

**«Напрями вдосконалення системи управління персоналом на
підприємствах»**

Студент групи

МЕНзмі-21

Козінчук В.Л.

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Білецька І.М.

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Основні поняття, суть, цілі, завдання та функції управління персоналом	7
1.2. Система управління персоналом: сутність, цілі, функції	10
1.3. Методи пошуку, відбору та навчання персоналу на підприємствах	17
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА «VILLA «ЗАТИШНА»	25
2.1. Діагностика діяльності підприємства «Villa «Затишна»	25
2.2. Аналіз діючої системи управління і функціональні обов'язки персоналу ...	30
2.3. Особливості управління персоналом в готелі «Villa «Затишна»	38
Висновки до розділу 2	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	48
3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю «Villa «Затишна»	48
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі	56
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Готельний бізнес є однією із найвигідніших та найприбутковіших галузей світової економіки. Рівень обслуговування і управління багатьох вітчизняних готелів є недостатнім для функціонуванню на світовому готельному ринку. Це зумовлює потребу розробки і вдосконаленні різноманітних систем управління в готелях, і, насамперед, системи управління персоналом. Важливою особливістю готельного бізнесу є те, що його конкурентоспроможність визначається, насамперед, підготовленістю його персоналу. В готельних комплексах саме персонал є важливим аспектом, що справляє основне враження на клієнта. Саме тому у сфері гостинності персонал є основним елементом утворення прибутку і ефективності діяльності закладу.

Потреба в ефективному управлінні персоналом зумовлена його важливістю при досягненні ефективності управління підприємницькою діяльністю загалом. Персонал є основою ведення підприємницької діяльності, однак, вирішення способів його оптимального використання, незалежно від потенціалу, приймається керівництвом підприємства. Розробка стратегії щодо управління персоналом передбачає вирішення конкретних питань щодо ролі працівників в управлінні, тому стратегія управління персоналом відноситься до працівників як елементу управління компанією. Таким чином, питання оптимального управління персоналом зумовлює важливість та актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Огляд літератури з теми дослідження. Серед наукових досліджень щодо питань управління персоналом варто відзначити праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як Азарова А., Бажан І., Байєрс Л., Баран Р., Балабанова Л., Бірдус Л., Виноградський М., Войнаренко М., Гавриш О., Годящев М., Грідін О., Данюк В., Дериховська В., Десслер Г., Джеджула В., Дідур К., Довгаль О., Дуляба Н., Єпіфанова І., Жилінська Л., Загрева В., Закаблук Г., Климчук А., Ковальчук В., Пушкар З., Романчукевич М., Сардак

О., Свергун О., Телишевська Л. та інші. Водночас, варто зауважити, що у в такій проблемній сфері як управління персоналом результати аналізу завжди відставатимуть від реалій. Тому необхідно постійно їх продовжувати.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад організації системи управління персоналом та визначення напрямків її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети існує необхідність вирішення наступних **завдань**:

1. Проаналізувати основні поняття, суть, цілі, завдання та функції управління персоналом.

2. Проаналізувати систему управління персоналом, її сутність, цілі та функції.

3. Провести аналіз методів пошуку, відбору та навчання персоналу на підприємствах.

4. Провести діагностику діяльності підприємства «Villa «Затишна».

5. Проаналізувати діючу систему управління і функціональні обов'язки персоналу.

6. Проаналізувати особливості управління персоналом в готелі «Villa «Затишна».

7. Визначити основні напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю «Villa «Затишна».

8. Розробити рекомендації щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі «Villa «Затишна».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом готелю «Villa «Затишна».

Предметом дослідження є теоретичні і практичні проблеми вдосконалення системи управління персоналом готелю «Villa «Затишна».

Методологія дослідження. Методологія дослідження базується на фундаментальних положеннях менеджменту, наукових працях зарубіжних і вітчизняних фахівців з управління, дослідженнях провідних вчених у сфері

управління персоналом. В процесі дослідження було використано структурно-функціональний підхід, діалектичний, графічний методи, методи аналізу, синтезу, експертних оцінок, а також порівняльного аналізу.

Інформаційна база роботи. Інформаційну основу дослідження становлять законодавство України, нормативні та підзаконні акти з питань управління персоналом, навчальні підручники та посібники, монографії, періодичні наукові, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали господарської та фінансової звітності підприємства, матеріали мережі Інтернет.

Наукова новизна проведеного дослідження визначається отриманням наступних наукових результатів:

- узагальнено понятійний апарат досліджуваної теми;
- узагальнено цілі системи управління персоналом відповідно до бачення працівника;
- систематизовано функції системи управління персоналом на підприємстві;
- визначено напрями вдосконалення системи управління персоналом.

Практичне значення роботи полягає в тому, що на основі теоретичних і методологічних положень роботи, було визначено особливості управління персоналом в готелі «Villa «Затишна» і запропоновано підходи щодо його удосконалення.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях професорсько-викладацького складу та студентів ІФННІМ ««Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України» (Івано-Франківськ, 01.06.16.2021) та «Сучасні тренди інноваційного розвитку» (Івано-Франківськ, 28.10.2021).

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатку. Повний обсяг

дипломної роботи – 72 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 18 таблиць, 17 рисунків та список використаних джерел з 61 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні поняття, суть, цілі, завдання та функції управління персоналом

В сучасних умовах персонал є одним із найважливіших елементів у діяльності підприємства. Для його успішного функціонування необхідним є робочий колектив, який ефективно працює. Уміння використовувати адекватні моделі і методи управління персоналом (далі УП) дає змогу підприємству подолати значну кількість негативних тенденцій в його розвитку і вийти на новий рівень господарської діяльності.

Існують різні наукові підходи до розуміння понять «персонал», «УП» та «система УП».

Персонал (з лат. *persona* - особистість) є «...колективом працівників чи сукупністю осіб, які здійснюють трудові функції відповідно до трудового договору (чи контракту). Він поділяється на адміністративно-технічний, оперативний (черговий), оперативно-ремонтний, ремонтний, електротехнічний персонал» [45].

У Економічній енциклопедії персонал розглядається як «...особовий склад організацій, установ, компаній та частина особового складу, що розподіляється за особливостями виконуваної ним роботи» [24, с. 390].

На думку І. Бажана до персоналу підприємства слід відносити тільки тих працівників, що одержали необхідну підготовку і мають практичний досвід діяльності [6, с. 69–73].

О. Довгаль трактує управління персоналом як стратегічне завдання, що є розробкою кадрової стратегії і знижує витрати на персонал, а також

передбачає створення на робочому місці позитивної соціальної та психологічної атмосфери [22].

На думку І. Єпіфанової, метою «...УП повинно бути забезпечення підприємства працівниками, що відповідають його вимогам і мають здібності до соціальної та професійної адаптації» [26].

В. Петюх виокремлює два підходи – «... системний та комплексний до УП. Зокрема, системний підхід передбачає існування взаємозв'язків між окремими аспектами УП» [46, с. 23–24].

УП полягає в [34]:

- ✓ формуванні системи УП як складової системи управління підприємством загалом;
- ✓ плануванні кадрової роботи;
- ✓ проведенні щодо персоналу маркетингової політики;
- ✓ визначенні кадрового потенціалу та потреби підприємства у персоналі;
- ✓ обліку і нормуванні персоналу підприємства.

УП повинно базуватися на стратегії розвитку організації.

УП на підприємстві перебуває у тісному взаємозв'язку з його кадровою політикою (рис. 1.1).

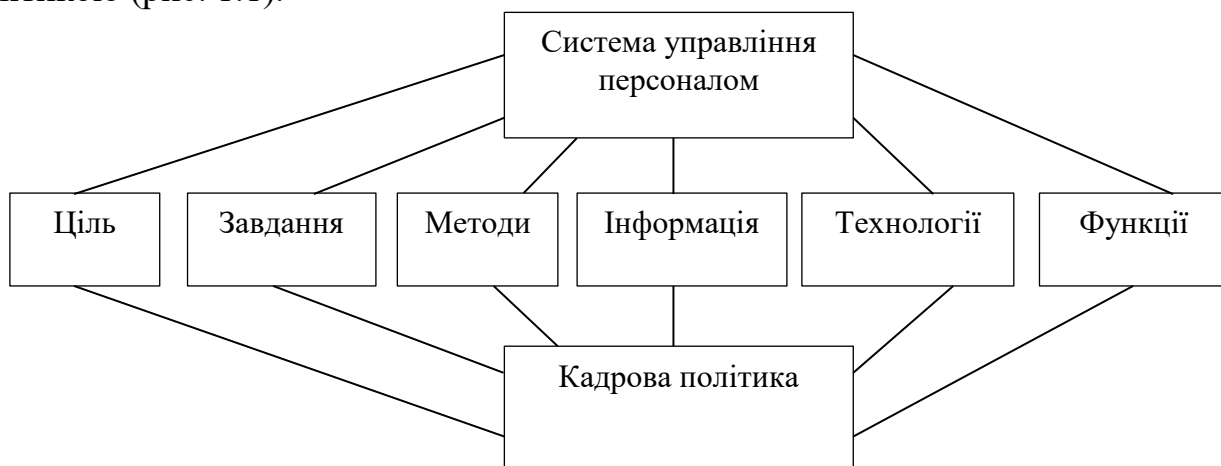


Рис. 1.1. Взаємозв'язки УП та кадрової політики підприємства

Кадрова політика складається із таких двох груп чинників:

- зовнішні по відношенню до підприємства;
- внутрішні (місія і цілі організації)

Виділяють різні типи кадрової політики, яким може дотримуватися підприємство: пасивна, реактивна, превентивна, активна, відкрита і закрита. Головна мета кадрової політики полягає у тому, щоб забезпечити відповідність кількісних та якісних характеристик персоналу підприємства.

Цілі підприємства є обов'язковими для усіх співробітників, їх офіційно стверджує керівництво підприємства.

Методами УП є способи дій на колектив та його окремих працівників із метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва. В. Ковальчук та М. Білоконь всі методи поділяють на такі три групи: «...адміністративні, які орієнтовані на наступні мотиви поведінки – усвідомлена необхідність дисципліни праці, прагнення людини працювати у певній організації, почуття обов'язку тощо; економічні, які передбачають матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників. Дані методи базуються на використанні певного економічного механізму; соціально-психологічні, які базуються на використанні соціального механізму» [34].

УП має широку сферу функцій: прийом і звільнення кадрів, найм, відбір, ділова оцінка персоналу, атестація, перепідготовка, навчання, мотивація трудової діяльності працівників, дотримання ділових відносин, врегулювання конфліктів, забезпечення безпеки співробітників, ведення звітності, правове регулювання трудових взаємин, виробнича соціалізація та адаптація. Функція організації, проведення навчання та перепідготовки є найважливішою в управлінні персоналом з огляду на зростання ролі людського чинника у сучасному виробництві.

Таким чином, УП є видом діяльності на підприємствах, який сприяє найефективнішому використанню працівників і службовців для досягнення організаційних та особистих цілей.

1.2. Система управління персоналом: сутність, цілі, функції

УП належить до найважливіших аспектів діяльності підприємства, оскільки тільки за умови ефективного використання трудових ресурсів в його діяльності можливе здійснення беззбиткової діяльності формування прибутку. Саме тому УП можна розглядати як окремий аспект діяльності підприємства і як складову його менеджменту. Виділення питань кадрової політики у окремий елемент управління підприємством пов'язане із особливою значущістю персоналу як ресурсу ведення бізнесу. Взаємозв'язок УП із загальними питаннями управління підприємством проявляється через участь працівників у всіх інших аспектах його діяльності.

Тому систему УП підприємства слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних складових, за рахунок яких можна досягти найбільш ефективного використання персоналу на перспективу з огляду на одержання підприємством прибутку та досягнення інших цілей управління його діяльністю слід розуміти як відособлену систему управління або як частину менеджменту.

Різноманітні варіанти розуміння системи УП у взаємозв'язку із менеджментом є обґрунтованим, оскільки у рамках концепції УП як розуміння системи управління працівниками, що не залежить від інших елементів управління організацією, більш повно розкриваються окремі елементи системи УП.

М. Армстронг розглядає систему УП як «...сукупність різноманітних прийомів, методів та технологій організації роботи з персоналом» [58].

На думку В. Лук'янихіна «...система УП в широкому розумінні повинна передбачати формування цілей, функцій та оргструктури УП, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців

підприємства в процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень» [42, с. 33].

Якщо говорити про систему УП як одну із підсистем управління, можна більш обґрунтовано встановити взаємозв'язок між персоналом і іншими складовими діяльності організації. При цьому необхідно враховувати, що персонал, у рамках ширшої концепції управління людськими ресурсами, розглядається не тільки як елемент поточного управління діяльністю, а й як елемент стратегічного управління організацією. Тому і систему УП слід розуміти як один з елементів стратегічного управління організацією.

Система УП будучи частиною менеджменту повинна, принаймні, забезпечувати участь працівників підприємства у його виробничій діяльності, а також сприяти виконанню обов'язків у сфері області маркетингової діяльності підприємства та управлінні його фінансовою діяльністю.

В науковій літературі система УП може розумітися як з точки зору формування взаємозв'язків з менеджментом організації, так і з позицій розуміння без урахування взаємозв'язку із управлінням. Більш обґрунтованою видається позиція, відповідно до якої система УП є частиною системи управління підприємством в цілому.

Цілі системи УП пов'язані із загальними цілями організації. Оскільки організації необхідно залучення працівників у досягнення загальних цілей, формуються окремі цілі, пов'язані із управлінням персоналом. Ці цілі пов'язані із заохоченням працівників до більш ефективної діяльності та розвитком кадрового потенціалу. Крім того, цілі системи УП повинні включати в себе організаційні аспекти, які пов'язані, зокрема, із регулюванням окремих складових системи УП (рис. 1.2).

Цілі системи УП організації по відношенню до працівника наведені на рис. 1.3. Із точки зору працівника компанії слід забезпечити створення таких умов, за яких формуватиметься задоволеність працею у взаємозв'язку із виконанням працівником його трудових обов'язків як умови досягнення загальних цілей організації. Тому, насамперед, підприємству необхідно

запропонувати працівникові таку винагороду, яка буде заохочувати його до більш активної участі в досягненні цілей організації.



Рис. 1.2. Складові системи УП [43]

Ця винагорода повинна бути диференційованою в залежності від характеру участі в досягненні цілей. Крім того, задоволеність працівника працею знаходиться у взаємозв'язку із соціально-психологічними цілями. Працівник не може діяти ефективно в умовах несприятливого соціально-психологічного клімату. Крім того, йому необхідно запропонувати безпечні умови праці, забезпечити можливість для спілкування з іншими працівниками.

Оскільки працівник орієнтується не тільки на отримання грошових винагород, а й на самореалізацію, система УП повинна передбачати можливості для кар'єрного росту працівника, нарівні з визнанням заслуг і розвитком трудових навичок як основи для управління професійним просуванням працівника.

Цілі системи УП з точки зору організації представлені на рис. 1.4. Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система УП повинна забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети,

а також створювати умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

У плані використання персоналу найбільше значення має трудова функція, пов'язана з найкращим використанням співробітника виходячи з його навичок і потенціалу. Оскільки підприємству необхідно володіти об'єктивними відомостями про навички і потенціал своїх працівників, система УП підприємства повинна забезпечувати оцінку його працівників.

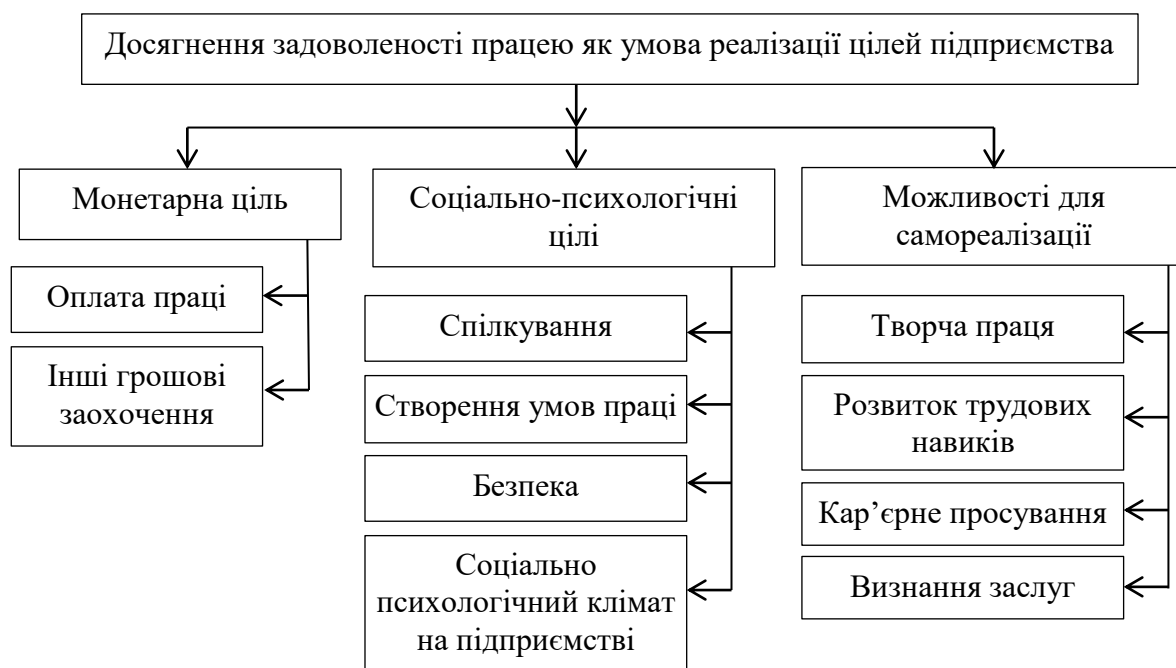


Рис. 1.3. Цілі системи УП відповідно до бачення працівника

З урахуванням результатів оцінки визначаються перспективи кращого використання працівників, а тому система УП повинна забезпечувати його розвиток, включаючи встановлення індивідуальних цілей щодо взаємозв'язку з навчанням і просуванням кар'єрними сходами. Для підвищення ефективності використання персоналу система управління ним повинна сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

З огляду на те, що досягнення цілей підприємства залежить від взаємин між співробітниками і керівництвом, необхідним є формування взаємодії між

суб'єктами, задіяними в досягненні цілей підприємства. Насамперед, повинні формуватися нормальні трудові відносини.

Окрім того, система УП повинна забезпечувати раціональне управління мотивацією праці, найбільш тісно пов'язане з цілями системи УП відносно працівників. Проте, на додаток до винагород, організації необхідно керувати створенням творчої атмосфери, враховувати інтереси працівників та забезпечувати просування.



Рис. 1.4. Цілі системи УП відповідно до цілей підприємства

УП будь-якого підприємства повинно базуватися на принципах корпоративної культури та професійних навичках персоналу тощо. У науковій літературі представлені найрізноманітніші принципи УП. Однак більшість авторів сходяться на наступних. Принципи формування системи УП поділяються на дві великі групи: «...принципи, які мають безпосереднє відношення до формування структури персоналу та загальні принципи функціонування підприємства» [47].

Детальний розгляд принципів УП на підприємствах показав, що за умови ефективності УП «...витрати на таке управління не будуть занадто високими та буде реалізовуватися принцип економічності» [47].

Принцип первинності функції УП, передбачає «...що існує певна система і підсистеми в управлінні персоналом. Оптимальне співвідношення чисельності персоналу підприємства та технологічних можливостей реалізує принцип оптимізації» [47].

Принцип ієрархічної підпорядкованості передбачає «...існування кількох рівнів підпорядкування. А принцип прогресивності зобов'язує менеджерів з персоналу активно застосовувати прогресивні принципи та методи УП у своїй роботі» [47].

Принцип автономності наділяє систему УП «...повноваженнями у прийнятті рішень у рамках безпосередньої діяльності менеджерів з персоналу, не звертаючись щоразу до керівництва. Принцип перспективності дає змогу керівництву відділу з УП планувати власну діяльність із врахуванням перспективи розвитку підприємства у цілому» [47].

Принцип оперативності стверджує, що «...рішення повинні прийматися у строго встановлені терміни. Також існують принципи адаптивності, точності, концентрації, узгодженості, спеціалізації, наступності тощо» [47].

Процес УП охоплює низку важливих функцій, необхідних для ефективної роботи підприємства. УП повинно сприяти підвищенню адаптаційних здібностей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

В рамках управління умовами праці система УП повинна сприяти не тільки охороні праці, формувати норми та умови праці, але й сприяти розвитку соціальної інфраструктури.

До функцій системи УП на підприємстві традиційно входять наступні [8, 12, 55]:

- забезпечення умов праці (організація робочого місця) та відповідних трудових відносин;
- оформлення та облік кадрів (кадрове діловодство);
- забезпечення трудової дисципліни;
- планування персоналу;
- визначення методів та способів найму персоналу;
- підбір, відбір та розстановка персоналу;
- маркетингу персоналу;
- адаптація та професійний розвиток персоналу;
- навчання персоналу;
- мотивація та стимулювання праці;
- управління витратами на персонал;
- оцінка ефективності використання персоналу;
- надання юридичних послуг;
- управління інформацією;
- створення необхідної соціальної інфраструктури;
- вибір і застосування організаційних структур управління;
- соціальне забезпечення співробітників;
- ротація та вивільнення персоналу.

На сучасних підприємствах перелік функцій постійно розширюється з огляду на необхідність розвитку УП та завдяки зростанню соціальних вимог, а також загостренню конкуренції [55].

Функції УП в узагальненому вигляді наведені на рис. 1.5.

Варто відзначити, що перелік функцій УП може бути ширшим і включати в себе також інші напрямки.

Таким чином, система УП повинна бути спрямованою на досягнення цілей підприємства та цілей окремого його працівника. Стосовно працівників підприємству необхідно забезпечити створення таких умов, у яких формується задоволеність працею разом із виконанням працівником його трудових обов'язків, що повинно сприяти досягненню цілей підприємства.

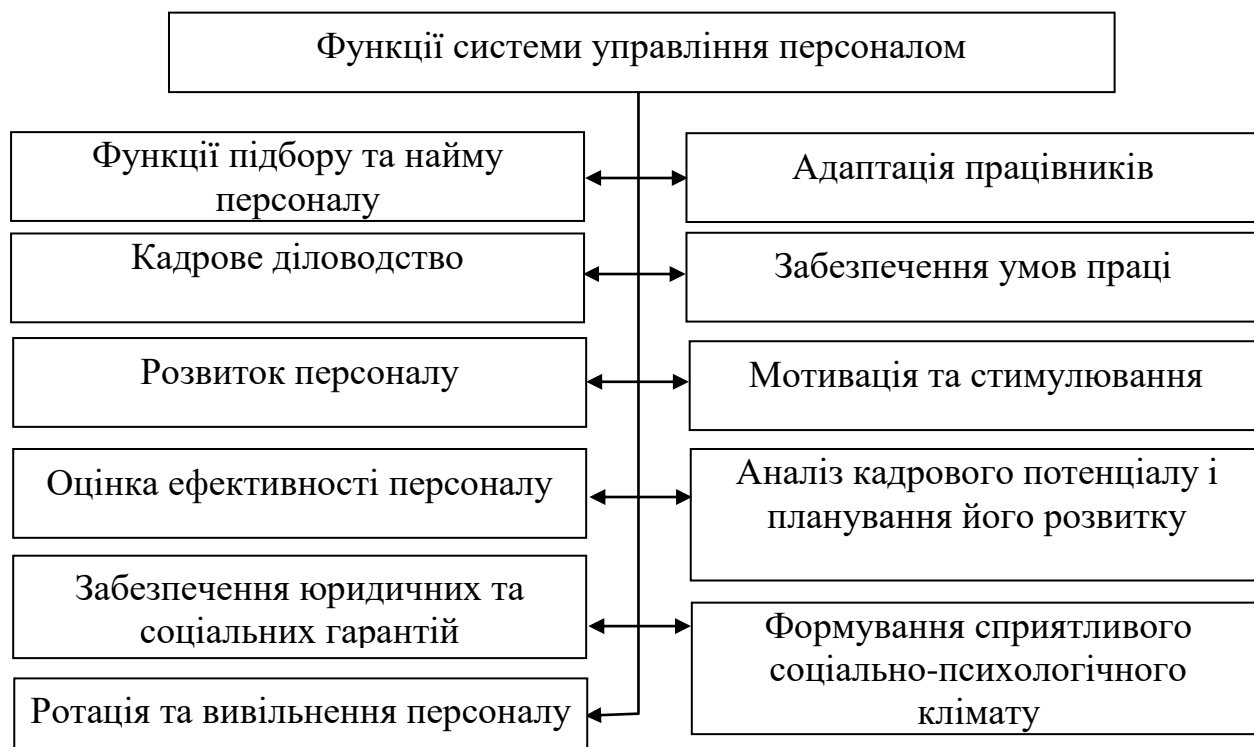


Рис. 1.5. Функції системи УП в організації

Складено за [8, 12, 55]

Воно в свою чергу орієнтується на одержання прибутку, а тому система УП підприємства повинна забезпечувати можливості використання персоналу для досягнення даної мети та створювати умови для підвищення ефективності використання персоналу на перспективу.

1.3. Методи пошуку, відбору та навчання персоналу на підприємствах

Ефективність пошуку персоналу часто визначається іміджем підприємства, а саме HR-брендом. HR-бренд - це образ, що характеризує

підприємство в сфері роботи з персоналом. Образ підприємства як роботодавця, що складається з вражень і відгуків дійсних та колишніх працівників [54].

До початку цілеспрямованого створення або реформування HR- бренду, підприємству необхідно визначити мету, а саме для чого формується імідж роботодавця. Мета досить явно виражена, від сили HR-бренду компанії обернено пропорційно залежать витрати на персонал, а саме його утримання і залучення. Формування HR-бренду роботодавця складається з декількох етапів:

- проведення аналізу поточної ситуації: визначення потреб і очікувань цільової аудиторії (працевлаштованих і потенційних співробітників компанії) і ступінь відповідності їм підприємства.
- створення ефективного потоку інформації про компанію, спрямованого на внутрішню і зовнішню аудиторію.
- ведення безперервної роботи над складовими частинами іміджу роботодавця: гідним компенсаційним пакетом, прозорою системою мотивації; грамотною програмою адаптації, навчання та розвитку співробітників; корпоративною культурою тощо.

Формування привабливого HR-бренду є довгим, фінансово витратним і складним процесом. Всі перераховані витрати виправдані якістю підбору і окупаються з часом.

Виділяють два базових етапу відбору персоналу:

- відсів першого етапу (скринінг резюме, телефонне інтерв'ю, вивчення анкет кандидатів);
- відсів другого етапу (співбесіда, техніки психологічних і професійних тестів).

З точки зору практики, найважливішою характеристикою кожного методу відбору кандидатів є можливість створення прогнозу успішності навчання та подальшої діяльності працівників. Використовуючи кілька методик відбору, роботодавець «...отримує можливість усвідомленого вибору найбільш підходящих кандидатів. Підбір підходящих кандидатів призводить до підвищення ефективності праці всього колективу і до скорочення витрат.

Найпоширеніший метод відбору – співбесіда. Під час бесіди з кандидатом, роботодавець отримує достатню всю необхідну інформацію про претендента, складає його емоційний і психологічний образ, виявляє особистісні якості кандидата тощо. Крім цього, в процесі співбесіди роботодавець може оцінити та невербальну інформацію про кандидата (позу, жести, інтонацію), це допоможе зробити більш вірні висновки на додаток до інших методів відбору. Методика анкетування застосовується для отримання даних про кандидата в письмовій формі: персональні відомості, відомості про професійні навички, освіти, амбіції тощо. Часто даний метод замінює резюме кандидата» [21].

Резюме містить усі «...відомості про професійний досвід здобувача в стислій формі, які здобувач сам забажає повідомити потенційному роботодавцю. Метод тестування є одним із найбільш ефективних і застосовується в сукупності з іншими методами відбору. Тестування дозволяє визначити професійні і особистісні якості кандидата. Метод центрів оцінки є відтворенням робочих ситуацій. Кандидат в ході гри або тренінгу може виступити з промовою, проаналізувати ситуацію, прийняти рішення, виконати певні дії, обґрунтувати власну думку» [21].

Вищенаведені методи відбору кандидатів в поєднанні є ефективнішими. Вибір конкретної методики варто здійснювати в залежності від характеру посади, стратегії підприємства, його традицій тощо.

Розглянемо найпоширеніші методи проведення співбесіди з кандидатами [10, 57].

Співбесіда за компетенціями. В ході такої співбесіди відбувається аналіз поведінки кандидата в справжніх робочих ситуаціях, з його попереднього досвіду: як він приймає рішення, як виходить з конфліктних ситуацій, чи здатний працювати у режимі мінливих умов та стислих термінів тощо [10].

Для застосування даного методу необхідно розробити модель компетенцій (навичок, знань, характеристик), які потрібні для даної вакансії. Компетенції обов'язково повинні бути вимірні і лаконічно сформульовані. Оцінка компетенцій завжди проводиться за шкалою.

Проектне інтерв'ю. Під проєкцією мається на увазі схильність переносити власний життєвий досвід, цінності та уявлення на обґрунтування дій інших людей чи вигаданих персонажів або ситуації. В ході такої співбесіди, питання формулюються в формі, що передбачає оцінку не себе особисто, а в цілому людей [10].

Ставлячи правильні питання, в рамках цієї методики, фахівець дізнається про: мотивації здобувача (матеріальна чи нематеріальна), взаємовідносинах «керівник - співробітник», цінності «чесність - лояльність», взаємодії у колективі (особливості спілкування із людьми), поведінку в конфліктах, взаємодію із клієнтами.

Переваги проєктного інтерв'ю в тому, що воно передбачає мінімальну ймовірність соціально бажаних відповідей, дає можливість співвіднести очікування здобувача від роботи із реальною діяльністю та проаналізувати мотивацію майбутнього співробітника.

В таблиці 1.1 наведені приклади оцінюваних чинників і проєктних питань.

Таблиця 1.1

Приклади проєктивних питань і оцінюваних чинників

Проєктивне питання	Оцінюваний чинник
Що змушує людей працювати?	Мотивація
Чому деякі люди працюють з задоволенням?	Мотивація
Чому люди повертають взятий борг?	Чесність, порядність
Чому під час відсутності директора персонал працює в звичайному ритмі?	Самостійність, відповідальність
В яких ситуаціях виправдана брехня?	Допущення обману, цінності, норми моралі
Чому люди прагнуть зробити кар'єру?	Мотивація кар'єрного росту, цілеспрямованість

Стресове інтерв'ю. Це найбільш складна із технічної точки зору методика. Суть даної методики полягає у тому, щоб створити у ході бесіди максимально напружену психологічно атмосферу і оцінити реакцію кандидата,

а також його самовладання, стиль, манеру поведінки у нестандартних ситуаціях. Складність для фахівця із підбору персоналу полягає у тому, що дана методика межує із безтактністю та грубістю. В спілкуванні із кандидатом дуже важливо не перейти межі коректної та доречної поведінки і питань.

Застосовувати дану методику повинні тільки фахівці із великим досвідом підбору персоналу. Малодосвідчені співробітники можуть тільки завдати шкоди репутації компанії. Дана методика доречна тільки для кандидатів, чия робота є нестандартною, пов'язаною з постійною емоційною і психологічною напругою.

Найм персоналу - заключна фаза пошуку і відбору персоналу. В процесі найму відбувається остаточне з'ясування майбутніх відносин між роботодавцем і працівником. Працевлаштування передбачає суворе дотримання законодавства, постанов КМУ, відомчих та інших актів, які стосуються трудових відносин.

Адаптація співробітників є індикатором успішності роботи з пошуку, відбору та найму персоналу. В процесі адаптації працівник проходить через кілька етапів: «загальне ознайомлення з ситуацією; пристосування (звикання, засвоєння стереотипів); асиміляція (повне пристосування); ідентифікація (ототожнення особистих цілей з цілями колективу)» [32].

Можливий порядок адаптації виглядає наступним чином: знайомство з підприємством та його особливостями, до внутрішнього трудового розпорядку, представлення нового співробітника колективу, ознайомлення з робочим місцем, бесіда з керівником, знайомство з корпоративною культурою і традиціями, ознайомлення з соціальними пільгами і стимулами, інструктаж з пожежної безпеки і техніки безпеки, проходження первинного навчання, робота на своєму робочому місці.

І, нарешті, навчання і розвиток персоналу готельного підприємства

Навчання співробітників має кілька напрямків:

- навчання нового працівника;
- навчання при переведенні працівника на іншу посаду або зміні обсягу

робіт;

- навчання співробітників при виявленні неналежного виконання обов'язків;
- навчання для підвищення рівня професійної кваліфікації;
- навчання при зміні взаємодії відділів і структурних підрозділів готельного підприємства або зміні технологій роботи.

Мета навчання нового співробітника при прийомі на роботу: створення умов для отримання максимальної віддачі від співробітника за максимально короткий час, швидка адаптація до існуючих умов праці. Навчання співробітників повинно бути правильно сплановано і проводитися за спеціально розробленою програмою.

Створення можливостей для зростання кар'єри співробітників є важливим завданням для служби УП. можливість втримати високопотенційного співробітника в компанії виникає, якщо співробітник може уявити можливості розвитку для себе саме в цій компанії, особливо якщо новий ступінь зростання супроводжується підвищенням рівня заробітної плати. Для сприяння зростанню працівників необхідно створювати програми розвитку персоналу та програми підвищення кваліфікації, які б розвивали або закріплювали необхідні професійні та персональні навички. Ці програми потрібно складати для окремої служби підприємства. Найчастіше в практиці такі програми проходять без відриву від виробничої діяльності, а саме, після завершення основної роботи. Беручи участь в програмах, працівники підтверджують персональний інтерес у підвищенні рівня професіоналізму.

Основними формами супроводу професійного зростання і кар'єри є:

- виявлення психологічного потенціалу співробітника (виявлення стилю керівництва, наприклад, методика І. Адізеса [13]), експертна оцінка психологічних характеристик особистості керівника, виявлення лідерських здібностей (тест Райдаса) [39];
- аналіз професійного розвитку: вік, стан здоров'я, рівень професійної освіти і підготовки, динамічність кар'єри, професійний досвід і кваліфікація;

- визначення вектора професійного спрямування спеціаліста: рівень домагань і самооцінки, цінності та соціально професійні установки, мотивація до досягнень;
- співбесіда з питань кар'єри та професійного зростання зі співробітником і його керівником;
- складання кар'єрограми [38] для працівника.

Таким чином, використання різноманітних методів пошуку, підбору, відбору, адаптації, навчання та розвитку персоналу на підприємствах сприятимуть покращенню системи управління його персоналом і можуть відрізнитися в залежності від самого підприємства і галузі його діяльності.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано основні поняття, суть, цілі, завдання та функції управління персоналом. Відзначено, що у сучасних умовах персонал є одним із найважливіших елементів у діяльності підприємства. Проведено аналіз різних наукових підходів до розуміння понять «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом». Визначено, що УП на підприємстві перебуває у тісному взаємозв'язку з його кадровою політикою.

Визначено, що кадрова політика складається із таких двох груп чинників: зовнішні по відношенню до підприємства та внутрішні (місія і цілі організації). Визначено методи та способи впливу УП на колектив та його окремих працівників для здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва. Визначено широку сферу функцій УП.

2. Проведено аналіз системи управління персоналом, її сутності, цілей та функцій. Відзначено, що систему УП підприємства слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних складових. Визначено цілі системи УП відповідно до бачення працівника та цілі системи УП відповідно до цілей підприємства. Відзначено, що УП будь-якого підприємства повинно базуватися на принципах

корпоративної культури та професійних навичках персоналу. Визначено традиційні функції системи УП на підприємстві та систематизовано їх.

3. Проаналізовано методи пошуку, відбору та навчання персоналу на підприємствах. Відзначено, що ефективність пошуку персоналу часто визначається іміджем підприємства, а саме HR-брендом. Визначено складові етапи формування HR-бренду роботодавця.

Відзначено, що формування привабливого HR-бренду є довгим, фінансово витратним і складним процесом, однак, ці витрати виправдані якістю підбору і окупаються з часом. Виділено два базові етапу відбору персоналу. Відзначено, що з точки зору практики, найважливішою характеристикою кожного методу відбору кандидатів є можливість створення прогнозу успішності навчання та подальшої діяльності працівників. Визначено переваги використання кількох методик відбору роботодавцем. Розглянуто найпоширеніші методи проведення співбесіди із кандидатами. Сформульовано приклади проєктивних питань і оцінюваних чинників кандидатів. Визначено, основні форми супроводу професійного зростання і кар'єри.

РОЗДІЛ 2

МОНІТОРИНГ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА «VILLA «ЗАТИШНА»

2.1. Діагностика діяльності підприємства «Villa «Затишна»

Готель «Villa «Затишна» є одним із підприємств готельного господарства Прикарпаття та України, який активно розвивається і вже має позитивну 10-річну історію, особливо, після проведеного в 2018 році ребрендингу.

Місце знаходження готелю «Villa «Затишна»: вул. Грушевського, 150-а, с. Микуличин, Яремчанська ОТГ.

На сьогоднішній день персонал і весь готель в цілому, вигідно відрізняються від своїх конкурентів. Це єдиний дизайнерський готель в с. Микуличин, виконаний в гуцульському стилі і водночас, де обладнано басейн, чани, сауна, бездротовий інтернет Wi-Fi на території всього готелю, власна пральня, автономна система водопостачання. Таким чином, в готелі успішно поєднуються гуцульські традиції та сучасні технології.

Звичайно, в умовах досить високої конкуренції, складно пробивати дорогу новому підприємству. Адже основна маса готелів та садиб існують не одне десятиліття, їх назви давно відомі далеко за межами регіону. Тому подвійно приємно усвідомлювати, що з кожним днем відсоток заселених номерів в «Villa «Затишна» зростає, а це значить, що щоденна праця не марна.

«Villa «Затишна» є сучасним готелем, який поєднує інноваційні технології і бездоганний сервіс з тишею й домашнім затишком. В оформленні готелю брали участь гуцульські різьб'ярі та художники.

Серед основних видів діяльності готелю «Villa «Затишна» є наступні:

- надання послуг населенню із розміщення,
- організація громадського харчування в кафе,
- надання конференц-залу,

- надання побутових послуг,
- надання романтичного, весільного номера,
- надання сауни,
- послуги чану,
- сейфи,
- послуги пральні.

Також низка послуг у «Villa «Затишна» надаються безкоштовно для постояльців:

- доступ до Інтернет через Wi-Fi;
- басейн;
- користування ноутбуком,
- друк документів та копіювальні послуги,
- альтанки і мангали,
- паркінг.

Місія готелю: «Максимум уваги кожному гостю, щоб його перебування у нас було приємним і комфортним. Ми - затишний дім далеко від дому».

Таким чином, готель «Villa «Затишна» надає наступні види послуг:

- 10 номерів, включаючи 2 фешенебельних номери люкс;
- кафе з широким вибором страв європейської та гуцульської кухні в авторській інтерпретації;
- ситний і різноманітний сніданок;
- банкетні і конференц-зали для проведення заходів будь-якого формату;
- організація і проведення заходів будь-якого формату;
- сауна і чани;
- цілодобове обслуговування в номерах;
- трансфер в напрямку аеро- та залізничного вокзалів м. Івано-Франківськ;
- екскурсійні програми, послуги перекладача.

Номерний фонд готелю «Villa «Затишна» складається із 10 номерів різних категорій: «Люкс», «Півлюкс», «Стандарт +», «Стандарт» та «Стандарт

економ».

В кожному номері передбачено: супутникове телебачення, безкоштовний Інтернет, холодильник, чай і кава, набір посуду, одноразові гостьові набори. Більшість номерів готелю мають вигляд на Карпати і річку Прут. Готель «Villa «Затишна» також надає послуги із організації семінарів, конференцій та ділових зустрічей у конференц-залі.

Для диференціації та координації діяльності усіх підрозділів та виконання поставлених завдань готелю необхідна система управління, одним із її елементів є структура управління підприємством.

Загальна чисельність штату співробітників на підприємстві становить 16 осіб, на рис. 2.1 представлена організаційна структура підприємства «Villa «Затишна», яка є лінійно-функціональною.

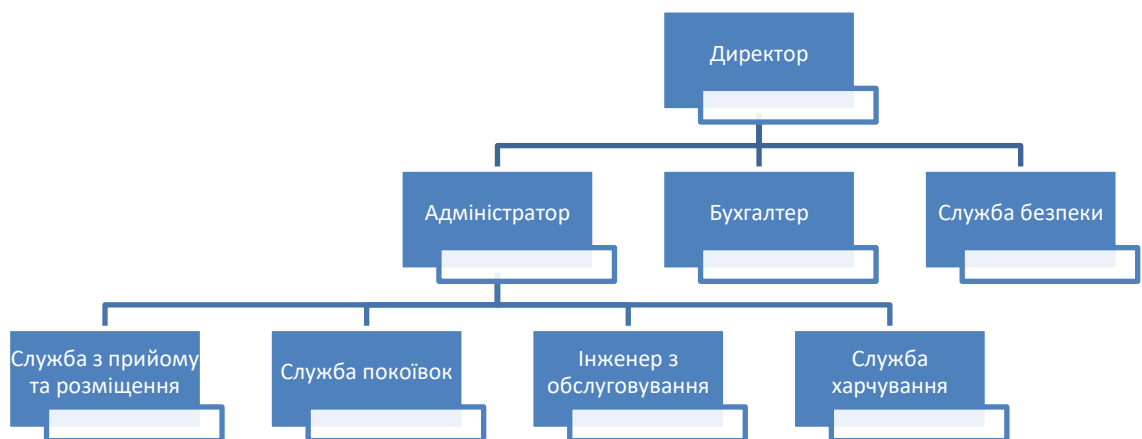


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелем «Villa «Затишна»

Структура готелю і його підрозділів розробляється керівниками підрозділів і затверджується директором. Директор приймає самостійні рішення по відкриттю і скорочення робочих місць. Директор або ж адміністратор, який здійснює від імені компанії переговори з новим працівником, знайомить кожного співробітника при підписанні трудового договору (контракту) зі структурою готелю і підрозділами, ієрархією і повноваженнями співробітників, що відповідають їхнім статусам.

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

Адміністратор повинен стежити за якістю підготовки житлового фонду перед заселенням клієнтів, а також проводити контроль над станом меблів і побутової техніки, заповнення необхідних документів, в тому числі книги реєстрації, видача клієнту картки гостя, організовує банкетні і торжества.

Правовстановлюючими документами в області готелю «Villa «Затишна» є [1,2,4]:

- Закон України «Про туризм»;
- Правила пожежної безпеки;
- Закон України «Про захист прав споживачів»;
- Санітарно-епідеміологічні правила і нормативи;
- Правила технічної експлуатації готелів та їх обладнання.

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

Готель «Villa «Затишна» має свої переваги і особливості.

У готелі можна забронювати номер, при цьому необхідно зателефонувати на підприємство або зайти на Booking і здійснити бронь.

Перед заселенням персонал готує номери для заселення: проводить прибирання, усувають неполадки.

По приїзду клієнта в готель для заселення його оформляють і проводжають до номера його проживання, знайомлять з додатковою інформацією про послуги, способі оплати номера і правила виїзду. При правильному плануванні всіх співробітників, клієнт отримує вчасно свою послугу і залишається задоволеним. Чіткий розподіл посадових обов'язків, дисципліна, правильне заохочення працівників призводить до покращення рівня обслуговування.

Планування роботи включає в себе наступні елементи:

- складання завантаженості номерного фонду на тиждень, на основі цього розробляється план прибирання номерів;
- розрахунок потреби споживачів в підприємстві, для приготування номерів для проживання;
- оформлення необхідних заявок на бронювання номерів і заповнення спеціальних бланків (особливі переваги гостя);
- розподіл повноважень на випадок невиходу на роботу або виходу у відпустку одного зі співробітників готелю.

Крім обов'язкових і безкоштовних послуг готель «Villa «Затишна» надає цілий комплекс всіляких додаткових послуг, які оплачуються додатково.

На рис. 2.2 наведено графік ступеня завантаженості номерного фонду готелю «Villa «Затишна» за 2019-2020 рік. Даний період було обрано з огляду на необхідність аналізу періоду цілого року, однак, з огляду на карантин пов'язаний з Covid-19 взято не календарний рік, а перехідний період до початку активного карантину. Подальші є не повноцінними для аналізу.

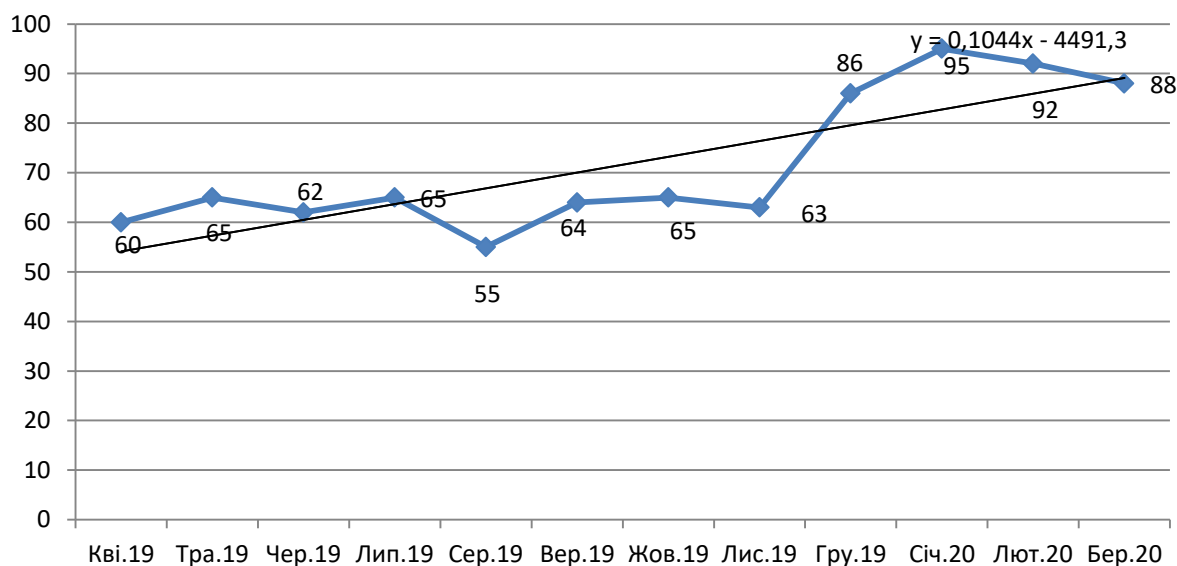


Рис. 2.2. Завантаження номерного фонду за 2019-2020 рік, %

З даних графіка видно, що готель функціонує нормально, відбувається досить великий приплив відвідувачів, охочих скористатися послугами готелю.

Виконується головна функція - надання житла гостям. Однак, у весняно-осінній період завантаженість могла би бути більшою.

Нижче в таблиці 2.1 представлені тарифи на номери в готелі «Villa «Затишна»».

Таблиця 2.1

Тарифи в готелі «Villa «Затишна» [60]

Номер	Ціна, грн.				
	25.02- 26.04	27.04- 10.05	11.05- 10.09	10.09- 30.11	01.12- 01.02
двомісний економ	900	900	1100	900	1200
стандарт	1000	1000	1200	1000	1300
стандарт +	1200	1200	1350	1200	1450
тримісний комфорт	1300	1300	1450	1300	1550
півлюкс	1600	1600	1800	1600	2000
котедж (до 6 осіб)	2700	2900	3200	2800	3400

Послуги в готелі надаються на високому рівні, кожен співробітник чітко знає правила і стандарти надання тієї чи іншої послуги.

Таким чином, готель «Villa «Затишна» динамічно розвивається. З допомогою одержаних результатів отримано об'єктивну картину діяльності підприємства і необхідним є більш ґрунтовний аналіз діючої системи управління і функціональних обов'язків персоналу «Villa «Затишна»».

2.2. Аналіз діючої системи управління і функціональні обов'язки персоналу

З аналізу проведеного в параграфі 2.1 можна зробити висновок, що готель «Villa «Затишна» має широкий спектр як основних, так і додаткових послуг, які повністю відповідають запитам споживачів і є він серйозним конкурентом інших готелів регіону.

Основними конкурентами готелю «Villa «Затишна» не регіональному ринку є наступні:

1. Апарта-готель «Орлан».
2. Готель «Олександрія».
3. Готель «Три підкови».

Основним конкурентом готелю «Villa «Затишна» є апарта-готель «Орлан». У таблиці 2.2 відображені чинники конкурентоспроможності.

З даних таблиці випливає, що готель «Villa «Затишна» має достатню кількість конкурентних переваг перед готелем «Орлан», насамперед, за рахунок додаткових послуг (WiFi, басейн, чани, альтанки), що зумовило дещо вищі ціни на послуги, які однак компенсуються гнучкою системою знижок. Ключовим чинником успіху готелю «Villa «Затишна», є встановлення довгострокових відносин з найважливішими клієнтами. Для встановлення подібних відносин керівництво формує у клієнтів високий рівень лояльності до готелю і послуг, що надаються.

Таблиця 2.2

Чинників конкурентоспроможності готелів

Чинники	Готель «Villa «Затишна»	Апарта-готель «Орлан»
Місцезнаходження	розташований в 3 км від центру с. Микуличин	розташований на виїзді с. Микуличин
Рівень ціни	ціна за двомісний стандартний номер 1100 грн.	ціна за двомісний стандартний номер 900 грн.
Наявність конференц-залу	присутній	присутній
Наявність парковки	присутня	присутня
Дія системи знижок	присутня система знижок для постійних клієнтів	відсутня
Додаткові послуги	Присутні	присутні, в меншій мірі
Відповідність ціна-якість	підтверджує ціни на пропоновані послуги такими чинниками, як: місце розташування, імідж, додаткові послуги, високий рівень якості послуг, що надаються	підтверджує ціни на пропоновані послуги такими чинниками, як: місце розташування, обладнання готелю за всіма європейськими стандартам

Головний потенціал готелю полягає в його персоналі, кадрах. Без співробітників з високим рівнем кваліфікації, великим досвідом, добре

підготовлених до роботи в готельному бізнесі, неможливо досягти навіть правильно поставлених цілей перед організацією.

Таблиця 2.3

Склад чисельності працівників готелі «Villa «Затишна»

Посада	Кількість працівників
Директор	1
Бухгалтер	1
Служба безпеки	2
Служба з прийому та розміщення	2
Адміністратор	3
Покоївки	4
Кухар	1
Інженер з обслуговування	1
Робітник	1
Всього	16

УП в готелі пов'язано з роботою людей і їх відносинами в колективі, тому дуже важливо від початку правильно підбирати персонал для роботи в готелі.

Функціональні обов'язки персоналу готелю «Villa «Затишна», який найбільше стикається з клієнтами є різними. Зокрема, адміністратори готелю:

- здійснюють прийом постояльців, їх реєстрацію, поводять розрахунки за послуги;

- складають необхідну документацію при роботі із клієнтами тощо.

Функціональний розподіл праці в сфері управління персоналом наведено в таблиці 2.4.

Загальний штат готелю на даний момент складає 16 співробітників. Йде активний набір персоналу на посаду адміністратора і покоївок. Це пов'язано з тим, що відбувається великий приплив клієнтів і добудовуються два нові котеджі на 6 номерів. Готель користується великим попитом і є одним з кращих в с. Микуличин в своєму сегменті, саме тому в готелі повинні працювати тільки професійні та висококваліфіковані співробітники.

Таблиця 2.4

Функціональний розподіл праці в сфері УП

Функція	Директор	Адміністратори	Бухгалтерія
Розробка кадрової політики	Р	В	
Підготовка локальних нормативних актів	Р	Р	
Комплектування кадрів		В	
Адаптація та навчання персоналу		В	
Оплата праці	Р		В
Кадровий облік		В	
Оцінка персоналу		В	
Планування ділової кар'єри	Р	В	

Умовні позначення:

Р - регулює, розробляє; В - виконує

З даних таблиці 2.5 випливає, що персонал готелю у 2019 році зріс, що було пов'язано з проведеним ребрендингом, а за два останні роки за кількістю про групах практично не змінювався. До керівників в таблиці віднесені директор, бухгалтер та керівники служби безпеки і служби з прийому та розміщення.

Таблиця 2.5

Порівняльна оцінка зміни чисельності персоналу готелю за 2018-2020 рр.

Посада	Кількість персоналу		
	2018	2019	2020
Обслуговуючий персонал	9	11	12
Керівники	3	5	4
Всього	12	16	16

Розглянемо якісний склад трудових ресурсів готелю «Villa «Затишна», тобто, розподіл працюючих за віком, за рівнем освіти та за стажем роботи.

На рисунку 2.3 наведені дані, що характеризують вікову структуру персоналу. З представлених даних видно, що основний вік працівників готелю

складає від 40 років – 56,25%, далі йдуть працівники віком від 30 до 40 років – 25%, і всього 18,75 % всіх працівників ті, чий вік від 20 до 30 років.

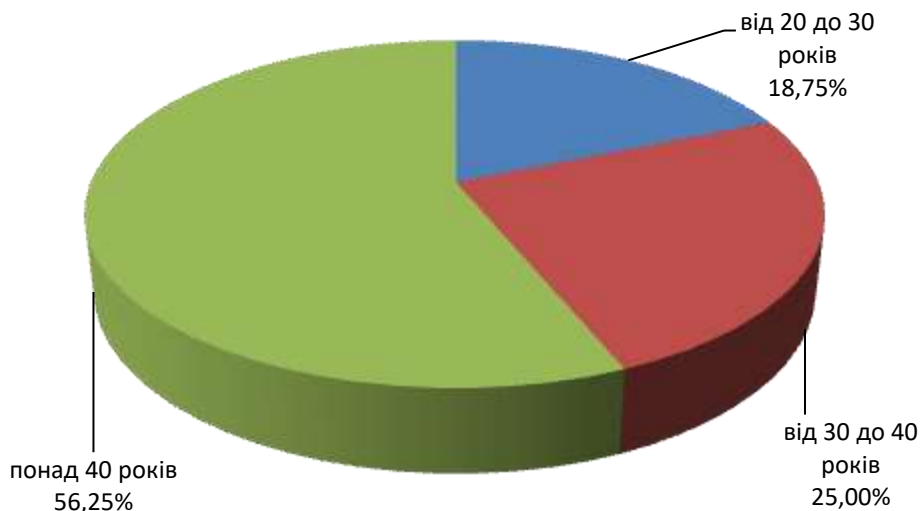


Рис. 2.3. Аналіз вікової структури персоналу готелю «Villa «Затишна»

На рисунку 2.4 представлені дані про рівень освіти персоналу готелю.

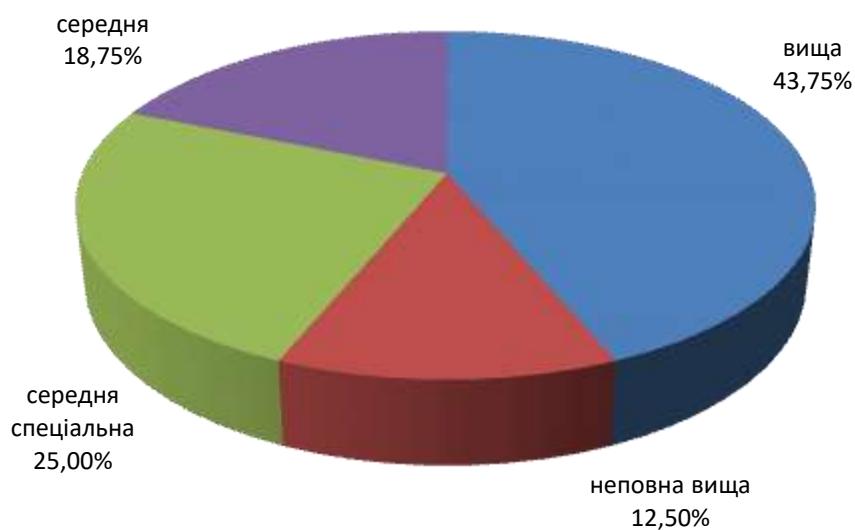


Рис. 2.4. Аналіз рівня освіти персоналу готелю «Villa «Затишна»

З даних, представлених на малюнку, видно, що 43,75% працівників підприємства має вищу освіту. Вища освіта необхідна для персоналу, що займається управлінням готелю, для обслуговуючого персоналу не стільки важлива вища освіта, як навички в роботі. Кваліфікація, як і на будь-якому

підприємстві, дуже цінується в готельному бізнесі. На мою думку, персоналу різного складу необхідно постійне підвищення кваліфікації, відвідування тренінгів як в самому готелі, так і за її межами.

Найважливішою складовою кадрового потенціалу будь-якого підприємства є наявність у персоналу досвіду роботи. На рисунку 2.5, представлено розподіл персоналу готелю за стажем роботи.

Як показав аналіз, 56,25% персоналу мають досвід роботи понад 8 років. Це працівники, які в компанії з моменту її становлення і організації роботи ще до ребрендингу. Решта працівників мають менший стаж (це стосується і керівників), оскільки, переважно прийшли після ребрендингу.

Співробітником, членом команди професіоналів може стати людина, цінності якого сумісні з цінностями компанії. Співробітник повинен мати професійний досвід, рівень освіти, особистісні якості, що відповідають вимогам посади і дозволяють йому бути успішним в роботі.

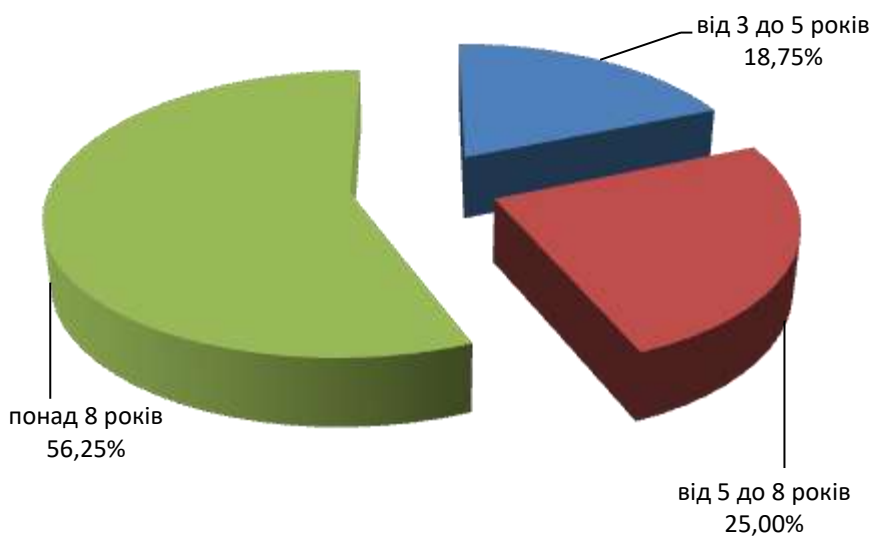


Рис. 2.5. Аналіз структури персоналу готелю «Villa «Затишна» з урахуванням досвіду роботи

Керуючі працівники в готелі «Villa «Затишна» працюють за технологією управління кадрами, яка складається із таких основних елементів: процес набору кадрів та їх подальший відбір, визначення оплати праці, профорієнтація та адаптація, навчання (при необхідності), оцінка та контроль діяльності.

Розглянемо дані етапи докладно. Конкурсний відбір здійснюється за допомогою використання як внутрішніх резервів, таких як ротація персоналу, так і зовнішніх: агентства по підбору персоналу, агентства з працевлаштування, державні служби зайнятості, Інтернет тощо.

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

Рішення про прийом на роботу проводиться адміністратором при узгодженні із директором готелю.

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

При зарахуванні в штат кожен співробітник в обов'язковому порядку проходить інструктаж із техніки безпеки, пожежної безпеки і в службі безпеки готелю.

Новоприйнятий працівник має право звертатися до директора готелю з будь-яких питань. Також при прийомі на роботу плануються обов'язкові регулярні зустрічі з директором готелю з питань адаптації.

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

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

При негативному результаті проходження випробувального терміну відбувається звільнення за ст. ст. 28 КЗпП з формулюванням «Звільнений за результатами випробування» [31].

При позитивному результаті проходження випробувального терміну (при необхідності) готуються зміни до посадової інструкції, зміни або доповнення до трудового договору.

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

Також існують і винагороди, види та розміри яких визначаються за чинниками виробничої віддачі, трудової дисципліни, що веде до покращення ефективності роботи кожного зі співробітників окремо.

Наступним елементом системи УП є орієнтація працівника його адаптація до умов роботи. При адаптації враховуються всі аспекти (тонкощі) виконуваних робіт новим співробітником. Видаються для нього правила, норми, пільги, а також специфічні обов'язки співробітника, місце та час його роботи, функціональні обов'язки у надрукованому вигляді.

Також, хотілося б відзначити, що у системі УП готелю «Villa «Затишна» відсутнє навчання персоналу, підвищення його кваліфікації. Це є суттєвим недоліком, оскільки для покращення якості роботи готелю необхідні висококваліфіковані співробітники, які постійно підтверджують свої знання і знаходяться в постійному процесі навчання. Це допомагає, насамперед, співробітникам мати свіжий погляд і нові ідеї для роботи готелю. Однак, найбільш відсутньою ланкою є відсутність фахівця із підбору кадрів. Відповідальність за підбір персоналу покладено на директора та адміністраторів готелю. В даній ситуації було б набагато продуктивніше мати фахівця, який професійно займався підбором та навчанням персоналу.

З метою аналізу було проведено опитування серед співробітників готелю на тему: «Чи здатне підвищення кваліфікації вплинути на якість вашої роботи?» Результати опитування представлені на рисунку 2.6.

Дане опитування показало, що більшість співробітників готелю «Villa «Затишна», а саме 56,25% вважають, що підвищення кваліфікації позитивно вплинуло б на якість роботи, а також мало б ефективний вплив на роботу готелю в цілому.

Один з методів УП в готелі «Villa «Затишна» - адміністративний. Він передбачає використання посадових інструкцій персоналу, штатний розклад,

положення про підрозділи і організації робочого місця. Ці документи оформляються у вигляді стандартів готелю і обов'язково вводяться в дію наказом керівника.

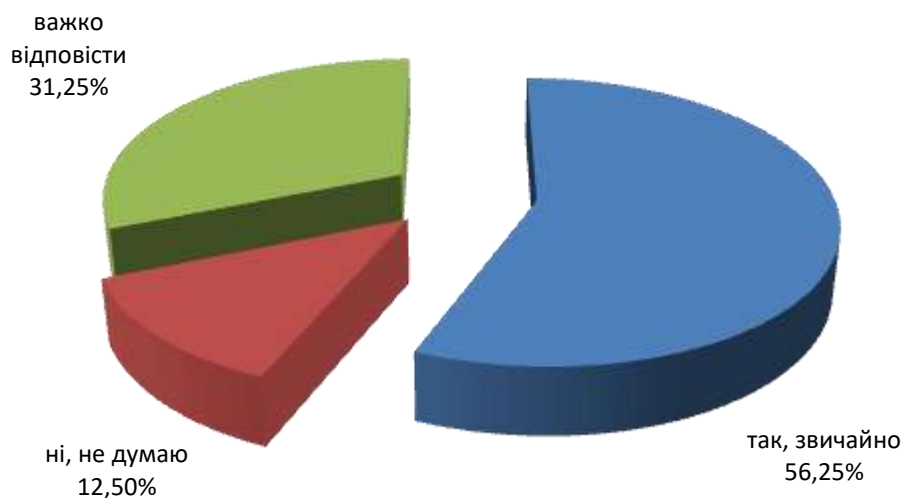


Рис. 2.6. Результати опитування персоналу на тему: «Чи здатне підвищення кваліфікації вплинути на якість вашої роботи?»

Виходячи з аналізу якісного складу співробітників готелю «Villa «Затишна» можна зробити висновок, що в готелі є необхідність в підвищенні кваліфікації персоналу, оскільки, понад 50% працівників готелю знаходяться у віці старше 40 років. А також виникає необхідність в наймі нових працівників, які змогли б піднести нові ідеї для вдосконалення роботи готелю.

Таким чином, проведений аналіз показав необхідність детального дослідження особливостей УП в готелі «Villa «Затишна» за основними підсистемами кадрової політики.

2.3. Особливості управління персоналом в готелі «Villa «Затишна»

Проаналізуємо особливості УП за основними підсистемами кадрової політики готелю «Villa «Затишна».

Відбором, управлінням та підготовкою персоналу в готелі «Villa «Затишна» займається директор та адміністратор. Саме вони проводять

співбесіду, підбирають персонал. Директор формує оплату праці, розробляє положення про стимулювання працівників (моральне і матеріальне).

Претенденти на посади, зазвичай, заповнюють анкети, в які вносять дані щодо себе. За цими анкетними даними та попередніми бесідами слід провести:

- відсів осіб, які не відповідають за певними параметрами (віком, освітою, статтю тощо);
- розподіл кандидатів за професійними ознаками і особистим станом (зокрема, сімейним, змога працювати в нічні зміни тощо);
- проведення з кандидатами бесід із метою визначення системи їх цінностей та переваг.

Орієнтовний порядок адаптації виглядає наступним чином:

- ознайомлення із готельним комплексом, його особливостями, внутрішнім розпорядком тощо;
- представлення колективу готелю;
- ознайомлення із робочим місцем,
- бесіда із керівником, ознайомлення із соціальними пільгами зі стимулами, інструктаж із пожежної безпеки,
- безпосередньо робота на робочому місці.

Персонал готелю проходить інструктаж із метою ознайомлення із правилами внутрішнього розпорядку підприємства та організацією його роботи. Наприклад, для працівників сервісу (адміністратори, служба розміщення, покоївки, служба харчування) був проведений семінар «8 кроків до серця гостя» [56]. У ході даного семінару працівники готелю були ознайомлені із вимогами, які висуваються при обслуговуванні відвідувачів.

З метою проведення оцінки ефективності системи управління персоналом був розроблений бланк інтерв'ю з 31 питання. Всього було опитано 15 працівників, з них 8 жінок і 7 чоловіків. Середній вік опитаних - 35 років. Найбільша кількість опитаних мають стаж роботи в галузі від одного року до восьми років.

Згідно з даними дослідження джерелами інформації про вакансії найчастіше виступають друковані ЗМІ (наприклад, газети з оголошеннями про роботу, а також інформація, розміщена на сайті організації і в мережі Інтернет). Також про наявність вакансії дізнаються від знайомих і через кадрове агентство (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Джерела інформації про вакансії (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
на Facebook сторінці готелю [60]	7
від знайомих	4
в кадровому агентстві	2
в службі зайнятості	0
з друкованих ЗМІ	2
Разом	15

Жоден з опитаних не виділив в якості джерела інформації службу зайнятості. Це пов'язано із тим, що претенденти вважають за краще шукати інформацію через Інтернет і ЗМІ. Зв'язок зі службою зайнятості багато хто вважає неефективним, оскільки це є занадто бюрократизованим процесом. Опитані зазначають, що найбільш зручними способами пошуку інформації про вакансії є інформація від знайомих, оголошення в місцевій газеті, а також інформація в Інтернет.

Основним методом оцінки кандидатів, на думку опитаних, є інтерв'ю (співбесіда). Дані про способи оцінки кандидатів наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Використовувані способи оцінки кандидатів (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
інтерв'ю/співбесіда	7
анкетування	4
тести	3
аналіз документів	1
Разом	15

Необхідно відзначити, що директор проводить оцінку претендентів по документах. На етап співбесіди запрошуються ті, хто пройшов цю попередню

перевірку, тому у опитаних складається дещо інше уявлення про роботу з відбору персоналу.

Важливим завданням в управлінні персоналом є адаптація. На думку опитаних, найбільш ефективним способом адаптації є допомога колег (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Основні способи адаптації (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
допомога колег	10
інструктаж	2
наставництво	2
вивчення документів і стандартів	1
Разом	15

Опитані зазначають, що: «адаптація проводиться недостатньо», «працівник часто змушений вчитися сам» або «питати у колег». У більш досвідчених колег викликає роздратування той факт, що «новачків постійно доводиться навчати, а це не оплачується». Вивчення посадових інструкцій і стандартів викликає труднощі, тому що «вони написані складною мовою», «в них нічого незрозуміло», «їх ніколи читати». Значно рідше згадувались такі способи адаптації як вивчення документів і стандартів, інструктаж, наставництво. середній період адаптації на новому місці роботи становить від 2 до 4 місяців (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Час адаптації (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
2-3 місяці	10
1 місяць	3
до півроку	2
до року	0
Разом	15

Ефективність роботи персоналу в сфері гостинності залежить від того, наскільки персонал ознайомлений з цілями діяльності готелю і його основними

цінностями. На думку опитаних, основна мета діяльності готелю – це отримання прибутку. Так відповіло 13 з 15 опитаних, оскільки, готель є комерційним підприємством, яке орієнтоване на отримання прибутку (таблиця 2.10). Тут і подальшому загальна кількість відповідей є більшою, оскільки, переважна більшість давали по дві відповіді.

Таблиця 2.10

Основні цілі роботи готелю «Villa «Затишна» (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
отримання прибутку	13
задоволення потреб клієнтів в якісних послугах	5
створення додаткових робочих місць	3
підвищення конкурентоспроможності	2
виживання	2
Разом	25

Однак отримувати прибуток може лише те підприємство, яке надає затребувані і якісні послуги. За результатами інтерв'ю видно, що тільки 5 чоловік з 15 усвідомлюють, що завдання персоналу полягає в наданні якісних послуг і задоволенні потреб клієнтів. Також мала кількість відповідей припадає на такі цілі як «створення додаткових робочих місць», «підвищення конкурентоспроможності».

На думку опитаних, найважливішою цінністю роботи готелю «Villa «Затишна» є стабільність, значно менше відповідей отримано за такими параметрами як репутація, задоволеність клієнтів, висока якість обслуговування. Результати відповіді на дане питання показують, що працівники недостатньо усвідомлюють важливість якості обслуговування для зміцнення конкурентних позицій готелю «Villa «Затишна» на ринку закладів розміщення регіону (таблиця 2.11).

На підставі даних опитування можна зробити висновок про те, що для вдосконалення УП необхідно розробити місію, сформулювати цінності і провести навчання персоналу.

Таблиця 2.11

Основні цінності готелю «Villa «Затишна» (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
стабільність	11
задоволеність клієнтів	6
репутація (імідж)	4
популярність і гідне місце на ринку	3
висока якість обслуговування	3
Разом	27

Для працівників готелю «Villa «Затишна» найважливішим стимулом є висока заробітна плата. Серед інших важливих стимулів відзначені стабільність, соціальний пакет і кар'єрний ріст. Решта стимулів набрали майже рівну кількість голосів (таблиця 2.12).

Наведені дані опитування необхідно враховувати при розробці системи мотивації. Необхідно приділяти особливу увагу політиці оплати праці, створення умов для реалізації кар'єри, забезпечення стабільних трудових відносин.

Таблиця 2.12

Основні стимули роботи (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
висока заробітна плата	14
премії	8
стабільність	7
кар'єрний ріст, розвиток, самореалізація	5
цікава робота	5
зручність розташування / графік	4
заохочення, повагу колег	4
можливість спілкування з людьми	4
Разом	51

Серед основних причин конфліктів опитані називають конфлікти з керівниками. Можна зробити висновок, що такі конфлікти виникають з причин порушень трудової дисципліни (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

Причини конфліктів в колективі (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
нерозуміння з боку начальства	7
порушення дисципліни	6
неправильний розподіл обов'язків	5
особисті відносини з колегами	4
низька або несправедлива оплата праці	2
інше	2
Разом	26

Також конфлікти виникають через те, що співробітники «неправильно зрозуміли, за ким закріплені обов'язки». Основна причина конфліктів з клієнтами пов'язана з недостатньо високою якістю обслуговування (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14

Причини конфліктів з клієнтами (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
недостатня якість обслуговування	8
нерозуміння іноземної мови	7
висока вартість обслуговування	4
тривалий час очікування	2
інше	2
Разом	23

Типовими причинами скарг на персонал є наступні:

- несвоєчасність прибирання номера;
- непрацююче обладнання, сантехніка;
- відсутність необхідного приладдя;
- шум на поверсі чи у сусідніх номерах;
- непривітність з боку персоналу.

Також в більшості обслуговуючого персоналу виникають труднощі при спілкуванні із клієнтами через недостатній рівень знання іноземних мов. Це

необхідно враховувати при розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи УП в готелі.

При оцінці задоволеності окремими елементами УП опитані відзначили, що найбільшою мірою їх влаштовує стабільність, місцезнаходження (близько до дому) і займана посада. Значно меншим є рівень задоволеності графіком роботи, заробітною платою, відносинами в колективі. З 15 опитаних тільки двоє відзначають, що «планують змінити місце роботи». У сукупності потенційний рівень плинності можна оцінити в 10-15%.

Велика частина працівників розраховує на підвищення оплати праці та збільшення премії (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

Рівень задоволеності системою преміювання (в абсолютних цифрах)

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
скоріше ні, ніж так	7
так, повністю	5
скоріше так, ніж ні	2
ні	1
Разом	15

Повністю задоволені порядком преміювання приблизно третини опитаних.

У висновку опитування пропонувалося висунути пропозиції щодо вдосконалення системи УП в готелі. За результатами опитування виділені наступні найбільш поширені варіанти відповідей:

- «необхідно підвищувати кваліфікацію персоналу», «проводити навчання», «сприяти розвитку і кар'єрного росту»;
- «необхідно вдосконалювати систему оплати праці»,
- «підвищувати заробітну плату», «збільшити премію», «розвивати мотивацію»;
- «необхідно покращити відносини в колективі», «налагодити взаєморозуміння з колегами, начальством»;
- «покращити графік», «зробити роботу менш важкою».

При аналізі відповідей по даному питанню було виявлено, що деяким працівникам важко сформулювати конкретні напрямки щодо покращення системи УП. Часто висловлюється просто фраза «покращити роботу», але що конкретно змінити, співробітники сказати не можуть.

Таким чином, проведене дослідження дало змогу виявити як переваги, так і низку проблем та слабких сторін у системі УП готелю «Villa «Затишна», зокрема, не повна задоволеність рівнем заробітної плати, недостатня ефективність системи адаптації (опитані переважно отримували допомогу від колег, а не від адміністрації), недостатня поінформованість щодо цілей та цінностей готелю.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано діяльність підприємства «Villa «Затишна». Відзначено, що готель «Villa «Затишна» є одним із підприємств готельного господарства Прикарпаття та України, який активно розвивається. Визначено основні види діяльності готелю. Проаналізовано організаційну структуру підприємства «Villa «Затишна» і відзначено, що вона є лінійно-функціональною.

Проаналізовано графік ступеня завантаженості номерного фонду готелю «Villa «Затишна» за 2019-2020 рік. Даний період було обрано з огляду на необхідність аналізу періоду цілого року, однак, з огляду на карантин пов'язаний з Covid-19 взято не календарний рік, а перехідний період до початку активного карантину. Відзначено, що готель функціонує нормально, відбувається досить великий приплив відвідувачів, охочих скористатися послугами готелю. Однак, у весняно-осінній період завантаженість могла би бути більшою. Проаналізовано тарифи на номери в готелі «Villa «Затишна».

2. Проведено аналіз діючої системи управління та функціональних обов'язків персоналу. Проведено аналіз конкурентоспроможності готелю «Villa «Затишна» та відзначено достатню кількість конкурентних переваг перед

іншими готелями в регіоні. Ключовим чинником успіху готелю «Villa «Затишна», є встановлення довгострокових відносин з найважливішими клієнтами. Для встановлення подібних відносин керівництво формує у клієнтів високий рівень лояльності до готелю і послуг, що надаються.

Проаналізовано функціональні обов'язки персоналу готелю «Villa «Затишна» і функціональний розподіл праці керівництва в сфері управління персоналом. Розглянуто якісний склад трудових ресурсів готелю «Villa «Затишна», зокрема, їх розподіл працюючих за віком, за рівнем освіти та за стажем роботи. Визначено технологію управління кадрами за якою працюють керуючі працівники в готелі «Villa «Затишна». Відзначено відсутність що у системі УП готелю навчання персоналу та підвищення його кваліфікації.

3. Проаналізовано особливості управління персоналом в готелі «Villa «Затишна». Відзначено, що відбором, управлінням та підготовкою персоналу в готелі «Villa «Затишна» займається директор та адміністратор. Вони проводять співбесіду та підбирають персонал.

З метою проведення оцінки ефективності системи управління персоналом було поведене його опитування. На думку працівників, найважливішою цінністю роботи готелю «Villa «Затишна» є стабільність, значно менше відповідей отримано за такими параметрами як репутація, задоволеність клієнтів, висока якість обслуговування. Відзначено необхідність приділяти особливу увагу політиці оплати праці, створенню умов для реалізації кар'єри, забезпечення стабільних трудових відносин.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Основні напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю «Villa «Затишна»

Діяльність готелю «Villa «Затишна» і управління в цілому готелем, і його персоналом характеризується низкою позитивних моментів: популярність, хороший імідж, хороші конкурентні позиції тощо. Готель «Villa «Затишна» співпрацює із різними система просування свої послуг та системами бронювання, зокрема, найпопулярнішою ADS – системою Booking. Це дає змогу залучати гостей не тільки з України, а й з-за кордону. Гостями відзначається висока якість обслуговування і TripAdvisor виставив оцінку 4,7. Готель зручно розташований в центрі с. Микуличин. Колектив готелю стабілізувався і виконує завдання, які перед ним поставлено.

Проведене дослідження дозволило виявити переваги системи УП готелю «Villa «Затишна». Водночас, виявлено і низку слабких сторін, зокрема, недостатня поінформованість щодо цілей та цінностей готелю, недостатня ефективність системи адаптації (опитані переважно отримували допомогу від колег, а не від адміністрації), не повна задоволеність рівнем заробітної плати. Також слід врахувати розширення готелю, яке відбудеться у грудні 2021 року з відкриттям одразу двох нових корпусів, що потребуватиме розширення персоналу готелю.

На готельному ринку конкуренція постійно зростає, особливо це стосується Карпатського регіону в якому і функціонує готельний заклад. Готелю «Villa «Затишна» для продовження та покращення залучення клієнтів, необхідно вжити низку заходів, які повинні дозволити удосконалити систему УП. Для вирішення даних проблем пропонуємо реалізацію кількох напрямів,

які наведено на рис. 3.1



Рис. 3.1. Напрями вдосконалення системи УП готелю «Villa «Затишна»

Проаналізуємо дані напрями.

1. Розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей. В процесі дослідження було виявлено не розробленість місії, цінностей, а це не сприяє ефективній роботі персоналу. Власники і керівництво готелю виходили з того, що готель невеликий і займатись даними питаннями не доцільно. Дані положення в готелі «Villa «Затишна» на даний час не розроблено. Наявність розробленої місії, на думку багатьох фахівців в сфері менеджменту, матиме мотиваційний ефект для персоналу.

Пропонуємо наступним чином сформулювати місію і цілі готелю «Villa «Затишна».

Місія готелю «Villa «Затишна»: «Максимум уваги кожному гостю, щоб його перебування у нас було приємним і комфортним. Ми - затишний дім далеко від дому».

Цілями готелю «Villa «Затишна» повинні стати:

- 1) надання готельних послуг високої якості;
- 2) утримання існуючих клієнтів та розвиток клієнтської бази;

- 3) формування стабільного колективу професіоналів;
- 4) забезпечення зростання прибутків.

Цінності готелю «Villa «Затишна»:

- 1) висока якість обслуговування;
- 2) клієнтоорієнтованість;
- 3) дисципліна, порядність та сумлінність;
- 4) професіоналізм.

Ознайомлення персоналу із місією та цінностями можна реалізовувати різними способами: на загальних зборах колективу із оголошенням пріоритетів оргкультури готелю, видання брошур, що містять дану інформацію, розміщення інформації на сторінках готелю в соцмережах тощо.

2. Впровадження наставництва в систему УП. Проведений аналіз виявив недостатньо ефективну систему адаптації персоналу в готелі «Villa «Затишна». Адаптацією персоналу, в даний час, фактично займаються колеги нового працівника. Для підвищення ефективності даного процесу, слід в готелі розробити положення про наставництво та запровадити матеріальне стимулювання наставників. Такий підхід дасть змогу підвищити задоволеність найбільш досвідчених працівників готелю «Villa «Затишна» системою оплати праці.

Основною даної програми є сприяння передачі досвідченим персоналом власних професійних знань і адаптації молодих (нових) працівників, а також підвищенню іміджу працівників, що володіють необхідними для готелю знаннями і досвідом.

Наставництво дозволить вирішити наступні завдання для готелю «Villa «Затишна»:

- скорочення витрат на підготовку нового персоналу;
- оптимізація адаптування нового працівника;
- збереження в компанії досвіду та унікальних знань;
- забезпечення мотивації та додаткових стимулів працівників;
- зниження показника звільнення кваліфікованих працівників;

- формування корпоративної культури готелю.

Для ефективного виконання наставником своїх функцій йому необхідно:

- володіти досвідом і потрібними знаннями;
- уміти їх передавати;
- мати бажання бути наставником.

Завдання керівництва готелю у даному контексті полягає в забезпеченні підприємства наставниками, які володіють визначеними характеристиками. Для реалізації даного завдання на керівництво готелю покладається функція обрання наставників, навчання та мотивація до наставництва.

В процесі відбору наставників слід визначити наявність у них необхідних фахових знань та умінь / навичок, які слід буде передавати новим працівникам, а також наявність спроможності та бажання вчити нових співробітників. Враховуючи, що наставник, навчає переважно на власних прикладах, він зазвичай виступає певним зразком для наслідування підопічним. Тому необхідно оцінювати потенційних наставників за рівнем їх відповідності корпоративній культурі готелю і його цінностям. В процесі обрання потенційних наставників необхідною є участь як основного керівництва готелем, так і безпосереднього керівництва потенційних наставників.

Оцінювання рівня фахових знань та навичок потенційних наставників не завжди простежуватимуться чіткі взаємозв'язки із рівнем посади та стажем роботи співробітників, тому при оцінюванні потенційних наставників не слід покладатися виключно на дані характеристики. В готелі можуть бути вже визначені вимірні показники результативності роботи наставників. Це полегшило б завдання обрання наставників за основним критерієм «рівень професіоналізму», тобто володіння необхідним досвідом та знаннями.

Відбір наставників за цим критерієм можна здійснювати на основі результатів професійних тестувань; демонстраційних сесій, на яких вони демонстрували б власну майстерність; спеціально розроблених тестових завдань, результатів професійних змагань чи конкурсів. Окрім згаданих методів, можна покладатися на експертні оцінки професійних якостей

наставників, які отримані від безпосереднього їх керівництва. Такий спосіб буде менш трудомістким, однак, водночас, і менш надійним, оскільки це зумовлює зростання ризику суб'єктивності суджень.

Бажання кандидатів у наставники вчити новий персонал можна оцінювати у в процесі нескладних інтерв'ю. Виявляти в потенційних наставників здатність навчати інших можна через банальний метод спостереження за ними у процесі виконання їх безпосередніх функцій в колективі або демонструванні ним фрагменту навчання будь-якого з існуючих співробітників при виконанні певного елемента виконуваної роботи.

В процесі відбору потенційних наставників повинні брать участь безпосередні керівники і загальне керівництво готелем. Особисте бажання певного працівника стати наставником повинне бути обов'язковою умовою. Безпосередній керівник потенційного наставника оцінює його професійний досвід та знання, рівень його професійної компетентності, робочу дисципліну та ефективність в роботі. Керівництво проводить інтерв'ю з потенційним наставником, у ході якого визначається його мотивація і потенціал до виконання наставницьких функцій, відповідність його цінностям готелю, здатність та бажання до подальшого навчання, а також намагання розвиватись і навчати нових працівників.

Після обрання потенційних наставників, слід провести їх навчання. В залежності від цілей, які ставить готель, це можуть бути тренінги, дистанційні курси, семінари чи якісь інші формати навчання. У процесі підготовки наставників важливим є не тільки навчання їх наставницьким технологіям, але й надихання на якісне виконання даних функцій, ознайомлення із прийнятою у готелі системою наставництва, розбір типових труднощів при роботі із «учнями», навчання методам розвитку підопічних. Даний підхід дозволить стандартизувати процеси наставництва у готелі і підвищити ефективність роботи самих наставників.

Після навчання наставників майстерності реалізації процесу наставництва, необхідно забезпечити їм мотивацію до якісного виконання

покладених на них обов'язків. З цією метою варто запропонувати використання наступних інструментів:

1. Матеріальної мотивації, яка тісно пов'язана із результатами успішної діяльності «учні». З цією метою, пропонується ввести щомісячні надбавки за наставництво у розмірі 20% від окладу і разову премію у обсязі 50% від зарплати у випадку, коли після навчання новий працівник здав атестаційне випробування знань і вмінь з оцінкою «відмінно» чи «добре».

2. Нематеріальної мотивації: культивування престижу і статусності наставників; проведення конкурсів на кращого з них із подальшим нагородженням; регулярного визнання їх заслуг на зібраннях всього колективу, а також їх подальшого навчання іншим навичкам за рахунок готелю чи додаткового оплачуваного відпочинку.

Серед способів контролю та оцінки ефективності впроваджуваної системи наставництва повинні бути:

- 1) регулярні дослідження зворотних зв'язків щодо процесу наставництва, які одержуються від «учнів»;
- 2) дослідження продуктивності праці «учнів»;
- 3) дослідження рівня професійної підготовки «учнів»;
- 4) аналіз результатів карти наставництва зі всіма «учнями».

В такій «карті наставництва» чітко відобразатимуться: навички та знання, які наставник буде передавати «учню»; терміни тривалості процесу навчання. Це дасть змогу наставникам правильно планувати власну роботу із «учнем», а також зробити наставництвом прозорим процесом для усіх зацікавлених сторін. Окрім того, така карта є зручним інструментом контролю та оцінювання ефективності процесів наставництва як для безпосередніх керівників, так і загального керівництва готелем.

3. Підвищення ефективності управління стресами і конфліктами. Проведений аналіз готелю виявив порівняно високий рівень стресів і конфліктів. Вони мають негативний вплив на роботу працівників готелю. Для зниження рівня конфліктності можна запропонувати проведення короткочасних

тренінгів із тимблдингу. В процесі тренінгів повинні моделюватись типові ситуації. Водночас, бажано проводити тренінги у періоди низького завантаження як щодо сезону, так періоду тижня. Тренінги є мотивуючими чинниками – нові знання дають змогу підвищувати цінність співробітників, забезпечують розвиток їх особистісних навичок і, у підсумку, дадуть нові можливості кар'єрного зростання.

4. Навчання співробітників іноземним мовам. Відзначалось недостатнє знання іноземних мов персоналом. В умовах пандемії Covid-19 немає особливого напливу іноземців, водночас, мовній підготовці вакс одно варто приділити особливу увагу. Запропоновано встановлення надбавки для стимулювання персоналу, зокрема, тих з працівників, які успішно складуть кваліфікаційні іспити зі знання іноземної мови. Знання персоналом іноземних мов позитивно впливає на імідж готелю та його оцінку у відгуках у TripAdvisor та інших онлайн-ресурсах. Крім того, знання іноземних мов дасть змогу знизити конфліктність при спілкуванні із іноземними гостями, покращити швидкість обслуговування та його якість. Знання персоналом іноземної мови (бажано кількох, можливо і різними працівниками) дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності готелю на ринку готельних послуг регіону.

Останній з пропонованих напрямів вдосконалення УП готелю «Villa «Затишна» – удосконалення підбору персоналу – детально буде розглянуто в наступному параграфі.

У таблиці 3.1 узагальнено розроблені пропозиції щодо вдосконалення УП готелю «Villa «Затишна» і визначено очікуваний ефект у двох складових - соціальний та економічний ефекти.

Також відповідно до проведеного передніх частинах дослідження важливою для персоналу є матеріальне стимулювання. Керівництву готелем, слід використовувати матеріальну стимуляцію не тільки для наставників, як ми вже відзначали, а й, наприклад, підвищуючи зарплату чи пропонуючи бонуси при переході персоналу на нові посади.

Готельному бізнесу притаманні реалізації програм ротації серед управлінського та лінійного персоналу. Практичне ознайомлення із роботою інших готельних служб дає змогу вибудувати найефективнішу взаємодію та співпрацю між ними. Періодичні ротації персоналу і пересування кадрів між службами готелю необхідно здійснювати, враховуючи бачення готелю та індивідуальні особливості претендентів на різні посади.

Таблиця 3.1

Рекомендації щодо вдосконалення системи УП готелю «Villa «Затишна» і очікуваний ефект

Рекомендація	Соціальний ефект	Економічний ефект
Розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей	Покращення якості обслуговування клієнтів	Зростання кількості повторного проживання, збільшення виручки і прибутку
Впровадження системи наставництва	Покращення процесів адаптації персоналу	Зростання продуктивності праці нових працівників Зростання оплати праці працівників зі стажем за рахунок надбавок за наставництво
Підвищення ефективності управління конфліктами і стресами	Покращення якості обслуговування клієнтів Покращення морального клімату в колективі	Зниження плинності кадрів Зниження витрат на пошук і навчання персоналу
Навчання персоналу іноземних мов за рахунок готелю	Покращення якості обслуговування іноземців	Зростання виручки за рахунок збільшення частки іноземці

Таким чином, результати проведеної діагностики ефективності системи УП дозволили визначити необхідні для цього напрямки, а саме розробка місії, цілей, системи корпоративних цінностей, впровадження наставництва, підвищення ефективності управління стресами і конфліктами, навчання персоналу іноземним мовам. Реалізація визначених напрямів дозволить досягнути позитивного економічного та соціального ефекту. Також необхідним є вдосконалення відбору персоналу в готелі, яке буде розглянуте у наступному параграфі.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі «Villa «Затишна»

Персонал в умовах ринкової економіки може стати основною конкурентною перевагою різних бізнес-структур, в тому числі і готелів. Більшість сучасних компаній використовують інноваційні технології та обладнання, однак, тільки рівень обслуговування та персонал можуть зробити готель успішним чи збитковим.

Проведений аналіз персоналу готелю «Villa «Затишна» показав необхідність пошуку нових працівників, оскільки готелю вводять в експлуатацію два нових корпуси. Також необхідним є або підвищення кваліфікації існуючого персоналу, або його заміна новим, відбір якого все одно буде проводитись для нових об'єктів готелю. Це зумовлено тим, що персонал готелю «Villa «Затишна» працює від початку його діяльності, а керівництво не приділяє зростанню персоналу належної уваги. Таким чином, для покращення якості роботи готелю «Villa «Затишна» необхідний найм нових висококваліфікованих працівників. Вирішення даної проблеми можна реалізувати через низку заходів.

Загалом, процес підбору персоналу складається з кількох стандартних етапів (рис. 3.2).

Бізнес в сучасних умовах широко практикує низку методів підбору персоналу, зокрема, рекрутинг, ексклюзивний пошук, head hunting, та preliminaring (рис.3.3).

Для готелю «Villa «Затишна» найбільш важливим є підбір персоналу середньої і нижчої ланки, тому рекрутинг буде основним рекомендованим нами видом підбору персоналу. При цьому слід врахувати, що в останні роки з'явилася велика кількість нових каналів, інструментів і технологій рекрутингу.

Необхідним також є підвищення конкурсних вимог до потенційних працівників готелю.

Процедура процесу підбору персоналу в готель «Villa «Затишна» на нашу думку, повинна бути дещо спрощеною, у порівнянні із базовим, який наведено на рисунку 3.2, оскільки, готельний комплекс не є крупним підприємством і включати декілька етапів. Водночас, варто додати і деякі додаткові елементи. Пропоновані етапи наведені на рисунку 3.4.



Рис. 3.2. Алгоритм процесу підбору персоналу [50]

Так, для підвищення ефективності відбору персоналу слід практикувати багаторівневі співбесіди при прийомі на роботу в готель «Villa «Затишна», а пошук нових працівників повинен супроводжуватися одночасним розробленням відповідних посадових інструкцій, для нових посад, які складаються і затверджуються відповідно до загальноприйнятих стандартів. Даний аспект дасть змогу працівникам відповідальніше ставитися до роботи на

своїй ділянці, на якій він працює.

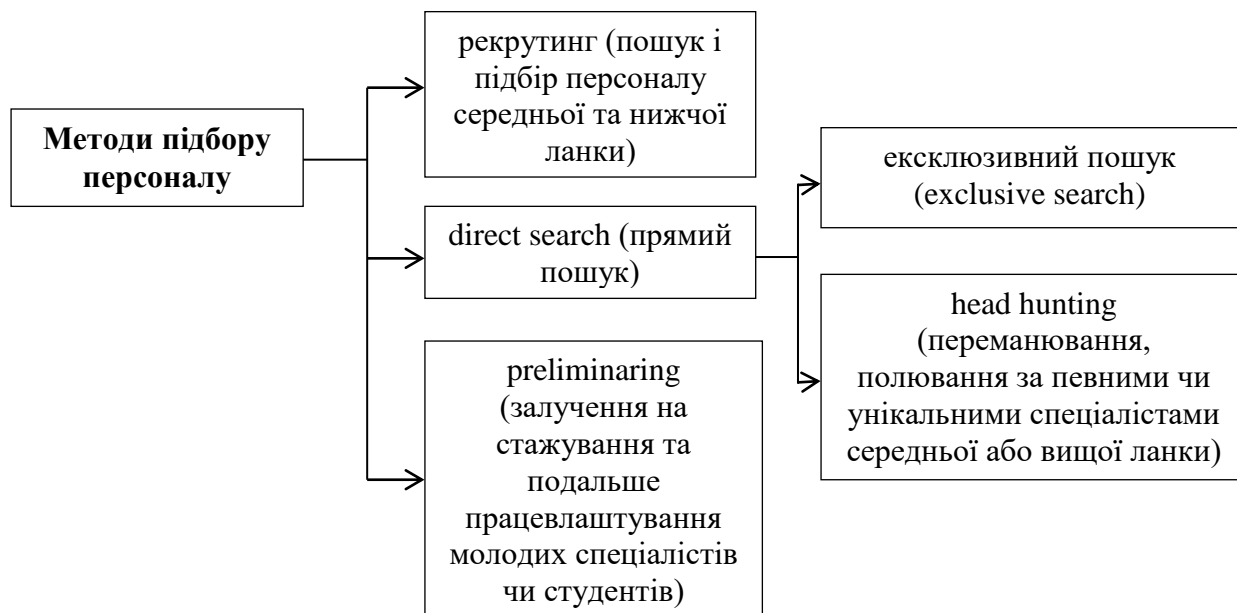


Рис. 3.3. Основні методи підбору персоналу [50]

Найбільш перспективні з них наведені в у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Найбільш перспективні види рекрутингу

Вид рекрутингу	Характеристика
Соціальний рекрутинг	Процес пошуку та найму персоналу з використанням соціальних платформ для реклами роботодавця та претендентів на робоче місце
Реферальний рекрутинг	Компанія до пошуку кандидатів залучає власних працівників, які починають рекомендувати їх компанії знайомим, друзям, колишнім колегам, і вже на цьому етапі фільтруючи тих, хто підходить, а хто ні
Мобільний рекрутинг	Основа роботи усіх рекрутингових системи складає можливість безпосередньо контактувати із потенційними кандидатами. Сучасний високотехнологічний світ дозволяє використання безлічі каналів зв'язку для спілкування із кандидатами як особисті зустрічі, так і відео-чати
Гейміфікація	Популярною є тенденція застосування ігрової механіки у неігрових середовищах, зокрема, рекрутингу
Відео-інтерв'ю	Дає змогу бачити усі емоційні нюанси поведінки та мову жестів. Воно не замінить особистої співбесіди, однак, забезпечить швидкість та зручність при розгляді кандидата та отриманні інформації про його особистість іще на початку рекрутингу.

Вид рекрутингу	Характеристика
Технологія визначення місця розташування	Дає можливість ідентифікувати географічне розташування претендента зі смартфона чи ПК із використанням ІР користувача
Інтернет-сорсинг	Технологія Інтернет-сорсингу дає змогу виявити найвисококваліфікованіших фахівців, пропонуючи такі технології пошуку претендентів як соціальні і професійні мережі Facebook чи LinkedIn

Робота працівників готелю із резюме кандидатів повинна передбачати аналіз:

- аналіз хронологічності викладених даних;
- аналіз використання шаблонних форм;
- аналіз тексту у обов'язкових розділах;
- аналіз наявності коментарів та фактів визнання заслуг.

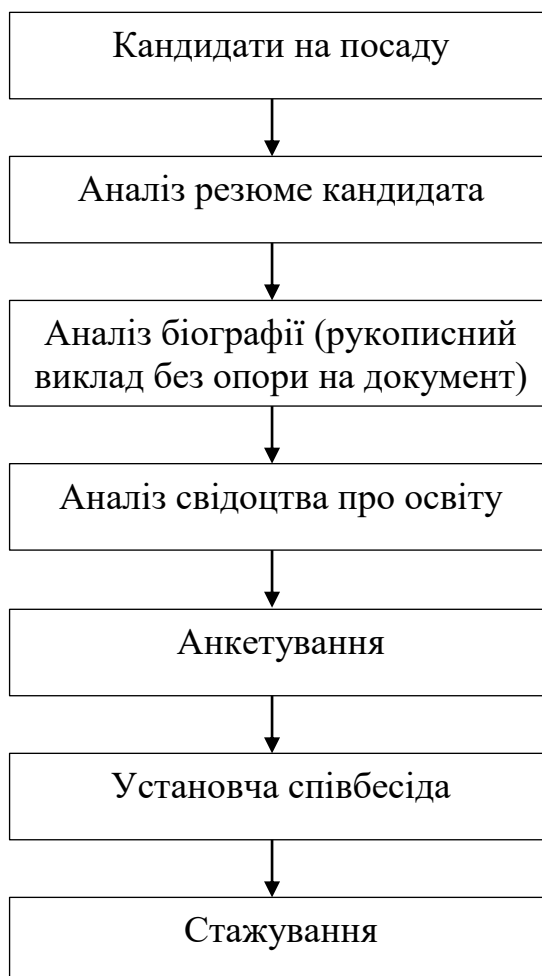


Рис. 3.4. Етапи процедури відбору персоналу в готелі «Villa «Затишна»
Складено зі врахуванням [50]

Відповідно до висновків фахівців з підбору персоналу біографія є найпридатнішим документом для порівняно швидкого огляду особистісного і професійного розвитку кандидата та етапів його становлення як фахівця. При ретельному аналізі біографія може стати одним із найкорисніших способів відбору персоналу та якості висновків групи з відбору персоналу, що у зі співбесідою суттєво полегшують процес оцінки потенційного співробітника.

Анкетування також є обов'язковим рекомендованим інструментом при відборі персоналу. Після резюме і біографії анкетування стає третім етапом, який уточнює наявні відомості щодо потенційного співробітника. Для кращого ефекту, проведення анкетування не слід обмежувати процесом перегляду претендентів. Таке анкетування повинне бути багатофункціональним, зокрема, стосуватись уже існуючих в готелі працівників. Тобто на даному етапі слід провести оцінку їх профпридатності і, враховуючи формування попереднього списку претендентів, можна з їх кола обрати заміну і найменш професійним існуючим працівникам готелю «Villa «Затишна».

Співбесіда є розмовою претендентів на вакантні посади із представниками групи відбору персоналу. В ній обмін інформацією забезпечує реалізацію збору даних про потенціал і придатність претендента як майбутнього співробітника щодо його:

- кваліфікації;
- здібностей;
- інтересів;
- характеру;
- висновку про мотиви і ціннісні установки претендента;
- аналізуються здібності спілкування, контактування і комунікабельності.

Претендент, зі своєї сторони одержує відомості щодо робочого місця, перспектив особистісного зростання у випадку працевлаштування.

Завершальним етапом стає випробувальне стажування. Під час нього

менеджмент готелю може зробити підсумки, чи влаштовує претендент як потенційний працівник, оскільки практика роботи найбільш продуктивно дозволяє оцінити рівень потенціалу претендента.

Після того як претенденти приступають до випробувального стажування, довідуються як слід працювати із постояльцями, необхідним є проходження професійного навчання. Таку програму необхідно проходити всім новим співробітникам. Її тривалість повинна складати принаймні три тижні для претендентів і принаймні два тижні для існуючих співробітників.

Необхідно, щоб новий працівник перші три тижні працював під керівництвом наставника, який буде усе розказувати та показувати, а також спрямовувати роботу. Протягом перших двох тижнів новий працівник, зазвичай не є повністю готовим до самостійної роботи, тому у кожній зміні необхідним є наставник, який контролюватиме і стежитиме за роботою нових працівників.

Також доцільно запропонувати для готелю «Villa «Затишна» зміни у організаційній схемі відбору персоналу. Готель, як ми вже відзначали налічує всього 16 співробітників у всіх службах та відділах. Всі працівники проходять ретельний відбір зі прийому на роботу. Водночас існуюча схема, наведена на рисунку 3.5 не дає змогу керівникам підрозділів самостійно обирати критерії відбору та відбирати працівників, які їм є необхідними. Зокрема, керівник неспроможний самостійно відстежувати та аналізувати резюме претендентів.

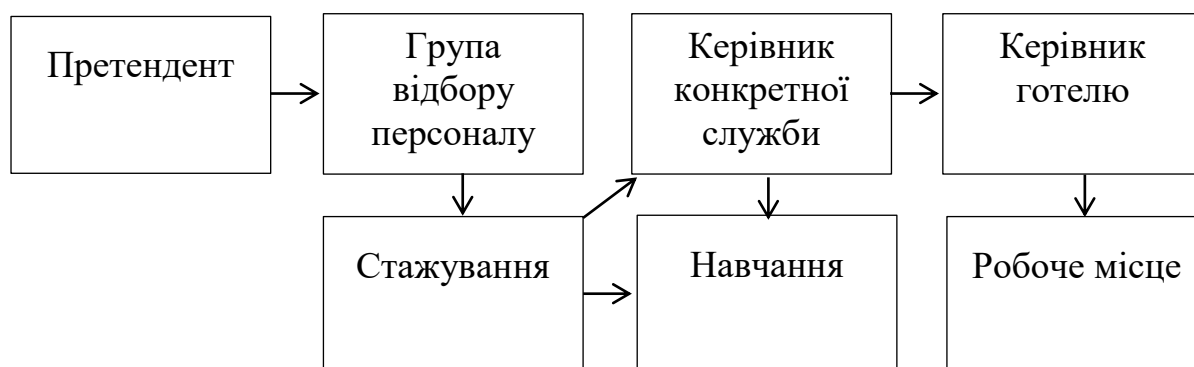


Рис. 3.5. Існуюча організаційна схема відбору персоналу в готелі «Villa «Затишна»

Плинність кадрів в готелі «Villa «Затишна» становить всього складає 6-10 % на рік (1-2 працівники), однак, це переважно природна плинність, зумовлена переїздом в інший регіон чи країну, зміною інтересів, переходом на пенсію тощо. Не дивлячись на це, як ми вже відзначали необхідні зміни для розвитку готелю «Villa «Затишна» в майбутньому.

Існуюча організаційна схема є наступною.

1. Фахівець групи відбору персоналу розглядає всіх резюме претендентів, а керівник готелю проводить співбесіди, аналізує претендентів і приймає потенційних працівників на стажування у певний підрозділ.

2. Фахівець групи відбору персоналу інформує претендента про особливості готелю, графік роботи тощо.

3. Фахівець групи відбору персоналу відправляє працівника на випробувальне стажування до керівника певної служби готелю чи натавника. Ті навчають претендента, проводять стажування, навчають нормам та стандартам готелю.

4. Після випробувального стажування і навчання претендента приймають на роботу, однак, тільки після узгодження і керівником певної служби.

Реалізація такої системи відбору і прийому персоналу забирає досить багато часу і групи відбору персоналу на чолі з керівником готелю, і в керівника певної служби, куди призначено нового працівника.

Ми пропонуємо змінити такий підхід і вдосконалити організаційну схему процесу відбору персоналу у готелі «Villa «Затишна», з метою перерозподілу повноважень між керівникам різних служб готелю. Це забезпечить відбір і найм потенційних працівників у вищому ритмі та з більшою ефективністю. Керівники підрозділу, який потребує нового працівника будуть більшою мірою брати участь при наймі і стажуванні претендента. Вони самі вестимуть співбесіди із претендентами та зможуть відчутти чи підходить він на дану посаду швидше, ніж при стандартній організаційній схемі, що дасть змогу відібрати працівника, який більше відповідає даній посаді і вимогам безпосереднього керівника.

Удосконалена організаційна схема (наведена на рис. 3.6) дозволяє встановити тісніші зв'язки між безпосереднім керівником і потенційним працівником. Він проводитиме і контролюватиме як процес відбору, так і процес стажування і навчання, і уже після співбесіди знатиме, чи претендент підійде на пропоновану йому посаду.

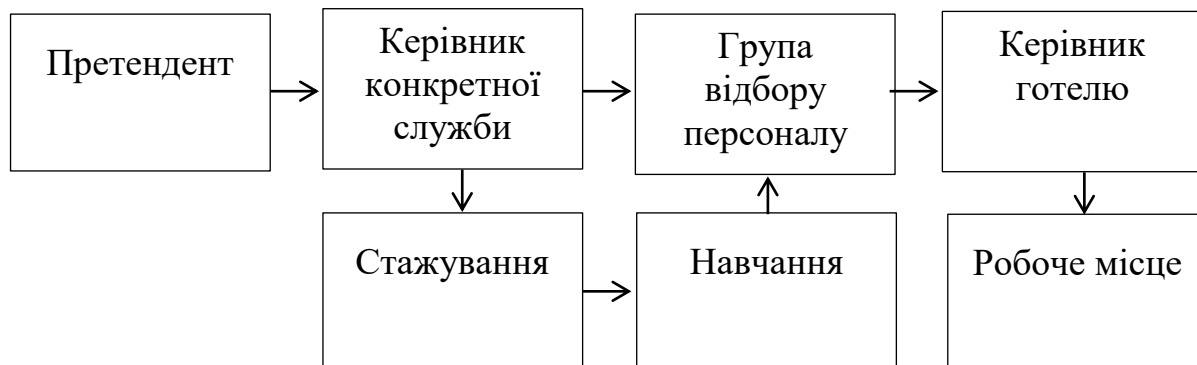


Рис. 3.6. Вдосконалена організаційна схема відбору персоналу в готелі «Villa «Затишна»

Відповідно до даної схеми:

1. Керівник конкретної служби проводить первинний відбір і співбесіду із претендентами на посаду.

2. Він організовує випробувальне стажування і навчання претендента, проводить інструктаж, інформує про особливості готелю та усі його правила і методи роботи. Керівник конкретної служби сам проводить роботу із претендентом, інформує щодо деталей роботи, графіку і розміру оплати.

3. Приймає рішення про найм працівника керівник готелю.

4. Документи претендента передаються до кадрової служби, яка претендента на роботу приймає офіційно.

Відповідно до вдосконаленої схеми ключовою персоною відбору стає керівник підрозділу, куди необхідним є новий працівник. Він приймає основні рішення щодо відбору і найму, керівник готелю тільки узгоджує це.

Таким чином, запропонований алгоритм відбору персоналу у готелі «Villa «Затишна» є процедурою відносно спрощеною, водночас, така кількість етапів дасть змогу дешевше підібрати співробітників, але не менш ретельно, і отримати персонал, який внесе у роботу готелю нові віяння.

Висновки до розділу 3

1. Визначено основні напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю «Villa «Затишна». Проведений аналіз дозволив визначити слабкі сторони системи УП готелю «Villa «Затишна» та заходи щодо її вдосконалення, зокрема, розробка місії, цілей та системи корпоративних цінностей, впровадження наставництва в систему УП, підвищення ефективності управління стресами і конфліктами, навчання співробітників іноземним мовам та удосконалення підбору персоналу. Визначено складові соціальної та економічної ефективності розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи УП готелю «Villa «Затишна».

2. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі «Villa «Затишна». Проведений аналіз персоналу готелю «Villa «Затишна» показав необхідність пошуку нових працівників, оскільки готель вводить в експлуатацію два нових корпуси, а також необхідність підвищення кваліфікації існуючого персоналу. Визначено стандартні етапи процесу підбору персоналу та низку методів підбору персоналу, які бізнес широко практикує в сучасних умовах, зокрема, рекрутинг, ексклюзивний пошук, head hunting, та preliminaring. Визначено найбільш перспективні види рекрутингу.

Визначено етапи процедури відбору персоналу в готелі «Villa «Затишна». Запропоновано зміни у організаційній схемі відбору персоналу в готелі. Удосконалена організаційна схема дозволяє встановити тісніші зв'язки між безпосереднім керівником і потенційним працівником. Відповідно до вдосконаленої схеми ключовою персоною відбору стає керівник підрозділу, куди необхідним є новий працівник. Він приймає основні рішення щодо відбору і найму, керівник готелю тільки узгоджує це.

ВИСНОВКИ

Мета кваліфікаційної роботи полягала в вивченні теоретичних засад організації системи управління персоналом та визначенні напрямків її удосконалення. Підводячи підсумок проведеним дослідженням у цій кваліфікаційній роботі необхідно зробити низку висновків. Зокрема:

1. Проведено аналіз основних понять, суті, цілей, завдань і функцій управління персоналом. Проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної теми. Визначено взаємозв'язки між управління персоналом та кадровою політикою підприємства. Визначено групи чинників, які впливають на кадрову політику підприємства. Визначено широку сферу функцій УП.

2. Проаналізовано систему управління персоналом, її сутність, цілі та функції. Визначено складові системи УП. Визначено цілі системи УП відповідно до бачення працівника та цілі системи УП відповідно до цілей підприємства. Систематизовано функції системи управління персоналом на підприємстві

3. Проведено аналіз методів пошуку, відбору та навчання персоналу на підприємствах. Визначено складові етапи формування HR-бренду роботодавця. Виділено базові етапу відбору персоналу. Відзначено переваги використання кількох методик відбору роботодавцем. Розглянуто найпоширеніші методи проведення співбесіди із кандидатами. Сформульовано приклади проєктивних питань і оцінюваних чинників кандидатів.

4. Проведено діагностику діяльності підприємства «Villa «Затишна». Проаналізовано організаційну структуру підприємства «Villa «Затишна» і відзначено, що вона є лінійно-функціональною. Проаналізовано графік ступеня завантаженості номерного фонду готелю «Villa «Затишна» за 2019-2020 рік. Показано, що готель функціонує нормально, однак, доцільним було б підвищити завантаженість весняно-осінній період.

5. Проаналізовано діючу систему управління і функціональні обов'язки персоналу. Проведено аналіз конкурентоспроможності готелю «Villa

«Затишна» та відзначено достатню кількість конкурентних переваг перед іншими готелями в регіоні. Проаналізовано функціональні обов'язки персоналу готелю «Villa «Затишна» і функціональний розподіл праці керівництва в сфері управління персоналом. Розглянуто якісний склад трудових ресурсів готелю «Villa «Затишна», зокрема, їх розподіл працюючих за віком, за рівнем освіти та за стажем роботи. Визначено технологію управління кадрами за якою працюють керуючі працівники в готелі «Villa «Затишна».

6. Проведено аналіз особливостей управління персоналом в готелі «Villa «Затишна». Відзначено, що відбором, управлінням та підготовкою персоналу в готелі «Villa «Затишна» займається директор та адміністратор. Виявлено переваги та низку проблем у системі УП готелю «Villa «Затишна», зокрема, не повна задоволеність рівнем заробітної плати, недостатня ефективність системи адаптації, недостатня поінформованість щодо цілей та цінностей готелю

7. Визначено основні напрями вдосконалення системи управління персоналом готелю «Villa «Затишна». Визначені заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом і деталізовано їх зміст. Визначено складові соціальної та економічної ефективності розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи УП готелю «Villa «Затишна».

8. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення відбору персоналу в готелі «Villa «Затишна». Визначено стандартні етапи процесу підбору персоналу та низку методів підбору персоналу, які бізнес широко практикує в сучасних умовах. Визначено найбільш перспективні види рекрутингу. Запропонований алгоритм відбору персоналу у готелі «Villa «Затишна» є процедурою відносно спрощеною, водночас, така кількість етапів дасть змогу дешевше підібрати співробітників, але не менш ретельно, і отримати персонал, який внесе у роботу готелю нові віяння.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів : Закон України від 15 трав. 1991 р. № 1023-XII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 02.10.2021).
2. Про туризм: Закон України від 15 вер. 1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 02.08.2021).
3. Кодекс законів України про працю. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
4. Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні : Наказ МВС України від 30.12.2014 № 1417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#Text> (дата звернення: 02.09.2021).
5. Управління персоналом : навч. посіб. / Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
6. Бажан І. І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). С. 69 -73.
7. Байєрс Л. Л., Ру Л. В. Управління людськими ресурсами. *Management*. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm003.html>
8. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. № 20/6.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
10. Бізнес-комунікації (конспект лекцій). *ХНАДУ*. URL: <https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/resource/view.php?id=68123>
11. Бірдус, Л.В., Бірдус М.А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *АгроСвіт*. 2015. № 21. С. 12–14.
12. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.

13. Впровадження змін в компанії за методологією Адізеса. *Executives*. URL: <https://executives.com.ua/vprovadzhennya-zmin-v-kompaniyi-za-metodologiyu-adizesa/>
14. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
15. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Intellect21.nuft*. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf
16. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2017. Вип. 185. С. 160-172.
17. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу.— К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
18. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7(426). С. 341–347.
19. Десслер Гари. Управление персоналом. М.: БИНОМ, 2015. 802 с.
20. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. 2019. Т. 24. Вип. 2(75). С. 88–92.
21. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>
22. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>
23. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. Випуск 39/2020. С. 165-170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf
24. Економічна енциклопедія. Київ: Академія, 2002. Т. 3. С. 390.

25. Етапи підбору персоналу. *Speak-up*. URL: <https://www.speak-up.com.ua/ua/novini/etapy-pidboru-personalu>
26. Єпіфанова І.Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: теоретико-методологічні аспекти фінансового забезпечення. Вінниця: ВНТУ, 2019. 384 с.
27. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. № 23. 2021. URL: [tps://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/147/141)
28. Жилінська, Л.О., Перепадченко Г.В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88–91.
29. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 86-90.
30. Закаблук, Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33–41.
31. Звільнення в разі незадовільного результату випробування працівника (ст. 28 КЗпП). *Фактор*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2014/october/issue-79/article-2383.html>
32. Індивідуально-психологічні особливості адаптаційного процесу. *Studme*. URL: https://studme.com.ua/199204019998/menedzhment/individualno-psihologicheskie_osobennosti_adaptatsionnogo_protsesta.htm
33. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. No 1. С. 218–234.
34. Ковальчук В.Г., Білоконь М.І. Формування системи менеджменту персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. Випуск 26. 2018. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/26_2018_ukr/26.pdf

35. Козінчук В., Білецька І. Основні поняття, суть, цілі, завдання та функції управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 78-80.
36. Козінчук В., Білецька І. Складові системи управління персоналом. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Сучасні тренди інноваційного розвитку», 28 жовтня 2021 року. Івано-Франківськ: НАІР, 2021. С. 285-287.
37. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Національна бібліотека України ім. В. Вернадського*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf
38. Костенко А.Р. Кар'єрограма як орієнтир розвитку персоналу. *СумДУ*. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43854/3/Kostenko_career.pdf
39. Кузнєцов М.А., Особливець Я.А. Емоційно-вольові та особистісні особливості впевненої поведінки. Вісник Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Психологія. Вип. 46. Ч. I. Х.: ХНПУ, 2013. С. 96-109.
40. Кузьмін О. Є. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011. 236 с.
41. Лозинський І.Є., Єлісеєва Л.О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 184-188.
42. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.
43. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1212>
44. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету "КРОК"*. Серія : Економіка. 2013.

Вип. 33. С. 189-196. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_33_30

45. Персонал. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Персонал>
46. Петюх В.М. Управління персоналом. К.: КНЕУ, 2000. 124 с.
47. Принципи та методи управління персоналом. *Taylrrenee*. URL: <https://uk.taylrrenee.com/biznes/4403-principy-i-metody-upravleniya-personalom.html>
48. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.
49. Пушкар З.М., Пушкар. Б.Т. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
50. Романчукевич М. Й., Баран Р. Я. Особливості сучасного підбору персоналу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 210-217. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/30_2019_ukr/34.pdf
51. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 303-307.
52. Свергун, О.Л., Пасс Ю. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле. СПб. : Питер, 2014. 320 с.
53. Севастьянов Р.В., Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. «Економічний вісник Запорізької інженерної академії». 2013. с.177-187.
54. Сорока О.В., Красовська К.В. HR-бренд: сутність та стан в Україні. *Економіка і організація управління*. № 3 (23). 2016. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2898/2937>
55. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр.* К: ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129.
56. «8 кроків до серця гостя»: персонал готелів та ресторанів навчається гостинності по-вінницьки. *Вінницька міська рада*. URL: <https://www.vmr.gov.ua/Lists/CityNews/ShowNews.aspx?ID=8156>

57. 5 методів співбесіди. *Робота в Україні*. URL: https://pracija.com.ua/statti/5_metodiv_spivbesidy/145.html
58. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition 2014. Kogan Page, 2014. 880 p.
59. Villa "Затишна". *Facebook*. URL: <https://www.facebook.com/villaZATYSHNA/>
60. Villa «ЗАТИШНА». *Karpaty.info*. URL: <https://www.karpaty.info/ua/uk/if/nd/mykulychyn/hotels/villa.zatyshna/>
61. Voynarenko M., Dzhedzhula V., Yepifanova I. Modeling of the Process of Personnel Motivation for Innovation Activity. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2020. Vol. 17. Pp. 467–477.