуже актуальним. Так як вся інформація про готель буде у смартфоні і не треба телефонувати, щоб дізнатися інформацію, яка цікавить [32, с. 138].

Пропонуємо застосувати у готелі «Aqua Marina» наступне. У QR-код є книга відгуків, на яку переходить відвідувач готелю «Aqua Marina» та ділиться своїми враженнями про готель в цілому, номерний фонд,

харчування, яке надається в готелі або відгук про персонал і отримує 5% знижки на наступне поселення в готелі «Aqua Marina». Готелю вигідно це тим, що він заохочує своїх відвідувачів заселитися у них наступного разу і на підсвідомому рівні робить звичайного гостя – постійним, також QR-код збільшує активність на офіційному сайті, а гостю в першу чергу приємно, так як готелю «Aqua Marina» турбується про тих, кого обслуговує.

Для того, щоб відвідувачі у будь-який зручний для себе час змогли зробити оцінку і не витратити багато часу та сил на це, QR-коди будуть розміщені по всій території готелю «Aqua Marina». Наприклад, гість відпочиває у номері, йому немає чим зайнятися і тут він бачить QR-код, який представлений в інтерактивній формі і викликає певний інтерес, так як це щось нове і зараз в тренді.

Інструкція щодо використання QR-коду спрощує завдання в багато разів. QR-код від готелю «Aqua Marina» повинен мати яскравий та креативний дизайн, фразу-приманку (ні в якому разі заклик до дії – зайти забронювати номер); картинка, фото або інформація, яка зацікавить («ти ніколи не здогадаєшся, що тут»), також QR-код має бути простим та великого розміру – для легкого сканування [33, с. 89].

Продаж квитків на транспорт є ще однією функцією, якою можна скористуватися через QR-код від готелю «Aqua Marina». Цю послугу можуть використовувати не тільки жителі України, а й іноземці, так як мову можна змінювати. Ця пропозиція буде досить прибутковою для готелю, тому що люди, які поспішають в дорогу не будуть бігти в готель «Aqua Marina», вони просто зайдуть в Інтернет і там забронюють квиток. А тепер це можна буде зробити і від готелю «Aqua Marina». Головним у запропонованій ідеї є те, що за QR-код не потрібно платити, готель "Aqua Marina" може сформувати їх абсолютно безкоштовно. Для цього необхідно мати програма-генератор QR-коду або на безкоштовних сервісах, де можна це зробити (наприклад, foxtools.ru, qrcoder.ru).

Отже, на ТОВ "Aqua Marina" необхідно створити унікальний контент і ексклюзивний яскравий дизайн. Продумати вдале розташування QR-коду і його смислове навантаження. Все це дасть можливість відчувати переваги від використання подібного об'єкта мобільного маркетингу

ВИСНОВКИ

Отже, у даній роботі нам вдалося теоретично узагальнити та вирішити науково-практичні завдання – вдосконалити систему управління розвитком персоналу на готельному підприємстві. Отримані результати дозволяють зробити висновки, що існуючий механізм розвитку персоналу на вітчизняних готельних підприємствах потребує впровадження нових підходів з урахуванням досвіду провідних зарубіжних компаній для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Проведене дослідження на підприємстві готелю «Aqua Marina» дозволило виявити основні проблеми його функціонування: зниження продуктивності праці та мотивації в персоналу, збільшення рівня плинності кадрів, що пов'язано із неефективною системою моніторингу розвитку кадрового потенціалу. На підприємстві «Aqua Marina» наявні проблеми з об'єктивним підвищенням рівня заробітної плати, що пов'язано з відсутністю системи моніторингу розвитку персоналу, індивідуальних планів кар'єрного росту тощо.

На підприємстві виявлено проблеми неефективності використання кадрового потенціалу, оскільки плинність кадрів зростає, наймаються нові працівники, проте продуктивність падає. Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період хоча і скоротився на 4% і склав 10.26%, проте це вказує на наявність проблеми.

Проаналізувавши причини звільнення персоналу в готелі «Aqua Marina» можна зробити висновок, що основною причиною звільнення є невдоволення заробітною платою, а також недостатній рівень професійної підготовки.

За умов упровадження запропонованої системи моніторингу розвитку персоналу підприємства «Aqua Marina» що передбачає розвиток такого методу як «Assesment Center», можна очікувати значне зниження плинності

персоналу (на 7%). Також очікується зростання витрат, що спрямовані на розвиток персоналу – 7000 грн. на кожного працівника в місяць. Систематичний моніторинг розвитку персоналу впливатиме на підвищення якості управління персоналом загалом. Із урахуванням фінансового стану підприємства можливе підвищення витрат на розвиток персоналу на 6 тис. грн. на кожного працівника в місяць.

Постійне поліпшення якості розвитку та управління людськими ресурсами є однією з найважливіших умов, що забезпечують підприємству з готельної галузі успішне функціонування, в результаті чого підвищується економічна результативність персоналу.

Отже, узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати, що розроблена система моніторингу розвитку персоналу спрямована на забезпечення оптимального рівня якості управління персоналом. Підвищення результативності діяльності працівників управлінських посад залежить від удосконалення оцінки якості їх трудової діяльності.

На зниження плинності персоналу вплине впровадження системи моніторингу розвитку персоналу підприємства. В свою чергу, збільшення витрат на розвиток кадрового потенціалу матиме позитивний вплив на збільшення обсягу реалізації продуктів та послуг. Такі зміни в готелі «Aqua Marina» призведуть до підвищення продуктивності праці та економічної результативності.

Таким чином, для того, щоб компанія розвивалася, необхідно розвивати її головний потенціал – співробітників, які в ньому працюють. Тільки висококваліфіковані співробітники зможуть вивести компанію на лідируючі позиції у своїй сфері, залишивши конкуренті далеко позаду. Система навчання та розвитку персоналу допомагає формувати і підтримувати кадровий склад в організації у відмінному стані, що в свою чергу, підвищує професійний рівень працівників, формує у них сучасне мислення. Ціль дослідження, що полягає в розробці пропозицій щодо

вдосконалення системи навчання персоналу на підприємстві досягнуто. Вона була досягнута шляхом рішень конкретних задач, а саме, були вивчені теоретичні аспекти навчання персоналу на готельному підприємстві.

Готельне підприємство «Aqua Marina» є конкурентоспроможним та не поступається іншим готелям м. Херсона ні за якістю обслуговування, ні за матеріально-технічним забезпеченням, ні за рівнем підготовки персоналу. Але оновити готель як ззовні, так і зсередини не завадить. Що стосується Інтернет-контенту готель «Aqua Marina» сайт готелю має тільки саму важливу інформацію без додаткових відомостей про себе та інших розширень, які мають сайти вищих за рівнем готелів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства. *Науковотехнічний збірник*. 2012. № 102. С. 494 – 498.
2. Варналій З.С. Основи підприємництва: Навч. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2001. 298 с.
3. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1. С. 33–42. DOI: 10.31558/2307-2318.2019.1.4.
4. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561. URL: [http:// global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf](http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf)
5. Гільорме Т. В., Степаненко Ю. В. Витрати на персонал підприємства: обліковий аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
6. Грішнова О.А., Наумова О.О. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Т 2. Управління персоналом в організаціях*. К.: КНЕУ, 2005. 435 с.
7. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2016. Вип. 9. С. 37–41. URL: [https:// dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1/](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12213/1/)

8. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>
9. Дудукало Г. О. Організаційно-економічні передумови розвитку машинобудівної галузі в умовах структурної трансформації. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки*. 2012. Ч. I. С. 45–51.
10. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
11. Копитко М. І., С. М. Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. Вип. 2. С. 156–168. URL: <http://www.lvduvs.edu.ua/>
12. Кошої Ю. С. Інноваційні технології в туризмі як умова підвищення конкурентоспроможності кадрів. *Актуальні проблеми наукового й освітнього простору в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 14-15 травня 2015 р.*, Мукачево. Том 1, 2015. 390 с.
13. Красностанова М. В. Assessment Center для керівників. М.: Вершина, 2007. 208 с.
14. Круль Г. Я. Основи готельної справи. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
15. Кузнецова К. В. Информационные методы подбора кадров. URL: http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/31447/1/conference_tpu-2016-C24_V2_p92-96.pdf (дата просмотра: 12.11.2020).

16. Кушнірук В. С., Єрмаков О. Ю., Шебаніна О. В. Організаційно-економічний механізм ефективного ведення садівництва в аграрних підприємствах регіону: монографія. Миколаїв: МДАУ, 2009. 232 с.
17. Лесника А.Л. Организация и управление гостиничным бизнесом. под ред и др. М.: Академия, 2006. 246 с.
18. Лиса Л.Б. Впровадження сучасних технологій управління персоналом готельного підприємства. *Матеріали 85 Міжнародної конференції молодих учених, аспірантів і студентів «Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті»*, Київ: НУХТ, 11-12 квітня 2019 року. С. 391.
19. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30
20. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 200–202.
21. Марра Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Москва: Изд-во МГУ, 1997. 480 с.
22. Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів *«Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери»*. В 2-х томах. Т. 1. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2012. с. 130–132.
23. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2013. Вип. 9(1). С. 125-129. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/aprer_2013_9\(1\)23.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/aprer_2013_9(1)23.pdf).
24. Методи та стилі управління персоналом. URL: http://pidruchniki.com/2015060964882/menedzhment/metodi_stili_upravlinnya_personalom

25. Методи управління персоналом. Режим доступу:
<http://library.if.ua/book/45/3056.html>
26. Організація і управління готельним бізнесом. під ред.: А.Л. Лісника, А.В. Чернишова. К: Вид-кий дім «Альпіна», 2001. 212 с.
27. Офіційний сайт готелю «Aqua Marina». URL:
<https://www.booking.com/hotel/ua/aqua-marina-kherson.ru.html>
28. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323–327.
29. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. с. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47
30. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2018. Вип. 12. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24667/1/2018-12_4-01.pdf
31. Попель С. А. Розвиток персоналу як елемент соціотехнічної системи в інноваційній моделі управління. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1. С. 237–241.
32. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
33. Рарок О. В., Рарок Л. А., Стрельбіцький П. А. Управління персоналом: конспект лекцій : навч. посіб. Кам'янець-Подільський : Сисин Я. І., 2015. 177 с.
34. Рогожин М. Ю. Ассесмент персонала: как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут . Спб: Питер, 2009. 272 с.

- 35.Рябенька М. О. Концептуальні підходи до оцінки ефективності інновацій у сфері гостинності. *Кримський економічний вісник*. №6(7) 2013. 317 с.
- 36.Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч.посіб. – 3- те вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2007. 688 с.
- 37.Савченко В. Управління розвитком персоналу Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
- 38.Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303–307.
- 39.Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч.посібн. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
- 40.Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств: монографія/за заг. ред. О. А. Паршиної. Дніпропетровськ: Герда, 2013. Т. 4. 325 с.
- 41.Ткаченко А. М., Марченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197.
- 42.Топольник В. Г. Моделювання процесів готельного господарства на прикладі готелю «Централь» м. Донецька. *ВІСНИК ДонНУЕТ*. 2014. – № 1 (61). С. 144 – 157.
- 43.Туризм и гостиничное хозяйство. Учебник. под ред. Чудновского А. Д. М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, 2000. 400 с.
- 44.Уйтмор Дж. Коучинг високої ефективності. Москва: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. 168 с.
- 45.Управління людськими ресурсами. Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/47540-63-printsipi-skladov-tanapryamki-kadrovopolitiki-organzats.html>.
- 46.Фінансова звітність ТОВ «Аqua Marina» за 2017-2019 роки.

47. Чавичалов І. І. Навчання як соціальний метод розвитку управлінського персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 24. С. 72–76. URL: [http://www. agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/24_2017/14.pdf)
48. Черномазюк А. Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5, Т.2. С. 269-272.
49. Шаповалова О. М. Аналіз інноваційної діяльності у сфері послуг на прикладі готельного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 17. С. 70-74.
50. Яковенко О.М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку. *Вісник УАДУ*. 2008. № 2. С.113-124.
51. Яхонтова Е. С. Стратегічне управління персоналом: навчальний посібник. Москва: Изд. «Дело» РАНХиГС, 2013. С. 162.