

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»
Декан факультету
Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис)
«__» _____ 2024 р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри
Ірина МЕЛЬНИК
(підпис)
«__» _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Туризмознавство»

на тему: «Інноваційні методи оцінки персоналу підприємств туристичного бізнесу»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ТУ-2-5М

Саміленко Дмитро Андрійович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) _____ (підпис)

Керівник Баєв Вадим Вікторович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) _____ (підпис)

Рецензент Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ
(прізвище та ініціали) _____ (підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно- ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В. Ф. Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу
світній ступінь магістр

Спеціальність 242 «Туризм»
(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Туризмознавство»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач
кафедри туристичного та
готельного бізнесу

Ірина МЕЛЬНИК
“ ” _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Саміленко Дмитра Андрійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Інноваційні методи оцінки персоналу підприємств туристичного бізнесу»

керівник роботи Баєв Вадим Вікторович, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «23» листопада 2023 року №948-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 16 лютого 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова література, фахова література, статистична звітність готельного підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти та практичні особливості застосування інноваційних методів оцінки персоналу

Розділ 2. Аналіз застосування інноваційних методів оцінки персоналу

Розділ 3. Вдосконалення системи оцінки персоналу в готелях Києва

Розділ 4. Соціально-економічне значення впровадження інноваційної системи оцінки персоналу

5. Перелік графічного матеріалу
таблиць – 31, рисунків – 6.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Баєв В.В., доцент кафедри ТГБ		
II	Баєв В.В., доцент кафедри ТГБ		
III	Баєв В.В., доцент кафедри ТГБ		
IV	Баєв В.В., доцент кафедри ТГБ		

7. Дата видачі завдання 03 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ №	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	01.09.2023- 30.09.2023 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	03.10.2023- 19.10.2023 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	20.10.2023- 02.11.2023 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	03.11.2023- 16.11.2023 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Проектний	17.11.2023- 30.11.2023 рр.	виконано
6	РОЗДІЛ 4 Дослідно – рекомендаційний	01.12.2023- 14.12.2023 рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	15.12.2023- 22.12.2023 рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	25.12.2023- 26.01.2024 рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	29.01.2024- 12.02.2024 рр.	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	13-16.02.2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	21-22.02.2024 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Дмитро САМІЛЕНКО

_____ (прізвище та ініціали)

Вадим БАЄВ

_____ (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Саміленко Дмитро Андрійович
на тему: Інноваційні методи оцінки персоналу підприємств
туристичного бізнесу

Кваліфікаційна робота складається з – 114 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 6, таблиць – 31.

Об’єктом дослідження є процес управління готельними підприємствами.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні засади формування інноваційних методів оцінки персоналу підприємств готельного бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методологічних інноваційних методів оцінки персоналу засобів розміщення та реалізації запропонованих напрямів удосконалення системи оцінки персоналу готельних підприємств.

У I розділі досліджено теоретичні аспекти та практичні особливості застосування інноваційних методів оцінки персоналу готельного бізнесу.

У II розділі здійснений аналіз застосування інноваційних методів оцінки персоналу, проведена діагностика діяльності підприємств щодо динаміки обсягу наданих послуг і основних фінансово-економічних показників; визначено стан трудових ресурсів готелів та досліджено системи оцінки співробітників організації.

У III розділі розкриті та детально розглянуті проблеми організації оцінки персоналу готелів. Розроблено нову систему оцінки щодо покращення оцінки співробітників. Та визначено можливості впровадження зарубіжного досвіду в процесі оцінки персоналу готелів.

У IV розділі виконаний аналіз соціально-економічного значення інноваційної системи оцінки персоналу.

Ключові слова: персонал, оцінка персоналу, система оцінки персоналу, інноваційні системи оцінки персоналу

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....	11
1.1. Сутність та роль оцінки персоналу в управлінні підприємством.....	11
1.2. Інноваційні методи оцінки персоналу туристичного бізнесу.....	21
1.3. Зарубіжний досвід організації оцінки персоналу	32
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ	38
2.1. Загальна характеристика готелів міста Київ.....	38
2.2. Діагностика діяльності підприємств щодо динаміки обсягу наданих послуг і основних фінансово-економічних показників.....	45
2.3. Аналіз стану трудових ресурсів готелів.....	52
2.4. Дослідження системи оцінки співробітників організації.....	61
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЯХ КИЄВА.....	71
3.1. Основні проблеми організації оцінки персоналу готелів.....	71
3.2. Розробка нової системи оцінки щодо покращення оцінки співробітників.....	77
3.3. Можливості впровадження зарубіжного досвіду в процесі оцінки персоналу готелів.....	85
Висновки до розділу 3.....	89
РОЗДІЛ 4. СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ.....	90
4.1. Методика інноваційної системи оцінки персоналу.....	90

4.2. Визначення соціально-економічної ефективності від нової системи оцінки.....	94
Висновки до розділу 4.....	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах високої конкуренції та мінливості навколишнього середовища підприємствам для того, щоб зберегти та зміцнити свої позиції на ринку, необхідно вміти прогнозувати зміни, відстежувати світові тенденції, впроваджувати нові технології та вдосконалювати запропоновані товари та послуги для задоволення поточних та перспективних потреб. При цьому велике значення для підприємства має людський капітал, оскільки саме працівники визначають успіх своєї діяльності. Кожному підприємству для досягнення його стратегічних цілей потрібен персонал, який має певні характеристики, що дозволяють йому ефективно виконувати свої функції. З часом вимоги до персоналу змінюються. Так, на початку ХХ ст. від співробітника вимагалось виконання примітивних функцій, які вимагають від нього особливих якісних характеристик. Однак технічний прогрес призвів до того, що у ХХІ ст. видатні результати стали можливими лише за наявності висококваліфікованих співробітників, які мають необхідний потенціал. Сьогодні ефективність діяльності будь-якої організації визначається компетенціями персоналу, оскільки вони впливають на формування конкурентних переваг підприємства та стратегію його розвитку. Конкурентоспроможність підприємства досягається за рахунок наявності у нього організаційних компетенцій, до складу яких і компетенції співробітників. Більше того, щоб випереджати зміни, що відбуваються у світі, необхідно розвивати компетенції персоналу.

Для управління туристичним та готельним підприємством керівництву необхідно знати можливості персоналу, приділяти особливу увагу його вивченню, саме, виявляти наявні компетенції співробітників. Це дозволить забезпечити відповідність стратегічних цілей підприємства та компетенцій працівників. Таким чином, такий напрямок кадрової роботи, як оцінка персоналу є надзвичайно актуальним питанням.

Крім того, значення дослідження даної проблеми обумовлено недостатністю її теоретичного опрацювання та практичного досвіду в галузі оцінки персоналу туристичного підприємства.

Аналіз опублікованих праць свідчить про те, що проблема оцінки персоналу підприємства досліджувалася багатьма вченими, серед них: Анцупов А.Я. [1], Бондаревська К. В. [4], Вертегел С. Я. [16], Городня Т. А. [20], Дідур К.М. [25], Климчук А. О. [39], Монстович А. [44], Мізінцева М.Ф., Сардарян А.Р. [46] та інших. Усі вони відзначають актуальність і значення проведення оціночних заходів. Серед дослідників, які зробили реальний внесок у дослідження методів оцінки персоналу готельних підприємств, можна назвати Городня Т. А. [20], Ковальова К.Л. [48], Погуда Н. В. [60] та інші. Однак, незважаючи на велику кількість досліджень з кадрового менеджменту, відчувається необхідність узагальнення та систематизації різних фундаментальних досліджень, проведення комплексного аналізу окремих методологічних підходів до трактування тих чи інших понять у галузі теорії оцінки персоналу.

Метою дослідження є дослідження теоретико-методологічних інноваційних методів оцінки персоналу засобів розміщення та реалізації запропонованих напрямів удосконалення системи оцінки персоналу туристичних підприємств.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність та роль оцінки персоналу в управлінні підприємством;
- розглянути інноваційні методи оцінки персоналу;
- дослідити зарубіжний досвід організації оцінки персоналу;
- надати загальну характеристику готелів міста Київ;
- провести діагностику діяльності підприємств щодо динаміки обсягу наданих послуг і основних фінансово-економічних показників;
- провести аналіз стану трудових ресурсів готелів;
- дослідити систему оцінки співробітників організації;

- окреслити основні проблеми організації оцінки персоналу готелів;
- описати напрямки розробки нової системи оцінки щодо покращення оцінки співробітників;
- визначити можливості впровадження зарубіжного досвіду в процесі оцінки персоналу готелів;
- описати соціально- економічне значення впровадження інноваційної системи оцінки персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємствами туристичного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування інноваційних методів оцінки персоналу підприємств туристичного бізнесу.

Інформаційна база досліджень: для детального висвітлення теми слугували законодавчі та нормативні акти Верховної Ради України, фінансова та статистична звітність готельних підприємств, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статті й матеріали в періодичних виданнях, спеціалізована література, тематичні інформаційні ресурси та інші джерела інформації з методів оцінки персоналу підприємств засобів розміщення.

Методологічна основа дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу (при проведенні аналізу існуючих теоретичних і методологічних підходів та положень, наукових розробок з проблем методів оцінки персоналу готельних підприємств), формування стратегії розвитку засобів розміщення (при формуванні підходів щодо напрямів удосконалення системи оцінки персоналу готельних підприємств (при систематизації чинників, які впливають на розвиток сфери гостинності;; узагальнення (при удосконаленні змісту дефініцій «стратегія», «стратегія розвитку»); SWOT-аналізу; маркетингу (при проведенні маркетингового дослідження з метою визначення оцінки задоволеності споживачів якістю надаваних послуг досліджувальних підприємств).

У роботі використано такі наукові підходи до проведення дослідження як системний аналіз, методи порівняння та угруповань, методи структурного, ретроспективного, порівняльного, статистичного та економічного аналізу.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання одержаних результатів та розроблених обґрунтованих методичних підходів до формування інноваційних методів оцінки персоналу підприємств туристичного бізнесу та реалізації запропонованих напрямів удосконалення системи оцінки персоналу підприємств в практичній діяльності підприємств засобів розміщення.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи викладено на 114 сторінках, містить 31 таблицю та 6 рисунків. Список використаної літератури складає 76 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та роль оцінки персоналу в управлінні підприємством

В даний час оцінка персоналу керівниками та рядовими співробітниками підприємств розглядається як приватний та вузькоспеціальний напрям кадрової роботи менеджерів з персоналу. У публікаціях також домінує підхід до оцінки як однієї з технологій керування персоналом. У цьому контексті зміст оцінки персоналу зводиться до встановлення відповідності характеристик працівника, його поведінки та результатів праці вимогам посади, структурного підрозділу та організації. За результатами оцінки приймаються різноманітні кадрові рішення: про найм співробітника, його кар'єру, навчання та розвиток, стимулювання та мотивації.

Розгляд оцінки персоналу серед важливих підсистем як управління персоналом, так і загального менеджменту підприємства зустрічається дуже рідко. Однак оцінка персоналу в статус елемента управління підприємством спрямована на вирішення набагато більшого кола задач, ніж просто як елемент системи кадрового менеджменту. Зокрема, вона здатна зіграти значну роль антикризових програмах (оцінка трудового потенціалу груп, команд, підприємства), системах управління на основі стандартів якості (оцінка відхилень фактичних показників персоналу від нормативних), в інноваційному та стратегічному управлінні (оцінка інноваційного потенціалу та здібностей до розвитку співробітників) та т.д [16,с.48].

Якісно вибудована система оцінки персоналу виконує функції з мотивації співробітників, спрямовані на підвищення продуктивності, покращення якості праці, підвищення кваліфікаційних властивостей,

планування розвитку співробітників, і навіть дозволяє розробляти програми з винагороді співробітників. Система оцінки результатів діяльності співробітників організації не може бути самостійною діяльністю, відірваною від комплексу інтегрованих процесів керування людськими ресурсами [8,с.34].

Метою кожної комерційної компанії є максимальне отримання прибутку виходячи з наявних ресурсів, оскільки прибуток є одним з найважливіших показників, що оцінюють ефективність роботи компанії. Цей показник складається з ефективного використання сукупності організаційних ресурсів та ресурсів кожного працівника в тому числі. Оцінка персоналу один із способів аналізу ефективності експлуатації внутрішніх ресурсів. І вона ж є одним із найважливіших напрямків діяльності кадрових служб підприємства [40,с.411].

Під оцінкою персоналу мається на увазі система, що дозволяє виміряти результати роботи та оцінити рівень професійних навичок співробітників, а також їх потенціал щодо стратегічних завдань організації. У процесі оцінки керівник порівнює трудові компетенції співробітника, який обіймає ту чи іншу посаду, з досвідом та навичками спеціаліста, що підходить для цієї посади [20,с.77].

Також слід зазначити, що проведення оцінки персоналу дозволяє визначити співвідношення між витратами на утримання одного співробітника та реально виконаною ним роботи, виявити його функціональну роль та оцінити потенціал. Класифікація цілей оцінки персоналу представлена на рис 1.1.

Оцінка персоналу повинна також відповідати таким вимогам:

- повнота та достовірність відображення результатів, що гарантують подальшу справедливість та ефективність кадрових рішень;
- конкретність, що передбачає практичні рекомендації;
- забезпечення сумісності з досягненнями інших працівників та попереднього періоду.

Обґрунтування тези у тому, що оцінка персоналу може бути компонентом як управління персоналом, так і управління підприємством, будується на системному її баченні та аналізі. Дійсно, система завжди виділяється з «чогось більш спільного», із зовнішнього середовища, з якою встановлює певні взаємозв'язки.



Рис.1.1. Цілі оцінки персоналу

Джерело: сформовано автором за матеріалами [22]

З огляду на це можемо сформулювати концепцію системи оцінки персоналу.

Так, говорячи про системну природу оцінку персоналу, що є цілісним комплексом певним чином взаємопов'язаних та взаємодіючих компонентів, який перебуває в особливій єдності із зовнішнім середовищем і є одночасно стійким єдиним цілим утворенням та підсистемою систем вищого порядку.

У загальній теорії систем під середовищем розуміється «сукупність всіх об'єктів, зміна властивостей яких впливає на систему, а також тих об'єктів, чії властивості змінюються внаслідок поведінки системи» [5, с. 61].

Спрощена структура середовища оцінки персоналу організована на кшталт «матрьошки», у центрі якої знаходиться оцінка персоналу, а навколо неї нашаровуються різнорівневі елементи середовища (див. рис. 1.2). або мікросередовища другого рівня можна віднести стратегію розвитку підприємства, стадію його життєвого циклу, внутрішньофірмову культуру, лідируючі методи та стилі управління тощо.



Рис.1.2. Будова середовища системи оцінки персоналу, заснований на опосередкованому впливі факторів

Джерело: сформовано автором за матеріалами [15]

Чинники цільового оточення підприємства або макросередовища, що впливають на оцінку персоналу, це – стан ринку праці, галузева та професійна структура попиту та пропозиції робочої сили, кадрова політика підприємств

регіону, що існують у суспільстві соціально-трудова цінності та норми, рівень розвитку теорії та практики оцінки [58,с.174].

Організація структури середовища оцінки персоналу за наведеною схемою (як «матрьошки») виходить із наступних, сформульованих принципів.

1. Принцип лінійної послідовності включення різнорівневих систем у зовнішнє середовище оцінки: від відносно простих до більш складних. Кожен наступний шар є системою (чи іноді в розрізі окремих підприємств несистемний об'єкт) вищого порядку. У цьому оцінка персоналу є компонентом системи управління персоналом, а остання входить у систему організації. Оцінка має взаємозв'язки з організацією та позаорганізаційним середовищем лише через систему управління персоналом. Включеність оцінки в структуру організації як її елемента опосередкована включеністю до системи управління персоналом [23,с.35].

2. Принцип збільшення дистанції між оцінкою та елементами зовнішнього середовища у міру зростання їх рівня та складності, тобто дистанція оцінки мінімальна з управлінням персоналом та максимальна із позаорганізаційним оточенням.

3. Принцип пріоритетності на оцінку різнорівневих елементів. У міру «віддалення від центру» (від оцінки персоналу) кожен наступний шар несе менший вплив на оцінку в порівнянні з попереднім, причому збільшується опосередкованість цього впливу.

Так, відповідно до схеми, найбільший вплив на оцінку надає система управління персоналом, менший і опосередкований через управління персоналом впливає організація, ще більш ослаблений та опосередкований вже через організацію та систему управління персоналом впливає позаорганізаційне середовище [6,с.708].

Дана схема і принципи, що лежать в її основі, виправдані, оскільки відповідають тенденціям і запитам практики та теорії управління персоналом. По-перше, вони демонструють одну з технологій аналізу середовища оцінки, яка й зрозуміла – від вивчення чинників управління персоналом до вивчення

чинників організації та чинників середовища. По-друге, схема відображає переважний в управлінні персоналом підхід до оцінки як елементу системи управління персоналом, наявність якого зумовлено потребами та інтересами насамперед управління персоналом. Разом із представленими доказами на користь викладеної структури зовнішнього середовища оцінки персоналу, слід зазначити, що вона показує лише загальні закономірності взаємозв'язку оцінки персоналу із елементами середовища. З позицій цієї схеми неможливо пояснити деякі тенденції відносної автономії оцінки від системи, що виявляються останнім часом.

Управління персоналом, приклади прямого впливу на оцінку факторів внутрішньоорганізаційної середовища та зовнішнього по відношенню до організації середовища, спроби використання оцінки в інших, ніж тільки управління персоналом, напрямки діяльності організації [68,с.31]. Виходячи з цього, на додаток до раніше наведеної схеми, опишемо ще одну уточнюючу схему будови та ієрархії елементів середовища оцінки персоналу (рис. 1.3).

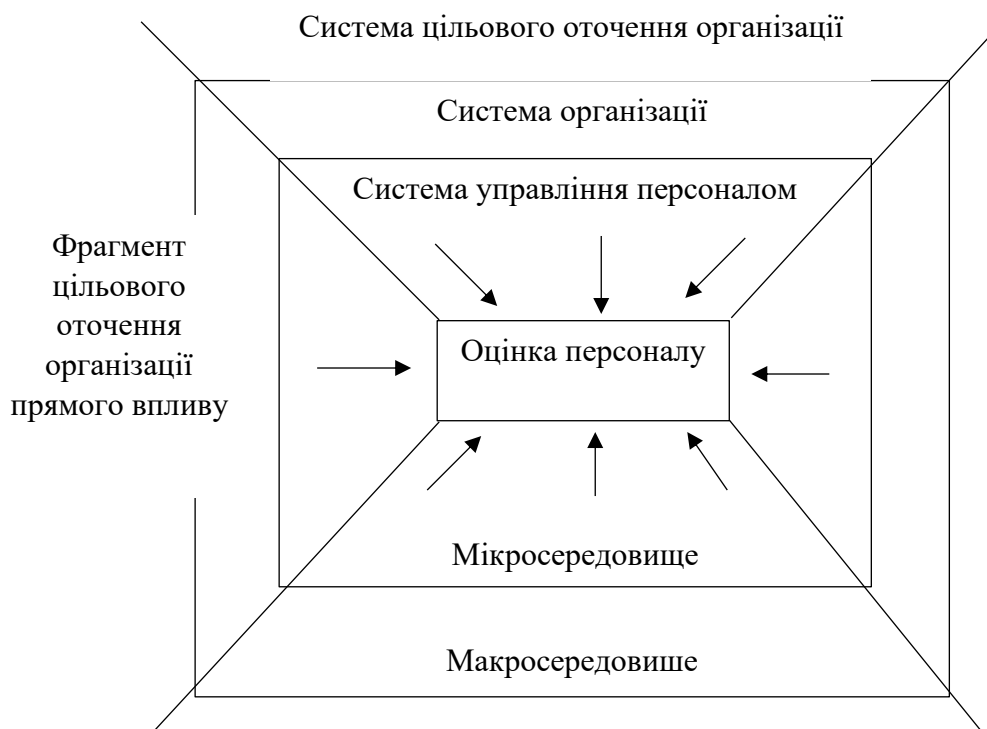


Рис.1.3. Будова середовища системи оцінки персоналу, заснований на
прямому впливі факторів

Джерело: сформовано автором за матеріалами [66]

Отже, вона полягає в тому, що оцінка безпосередньо включена до контексту управління організацією. Між цими двома системами існують не лише опосередковані, як у попередній схемі, зв'язки, а й прямі. Крім того, в макросередовищі існує фрагмент, який також безпосередньо взаємодіє із системою оцінки, а не через середовище управління персоналом та організацією.

Правомочність запропонованої схеми обумовлена тим, що, по-перше, історично оцінка існувала як напрямок діяльності організації в рамках її управління, хоча найбільш розвинену та доцільну форму вона набула при включенні в теорію та практику управління персоналом [60,с.78].

По-друге, нині, коли спостерігається інтенсивний розвиток концепцій та технологій управління підприємством та паралельне накопичення різноманітного досвіду здійснення оцінки, остання знову розглядається як елемент організаційного менеджменту. Спроби такого підходу до оцінки поки ще дуже розрізнені та нечисленні. Але вже можна говорити про наявність теоретичних та практичних передумов до подання оцінки у статусі елемента таких підсистем менеджменту, як управління якістю на основі стандартів, загальна діагностика підприємства, контролінг процесів організації, стратегічне та (або) антикризове керування [69,с.96].

Наприклад, Бучинська Т.В. оцінку персоналу розглядає у розрізі діагностики якості кадрових рішень та визначення ефективності функціонування управління персоналом у структурі організації [5,с.60].

Дають чітку постановку питання про важливість розгляду оцінки персоналу як щодо автономного елемента управління підприємством Гарматюк О. А., Бакса Х. К., акцентуючи увагу на ролі оцінки в системі соціального управління підприємством та в управлінні досягненнями та розвитком організації [19,с.96].

По-третє, у сучасній літературі викладається позиція, відповідно до якої оцінка має особливий статус у системі управління персоналом. Вона є системоутворюючим компонентом [30,с.356]. Тобто оцінка у системі

управління персоналом не просто елемент, а ще і фактор – «джерело впливу на систему, визначальний зміст структурних компонентів та системи в цілому».

У ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків оцінка виступає як причини формування певної структури зв'язків у системі управління персоналом. Роль «причини» ставить оцінку персоналу «над управлінням персоналом», дозволяє розглядати її не лише як елемент, але як відносно автономний об'єкт. Такий статус пов'язаний із широким діапазоном можливостей та сфер реалізації оцінки. Навіть у системі управління персоналом оцінка виконує сукупність різноманітних функцій, але ці функції вона може і має успішно реалізовувати та за рамками системи управління персоналом, зокрема у управлінні організацією [74,с.162].

По-четверте, пропонована структура середовища оцінки відбиває сучасні дослідження, що синтезують розробки системного та ситуаційного методологічних підходів пізнання об'єкта. На противагу розгляду організації як цілості (системний підхід) прихильники ситуаційного підходу пропонують підсистемний погляд діяльність організації. Тобто, з одного боку, сама організація є сукупністю щодо самостійних підсистем, з іншого – зовнішнє середовище є не однорідним та єдиним утворенням по відношенню до цілісної організації (системний підхід), а динамічно мінливою, складною багатошаровою гетерогенною системою. Вона постає у вигляді різнорідних фрагментів, що мають різну природу та ступінь рухливості [9,с.345].

Наприклад, у концепції П. Лоуренса та Дж. Лорша розвинена думка про організацію як про складну, комплексну та багаторівневу систему, що складається з ряду простих організаційних систем, що забезпечують різнорідні завдання (науково-технічні розробки, виробництво, збут та ін.). Дані простої системи або підсистеми розглядаються як відносно автономні, що виконують різнотипну діяльність та які мають справу зі своїм фрагментом зовнішнього середовища, що спираються на свій тип професіоналів, свою технологію, для

кожної з яких характерні свої закономірності та логіка функціонування [7,с.140].

Відповідно до викладеної концепції, оцінка персоналу також може бути представлена як одна з підсистем організації, відносна автономність якої полягає в тому, що вона здатна, зазнаючи деякі внутрішні зміни, налаштовуватися виконання цілей певного кола підсистем організації (як підсистеми управління персоналом). Наприклад, «оцінка персоналу рівнозначна як елемент системи управління персоналом, так і як елемент управління досягненнями та розвитком організації» [13, с. 77] Крім того, автономність оцінки проявляється і в наявності у неї свого фрагмента зовнішнього середовища, яке не перетинається з оточенням управління персоналом, а є частиною макрооточення. У цей фрагмент ми включаємо розвиток діагностичних методів виявлення стану будь-якого об'єкта, в тому числі та персоналу, рівень теорії та практики оцінки персоналу в країні та регіоні, ринок фахівців з оцінки персоналу, методики оцінки, ступінь реалізації оцінки кадровими та рекрутинговими агенствами тощо. Тобто оцінка має свій фрагмент середовища, своє коло фахівців, свою технологію, свої закономірності та логіку функціонування. У цьому структура системи оцінки, стан її підсистем, методи ціледосягнення залежні від стану та типу фрагмента середовища, з яким вони знаходяться у взаємодії.

На закінчення наведемо приклади використання оцінки персоналу у деяких напрямках менеджменту підприємства. Так, у системі організаційного аудиту важливим елементом є аудит персоналу, під яким розуміють оцінку відповідності кадрового потенціалу організації її цілям та стратегії розвитку. Кадровий аудит зазвичай проводиться в програмах розвитку бізнесу, реформування організації та такому аспекті виходить за межі системи управління персоналом, виступаючи частиною менеджменту підприємства. Аудит персоналу базується на даних оцінки про кількісні та якісні характеристиках працівників. Зокрема, за допомогою оцінки дається відповідь на запитання: «Чи має організація достатні людські ресурси до змін, чи

здатний персонал працювати досить ефективно і відповідно до обраної стратегії» [2, с. 139].

Ще одним напрямом використання оцінки персоналу в організаційному менеджменті є формування єдиної системи оцінки результатів діяльності організації на всіх рівнях та всіх суб'єктів.

В даний час серед науковців та практиків оцінка результатів праці співробітників вважається прерогативою управління персоналом, а оцінка діяльності організації – завдання загального менеджменту компанії. Однак ми поділяємо позицію небагатьох авторів, які розглядають ці оцінки як взаємопов'язані напрямки. Так, Кичко І. І., Горбачова О.Ю. наводять схему взаємозв'язку оцінки діяльності організації та оцінки результатів праці співробітників, яка об'єднує два напрямки – оцінку можливостей досягнення результатів та фактичну оцінку досягнутих показників [34, с. 8].

Перший напрямок включає оцінку матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, науково-технічної інформації, системи управління, оцінку потенціалу колективів, керівників та окремих співробітників та ін. По суті, це аудит потенціалу, у тому числі трудового, з метою прогнозу досягнення запланованих цілей та показників.

Другий напрямок передбачає оцінку досягнення цілей всієї організації, оцінку роботи підрозділів, керівників, співробітників за цілями та завданнями. Така схема дозволяє подолати ізольованість оцінок результатів праці, що нині спостерігається. співробітників та діяльності організації [78,с.215].

В останні роки все частіше звучить думка про необхідність включення до процесу оцінки капіталізації компанії (обліку та визначення вартості різноманітних ресурсів) оцінку вартості людського капіталу [41, с. 294]. Оцінка людських ресурсів, людського капіталу особливо актуальна для тих фірм, де висока питома вага їх вартості у загальних витратах бізнесу (інформаційні технології, консалтинг та ін.) і виникає необхідність «добувати» з персоналу як результати роботи, так і інтелектуальний, особистісний потенціал.

Отже, наведені приклади демонструють широкий діапазон можливостей включення оцінки персоналу управління підприємством. Для ефективної реалізації зазначених напрямів організаційного менеджменту на основі оцінки персоналу необхідний ряд умов, до яких слід віднести: усвідомлення керівниками підприємств важливості проведення оцінки персоналу та формування за її результатами інформаційної бази для багатьох управлінських рішень; створення спеціально розроблених під конкретні завдання методик оцінки; наявність кваліфікованих фахівців з оцінки, здатних на високому рівні продемонструвати усі її можливості.

1.2. Інноваційні методи оцінки персоналу туристичного бізнесу

Основна тенденція розвитку управлінської діяльності – перехід від ієрархічних структур до самоорганізованих. Це дозволяє організації бути адаптивною та розвивати внутрішній кадровий потенціал. Будь-яка проблема підприємства – проблема управління людськими ресурсами, причому працівник і роботодавець – рівні партнери, що мають свої цілі, а оскільки люди мають емоційну реакцію, то і процес взаємодії є двостороннім, що формує трудові відносини.

Трудові відносини – відносини, що ґрунтуються на угоді між працівником про особисте виконання працівником за плату трудової функції, підпорядкування працівника правилам внутрішнього трудового розпорядку при забезпеченні працівників умовами праці відповідно до трудового законодавства [79,с.192].

Вперше оцінка персоналу з'явилася США на початку ХХ в. У міру розвитку бізнесу почали з'являтися нові методи. Нині, зокрема й у практиці, застосовують кілька десятків методів оцінки персоналу. До найпоширеніших методів відносять: описовий, біографічний, інтерв'ювання, тестування, метод вимушеного вибору, еталона, самозвіт (виступ), незалежних суддів, порівняння за парами [42,с.132]. Всі ці методи відносять до так званих

традиційних і мають ряд істотних недоліків. Насамперед це оцінка окремого співробітника поза його організаційними ролями та статусом, коли не враховується потенціал розвитку як компанії в цілому, так і кожного співробітника зокрема.

Тому багато керівників вітчизняних компаній розпочали пошук нових методів оцінки персоналу, які фокусували б увагу на оцінці співробітника його колегами, підлеглими, активніше включали елементи самооцінки, враховуючи у своїй потенціал як окремого співробітника, і робочої групи.

За даними опитування керівників готельних комплексів, найбільш затребуваними методами оцінки персоналу за останні 10 років є: «управління за цілями» (англ. Management by objectives, MBO), «управління результативністю» (англ. performance management, PM), «360 градусів», «Центр оцінки» (англ. assessment center).

Метод управління за цілями з'явився 1954 р. Автор методики – П. Друкер. Методика представляє управління персоналом у бізнес-процесі всередині організації та дозволяє керувати співробітниками за допомогою стандартних способів (робота виконується строго в рамках посадових чи інших інструкцій) і спирається на два методи:

- 1) правильне цілепокладання (отримання прибутку організацією);
- 2) правильна постановка завдань:
 - разові завдання (виконуються одноразово, на завершення вимагають перевірки виконання керівником);
 - функціональні (виконуються періодично, відповідно до посадової інструкції) [46,с.117].

Управління результативністю. Ця методика, створена 1980 р., крім результатів роботи, оцінює компетенції співробітників, особисті якості, необхідні досягнення цілей компанії. За допомогою цього можна виявити сфери розвитку співробітника з подальшого зростання кар'єри. Метод побудований на взаємодії менеджера та підлеглого.

Метод оцінки персоналу «360 градусів» з'явився наприкінці ХХ ст. та відноситься до моніторингових методик. Суть його полягає у визначенні відповідності того чи іншого співробітника займаній посади. Даний метод є високоефективним, тому що співробітника оцінюють всі учасники робочого процесу.

Він використовується для вирішення широкого кола завдань, пов'язаних із професійним розвитком проблемних питань компанії, визначення потреб, наприклад, у навчанні. Коло опитуваних визначається залежно від мети методу, що застосовується.

Метод «360 градусів» розумно застосовувати для аналізу зовнішніх та внутрішніх комунікацій у компанії. З його допомогою можна визначити стан психологічного клімату в організації, а також рівень його впливу на продуктивність праці, з'ясувати ступінь необхідності навчання для співробітників, які претендують на кар'єрне зростання [49,с.44].

Етапи методу «360 градусів».

1. Постановка завдань (визначається коло респондентів).
2. Формування групи оцінюючих (визначення критеріїв відбору).
3. Визначення компетенцій, яким повинен відповідати співробітник (розробка опитувальника, який відбиває основні параметри опитування, визначення списку співробітників, робота яких проходитиме оцінку).
4. Інформування опитуваних про цілі заходу (презентація).
5. Видача анкет учасникам для заповнення (відомості про діяльність працівників).
6. Заповнення анкет.
7. Аналіз даних співробітників [76,с.743].

До недоліків методу можна віднести відсутність вирішення кадрових питань – оцінюються компетенції співробітника, а чи не його досягнення у роботі. Стрес може вплинути на достовірність інформації, і вона буде неправдивою. Крім цього, цей метод підходить не всім компаніям, наприклад,

тим, у яких авторитарний стиль управління, керівництво усувається колективу, немає традиції групових робіт [57,с.76].

«Центр оцінки» вважають найуспішнішою методикою роботи з персоналом у ХХ ст. Для сприйняття у бізнес-середовищі англійську назву методики Assessment Center перекладають як «центр оцінки». На перших етапах цю техніку використовували для підбору претендентів на ключові посади. У пізніший період сфера застосування методу значно розширилася. В даний час «центр оцінки» практикують:

- визначення відповідності професійного досвіду співробітника ідеальної моделі компетенцій тієї посади, яку він претендує;
- з метою виявлення здатності працівників до розвитку кар'єри;
- для формування кадрового резерву компанії;
- складання індивідуальних програм підвищення кваліфікації співробітників.

Компетенція у цьому методі – набір якостей (умінь, навичок), спрямованих на досягнення цілей на робочому місці. Особливість перевірки відповідності працівника методом центру оцінки – визначення потенційних здібностей людини, але з оцінка його попередніх заслуг. «Центр оцінки» – комплекс процедур, що визначає успішність людини у професійній сфері, параметри якої закладені моделлю компетенцій. Перевірочні вправи оформляють як персональних занять, ділових ігор, діалогів, ситуаційних завдань та інших завдань [17,с.50].

Реалізація методу перевірки персоналу традиційному варіанті займає близько двох днів. Вправи виконують кілька співробітників компанії або претендентів на посаду, поставлені в аналогічні умови. Експерти спостерігають за поведінкою перевірених, для більшої прозорості допустима зйомка процесу виконання завдань.

Відповідно до вітчизняного принципу центру оцінки, тестова вправа містить не більше 5 компетенцій. В ідеальному варіанті одне завдання містить 3 компетенції. В результаті спостереження експерти виставляють оцінки

співробітникам, що тестуються (претендентам на посаду). Остаточні результати оприлюднюються після обговорення, погодження та ухвалення рішення серед спостерігачів.

Структуру методу центру оцінки складають відповідно до запитів організації, враховуючи фінансові та часові умови. Основним компонентом цього є ділова гра. Вона представляє бізнес-ситуації, властиві функціоналу посади, компетенції якої оцінюються [71, с.121].

Для ділової гри властиві:

- життєвість ситуації;
- повторення завдань та заходів, які є суттю гри;
- наявність конфлікту;
- можливість використання прихованих резервів [25, с.126].

Бізнес-кейси визначають здібності людини працювати в команді, вміння виходити з гідністю з конфліктних ситуацій та обіймати (претендувати на) посаду, що відповідає її професійним навичкам.

Також оцінюються лідерські навички учасників методу, уміння знаходити рішення, що призводять до досягнення результату. З іншого боку, перевіряється здатність планувати час кожен етап завдання.

Суть ділової гри – припущення схожості поведінкових властивостей у різних ситуаціях, тобто поведінка співробітника в грі буде аналогічною поведінці людини в реальному житті. Ділову гру застосовують з метою оцінки якостей співробітника, на навчання та розвитку необхідних компетенцій.

Розвиток технологій призвів до появи великої кількості нових вправ, що дають змогу оцінити ті чи інші компетенції кандидатів чи співробітників.

Метод центру оцінки передбачає різні ролі оцінювачів: спостерігач, ведучий, дизайнер програми, адміністратор, розробник завдань та рольовий гравець. Насправді один співробітник виконує різні ролі.

Етапи проведення центру оцінки.

1. Підготовка центру оцінки.
2. Проведення оціночних заходів.

3. Формування звітів.

4. Зворотний зв'язок за результатами центру оцінки [26,с.127].

Цей метод зарекомендував себе як потужний стимулюючий фактор навчання працівників. Індивідуальний підхід визначає зацікавленість опитуваних підвищення кваліфікації.

Оцінюючий у свою чергу може показати співробітнику прихований потенціал та можливі зони зростання.

Управління персоналом одна із складових частин системи управління для підприємства, воно спрямовано щоденне оперативне управління людськими ресурсами.

Основні складові елементи системи управління персоналом: аналіз змісту роботи кожного працівника; планування потреби у персоналі; підбір та відбір персоналу; адаптація та навчання персоналу; управління оплатою праці; оцінка ефективності; комунікації у створенні; розвиток та планування кар'єри; техніка безпеки [67,с.114].

При цьому цілями менеджера з персоналу є три основні дії:

- знайти високопрофесійного працівника;
- забезпечити високу ефективність працівника;
- утримати працівника [33,с.137].

Мета всього процесу управління персоналом – досягнення певної якості персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства. Відповідно до цілей та завдань управління персоналу формується кадрова політика. Це стратегічна лінія поведінки у роботі з персоналом. При цьому слід пам'ятати, що стратегічне управління має справу не з майбутніми рішеннями, а з майбутнім реальних рішень.

Чи не всі організації мають доступ до тих самих ресурсів і технологій і конкурентна перевага створюється саме за рахунок персоналу. Перевага компанії залежить від співробітників, а розвиток бізнесу сприяє конкуренції, як наслідок організаціям необхідно додавати все більше зусиль, щоб бути успішними. Але коли результат діяльності компанії виявляється нижче

очікуваного, необхідно задуматися про якість ресурсів, зокрема людських. І тому використовується оцінка персоналу – цілеспрямований процес встановлення відповідності здібностей, мотивації та інших якісних характеристик особи вимогам посади чи робочого місця.

Перед кадровими службами стоїть непросте завдання щодо вибору методу оцінки персоналу через різноманіття існуючих теоретичних підходів. Ковбас Г.І. зазначає, що «багато великих підприємств з великою кількістю структурних підрозділів охоче користуються методом Хей Груп-грейдинг у зв'язку з тим, що дана методологія пропонує досить прості та прозорі рішення [37,с.114].

Суть методу Хей (інакше – метод напрямних профільних таблиць), полягає в оцінці робіт, що виконуються на кожній з позицій заснований на трьох групах факторів:

Перша група – знання та досвід, необхідні для роботи. Включає в себе три основні елементи: практичні процедури, спеціальні методи та прийоми, професійні знання; управлінське ноу-хау (навички планування, організації, виконання, управління та оцінки); навички в галузі комунікацій (уміння працювати з людьми, налагоджувати з ними контакт та керувати їх діяльністю).

Друга група – навички, необхідні вирішення проблем. Включає два основні елементи: здатність до аналітичного мислення, здатність до творчості.

Третя група – рівень відповідальності. Включає: межі, в яких працівник на даній позиції може приймати самостійні рішення; загалом межі його діяльності; рівень впливу на роботу компанії.

Грейди – це вертикальна структура посад, відповідно до якими розраховується основна заробітна плата працівників підприємства [39,с.137].

Грейдинг – угруповання посад з певних підстав (визначення «ваги», класифікація тощо) з метою стандартизації оплати праці. Насправді грейдинг – це метод тарифікації.

Плюси грейдингу:

- є основою для формування стратегії розвитку персоналу;
- забезпечує незалежну оцінку співробітників на відповідність займаним ними посадам;
- дозволяє визначати взаємозв'язок рівня доходу працівника на конкретній посаді з відносною цінністю його позиції порівняння з іншими існуючими у компанії;
- допомагає керівництву приймати рішення про індексацію заробітної плати відповідно до стратегічних вимог розвитку;
- підвищує мотивацію персоналу, стимулює його розвиток;
- забезпечує прозорість перспектив зростання для працівників;
- скорочує плинність кадрів;
- оптимізує організаційну структуру підприємства;
- забезпечує ефективну схему винагороди [43,с.68].

Мінуси грейдингу:

- вимагає великих витрат на розробку, впровадження, підтримку робочого стану;
- до початкової розробки системи грейдів має бути залучено велику групу експертів, оскільки зачіпаються інтереси різних підрозділів підприємства;
- коректна оцінка посад пов'язана зі значними труднощами, оскільки необхідно осмислити, для яких цілей існує та чи інша позиція і які завдання виконує той співробітник, що її займає в компанії.
- підтримка системи в актуальному стані викликає величезні складності, оскільки необхідно враховувати та відстежувати велику кількість елементів та їх взаємозв'язків;
- розробка умов переміщення між грейдами викликає проблеми різного плану (організаційні, фінансові, психологічні та ін);
- існують складності справедливої, об'єктивної оцінки параметрів, що важко піддаються формалізації;

- велика ймовірність суб'єктивного підходу як при розробці та початковій оцінці складових грейдів (наприклад, часто має місце оцінка не посади, а конкретних осіб, які їх займають), так і в процесі регулярних робочих перевірок відповідності персоналу рівнем грейду;
- складності забезпечення об'єктивності та прозорості оцінки викликають емоційні та психологічні проблеми, що знижують мотивацію працівників.

Головною метою проведення грейдингу є побудова прозорої та логічної системи управління заробітною платою, заснованої на об'єктивних, перевірених та визнаних методиках, які об'єднують сучасні процеси управління персоналом [48,с.49].

Проведення грейдингу включають такі етапи:

Етап 1. Аналіз та опис посад.

Опис посади – це документ, який використовується для оцінки посади та описує мету створення посади, основні сфери її відповідальності, основні результати та рамки, в яких здійснюється діяльність, кваліфікаційні вимоги. На даному етапі, залежно від впливу на кінцевий результат роботи підприємства (підрозділи, відділу), всі професії та посади поділяються на дві групи:

– індивідуальні (керівні) посади – це найважливіші посади в організації. На цих посадах передбачається свобода при постановці цілей та виборі засобів їх досягнення, планування в середньо- та довгостроковій перспективі, ведеться пошук рішень, йде оптимізація засобів та процесів;

– модельні (виконавчі) посади охоплюють керівні посади нижнього рівня та робітничі професії. Для цих посад (професій) властивий характер роботи, що повторюється, домінує присутність процедур та інструкцій у роботі. Встановлення цілей «зверху», обмеження можливостей у виборі засобів досягнення результатів.

Етап 2. Оцінка всіх описаних посад.

Оцінка посади – це присвоєння за певними критеріями кількості балів, які визначають вагу чи розмір посади у цифровому значення за допомогою підстановочних таблиць балів Хея.

Виділяють такі принципи оцінки:

- оцінюється посада, а не людина;
- оцінюється ефективність посади;
- оцінюється вагомість посади [59,с.87].

Для можливості оцінки різноманітних робіт визначено три різні види знань:

1. Професійні/предметні знання: знання практичних та технічних процедур, спеціалізованих підходів, теоретичних моделей та професійних дисциплін, що вимірюються за глибиною та широтою.

2. Складність та різноманітність: ці навички необхідні для успішної роботи у складних та різноманітних галузях діяльності. Цей субфактор включає аналітичні та концептуальні навички, необхідні для виконання робіт з планування, організації, консультування, інтеграції, координації, розробки та управління підлеглими.

3. Навички взаємодії з людьми: дані навички необхідні для ефективної безпосередньої міжособистісної взаємодії з колегами, командами, клієнтами, громадськістю з огляду на зміну рівня відповідальності як усередині організації, і поза нею [50,с.71].

Опанасюк Ю.А. акцентують увагу бар'єри, що перешкоджають обміну знаннями у створенні. Творчий потенціал/вирішення проблем, критерій, що відображає складність проблем, які вирішує працівник на цій посаді [56,с.136].

Етап 3. Розробка структури посадових розрядів.

Структура посадових розрядів має:

- відповідати особливостям та потребам підприємства та його співробітників;
- відбивати ринкову ситуацію;
- відбивати корпоративну культуру компанії;

- дозволяти вносити зміни;
- бути логічною, справедливою та зрозумілою для працівників;
- вприяти постійному розвитку.

Типи структур посадових розрядів:

1. Вузько диференційована (послідовність посадових категорій – від 10 та більше; вузькі діапазони заробітних плат – від 20 до 40 %; зростання пов'язані з результатами діяльності);

2. Широко диференційована (послідовність категорій – від 6 до 9; досить широкі діапазони оплати – від 40 до 50%; зростання пов'язане з вкладом у діяльність компанії та може контролюватись за допомогою порогів чи зон);

3. Широкозмугова структура (широкі смуги заробітної плати – від 50 до 80%. Зростання заробітної плати залежить від вкладу у діяльність підприємства та компетентності). Визначивши тип структури посадових розрядів, необхідно визначити кількість грейдів на основі описів та оцінки посад [47,с.240].

Таким чином, оцінка результативності діяльності працівників підприємства є діловою оцінкою за рівнем ефективності виконання посадових обов'язків, функцій та ступеня досягнення певних результатів. Інноваційні підходи до оцінки персоналу підприємства потрібні для виявлення як кращих та найбільш ефективних, так і слабких та нерезультативних співробітників або підрозділів загалом, для виявлення проблем у їх роботі, визначення рівня компетентності та професіоналізму, лояльності та надійності працівників. В даний час використання грейдинг інструментів насамперед підвищує ефективність діяльності та збільшує продуктивність праці. Практика показує, що застосування грейдингу допомагає керівництву підприємства успішно справлятися з поставленими завданнями.

Своєчасність та адекватність змін у даній сфері управління організацією, зрештою, визначає успіх будь-якої організації. Основою побудови ефективної системи керування персоналом є інформація про сукупний трудовий потенціал організації, потребах у персоналі необхідної кваліфікації, про рівень

професійних якостей та потенціалу кожного працівника, яка може бути отримана лише за допомогою грамотного впровадження комплексної системи оцінки персоналу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень [61,с.79].

Таким чином, оцінка персоналу необхідна, щоб підвищити ефективність використання загалом людських ресурсів компанії. При цьому метою оцінки персоналу є вивчення рівня підготовки співробітника до виконання обраного виду діяльності, рівня можливостей та перспектив для зростання. Ефективність оцінки співробітників компанії залежить від кількох ключових змінних – здібності працівників, їх мотивації, об'єктивних можливостей та правильної організації процесу оцінки. Неадекватна система оцінки працівників продовжує залишатися ключовою проблемою управління персоналом великої кількості сучасних готельних підприємств. В даний час починають проявлятися інноваційні підходи у сфері оцінки персоналу. Керівники усвідомлюють, що успішний розвиток компанії неможливий без пошуку та використання нових технологій.

1.3. Зарубіжний досвід організації оцінки персоналу

Система оцінки персоналу підприємства є невід'ємним інструментом управління таким важливим ресурсом компанії, як персонал. Від того, наскільки грамотно організовано процес оцінки персоналу, залежить ефективність, результативність, а значить і конкурентоспроможність роботи підприємства загалом. Тобто у разі успішного вибору кандидата на певну посаду, коли його особистісні та професійні якості найбільшою мірою відповідають цій посаді, мета організації буде досягнута. Варто зауважити, що процес оцінки персоналу є однією з основних проблем як вітчизняних, так і зарубіжних компаній [19,с.96].

Розглянемо докладніше досвід зарубіжних компаній у галузі оцінки персоналу.

Говорячи про оцінку працівника іноземної організації, насамперед, мають на увазі процедуру, що проводиться з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей конкретного співробітника, а також якісних та кількісних результатів його діяльності певним вимогам, які пред'являються до займаної ним посади [21,с.22].

У закордонній організації оцінка персоналу підприємства має відповідати низці вимог. По-перше, вона має бути об'єктивною, охоплювати досить тривалий період роботи співробітника та враховувати динаміку результатів своєї діяльності. По-друге, вона має бути голосною, що означає широке ознайомлення персоналу з порядком та методами проведення оцінки, доведення її результатів до всіх заінтересованих осіб. І нарешті, по-третє, вона повинна мати демократичний характер, тобто в цьому процесі повинні брати участь усі рівні управління організації, а також весь персонал [19, с.97].

У багатьох зарубіжних організаціях, зокрема в американських фірмах, при вирішенні проблем оцінки персоналу використовують традиційні принципи, де особливу увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам ще на етапі відбору кадрів.

Загальними та першорядними критеріями при відборі персоналу є: освіта, психологічна сумісність, досвід роботи, і навіть вміння працювати у колективі.

Так, наприклад, в американських фірмах для оцінки кандидата на етапі прийому на роботу, йому пропонують пройти спеціальне тестування з метою виявлення його професійної підготовки. Але варто зауважити, що нині тестування зазвичай поєднують з ще одним методом оцінки потенційного кандидата – співбесідою. Цей метод дозволяє виявити рівень професійної підготовки та майстерності претендента, погляди на власну кар'єру та подальші плани, а також перевіряється поінформованість про діяльності компанії, її відділах, підрозділах, потенційної посади [3,с.105].

Варто зазначити, що сучасні методи проведення співбесіди в іноземні компанії зазнали значних змін за останній час.

Кандидатам на посади пропонується продемонструвати свої знання та навички шляхом проходження низки письмових тестів. Відмінною рисою співбесід зарубіжних компаній є те, що в них приймають участь професійні психологи. Їхнє основне завдання полягає в тому, щоб виявити приховані якості кандидатів. Наприклад, визначити ступінь його креативності, зрозуміти чи має він підприємницькі здібності, чи здатний би бути лідером, а також зрозуміти, як він поводитиметься в непередбачуваній ситуації.

Тобто у зарубіжних компаніях у наш час намічається тенденція відходу від функціонального підходу до оцінки кадрів, в основі якого лежить рішення про прийом на роботу виходячи лише з результатів дослідження досвіду роботи та анкетних даних.

У великих французьких компаніях все більше практикується персональний підхід до оцінки персоналу підприємства. Такий підхід допомагає зрозуміти конкретні показники окремо взятого працівника. Відмінною особливістю французьких організацій є в те, що при відборі кандидатів на найвідповідальніші посади часто проводять випробувальний тренінг. Але, незважаючи на всю значимість процесу оцінки, дослідження свідчать про те, що рішення про прийняття того чи іншого кандидата на посаду приймається у перші десять хвилин співбесіди, решта часу витрачається на отримання інформації, яка б виправдала правильність вибору фахівця з персоналу [4, с.30].

Відмінною рисою іноземних компаній є те, що процес оцінки персоналу є невід'ємною частиною процедури звільнення персоналу. Звільнення як обслуговуючого персоналу, так і менеджерів високої ланки, що завжди супроводжується оціночними заходами.

Винятком є лише екстремальні ситуації, які вимагають негайного рішення, такі як злочинство, шахрайство, порушення порядку. В інших випадках результати проведеної роботи містять перелік недоліків у роботі та

шляхів їх ліквідації, а у разі потреби попередження про звільнення або про те, що подальше перебування на посаді залежить від покращення роботи [12, с.55].

Нині в іноземних компаніях намітилися дві тенденції. По-перше, прагнення підприємств повністю задовольнити свої потреби в робочій силі високої якості. По-друге, домогтися переваг у конкурентній боротьбі. Саме тому пред'являються значно вищі вимоги до якості процесу оцінки персоналу. Все це передбачає не лише додаткові вкладення у підготовку та розвитку системи оцінки, а й створення необхідних умов більш повного її використання.

Величезний внесок у розвиток світової практики системи оцінки персоналу вклали розробки японських фірм. Японія – особлива країна та різноманіття тих прийомів, які активно розробляються та застосовуються фахівцями з управління кадрами, стали потужним фундаментом системи оцінки персоналу підприємства загалом.

Японський національний характер є системою наступності, стійкості, сталості, можливості адаптуватися і підлаштуватися до будь-яких, навіть найрізкіших коливань зовнішнього середовища.

Існує ряд відмінностей процесу оцінки персоналу підприємства у японських фірмах. По-перше, це так звана «тотальне залучення». Дане поняття означає, що у процесі оцінки конкретного співробітника бере участь весь персонал організації. По-друге, це «довіра». Це означає, що працівники тієї чи іншої організації твердо переконані в тому, що будь-який їхній внесок у діяльність компанії, рано чи пізно допоможе їм отримати відплату. І по-третє, це «емоційна близькість». Вона допомагає викоринити посадові та особисті бар'єри всередині трудового колективу з метою убезпечити його від негативних наслідків стресових та конфліктних ситуацій [24,с.343].

Останнім часом більшість країн світу приділяють чимало уваги тому, щоб визначити сутність японських методів оцінки персоналу підприємства, того, щоб перенести позитивний досвід японських компаній на свої підприємства. Так, наприклад, американська компанія «Дженерал Моторс»

впровадила японську систему оцінки – «точно вчасно», а інша компанія Дженерал Електрик – гуртки якості. Однак не всі методи оцінки, що використовуються в Японії, підходять американським фірмам. Це, перш за все, відноситься до стратегії «довічного найму» працівників, освіти за рахунок відрахувань від прибутків фірми фондів задоволення потреб працівників.

Отже, загальне призначення оцінки персоналу організації незалежно від місця її знаходження чи галузевої приналежності, полягає у підвищенні ефективності та результативності трудової діяльності кадрів, що у свою чергу впливає на успіх діяльності фірми загалом. Також процес оцінки персоналу сприяє самореалізації кожного конкретного працівника на даному підприємстві. Особливу значущість у вирішенні проблеми оцінки персоналу має обмін досвідом та практичними знаннями різних міжнародних компаній.

Висновки до розділу 1

Персонал – це ключовий ресурс компанії, що визначає її можливості. Показник прибутку дозволяє оцінити ефективність роботи організації загалом, яка складається з ефективності використання кожного з організаційних ресурсів, у тому числа кожного працівника. Зрозуміло, що співробітники неоднаково виконують свої професійні обов'язки. Однак, щоб провести диференціацію, необхідно мати єдину систему регулярної оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових функцій. Така система підвищує ефективність управління людськими ресурсами, отже, і ефективність діяльності підприємства у цілому.

Система оцінки повинна враховувати та відображати ряд факторів: стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру та структуру, традиції організації, характеристики зайнятої в ній робочої сили.

Основні завдання оцінки персоналу готельного підприємства:

- 1) оцінка ефективності роботи персоналу за попередній рік;

- 2) постановка та узгодження завдань на наступний період;
- 3) виявлення потенціалу на формування кадрового резерву;
- 4) визначення структури мотивації працівника;
- 5) встановлення ефективного зворотний зв'язок «співробітник – керівник».

На результатах оцінки кадрів базується рішення наступних управлінських проблем: підбір кадрів; визначення ступеня відповідності займаній посаді; покращення використання кадрів; з'ясування вкладу працівників у результати роботи підприємства; просування працівників; вдосконалення управління.

До комплексної оцінки персоналу, що включає як діагностику особистісних якостей кандидатів під час відбору в «резерв зростання», і аналіз результатів праці, особливостей трудового поведінки працівників, вдаються сьогодні деякі структури. Це викликано: некомпетентністю частини керівників, які відносять питання управління персоналом до другорядних, які впливають конкурентоспроможність підприємства; малою кількістю керівників та фахівців, які володіють сучасними знаннями та технікою оцінки; дискредитацією в очах керівників комплексної оцінки персоналу внаслідок несистемного використання її фрагментів; щодо великими витратами часу та коштів на процедуру оцінки порівняно з іншими методами керування персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Загальна характеристика готелів міста Київ

Дослідження проводитиметься на базі трьох підприємств міста Києва:

- ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», який знаходиться за адресою: м.Київ, вул. Шевченко 30;
- ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», який знаходиться за адресою: м.Київ, вул. Б.Хмельницького 34;
- ТОВ «Рейкарц Аташе Київ», який знаходиться за адресою: м.Київ, вул. Жилянська 59.

Розглянемо детальніше характеристику представлених готелів.

ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» розміщується в багатофункціональному комплексі «H-Tower» та займає з 3 по 8 поверхи з 26.

Відповідно до Статуту ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» організація надає готельні послуги та послуги громадського харчування, а також займається туристською діяльністю. Метою створення ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» є здійснення комерційної діяльності та отримання прибутку.

ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» відповідно до вимог законодавства має ліцензії на здійснення наступних видів діяльності:

- ліцензія на послуги готелю;
- ліцензія на право роздрібного продажу алкогольної продукції;
- ліцензія на послуги ресторану.

ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» має широкий спектр додаткових послуг, таких як:

- бізнес-центр;

- автостоянка з цілодобовою охороною;
- зал для переговорів і ділових зустрічей з аудіо- і відеоапаратурою;
- перукарня, косметологічний салон, масажний кабінет;
- камера схову для зберігання цінностей.

ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» приділяє особливу увагу якості додаткових послуг та якості обслуговування, оскільки, обслуговуючи гостей, вони повинні подбати про те, щоб клієнт залишився задоволеним. При організації додаткових послуг готель повинен спиратися на обґрунтованість і призначення, а також на нестандартні підходи. Це дозволяє ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» виділитися серед конкурентів.

Основним завданням ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» є забезпечення тимчасового розміщення та харчування, організація повноцінного відпочинку та створення хороших умов для ділових зустрічей як іноземних, так і вітчизняних гостей. Для цих цілей в готелі створюються нормальні умови проживання та побуту, забезпечується необхідним побутовим інвентарем, організовується культурно-масове та спортивне, оздоровче обслуговування. У готелі ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» представлено 76 номерів: люкси та апартаменти, багато одномісних номерів з ліжками «King size» і кондиціонерами з дистанційним керуванням, двомісні номери.

Характеристика номерного фонду ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», та вартість розміщення представлені у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Номерний фонд готелю «Hilton Kyiv»

Номерний фонд	Кількість номерів	Площа номера	Вартість проживання за добу, євро
Стандартний номер	20	20	163
Класичний одномісний	20	21	178
Класичний двомісний	10	24	190

Продовж.табл.2.1

Номер Прем'єр з роздільними ліжками	10	29	228
Номер Прем'єр з широким ліжком	5	27	228
Одномісний на Представницькому поверсі	3	21	325
Номер Прем'єр на Представницькому поверсі	3	27	363
Двомісний на Представницькому поверсі	2	24	375
Делюкс	2	30	504
Двокімнатний люкс	1	41	605

Джерело: побудовано автором за матеріалами [53]

Готель добре оснащений та обладнаний, задовольняючи всі вимоги для проведення як сімейного, так і ділового відпочинку. Готель ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» за роки роботи придбав і сформував позитивний імідж у постачальників та агентств, з якими веде активні партнерські відносини; клієнтська база готелю також досить широка. Кожен гість дорогий готелю, і вся політика спрямована на те, щоб гості залишалися задоволеними та приїжджали до готелю не по одному разу. Всі зміни в компанії ретельно розробляються менеджерами з розвитку та продажу та націлені на заохочення бажань гостей, зручність та комфортність.

Далі наведемо загальну характеристику підприємству ТОВ «11 Mirrors Design Hotel».

ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» також знаходиться в центральній частині міста. Вдале розташування і зручна транспортна розв'язка забезпечує максимально комфортні умови як для роботи, так і для відпочинку гостей готелю.

ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» надає клієнтам комплекс продуктів і послуг, головним серед яких є готельний продукт.

Послугами, які надаються ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», є:

- проживання;
- комплексне харчування;
- екскурсійні поїздки;
- розважальні заходи;
- масажний та косметичний кабінети;
- міні-сауни;
- послуги салону краси;
- кафе та ресторан;
- автостоянка;
- безкоштовний WI-FI на всій території будівлі.

Розглянемо номерний фонд та ціни на перебування в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Номерний фонд ТОВ «11 Mirrors Design Hotel»

Номерний фонд	Кількість номерів	Площа номера	Вартість проживання за добу, євро
Courtyard Standard Room	15	24	210
Lifestyle Executive Suite	15	27	250
Incognito Superior Room	10	35	300
Desire Deluxe Room	5	45	350
Signature Premium Room	5	60	400

Джерело: побудовано автором за матеріалами [52]

Таким чином, в готелі ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» широкий вибір номерного фонду з різноманітним інтер'єром для найвибагливішого клієнта.

Усі номери виконані у індивідуальних стилях. У кожному номері є кондиціонер, холодильник і мінібар, телевізор, бездротовий інтернет, телефон,

а також сейф. Власна ванна кімната має комбінований стиль душ/ванна. Надаються послуги безкоштовного туалетного приладдя та фен.

Для проведення зустрічей і нарад надаються зали засідань для невеликих груп та зали засідань для невеликих груп, які мають усю необхідну техніку для успішної та плідної роботи. У приміщенні бізнес-центру можна провести будь-який захід, від невеликої прес-конференції до міжнародного семінару. Ви можете скористатися з сервісів доступних для вашого відпочинку, серед яких критий басейн, сауна та фітнес-центр.

Переваги готелю ТОВ «11 Mirrors Design Hotel»:

1. Унікальне місце розташування. Поруч із готелем розташовані всі основні пам'ятки міста;

2. Спеціальні програми проживання. Спеціальні тарифи для молодят, тарифи вихідного дня, а також сніданок, включений у вартість номера;

3. Затишні комфортабельні номери. У кожному номері сучасна обстановка, телевізор, холодильник, телефон, вигоди (санвузол, раковина, душ або ванна/душова кабіна), фен, чайник, халат, капці, туалетні приналежності тощо;

4. Повний спектр конференц-послуг. Конференц-зали різної місткості: від 20 до 150 осіб з повним комплектом сучасного обладнання. Організація кава-брейків, обідів, фуршетів;

5. Тепла атмосфера. Доброзичливий персонал, спокійна обстановка, гідні умови для роботи та відпочинку.

Наступним розглянемо готель ТОВ «Рейкарц Аташе Київ». Даний готель розташований в центральній частині міста, поблизу від станції метро «Вокзальна» та залізничного вокзалу. Готель розмістився на третьому поверсі житлового комплексу «Дипломат хол» і пропонує своїм гостям 20 затишних та комфортабельних номери категорії «Суперіор Twin / Double» і «Люкс».

Готель ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» – це затишний та комфортний готельний комплекс у культурно-історичному центрі. У кроковій доступності розташовані багато музеїв і пам'яток міста, кінотеатри і театри.

Для гостей, які проживають у готелі, пропонуються також такі послуги:

- доставка в номер страв та напоїв за меню ресторану;
- міні-бар;
- телефонний та інтернет зв'язок;
- пральня;
- сувенірний магазин;
- трансфер;
- екскурсії по місту.

Додаткові готельні вигоди включають таке: проживання з тваринами та безкоштовний ранній заїзд (за добу).

Процес обслуговування гостей у готелі можна представити у вигляді наступних етапів:

- попереднє замовлення місць у готелі (бронювання);
- прийом, реєстрація та розміщення гостей;
- надання послуг проживання та харчування (прибирання номера);
- надання додаткових послуг проживаючим;
- остаточний розрахунок оформлення виїзду.

Забронювати номер можливо такими способами:

- за телефоном: +38 (044) 5361211; +38 (067) 5706549; +38 (0800) 304500;
- по e-mail готелю: attache.hotel@reikartz.com;
- на офіційному сайті готелю: [https:// reikartz.com/](https://reikartz.com/);
- за допомогою сайтів-агрегаторів "101Hotels.com", "Booking.com".

Розглянемо номерний фонд та вартість проживання в представленому готелі в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Номерний фонд ТОВ «Рейкарц Аташе Київ»

Номерний фонд	Кількість номерів	Площа номера, м ²	Вартість проживання (за номер/місце)
Покращений двомісний номер	5	32	1500

Продовж.табл.2.3

Покращений двомісний номер з 2 односпальними ліжками	5	32	1500
Люкс з 1 ліжком	5	75	2250
Люкс з 2 ліжками	5	75	2500

Джерело: побудовано автором за матеріалами [54]

Таким чином, ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» має доволі обмежений асортимент номерів, але кожен номер по своєму унікальний і має особливий інтер'єр.

Що стосується просування своїх послуг, то в кількох кроках від готелю знаходиться LED-вивіска, яка містить номер телефонного готелю, посилання на офіційний сайт, інформацію про ціни, а також знижки, що надаються на даний момент. Крім вивіски на фасаді будівлі, ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» має вказівники по всьому місту. Такий спосіб просування допомагає гостям не тільки дізнатися про те, що такий готель існує в місті, але й відразу дозволяє легко і швидко дістатися до нього. Дуже цікавим способом просування є продаж сувенірів. У холі готелю ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» знаходиться невелика вітрина, в якій виставлено велику кількість сувенірів. Різні статуетки, чашки, карти міста та багато іншого. Всі ці сувеніри обов'язково є символом готелю, або міста. Керівництво готелю постійно вдосконалює програму лояльності для гостей і пропонує для них різні бонуси.

Таким чином, навівши характеристику трьох готелів виявили, що всі готелі надають висококласні послуги з розміщення, ціни на проживання в готелях майже рівні, не дивлячись на різницю в кількості номерів рівень та якість обслуговування даних готелів однаковий. В подальшому порівняємо готелі за фінансовими показниками та виявимо ефективність роботи даних підприємств.

2.2. Діагностика діяльності підприємств щодо динаміки обсягу наданих послуг і основних фінансово-економічних показників

Аналіз фінансово-економічної діяльності являє собою одну з функцій управління, без якої контур управління не є дієздатним. Система управління не зможе працювати ефективно, оскільки буде відсутній зворотний зв'язок міжкеруючою і керованою підсистемами. Аналіз фінансово-економічної діяльності - етап, необхідний для прийняття ефективного управлінського рішення, що передує плануванню і наступний за ним. Ці функції управління, тісно взаємозалежні і взаємообумовлені, створюють об'єктивну основу функціонування і розвитку підприємства.

Дослідження стану господарсько-фінансової діяльності ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» та її ефективності базується на розрахунку основних показників використання активів та капіталу підприємства, структури активів та пасивів, показників ліквідності, незалежності та фінансової стійкості тощо. Вихідні дані для аналізу нами взято з фінансової звітності ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», табл.2.5.

Таблиця 2.4

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	346577	199584	-146993	-42,4
Собівартість реалізованих послуг тис. грн.	49727	31217	-18510	-37,2
Валовий прибуток, тис. грн.	296850	168367	-128483	-43,2

Продовж.табл.2.4

Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис. грн.	39536	7987	-31549	-79,7
Інші фінансові доходи, тис.грн.	1500	894	-606	-40,4
Інші фінансові витрати, тис.грн.	8140	8853	713	8,76
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток,збиток) тис. грн.	32896	28	-32868	-99,9
Чистий прибуток: збиток, тис. грн.	30647	-445	-31092	-101,4

Джерело: розроблено автором на матеріалах [53]

Таким чином, за аналізований 2022 рік підприємство значно зменшило обсяг реалізованих послуг на 146993 тис. грн. або на 42,4 %. Собівартість реалізації послуг знизилась на 18510 або на 37,2 %. Показник валового прибутку також суттєво знизився на 128483 або 43,2 %.

Спостерігаємо, що зменшуються і витрати, як адміністративні так і на збут. Це пов'язане з відсутністю виплат у період простою готелю, та відсутністю необхідності просувати готельні послуги.

Отже, всі показники мають негативну тенденцію, це все пов'язане з простоем від початку повномасштабного вторгнення росії на територію України. Загалом 2022 рік став збитковим вперше за останні 10 років, показник прибутковості зменшився на 31092 тис.грн або на 101,4 %.

Велике значення для діяльності готелю є привабливість цін на готельні послуги та якість їх надання. Як вже було визначено ціновий діапазон на номери доволі високий та починається в середньому від 3000 грн. Розрахуємо основні показники експлуатаційної програми ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників експлуатаційної програми ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
1.Одноразова місткість, місць	136	144	8	5,88
2. Кількість місце-діб в інвентарі, м-д.	35040	37960	2920	108,3
3. Кількість простоїв, м-д.	7182	7098	-84	-1,2
4. Кількість м-д в експлуатації, м-д.	27858	30862	3004	110,7
5. Коефіцієнт завантаження, %	79	48	-31	-39,2
6. Кількість місце-діб наданих, м-д.	21735	14937	-6798	-31,3
7. Середній тариф, грн	4150	4990	840	20,2

Джерело: розроблено автором на матеріалах [53]

Таким чином, готель користується значним попитом серед туристів. Загалом, завантаженість готелю в 2021 році сягнула 79 %. Це доволі високий показник для готельного бізнесу. Натомість 2022 рік та початок війни змусив бізнес піти на канікули. Готель був зачинений близько 3 місяців. Така ситуація значно вплинула на діяльність готелю, що завантаженість впала до 48 %. Така тенденція пояснює збитковість підприємства.

Наступним проведемо дослідження оцінки діяльності ТОВ «11 Mirrors Design Hotel». Даний готель знаходиться фактично в центрі Києва. Він завжди користувався неабияким попитом серед туристів з усіх точок світу. Величезний вибір номерів на будь-які фінансові статки робить його завжди привабливим місцем відпочинку.

Отже, наведемо основні показники діяльності ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз основних економічних показників діяльності готелю «11 Mirrors Design Hotel»

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	76683,3	59597,4	-17085,9	-22,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	33595,1	52402,0	18806,9	55,9
Інші операційні доходи, тис.грн.	10,5	10,6	0,1	0,95
Інші операційні витрати, тис.грн.	76693,9	59608,0	-17085,9	-22,2
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток,збиток) тис. грн.	7792,0	3697,2	-4094,8	-52,5
Чистий прибуток: збиток, тис. грн.	6504,6	3650,6	-2854	-43,8

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, дуже схожа ситуація по фінансовим показникам і у даного готелю. Криза, яка настала у 2022 році максимально негативно відобразилась на діяльності готельного бізнесу. Відповідно до фінансової звітності підприємства бачимо, що чистий дохід від реалізації послуг скоротився з 76683,3 тис.грн у 2021 році до 59597,4 тис.грн у 2022 році. Значно виросла собівартість надання послуг в порівнянні з розміром доходу від реалізації послуг. У загальному відзначимо, що у 2022 році отримав значний збиток у розмірі 3650,6 тис.грн.

Так само розрахуємо основні показники експлуатаційної програми ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Аналіз показників експлуатаційної програми ТОВ «11 Mirrors
Design Hotel»**

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
1.Одноразова місткість, місць	105	125	20	19,0
2. Кількість місце-діб в інвентарі, м-д.	38325	45625	7300	19,0
3. Кількість простоїв, м-д.	7665	20987	13322	173,8
4. Кількість м-д в експлуатації, м-д.	30660	24638	-6022	-19,6
5. Коефіцієнт завантаження, %	80	46	-34	-42,5
6. Кількість місце-діб наданих, м-д.	24528	11333	-13195	-53,7
7. Середній тариф, грн	2500	2700	200	8

Джерело: розроблено автором на матеріалах [52]

Ситуація в ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» максимально негативна, у 2022 році частина номерів була зачинена на ремонт, але у міру нестачі грошей ремонтні роботи так і не були виконані. Якщо говорити про кількість простоїв номерного фонду то він виріс на 173,8 % . Коефіцієнт завантаження також впав майже у 2 рази з 80 % до 46 %. Вартість проживання в готелі дещо піднялась тому середній тариф зріс з 2500 до 2700 грн.

Останнім проаналізуємо фінансові показники діяльності готелю ТОВ «Рейкарц Аташе Київ», табл.2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз основних економічних показників діяльності готелю ТОВ
«Рейкарц Аташе Київ»**

Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	38124	31655	-6469	-16,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	27020	22715	-4305	-15,9
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	11104	8940	-2164	-19,5
Фінансові результати від операційної діяльності:				
Інші фінансові доходи	142	370	228	160,5
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток, збиток) тис. грн.	7677	1069	-6608	-86,0
Чистий прибуток: збиток, тис. грн.	7677	1064	-6613	-86,1

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, не дивлячись на складний період та значне зменшення клієнтів, ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» зміг частково зберегти прибутковість. Відповідно до наведених даних аналізований готель у 2022 зменшив рівень чистого доходу від реалізації послуг на 6469 тис. грн, значно виросла собівартість надання послуг в порівнянні з 2021 роком. Адміністративні витрати та витрати на збут зменшились. У загальному бачимо, що у 2022 році підприємство отримало прибуток у розмірі 1064 тис.грн, що на 6613 тис.грн менше в порівнянні з 2021 роком.

Також розрахуємо основні показники експлуатаційної програми ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Аналіз показників експлуатаційної програми ТОВ «Рейкарц Аташе
Київ»**

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
1.Одноразова місткість, місць	54	58	4	7,4
2. Кількість місце-діб в інвентарі, м-д.	19710	21170	1460	7,4
3. Кількість простоїв, м-д.	2998	3126	128	4,2
4. Кількість м-д в експлуатації, м-д.	16712	18044	1332	7,9
5. Коефіцієнт завантаження, %	78	68	-10	-12,8
6. Кількість місце-діб наданих, м-д.	13035	12269	-766	-5,8
7. Середній тариф, грн	2000	2000	0	0

Джерело: розроблено автором на матеріалах [54]

Отже, відповідно до наведених у таблиці даних бачимо, що у 2022 році збільшилась кількість місць з 54 до 58 одиниць. Натомість у зв'язку з початком війни на Україні кількість простою зростає, та сказала на коефіцієнті завантаження він зменшився на 10 % з 78 до 68%. Вартість номерів залишилась на рівні 2021 року. Середня ціна за добу проживання вартує 2000 грн.

Таким чином, проаналізувавши фінансові показники діяльності трьох готелів визначили, що два з трьох мають негативну тенденцію, що спонукали до отримання значних збитків. Третій готель знаходиться більш тихому районі та в жилому комплексі, має бомбосховище, тому даний готель зміг раніше розпочати свою роботу в порівнянні з іншими, що дозволило йому частково покращити кризовий стан та не дивлячись на значне скорочення все таки отримати чистий прибуток.

2.3. Аналіз стану трудових ресурсів готелів

Велике значення для організації роботи готелю має персонал. Існує набір служб, обов'язкових для будь-якого готелю. Від кількості та професіоналізму персоналу та правильності розподілу функцій між ними залежить якість обслуговування готельного підприємства. Розглянемо організаційну структуру готелю ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» (рис. 2.1).

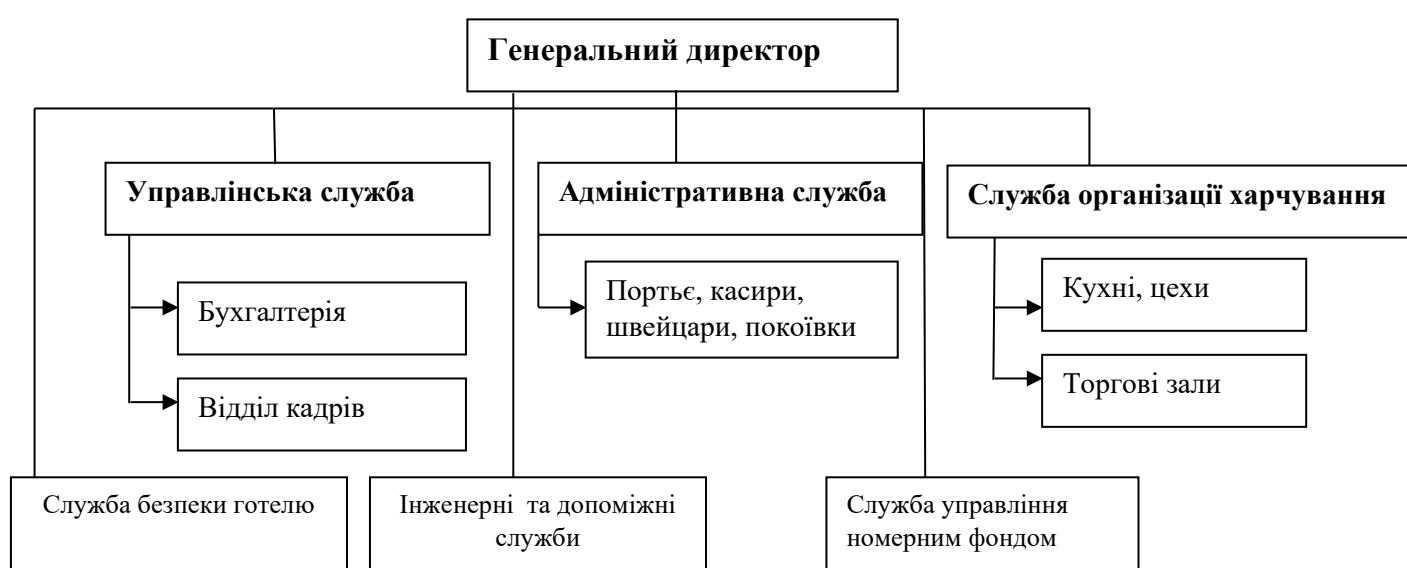


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

Джерело: розроблено автором на основі даних структури підприємства

Організаційна структура готелю ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» є лінійно-функціональною. Це дає змогу товариству бути клієнтоорієнтованим, надавати послуги із незмінною якістю, стабільно забезпечувати попит та задовольняти потреби клієнтів. А також мати досить низький рівень міграції персоналу, що позитивно впливає на якість бізнес-процесів та підтримує корпоративні стандарти на високому рівні. Серед переваг лінійно-функціональної організаційної структури, що притамана готелю ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» можна також

назвати:

- швидко реакцію на розпорядження та вказівки від постановки до виконання;
- оперативність у прийнятті управлінських рішень;
- раціональне поєднання двох моделей:
- лінійної та функціональної, що зумовлює більш сталі взаємозв'язки та їх ефективність;
- високу відповідальність керівництва та лінійних працівників, єдність і чіткість у менеджменті. Проведемо аналізу розподілу функцій управління в готелі, таблиця 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства ТОВ
«Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv»**

№ пп	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
1	Адміністративна служба	контроль якості обслуговування клієнтів; контроль над клієнтами у сфері дотримання ними правил проживання у номерах; координування діяльності персоналу; вирішення конфліктних ситуацій.	8
2	Управлінська служба	Управління діяльністю готелю, дотримання вимог складання звітності, дотримання вимог законодавства; контроль за діяльністю служб готелю	4
3	Служба управління номерним фондом	дотримання належного рівня комфорту та санітарно-гігієнічного стану готельних номерів, а також громадських приміщень (холів, фойє, переходів, коридорів)	12
4	Служба організації харчування	харчування та обслуговування в номерах та в ресторані	12
5	Служба безпеки	Охорона будівля та при будівельній території готелю Налагодження системи зберігання цінних речей	4

Продовж.табл.2.10

6	Інженерні та допоміжні служби	створюють умови для функціонування систем кондиціонування, теплопостачання, санітарно-технічного обладнання, електротехнічних засобів, служб ремонту і будівництва, систем телебачення і зв'язку.	3
---	-------------------------------	---	---

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Всі обов'язки служб і працівників ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» відображаються у нормативних документах: у положеннях про підрозділи і посадових інструкціях; зміст, об'єм і форми інформації - у типових системах інформації; організація робочих місць - у ескізах планування і переліку обладнання; умови праці - у встановлених нормах і параметрах, організація процесів праці - у процедурах їх виконання. Штат робочих досить великий, так як готель має безліч відділів і підрозділів

Відповідно до штатного розкладу у готелі працює 43 співробітників. Проводячи аналіз персоналу готелю ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», можна бачити його структуру (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура персоналу ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

Назва показників	Всього, осіб	З них чоловіки осіб	З них жінки осіб
Облікова кількість штатних працівників	43	8	35
Кількість працюючих за віком			
до 35 років	6	2	4
35- 50 років	32	3	29
50-55 років	3	1	2
від 55 і більше	2	2	-
Кількість працівників, які мають вищу освіту			
- неповна та базова вища освіта	5	2	3
- повна вища освіта	38	6	32

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, на підприємстві ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» із 43 осіб 35 жіночої статті та 8 чоловіків. Якщо

оцінювати вікові межі розподілу працівників, то основна частина працівників у віці 35-50 років. Відзначимо, що 38 працівників мають повну вищу освіту, що підтверджує високий рівень знань та професіоналізму персоналу готелю.

Для ефективної роботи ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» необхідна функціональна організаційна структура. Загальний метод подання структури готелю – це організаційна схема, тобто схема взаємин підрозділів. Вона показує розташування кожної служби і посади в загальній організації готелю та ілюструє розподіл повноважень і обов'язків.

Організаційна структура управління готельного комплексу ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» наведена на схемі (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Організаційна структура управління готельного комплексу ТОВ «11 Mirrors Design Hotel»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, лінійно-функціональна структура ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» містить у собі спеціальні підрозділи при лінійних керівниках.

- Служба надання послуг з харчування;
- СПІР;
- Служба номерного фонду;
- Відділ з продажу та маркетингу;
- Інженерна служба;
- Служба безпеки;
- Фінансова служба.

Наведемо розподіл функцій ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» в табл.2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз розподілу функцій управління в середині підприємства ТОВ
«11 Mirrors Design Hotel»**

№	Посада	Функції посадової особи
1	Служби прийому і обслуговування	вітання гостя, розміщення у готелі; продаж номерного фонду, реєстрація гостей, моніторинг вільних місць у готелі; координація всіх видів обслуговування клієнтів; видача ключа від номера та ведення картотеки гостя; надання платіжних документів за надані послуги
2	Планово-економічний відділ	Ведення фінансової та бухгалтерської звітності відповідно до законодавства України; планування та оцінка показників економічної діяльності готелю
3	Технічна служба	Обслуговування технічних вузлів готелю
4	Бухгалтер	Контроль за веденням бухгалтерської документації та звітності.
5	Відділ кадрів	Підбір, атестація та влаштування персоналу. Ведення кадрової роботи
6	Ресторанна група	Організація харчування
7	Адміністративно-господарський відділ	Дотримання вимог утримання номерних фондів, коридорів, санвузлів, фойє та інших приміщень готелю.
8	Склад	Збереження матеріальних цінностей готелю
9	Транспортна служба	Забезпечення трансферу клієнтам готелю
10	Генеральний директор	Керує виробничо-господарською та фінансово-економічною діяльністю закладу.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, на підприємстві ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» розподілені обов'язки відповідно до кожної групи та відділу, що дозволяє забезпечувати повноцінне функціонування готелю.

Розглянемо штатну чисельність підрозділів ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз складу управлінського персоналу, продуктивності та економічності управлінської праці ТОВ «11 Mirrors Design Hotel»

№	Показники	Позначення, формула для розрахунку	Роки		Відхи лення 22\21
			2021	2022	
Склад і чисельність управлінського персоналу					
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	ч	19	15	-4
2.	Середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб	Ч упр	3	3	-4
2.1	- керівників	Ч кер	1	1	0
2.2	- спеціалістів	Ч спец	1	1	0
2.3	- службовців	Ч служб	1	1	0
3.	Робітники		16	12	-4

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, аналізуючи дані з чисельності персоналу, бачимо, що у 2022 році відбулось скорочення працівників на 39 штатні одиниці. Таке скорочення пов'язане зі простоєм готелю в період початку повномасштабного вторгнення.

ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» достатньо невеликий готель, але професійні кадри для нього мають велике значення.

В даний час в готелі склалася організаційна структура, представлена на рис.2.3. Організаційна структура є лінійно-функціональною, так як функціональним керівникам надано право безпосереднього вирішення питань, віднесених виключно до їх компетенції.

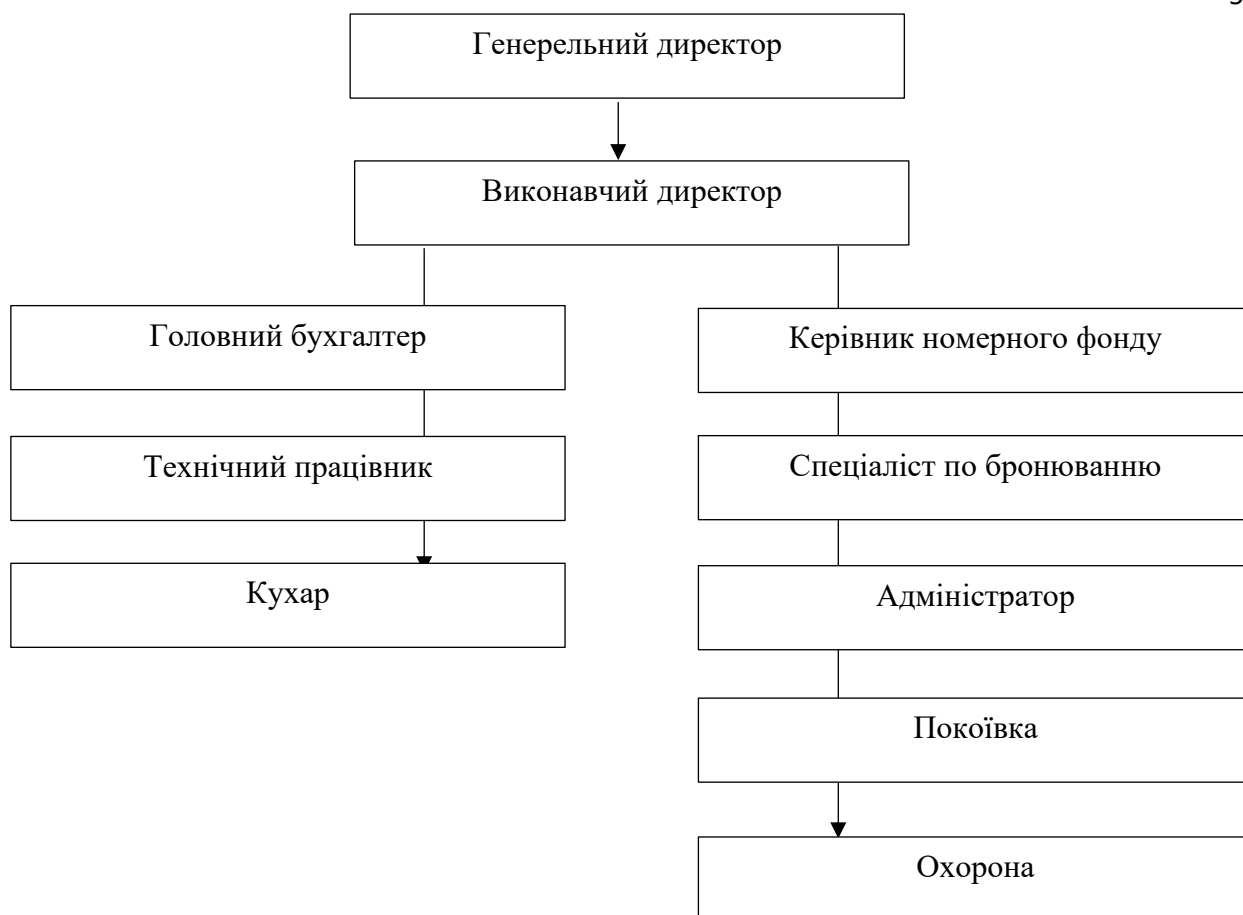


Рис.2.3. Організаційна структура ТОВ «Рейкарц Аташе Київ»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Керівник, який очолює певний колектив, бере на себе всю повноту влади. При розробці конкретних планів керівнику допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів. Головне завдання лінійних керівників - координація дій функціональних служб і спрямування їх в русло загальних інтересів готелю.

Директор ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» є посередником між власниками підприємства та управлінським персоналом, з одного боку, і гостями, з іншого. Директор виконує величезне число завдань: прийняття орієнтованих на обраний сегмент ринку рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів, визначення загальних напрямків політики підприємства в рамках поставлених цілей і завдань, в тому числі проведення фінансової політики, до якої можуть бути віднесені різні питання, як визначення граничних витрат на утримання персоналу та на адміністративні і господарські потреби. Засновеики

підприємства та директор визначають коло контрагентів, ділові відносини з якими готель хоче підтримувати в першу чергу.

Відділ номерного фонду ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» складається з наступних підрозділів: служба бронювання, адміністративна служба, служба покоївок, служба безпеки. Керівник відділу номерного фонду несе відповідальність за організацію основних готельних послуг та підтримання номерного фонду відповідно до прийнятих в готелі стандартів. Адміністративна служба виконує функції оформлення в'їзду та виїзду постояльців та розрахунків з ними за надані послуги, а також функції інформаційного центру. Служба бронювання займається резервуванням номерів для клієнтів.

Служба покоївок ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» є найбільш функціонально значимим підрозділом. Вона відповідає за прибирання номерів, холів, туалетів, коридорів, внутрішніх приміщень, в яких здійснюється прийом і обслуговування клієнтів. Покоївки перетворюють готельний номер після від'їзду гостей, в готовий для подальшої реалізації чистий і затишний номер.

Служба покоївок має власну пральню для прання використаної постільної білизни, рушників тощо. У безпосередньому контакті зі службою покоївок працює адміністративно-господарчий відділ, яка здійснює поточний ремонт не тільки номерного фонду та встановленого в ньому обладнання, а також всього готелю в цілому. Цей відділ виконує різноманітні роботи: від електротехнічних і слюсарних до столярних і будівельних. Залежно від можливостей служби та характеру робіт, частина з них може бути виконуватись сторонніми організаціями, наприклад будівельно-монтажними організаціями. До таких робіт можна віднести покрівельні роботи та влаштування полів. Інженер адміністративно-господарчого відділу контролює стан експлуатації машин і устаткування: ліфти, пральні машини, насоси для підкачки води, каналізаційні труби, батареї, сантехніка тощо.

Служба адміністраторів є першою в ланцюжку взаємодії з гостями, вона зустрічає і розміщує гостей, приймає оплату за проживання, вирішує

виникаючі питання. Безсумнівно, є однією з найбільш важливих служб готелю.

Служба безпеки виконує функції підтримки порядку і безпеки в готелі. Крім власної служби для цього може залучено охоронців сторонньої організації. Готель несе відповідальність за забезпечення розумної безпеки своїх клієнтів.

Відповідно до штатного розкладу у готелі працює 18 співробітників. Проводячи аналіз персоналу готелю ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» готель «Hilton Kyiv», можна бачити його структуру (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Структура персоналу ТОВ «Рейкарц Аташе Київ»

Назва показників	Всього, осіб	З них чоловіки осіб	З них жінки осіб
Облікова кількість штатних працівників	18	5	13
Кількість працюючих за віком			
до 35 років	2	1	1
35- 50 років	8	2	6
50-55 років	6	1	5
від 55 і більше	2	1	1
Кількість працівників, які мають вищу освіту			
- неповна та базова вища освіта	2	1	1
- повна вища освіта	16	4	12

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, відповідно до наведених даних на підприємстві працює 18 осіб, з них 5 чоловіків та 13 жінок. Дивлячись на вікову характеристику то 2 особи до 35 років, 8 осіб мають вік від 35 до 50 років, 6 осіб у віці 50-55 років, також на підприємстві працює 2 особи віком понад 55 років.

Таким чином, провівши дослідження організаційної структури та персоналу готелів виявили, що у всіх підприємствах діє лінійна структура, на всіх підприємствах чітко розподілені функції управління та роботи що допомагає правильній організації праці.

2.4. Дослідження системи оцінки співробітників організації

Процедура оцінки персоналу в готелях ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» та ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» формалізована і призначена всім співробітникам.

Задачі реалізації процедури оцінки:

1. Вивчення підсумків роботи співробітників за минулий етап.
2. Оцінка знань та здібностей працівників.
3. Формування плану професійного та службового становлення.
4. Розробка плану роботи на майбутній період.
5. Встановлення індивідуальних цілей кожному за працівника.

Предметом оцінки вважаються ступінь продуктивності роботи, рівень становлення професійної та корпоративної компетенції.

Цілі на рік. Постановка цілей. Цикл оцінки настає з етапу постановки цілей на звітний етап завершується оцінкою підсумків наприкінці всього періоду.

На початку звітнього періоду (початок року) керівники встановлюють цілі працівникам власного відділу відповідно до стратегії та намірів ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» та ТОВ «Рейкарц Аташе Київ». Постановка цілей на рік ведеться протягом першого місяця планового року. У постановці цілей на рік беруть участь усі працівники. Постановка цілей ведеться з кожним новим співробітником, що приходить у відділ протягом року, щоб наприкінці року можна було неупереджено оцінити роботу кожного.

На основі цілей готелю формуються індивідуальні цілі співробітників. Цілі всіх підрозділів повинні бути узгоджені між собою, щоб генеральне завдання могло бути досягнутою. Від того, як якісно будуть встановлені цілі, залежатиме підсумок працівника. Порядок постановки цілей:

1. Працівники одержують повідомлення керівника по роботі з персоналом, про початок процедури постановки цілей, яке виділяє доступ до електронних форм, розміщених у внутрішньо корпоративному HR-порталі.

2. Начальник створює особисті цілі кожного працівника, виходячи з цілей підрозділи.

3. Для кожної встановленої мети начальник визначає важливість виходячи з цінностей. Важливість проставляється у відсотках, від 0 до 100 із цим розрахунком, щоб сума за всіма цілями становила в результаті 100 %.

4. Працівник і начальник під час своєї зустрічі обумовлюють цілі та майбутні плани, узгоджують цілі та аспекти оцінки цілей. Під час зустрічі начальник і працівник повинні переконатися в тому, що в них єдине усвідомлення цілей і критеріїв щодо їх виконання.

5. Після остаточного узгодження цілей начальник підтверджує функцію встановлення цілей на HR-порталі.

6. Працівник роздруковує форми в 3-х примірниках, ставить до них власний підпис і передає на підпис керівнику. Перший екземпляр форми з підписами передається відділу по роботі з персоналом. По одному примірнику форм залишаються у працівника та начальника.

7. Ступінь становлення компетенцій впливає на ефективність роботи та досягнення результату співробітником.

Визначимо критерії подальшої оцінки персоналу в табл.2.15

Таблиця 2.15

Визначення важливості критеріїв для персоналу

Критерій	Висока важливість	Середня важливість	Низька важливість
Дисципліна	+		
Лояльність	+		
Якість виконуваних робіт	+		
Обсяг виконуваних робіт	+		
Професійні знання	+		
Керівні навички			+
Творчість			+

Продовж.табл.2.15

Вміння контролювати емоції		+	
Вміння розставляти пріоритети			+
Вміння вирішувати складні ситуації		+	
Вміння слухати		+	
Усні комунікації	+		

Джерело: розробка автора

Такі аспекти, як креативні можливості, вміння розставляти пріоритети та управлінські здібності, не вважаються актуальними, при оцінці персоналу готелю і від оцінки за ними варто відмовитися.

Таким чином, ми окреслили аспекти, яким стане реалізуватися оцінка:

- дисципліна;
- відданість;
- розмір і якість виконуваних справ;
- професійні пізнання;
- усні комунікації;
- вміння вислуховувати;
- вміння тримати під контролем враження і залагоджувати важкі моменти.

У процедурі оцінки брали участь всі працівники готелів.

Таким чином, наведемо результати оцінювання персоналу готелів та зробимо висновки. Для оцінки персоналу було використано анкетування, де було виявлено професійні навички кожного працівника, також додатковий бал надавав керівник готелю зважаючи на якість роботи працівника.

Першим наведемо оцінку працівників готелю ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», в якому працює 43 особи. Результати наведені в табл.2.16

Таблиця 2.16

**Оцінка персоналу готелю ТОВ «Міжнародний діловий центр»
готель «Hilton Kyiv»**

Показник	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%
дисципліна	26	60	15	35	2	5
відданість справі	30	70	11	25	2	5
розмір і якість виконуваних справ	26	60	13	30	4	10
професійні пізнання	22	51	18	41	3	8
усні комунікації	30	70	11	25	2	5
вміння вислуховувати	25	60	14	32	4	8
вміння тримати під контролем враження і залагоджувати важкі моменти	33	77	9	20	1	3

Джерело: розробка автора

Таким чином ми виявили, що персонал готелю ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» має доволі кваліфікований персонал. Також визначили, що певна частина персоналу має доволі низьку кваліфікацію та потребує додаткового навчання та вдосконалення.

Також проаналізуємо план виконання підвищення кваліфікації серед працівників у 2022 році, табл. 2.17.

Таблиця 2.17

План виконання підвищення кваліфікації

Категорія персоналу	План підвищення кваліфікації	Виконання
Управлінці	5	4
Робітники	4	4

Джерело: розробка автора

Отже, бачимо, що заплановане на 2022 рік було підвищення кваліфікації у 9 працівників готелю, але один менеджер не зміг пройти тренінг у зв'язку зі станом здоров'я. Керівництво запланувало підвищення кваліфікації даного співробітника на наступний рік.

В подальшому проведемо оцінку персоналу в готель ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» в табл.2.18. Нагадаємо, що на кінець 2022 року в готелі працювало 150 осіб.

Таблиця 2.18

Оцінка персоналу готелю ТОВ «11 Mirrors Design Hotel»

Показник	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%
дисципліна	8	53	5	33	2	14
відданість справі	7	47	7	47	1	6
розмір і якість виконуваних справ	6	40	6	40	3	20
професійні пізнання	8	53	5	33	2	14
усні комунікації	6	40	6	40	3	20
вміння вислуховувати	8	53	5	33	2	14
вміння тримати під контролем враження і залагоджувати важкі моменти	6	40	6	40	3	20

Джерело: розробка автора

Таким чином ми виявили, що персонал готелю ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» вищі показники професіоналізму персоналу ніж у попередньому готелі. Працівників котрі отримали високі бали від 73 до 93 % в різних категоріях, що говорить про надзвичайно високий професіоналізм персоналу готелю. Кількість працівників з низьким рівнем кваліфікації дуже мало, зважаючи на загальну кількість працівників це число варіюється від 1 до 5 %.

Також проаналізуємо план виконання підвищення кваліфікації серед працівників у 2022 році, табл. 2.19.

Таблиця 2.19

План виконання підвищення кваліфікації

Категорія персоналу	План підвищення кваліфікації	Виконання
Управлінці	2	2
Робітники	4	4

Джерело: розробка автора

Отже, бачимо, що заплановане на 2022 рік було підвищення кваліфікації у 6 працівників готелю. Керівництво підбрало найкращий час для проведення курсів з вдосконалення кваліфікації, тому відповідно до графіка його пройшли всі заплановані кадрові одиниці.

На останок проведемо оцінку персоналу в готелі ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» в табл.2.20. Нагадаємо, що на кінець 2022 року в готелі працювало 18 осіб.

Таблиця 2.20

Оцінка персоналу готелю ТОВ «Рейкарц Аташе Київ»

Показник	Високий рівень		Середній рівень		Низький рівень	
	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%	К-сть осіб	%
дисципліна	15	83	3	17	0	-
відданість справі	10	55	5	27	3	18
розмір і якість виконуваних справ	13	72	3	17	2	11
професійні пізнання	15	83	3	17	0	-
усні комунікації	10	55	4	22	4	23
вміння вислуховувати	18	100	0	-	0	-
вміння тримати під контролем враження і залагоджувати важкі моменти	18	100	0	-	0	-

Джерело: розробка автора

Таким чином ми виявили, що керівництво готелю ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» дбає про професіоналізм своїх працівників. Із за невеликого штату

працівників, є можливість контролю та вдосконалення всіх функцій працівників. Відповідно до результатів оцінювання персоналу готелю ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» було виявлено що по певним категоріям весь персонал володіє найвищими балами, що говорить не лише про високий рівень професіоналізму, а й про постійну роботу керівництва у цьому напрямку.

Також проаналізуємо план виконання підвищення кваліфікації серед працівників у 2022 році, табл. 2.21.

Таблиця 2.21

План виконання підвищення кваліфікації

Категорія персоналу	План підвищення кваліфікації	Виконання
Управлінці	3	3
Робітники	2	2

Джерело: розробка автора

Отже, бачимо, що заплановане на 2022 рік було підвищення кваліфікації у 5 працівників готелю. Відповідно до плану всі керівники пройшли підвищення кваліфікації, про що мають відповідні сертифікати.

Після проведеного аналізу наведено основні плюси системи оцінки персоналу в табл.2.22

Таблиця 2.22

Основні плюси системи оцінки персоналу в готелях

№	Показник	Вага пункту щодо всіх плюсів (%)
1	Простота у використанні	15
2	Оцінка поширена на всіх співробітників, ніхто не може бути втрачений	5
3	Займає мало часу	7
4	Вартість проведення оцінки (недорого)	8
5	Стандартизованість у використанні	5
6	Автоматизація	15
7	Самостійна оцінка своєї діяльності	10
8	Особиста бесіда з керівником за результатами заповнення форм	15
9	Інформативність	5
10	Управління по роботі з персоналом	5

Джерело: розробка автора

Процедура оцінки дозволяє кваліфікувати загальний рівень роботи працівників того чи іншого готелю, визначити, де є проблеми з досягненням цілей, вивчити, з чим вони можуть бути пов'язані - з невисокою кваліфікацією, з якістю роботи керівника, з невисоким рівнем мотивації, тощо. У таблиці 2.23 наведено результати атестації співробітників готелів за поточний рік.

Таблиця 2.23

Підсумки проведення атестації

Показник	Кількість осіб		
	ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv»	ТОВ «11 Mirrors Design Hotel»	ТОВ «Рейкарц Аташе Київ»
1. Атестовано, згідно з графіками проведення атестації – всього, зокрема	8	6	5
керівників	4	2	3
фахівців та службовців	4	4	2
2.Рішення, ухвалені за результатами атестації			
відповідають займаній посаді	6	3	5
відповідають займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії з проходженням повторної атестації протягом шести місяців	1	2	-
відповідають займаній посаді з підвищенням кваліфікаційної категорії	1	1	-
рекомендовані для включення до резерву			

Джерело: розробка автора

Таким чином, провівши оцінку персоналу трьох готелів міста Києва у загальному прийшли до висновку, що лише керівництво ТОВ «Рейкарц Аташе

Київ» дбає за постійний професійний ріст працівників. Дана організація постійно запрошує тренерів та коучів для роботи з персоналом, постійно проводиться оцінювання якості обслуговування загалом та кожного окремого працівника. Якщо говорити про ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» то там існує проблема оцінювання персоналу у зв'язку з великою кількістю працівників, що не дає можливості повноцінно оцінити кожного працівника. Відповідно працівники готелю ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» після атестації мають покращити рівень знань, адже вони не відповідають займаним посадам. Така проблема говорить про низьку ефективність системи оцінювання персоналу, що не дозволяє своєчасно виявити та подолати проблеми якості роботи кожного окремого працівника.

Висновки до розділу 2

Дослідження проводилось на базі трьох підприємств міста Києва:

- ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», який знаходиться за адресою: м.Київ, вул. Шевченко 30;
- ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», який знаходиться за адресою: м.Київ, вул. Б.Хмельницького 34;
- ТОВ «Рейкарц Аташе Київ», який знаходиться за адресою: м.Київ, вул. Жилянська 59.

Визначили, що це популярні готелі в місті Київ, які мають свою гарну репутацію та постійних клієнтів. Проаналізувавши фінансові показники діяльності трьох готелів визначили, що два з трьох мають негативну тенденцію, що спонукали до отримання значних збитків. Третій готель знаходиться більш тихому районі та в жилу комплексі, має бомбосховище, тому даний готель зміг раніше розпочати свою роботу в порівнянні з іншими, що дозволило йому частково покращити кризовий стан та не дивлячись на значне скорочення все таки отримати чистий прибуток.

Провівши дослідження організаційної структури та персоналу готелів виявили, що у всіх підприємствах діє лінійна структура, на всіх підприємствах чітко розподілені функції управління та роботи що допомагає правильній організації праці.

Провівши оцінку персоналу трьох готелів міста Києва у загальному прийшли до висновку, що лише керівництво ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» дбає за постійний професійний ріст працівників. Дана організація постійно запрошує тренерів та коучів для роботи з персоналом, постійно проводиться оцінювання якості обслуговування загалом та кожного окремого працівника. Якщо говорити про ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» то там існує проблема оцінювання персоналу у зв'язку з великою кількістю працівників, що не дає можливості повноцінно оцінити кожного працівника. Відповідно працівники готелю ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» після атестації мають покращити рівень знань, адже вони не відповідають займаним посадам. Така проблема говорить про низьку ефективність системи оцінювання персоналу, що не дозволяє своєчасно виявити та подолати проблеми якості роботи кожного окремого працівника.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЯХ КИЄВА

3.1. Основні проблеми організації оцінки персоналу готелів

На сучасному етапі розвитку індустрії гостинності та туризму у нашій країні набуває особливої важливості підвищення якості послуг, що надаються громадянам. Готельний бізнес, як і багато інших видів підприємницької діяльності, сильно залежить від людських ресурсів. Більше того, саме в індустрії гостинності персонал організації може бути ключовим аспектом при оцінюванні всієї послуги, що надається. Також дослідження нам показують, що саме управління персоналом та готельною організацією в загалом є «слабкою ланкою» готельної інфраструктури.

Ефективність та кваліфікація працівників прямо впливають на якість послуг для кінцевого споживача, що в свою чергу впливає на популярність готелю. Проте наявність кваліфікованого персоналу ще не гарантує якість роботи організації. Другим ключовим аспектом є управління готельного бізнесу. З цього можна зробити висновок, що наявність кваліфікованого персоналу та ефективне управління ним є ключовою сукупністю факторів успішного розвитку готельного підприємства. Виходячи із цього видається актуальним вивчення сучасних проблем оцінки персоналу у готельному бізнесі та пошук шляхів вирішення цих проблем.

Актуальність проблеми оцінки персоналу в готельній індустрії не викликає сумнівів, тому що від вибраних методів та правильності їх застосування залежить подальша ефективна робота будь-якої організації.

Водночас як було досліджено на приклад київських готелів, у них не проводиться відповідна сучасним вимогам оцінка персоналу, не скрізь вироблені відповідні специфіці роботи організації показники, не проводиться навчання персоналу, що відповідає за оцінку, немає систематичної роботи з аналізу методів оцінки та їх успішності.

Розглянемо різні види оцінки персоналу та їх недоліки при застосуванні.

Оцінка персоналу, побудована на традиційному управлінні за цілями, дозволяє підвищити контроль за співробітниками та за результатами їх роботи, мотивувати працівників, ув'язавши їх індивідуальні цілі з цілями компанії, об'єктивно оцінити внесок працівника та не залежати від суб'єктивної думки щодо нього безпосереднього начальника.

У той самий час досвід застосування традиційної системи оцінки персоналу виявлявся малоефективним чи взагалі невдалим. Хоча ця система цілком логічна і має давати результати, ті припущення, з яких вона виходить, не завжди практично застосовні. Робота готелів не є простою сумою результатів роботи її співробітників і досягнення співробітником індивідуальних цілей не призводить автоматично до реалізації цілей компанії. Велике значення грають взаємодія між співробітниками, здатність працювати у команді, що випадає з контролю при традиційному управлінні за цілями.

Традиційна оцінка персоналу як було виявлено на прикладі київських готелів: ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» спрямована на минуле, тоді як за сучасного підходу оцінка персоналу, спрямована на розвиток, покликана допомогти співробітнику зрозуміти напрямок розвитку компанії, її цілі та шляхи їх досягнення. Таким чином, у традиційній оцінці персоналу акцент робиться на визначення того, що сталося, а в сучасній – на те, чому це сталося та що потрібно виправити.

Цілі оцінки персоналу в представлених готелях ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» дуже різноманітні, і зрозуміло, що використання лише однієї групи методів оцінки – якісних чи кількісних – може призвести до небажаних та свідомо хибних результатів. Отже, зниження ризику отримати випадковий результат в оцінці персоналу сприяє її комплексність.

Комплексна оцінка здійснюється за такою схемою: визначення цілі оцінки - визначення об'єкта оцінки - вибір методів оцінки - визначення суб'єкта

оцінки - час / місце / порядок проведення оцінки – результативність оцінки. Важливим чинником є послідовність оцінки.

Недоліки використання традиційних видів оцінки персоналу можна усунути з допомогою використання нетрадиційних підходів до оцінки персоналу. Серед останніх лідирують психологічне тестування та «метод 360». Щодо психологічного тестування, то існує велика кількість методик, які дозволяють оцінити ту чи іншу характеристику особистості, наприклад, впевненість у собі, схильність до командної чи індивідуальної роботи, схильність до того чи іншого виду діяльності.

Для проведення тестування (психологом чи менеджером з персоналу) розробляються анкети, що заповнюються співробітниками, а потім обробляються психологом. За результатами тестування складаються характеристики кожного співробітника. В останні роки значно збільшилася можливість комп'ютерної обробки анкет, що значною мірою полегшує процес тестування та прискорює обробку даних.

По суті, жоден із розглянутих вище методів оцінки персоналу не можна назвати комплексним. По-перше, жоден з них не дає можливості оцінити співробітника і з професійної, і психологічної точки зору. Крім того, ці методи можуть застосовуватися тільки для чинного персоналу організації та абсолютно не застосовні для оцінки кандидатів на вакантні позиції. У зв'язку з нестачею цих методів останнє час з'явився такий метод оцінки, як метод оціночних центрів, що має на меті саме комплексну оцінку.

Підсумовуючи вищесказане, можна відзначити, що проблеми оцінки персоналу готельного підприємства актуальні вже багато років і інтерес до них навряд чи зменшиться. Мабуть, немає ідеальних методів оцінки персоналу, особливо управлінського персоналу.

Сьогодні в готельному бізнесі широко поширена практика делегування повноважень: директор наділяє повноваженнями по підборі та розстановці кадрів на нижніх ланках системи управління своїх заступників та керівників середньої ланки управління. Однак така практика підбору кадрів спирається

переважно на суб'єктивні та інтуїтивні підходи до оцінки та призначення керівників, а вся система управління у результаті формується на основі переваг різних керівників та практично неузгоджено. Будь-який керівник призначає собі підлеглих у міру свого розуміння та своїх управлінських здібностей. Так, більше сильний керівник підбирає собі, як правило, не менш сильних підлеглих і при цьому здатний вимагати від кожного необхідної результативності. А ось слабкий керівник, навпаки, прагне оточити себе ще слабкішими, але слухняними підлеглими хоча б для того, щоб уникнути зайвої конкуренції. Зрозуміло, що якість діяльності цих двох керівників сильно відрізнятиметься.

Має свої недоліки й тестова методика оцінки персоналу готельного підприємства. Багаторічний досвід роботи психологічних служб підприємств ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» показує, що пряме використання такого роду тестів виявляється неефективним з метою оцінки власне управлінських здібностей. Так, ці тести надають необхідний для керівника список особистісних факторів, але такий результат має скоріше теоретичну значимість, і на його основі важко дати рекомендації кадрових переміщень. Проте розробки в цьому напрямку ведуться, і зараз відомі досить ефективні методи, які дозволяють всебічно обґрунтувати вибір того чи іншого поєднання якостей, необхідних успішному керівнику, а потім точно визначити рівень їхньої виразності у конкретної людини. Інакше кажучи, для кожного керівного посту з допомогою експертів вибудовується необхідний «профіль», у якому враховується безліч чинників, до специфіки виробничої діяльності. Потім кандидати на висування тестуються за допомогою батареї тестів, і за результатами випробувань підбирається працівник, який максимально відповідає даному «профілю».

Можемо зазначити, що яким би точним способом не вимірювалися ті чи інші якості керівників готелів в мультифакторних підходах, ці підходи мають суттєвий методологічний недолік – несистемний характер. По суті, це все

більш ускладнюються спроби звести до спільного знаменника два дуже різні «об'єкти» – модель успішного керівника та особистість конкретної людини. Але неможливо повністю описати необхідний профіль для будь-якої посади: список потрібних якостей може виявитися нескінченним.

Комплексна оцінка вимагає, щоб спочатку було отримано три інтегровані оцінки – результатів праці, складності праці, якостей працівника. Але отримати одну зведену оцінку важко, щонайменше складно отримати узагальнюючий показник підсумків роботи. Тому можна використати набір показників оцінок – за нормативно-чистою продукцією, виконанням зобов'язань перед основними споживачами, якістю продукції і т. д. Але якщо важко узагальнити щодо загальні показники (випуск продукції, її якість тощо), то ще складніше поєднати різноякісні характеристики.

Для вирішення проблем управління персоналом необхідно використовувати окремі системи оцінки. При цьому навіть їх назви виявляються різними: при доборі кадрів використовують, наприклад, поняття «показники оцінки працівника», а за мотивації – «показники оцінки ефективності праці».

Універсальний підхід до розробки показників персоналу виходить з ідеї, що можливе створення системи, яка послужить для вирішення всіх управлінських проблем: і мотивації, і підбору кадрів тощо. Прихильники ситуаційного підходу стверджують, що оцінка настільки умовна, що будь-який набір показників має значення тільки для даного моменту, для обставин, що склалися. Тому мова має йти про набір показників оцінки для конкретного завдання. Цілком правомірно акцентувати увагу на неповторності та своєрідності кожної управлінської ситуації. Але це зовсім не виключає теоретичних узагальнень, правил, принципів тощо.

Критичні зауваження можуть бути свого роду критеріями зіставлення наведених систем оцінки результативності. Можемо підкреслити, що оцінкам результативності притаманні такі недоліки:

- вони сприяють короткостроковій результативності та завдають шкоди довгостроковому плануванню;
- вкрай негативно впливають на оцінюваного індивіда, який почувається спустошеним, нещасним, приниженим та побоюється висловити незгоду з оцінкою;
- згубні для командного духу, породжують суперництво, інтриги та страх;
- не стимулюють спроби покращити систему, винагороджують тих, кого влаштовує колишня система;
- критерії, застосовні на оцінці результативності, беззмістовні, оскільки від начальників і підлеглих вимагають використання цифр;
- критерії завдають шкоди якості.

Перелічені недоліки, вимагають відмови від оцінок. В такому випадку краще використовувати статистичні методи контролю та зворотний зв'язок, що дозволяє вдосконалити процеси, що зумовлюють відмінності результативності. Засвоїти ж якийсь один підхід чи філософію, які б годилися для будь-якої роботи, будь-якої особи чи будь-якої потреби просто неможливо. Мало ймовірно, щоб у організації праці застосовували якусь одну універсальну систему, метод чи філософію. Проте можна зробити обґрунтований висновок: при оцінці результативності слід керуватися такими принципами:

- результати слід зіставляти з нормативами та очікуваннями;
- при оцінках не слід зловживати числами чи відсотками;
- оцінка повинна піддаватися по можливості робота в цілому. Якщо важливий певний аспект роботи, він підлягає оцінці;
- якщо це можливо, то оцінки повинні мати партисипативний характер;
- оцінювачі повинні пройти ретельну підготовку, забезпечувати зворотний зв'язок та контролювати систему оцінки;
- у системі оцінки результативності доцільно передбачити критерії, які стосуються якості.

Отже, можна зробити кілька висновків.

1. Оцінка персоналу готельного підприємства – важливий напрямок оцінки персоналу загалом, значення якого важко переоцінити, оскільки саме управлінська діяльність є ключовою у роботі підприємства, саме через управління здійснюються виробництво та інша економічна активність.

2. Існує велика кількість методів та концепцій оцінки управлінської діяльності, як традиційних, так і нетрадиційних.

3. Існує розвинена традиція критики методів оцінки управлінського персоналу, яка стосується як традиційних, так і нетрадиційних методів оцінки.

4. Основні висновки, які випливають із критики методів оцінки, – це необхідність здійснення комплексної оцінки управлінського персоналу та потреба автоматизації та об'єктивізації методів оцінки.

3.2. Розробка нової системи оцінки щодо покращення оцінки співробітників

Пропонується використання оцінки з урахуванням ключових характеристик продуктивності праці працівників. Пропонований спосіб оцінки персоналу у ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» дозволяє оцінити сумарну кількість набраних балів співробітником.

Пропоновані напрями атестації у готельних підприємствах:

1. Дослідження на знання основних положень нормативно-технічної документації.

2. Учаснику атестації пропонується заповнити форми тесту інформацією на знання чинної нормативно-технічної документації. За будь-яку правильну відповідь проставляються бали за таким принципом:

- «вірно» - 2 бали;
- «частково правильно» - 1 бали;
- «не правильно» - 0 балів.

Загальна кількість балів переводиться у відсоткову відповідність. Загально визнана норма: - 70% і вище – задовільний рівень; нижче 70% - негативний результат.

2. Спілкування з підлеглими (для керівників). У процесі спілкування буде враховано:

- послідовність викладу;
- грамотність мови;
- навик роботи;
- знання предмета розмови;
- вміння здійснювати комунікацію;
- грамотність та повнота відповідей на запитання.

По кожному аспекту проставляються бали за таким принципом:

- володіє - 2 бали;
- володіє частково - 1 бал;
- не володіє - 0 балів.

Загально визнані норми: - 70 % і від – задовольний рівень; - нижче 70 % - негативний результат.

3. Ставлення до роботи. Виділяються шість критеріїв, які характеризують відношення до роботи: компетентність, дисципліна, зовнішній вигляд, прагнення до роботи, акуратність заповнення та заощадження документів, повнота ведення документів.

Компетентність, дисципліна та зовнішній вигляд регламентуються стереотипами поведінки. У процесі перегляду звітів враховується:

- повнота викладу;
- акуратність заповнення;
- інформація з аудиту (надає начальник відділу).

За будь-яким аспектом проставляються бали за цим принципом:

- добре - 2 бали;
- середній рівень - 1 бал;
- нижче середнього - 0 балів.

Загальновизнані норми: - 70% і від – задовольний рівень; нижче 70% - негативний результат.

4. Самооцінка.

5. План розвитку.

Атестований працівник планує власний розвиток. Завдання працівника – творчо підійти до виконання доручення та захистити свій план. Матеріал рекомендується надати у вигляді схем, графіків, таблиць або в будь-якому іншому вигляді, на розсуд автора.

У процесі захисту плану розвитку буде взято до уваги наступне:

- реальне уявлення обстановки у готелі;
- використання наочних даних;
- доцільність застосування наочних даних;
- загальне бачення розвитку готелю чи окремого його підрозділу;
- конкретні пропозиції щодо розвитку готелю чи окремого його підрозділу.

За будь-яким аспектом проставляються бали за таким принципом: добре - 2 бали; - середній рівень - 1 бал; - нижче за середній - 0 балів.

Загальновизнані норми: - 70% і вище – задовольний рівень; нижче 70% - негативний результат.

Основним змістом діяльності працівника є управлінська та організаційна робота, покликана забезпечити необхідний рівень організованості та ефективного функціонування всіх сфер суспільного життя. Щодо управлінських систем, ефективність часто визначається як відношення позитивних результатів (перевищення бажаних наслідків над небажаними) до допустимих витрат. Таким чином, систему управління можна вважати ефективною, коли найкращий бажаний результат досягається у межах заданих тимчасових та фінансових ресурсів.

У цьому сенсі ефективними можуть вважатися рішення, результати здійснення яких у процесі здійснення функції управління, дозволяють наблизитися до наміченої мети при мінімально можливих в умовах витратах ресурсів (фінансів, часу, енергії і т.п.). При цьому, в поняття оцінюваного

результату управлінської діяльності зазвичай входить вся сукупність наслідків прийнятого рішення, щодо його ефективності аналізуються як позитивні ефекти, а й побічні, зворотні, негативні наслідки.

Ефективним управлінням прийнято вважати таке, позитивний ефект якого перевищує ефект від небажаних наслідків. Щоб бути ефективними, рішення, прийняті в процесі здійснення функції управління, повинні:

- бути реалістичними (реалізованими), тобто виходити з досяжних цілей, реально доступних ресурсів, а також не містити положень, що вносять ризик невиконання через породжувані ними конфліктні ситуації;
- включати опис механізму практичної реалізації і моніторингу виконання;
- прийматися з розрахунком на можливість виконання в умовах, пов'язаних і вже протікають процесів, а також ймовірних позаштатних ситуацій;
- мати достатній рівень гнучкості, тобто надавати можливості зміни способу досягнення поставлених цілей при наступі для цього відповідних об'єктивних зовнішніх або внутрішніх умов;
- передбачати можливість перевірки та контролю як за результатом, так і в ході процесу виконання.

Планування та оцінка ступеня фактичного досягнення цільових значень, показників результативності дозволяє підвищити якість роботи та встановити зв'язок між ефективністю їх діяльності та системою мотивації та стимулювання їх праці. При цьому в більшості випадків на практиці найбільш широко поширені методики планування та оцінки за ключовими показниками ефективності (KPI, Key Performance Indicators, KPI) та її «просунутіша версія» - система збалансованих показників (СЗП, Balanced Scorecard, BSC).

Система оцінки результатів діяльності за KPI будується за принципом вибору та вимірювання найбільш важливих показників результативності, які в максимальному (за експертними оцінками) ступені характеризують своїми

кількісними значеннями очікуваний кінцевий ефект, що визначається поставленими цілями.

СЗП ж, своєю чергою, представляє собою як систему вимірювання, так і систему управління, оскільки у ній, на відміну системи КРІ, більше уваги приділяється взаємозв'язку окремих показників результативності між собою з метою оцінки їх сукупного (синергетичного) впливу кінцевий результат. Крім того, система збалансованих показників забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми процесами та його «зовнішніми» КРІ, необхідну для підвищення стратегічної ефективності діяльності та досягнення поставлених цілей.

Процес розробки та опису системи показників оцінки ефективності є надзвичайно важливим для практичного доведення цілей діяльності до його керівника та співробітників. У таблиці 3.1 наводиться передбачувана форма оцінки працівника готелю.

Таблиця 3.1

Запропонована форма оцінки працівника адміністратора готелю

Вага	Фактор	ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv»	ТОВ «11 Mirrors Design Hotel»	ТОВ «Рейкарц Аташе Київ»
30 %	Якість роботи Акуратність та ретельність у роботі. Відповідність стандартам якості	НО	Д	Д
10 %	Планування Здатність розробляти і реалізовувати плани дій, що адаптують до умов, що змінюються.	НО	Ч	Д
25 %	Організація Здатність ефективно використовувати ресурси та час для досягнення результатів	Д	Д	Д
15 %	Керівництво/Лідерство Здатність мотивувати та керувати людьми, встановлювати стандарти, оцінювати роботу підлеглих та сприяти її покращенню	Д	НО	Д

Продовж.табл.3.1

10 %	Комунікація Здатність ефективно взаємодіяти з людьми, ясно висловлюючись у усній та письмовій формі	Д	Д	Д
10 %	Відношення до роботи Відповідальність, здатність працювати з великим навантаженням	Д	Д	Д
Загальний бал		Д	Д	Д

Ч (чудово), В (відмінно), Д (добре), НО (нижче очікуваного), Н (незадовільно)

Джерело: розробка автора

Так як на даному етапі ми тільки приступаємо до розробки вдосконаленої системи оцінки та атестації персоналу, то за основу буде взята ця форма і надалі зміниться та перетвориться на унікальну форму, яка буде характерна для даного підприємства. Зокрема, вона допоможе нам підвищити ефективність оцінки та атестації персоналу, за рахунок розбиття блоків оцінки на блоки актуальності для кожної посади. Тобто кожен блок нестиме певну вагу для різних посад. Таким чином, ми приберемо нестачу поточної системи, пов'язану з тим, що всіх співробітників оцінювали з однаковою вагою тих чи інших блоків.

Технічне забезпечення процесу оцінки та атестації персоналу готелів супроводжує сукупність взаємопов'язаних єдиним управлінням технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виведення та подання інформації, а також засобів оргтехніки. Розв'язати завдання управління з найменшими трудовими вартісними витратами, з цією точністю і достовірністю, у поставлені терміни дозволяє комплекс технічних засобів (КТЗ). Ефективність функціонування процедури атестації персоналу при застосуванні КТЗ забезпечуватиметься за рахунок збільшення продуктивності праці персоналу відділу. Наприклад, рахунок можливості застосування економіко-математичних способів вирішення завдань управління.

Необхідно вирахувати коефіцієнти значущості окремих моментів, обраних з ранжованого ряду з використанням матриць порівняння. Як професіонала, який заповнює матриці порівняння, вибирається керівник того підрозділу, чий показники ми рахуємо.

Таблиця 3.2

Ранжування факторів, що впливають на результати оцінки персоналу

Ранг	Фактор впливу	Питома вага, %
1	Освіта, досвід роботи	33
2	Компетентність у сфері вирішуваної проблеми	26
3	Виконання завдань керівника у строк	26
4	Виконання суміжних робіт	20
5	Займана посада	16
6	Цінність працівника в очах керівництва	16
7	Дотримання трудової дисципліни	13
8	Самостійність у вирішенні поставлених завдань	13

Джерело: розробка автора

Виходячи з цих даних, можна отримати дані, які допоможуть керівнику підрозділу встановити окладну частину оплати праці співробітників. Так само ці дані допоможуть більш повноцінно охарактеризувати того чи іншого співробітника в тій чи іншій галузі діяльності. Допомогти керівнику виявити проблемні моменти, а також націлити відділ атестації та розвитку персоналу на подальший курс роботи з тим чи іншим співробітником для підвищення його кваліфікації та усунення тих моментів, в яких він просідав по балах у тестуванні. Підсумки розрахунку коефіцієнтів значимості окремих факторів представлені у таблиці 3.3. Для розробки оцінок приймемо чотирибальну шкалу, оскільки використання двобальної шкали, буквально означало б розділення фахівців на дві групи: хороших і на поганих. При застосуванні трибальної системи можлива ситуація, при якій працівників віднесуть до

середньої групи. Дуже розгонистий спектр шкали призводить до посилення суб'єктивізму і ускладнює оцінку. Внаслідок цього чотирибальна шкала бачиться найбільш оптимальним варіантом для цих цілей.

Таблиця 3.3

Розрахунок коефіцієнтів значущості встановлення окладів

Фактори	Оціночний бал			Загальний бал	Коефіцієнт
	1	2	3		
1. Компетентність у сфері вирішуваної проблеми	1	2	2	5	0,56
2. Виконання завдання у термін	0	1	2	3	0,33
3. Виконання суміжних робіт	0	0	1	1	0,11
Всього	5	3	1	9	1

Джерело: розробка автора

Характеристики, створені для факторів, що найбільше впливають на оцінку персоналу, наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Набір факторів, що впливають на оцінку персоналу

Варіант	Опис	Бал
Фактор - виконання суміжних робіт		
1	Невиконання суміжних робіт і функцій	1
2	До 5 %	2
3	Від 5 до 15 %	3
4	Від 15 до 30 %	4
5	Понад 30 % робочого часу	5
Фактор - виконання завдань керівника		
1	Невиконання завдань у термін	1
2	Виконання завдань у строк, але з низькою якістю	2
3	Дострокове виконання завдань, але з низькою якістю	3
4	Виконання завдань у строк	4
Фактор - дотримання трудової дисципліни		
1	Прогоул	1
2	Самовільнопокидання робочого місця чи запізнення без поважної причини з заваженням керівника	2
3	Самовільнопокидання робочого місця чи запізнення без поважної причини без заваженням керівника	3
4	Відсутність на робочому місці з поважної причини	4

Джерело: розробка автора

Розрахунок комплексної оцінки факторів можна розрахувати за формулою: $\Pi = k_1 \times p_1 + k_2 \times p_2 + \dots + k_i \times p_i$, де Π - комплексна оцінка; K - кваліфікація працівника; k_i - значимість i -го фактора; фактор A .

Таким чином, можна зробити формалізований розрахунок рівня кваліфікації працівників готельних підприємств. Для оцінки «К» приймається єдиний набір ознак всім категорій працівників: рівень спеціальної освіти та стаж роботи зі спеціальності.

3.3. Можливості впровадження зарубіжного досвіду в процесі оцінки персоналу готелів

Напрями подальшого вдосконалення системи управління персоналом на вітчизняних готельних підприємствах має спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Мова йде, перш за все, про узагальнення та запозичення керівниками підприємств та організацій зарубіжного прогресивного досвіду щодо стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування та застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління справами фірми.

У країнах із розвиненою ринковою економікою держава, беручи основний фінансовий тягар підготовки та перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію держави та підприємств. Цей механізм включає стимулювання з боку держави освітньої активності самих підприємств, тобто кооперацію останніх з навчальними закладами, а також акумулювання та перерозподіл коштів підприємств з метою підготовки та перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави та підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення

створення інформаційної та правової інфраструктури. Щодо початкової професійної підготовки молоді, державні органи насамперед стимулюють активність підприємства за допомогою прямого фінансування внутрішньофірмових систем навчання.

Так, наприклад, за найм та навчання молоді 16-18 років, яка ще не має повної середньої освіти, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80% витрат підприємств на заробітну плату. Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії та Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, яка охоплює молодь до 25 років. Йдеться про об'єднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі із трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості.

Потім забезпечується відповідність зайнятості учня здобутої на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємствами навчального процесу зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутрішньофірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується у США, де кошти, що спрямовуються на підготовку молодих працівників, які повністю звільняються від оподаткування (за умови акредитування місцевими органами влади, тобто. гарантування відповідності підготовки встановленим стандартам). У західноєвропейських країнах одним із джерел накопичення коштів у державних органах на професійну підготовку є фінансові відрахування самих підприємств.

Так, у Франції існує порядок, згідно з яким кожне підприємство з чисельністю зайнятих понад 10 осіб має відраховувати з метою підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше ніж 1% фонду заробітної плати. Необхідність постійної перепідготовки персоналу спровокувала практично у всіх країнах із ринковою економікою вимога створення системи спеціальних

підрозділів фірм. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. Систему професійної підготовки робітників мають 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу без урахування державних дотацій становлять до 5% прибутку.

В економічно розвинених країнах велика увага приділяється удосконаленню систем оцінки різних категорій персоналу. Насамперед, значно збільшується застосування самооцінки персоналу. За результатами досліджень, проведених американською корпорацією "Дженерал електрик", близько 90% керівників та 86% підлеглих самооцінку персоналу вважають обов'язковою складовою системи оцінки загалом.

Досить ефективним методом оцінки керівників та фахівців є оцінка щодо досягнень поставленої мети. Така оцінка включає, як правило, такі етапи:

- 1) визначення кількох ключових функцій працівників;
- 2) конкретизація кожної функції з допомогою певних економічних показників (обсяг робіт, якість, витрати, прибуток тощо);
- 3) визначення конкретних показників з метою оцінки результатів діяльності;
- 4) порівняння досягнутих результатів із заздалегідь встановленими "стандартами виконання" та визначення оцінного балу;
- 5) розрахунок середньої оцінки, яка відображає рівень досягнення поставленої мети.

Чи не найбільшої уваги заслуговує, закордонний досвід формування та застосування багатоаспектної системи матеріального заохочення персоналу, її ключовими елементами є:

- використання тарифної системи;
- застосування прогресивних форм оплати праці;
- поширення оригінальних систем преміювання та стимулювання нововведень;

- вища оплата розумової праці;
- важлива індивідуалізація зарплати.

Повсюдно використовується тарифна система у різноманітних її модифікаціях як інструмент диференціації оплати праці залежно від складності, умов та важливості роботи. У країнах із розвиненою ринковою економікою переважно застосовуються єдині тарифні сітки для робітників, фахівців та службовців. Кожна галузь економіки, як правило, формує власні тарифні сітки, які, своєю чергою, модифікуються лише на рівні фірм. Наприклад, на італійській фірмі "Оліветті" використовується 20-розрядна тарифна сітка, а в американській автомобільній корпорації "Форд моторс" – 23-розрядна. У японських фірмах традиційно основна ставка визначається з урахуванням віку та стажу роботи, а так звана трудова ставка – залежно від кваліфікації та результативність роботи.

На закордонних підприємствах більшою частиною запроваджено погодинну оплату праці робітників. Це обумовлено тим, що нині пріоритетне значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90-х роках ХХ століття проста погодинна та погодинна з колективним та індивідуальним преміюваннями системи оплати праці робітників представляли (у відсотках): Бельгії – 92,6; Німеччини – 86,7; Італії – 88,4; Нідерланди – 94,8; Франції – 93,5.

У багатьох країнах поширені оригінальні системи преміювання. Зокрема, в американських фірмах вже тривалий час застосовуються дві системи, названі на прізвище їх авторів, – системи Скенлона та Ракер. Перша з них базується на розподілі (пропорції 1:3) економії витрат на заробітну плату між компанією та робітниками, а друга – на формуванні преміального фонду залежно від збільшення умовно-чистої продукції у розрахунку на один долар заробітної плати. Подекуди широко застосовується система "відкладених премій". Наприклад, на фірмі "Фіат" за створення нової продукції нараховується премія, виплата якої відкладається на фіксований термін (1- 2 роки), а на французьких підприємствах за досягнення певного рівня якості та

ефективності роботи придатно нараховується премія, яка виплачується лише за п'ять років.

Таким чином, зарубіжний досвід управління персоналом може адаптуватись і в українському бізнесі.

Висновки до розділу 3

Проаналізувавши використання методів оцінки результатів праці персоналу в готелях Києва були виділені такі проблеми:

- не використовуються такі методи оцінки праці персоналу, як управління за цілями та методи ранжирування;
- відсутні оціночні листи для оцінки праці персоналу;
- оцінка праці персоналу проводиться невчасно.

Для того щоб оцінка результатів праці персоналу проводилася ефективно, а не формально, необхідно розробити заходи щодо вдосконалення методів оцінки результатів праці персоналу.

Для успішного виконання заходів щодо вдосконалення методів оцінки результатів праці персоналу в готельних підприємствах Києва, досягнення запланованих результатів у строк та з належною якістю були сформовані рекомендаційні заходи.

Першим заходом є вибір та впровадження у практику нових методів оцінки результативності праці, таких як, управління за цілями і методи ранжирування.

Другим заходом є розробка та використання оціночних листів. При проведенні оцінки результатів праці персоналу необхідно виходити з того, що оцінюється не потенціал працівника (здібності, можливості, тощо), а реальні результати його діяльності за певний період.

РОЗДІЛ 4

СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

4.1.Методика інноваційної системи оцінки персоналу

Виходячи з виділених проблем, пов'язаних із недосконалістю системи атестації персоналу у ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ», а також поставленої мети, нами були запропоновані наступні заходи, а також зазначені результати їх впровадження:

1.1. Про атестацію варто повідомляти співробітників за 30 днів, а знайомити з відгуками безпосередніх керівників за 1 тиждень. Атестація у ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ», має проводитись протягом 3 місяців, передбачаючи кілька етапів. Атестація повинна проводитись раз на 3 роки, згідно наявному Положенню про атестацію. До проведення атестації здійснюється підготовча робота, яку організує служба з управління кадрами спільно з керівником підприємства, керівники середньої ланки, члени Атестаційної комісії. Насамперед, з персоналом здійснюється роз'яснювальна робота консультаційного характеру, яка дозволить уникнути надалі непорозумінь, пов'язаних з невірним уявленням про цілі майбутньої атестації. Для проведення атестації готуються документи, до яких входять: затверджене положення, де описується порядок проведення атестації; графік, що вказує дату та місце проведення; наказ, що містить склад атестаційної комісії; наказ, який затверджує протокол атестаційної комісії.

1.2. Впровадження комплексної оціночної процедури – матриці атестації працівників.

У комп'ютерній програмі атестації персоналу (ПАП) створюється матриця, за допомогою якої можна оцінювати людські ресурси, які мають ТОВ

«Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ», виробляти ротацію співробітників, отримувати характеристику будь-якого фахівця. У характеристиці десять компетенцій:

- знання базових корпоративних норм;
- дотримання принципів кайдзен;
- успішність ділових комунікацій;
- технічна грамотність;
- професійні знання;
- культура управління;
- розвиток процесів;
- маркетинг та відносини з клієнтами;
- управління проектами;
- знання принципів обліку, питань права та базової документації.

За тиждень до проведення атестації кожен співробітник заповнює атестаційний бланк, оцінюючи в балах (від 0 до 5) свою трудове та суспільне життя за минулий рік, потім погоджує його з керівником, щоб уникнути суб'єктивних оцінок. Потім проводиться оцінка результатів роботи: відсоток та своєчасність виконання тижневих, квартальних та річних планів за індивідуальними параметрами ефективності працівників. У середині матриці є розбивка: кожен параметр включає свої функції, кожна з яких можна оцінити в діапазоні від 0 до 5 балів.

Результати роботи працівника оцінюються індикаторами персональної ефективності, а компетенції – матрицею компетенцій.

Програма будує графік, на якому відображено всі компетенції співробітника.

Потім спеціальна комісія обговорює отримані дані, щоб оцінити, на яку посаду здатний вирости співробітник.

До атестаційної комісії обов'язково має входити представник підрозділу, причому це має бути не формальна присутність, а максимальна включеність

та зацікавленість у проведенні атестації. Всі пропозиції та рекомендації записуються в протокол, виконання яких контролює керівник. Після того як атестацію пройшли всі співробітники, у програмі будується загальний графік, на якому співробітники розташовуються відповідно до їх компетенцій.

Для цього оцінювати кожного співробітника необхідно за двома наступними показниками:

1. Динаміка розвитку протягом року. Показник розраховуємо на основі трьох параметрів: розширення компетенцій, реалізація покращень, внесок у розвиток колег.

2. Базові параметри. До таких параметрів відноситься відповідність посади, ефективність, дотримання кодексу компанії, самоорганізація та дисципліна.

Отриманий графік дуже зручний – він наочно показує директору найгірших та кращих працівників.

1.3. Результати атестації не повинні покластись у стіл керівнику, правильна та своєчасна реакція на отримані результати дозволить оптимізувати систему управління кадрами, виявити слабкі та сильні сторони співробітників. Система оцінки допомагає раціонально використовувати робочу силу, підвищуючи відповідальність кожного співробітника за доручену справу, покращуючи підбір кадрів, здатних успішно здійснювати виробничу діяльність підприємства.

Атестаційна комісія після закінчення перевірки може внести на обговорення керівництва пропозиції, обґрунтувавши своє рішення:

- заохотити працівника премією, відзнакою;
- змінити розмір окладу за посадою; підвищити в посаді, якщо є вакансія;
- підвищити кваліфікації через навчання на курсах;
- знизити чи звільнити, у зв'язку з невідповідністю;
- включити до резервного складу на заміщення посади керівника.

Бажано, щоб генеральний директор та безпосередній керівник привітали співробітника особисто.

Окрім матеріальних заохочень, працівники, які довго працюють в готелі і мають цінний досвід і компетенції, мають переважне право зайняти нові вакансії.

Завдяки матриці керівникам ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» стане простіше приймати об'єктивні рішення щодо підвищення посади, переміщення на іншу позицію чи доручення нового проєкту того чи іншого співробітника. Крім того, атестація допомагає вирішувати внутрішні конфлікти.

1.4. Впровадження автоматизованої системи атестації персоналу – комп'ютерної програми атестації персоналу (ПАП). Ця програма являє собою інструмент контролю та об'єктивної оцінки професійні знання співробітників.

Ця програма необхідна для того, щоб не витратити час керівників на очне проведення атестації персоналу (процес це трудомісткий і за часом затратний).

Основне призначення «Програми атестації персоналу (ПАП)» - самостійне навчання персоналу, об'єктивна оцінка його знань, розвиток та підтримання кваліфікації.

Ця програма дозволяє:

- проводити оцінку поточних знань співробітників усіх підрозділів та рангів;
- проводити оцінку професійних знань при прийомі на роботу;
- підтримувати професійні знання співробітників на постійному високому рівні, використовуючи регулярні не кваліфікаційні атестації, у тому числі міні атестації на 10 - 20 питань щоранку;
- покращити систему мотивації: включити до неї показники, визначальні рівень компетенцій співробітника. Ввести категорії співробітників із диференційованим окладом.

Таким чином, у процесі розробки рекомендацій щодо покращення організації атестації персоналу у ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель

«Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ», ми з'ясували проблеми, що потребують вирішення, а також визначили заходи, сприяють їх запобіганню. Крім того, в ході розробки заходів удосконалення процедури атестації персоналу, складено календарний план-графік та проведено калькуляцію матеріальних витрат.

4.2. Визначення соціально-економічної ефективності від нової системи оцінки

Атестацію не слід розглядати виключно як спосіб позбутися недбайливих працівників, хоча вона дуже дієва в цьому напрямі. Крім виявлення відвертого «офісного планктону» у лавах співробітників, атестація дозволяє визначити і тих працівників, які хочуть розвиватися і прагнуть постійно навчатися нових навичок.

Для того щоб така прагнення до освоєння нових вершин у професійному напрямку було направлено у правильне русло, складається програма навчання та розвитку персоналу. Звичайно, в ідеалі, хочеться, щоб кожен працівник був спрямований на всебічне освоєння своєї професії, але тільки завдяки перевірці керівництво ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» може зрозуміти, хто справді цього хоче, а хто лише створює видимість.

Основними позитивними моментами від проведення атестації для керівництва ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» є такі:

- з'являється можливість обґрунтовано та об'єктивно виконувати кадрові перестановки;
- формуються чіткі вимоги до персоналу, тобто стає більш зрозуміло, хто і за що відповідає, які компетенції є у кожного з співробітників;
- керівник може оцінити ефективність своєї роботи з підлеглими, що є важливою для майбутньої взаємодії всередині компанії;

- атестація дозволяє виявити якісь конфлікти усередині колективу, які під час звичайної «робочої течучки» вислизали з поля зору керівника, відповідно, з'являється можливість усунути ці конфлікти;
- періодична оцінка праці працівників має на увазі їх більш активні дії та прагнення до навчання, адже є шанс покращити свої фінансові умови, які успішно пройшли атестацію;
- така перевірка також дозволяє визначити тих співробітників, які діють за принципом найменшої дії.

На жаль, погляди деяких працівників не припадуть до душі роботодавцю та атестація дозволить керівнику обґрунтовано звільнити їх. Проте атестацію не можна розглядати, лише як інструменту оцінки персоналу керівником, для самих працівників вона також приносить багато користі:

- завдяки регулярним перевіркам рівня компетенцій, співробітник перебуває у постійному робочому тонусі, відповідно він добре робить свою роботу;
- у ході атестації працівник розуміє, що йому потрібно робити у майбутньому, щоб повністю відповідати професійним очікуванням керівника;
- така перевірка навичок та умінь співробітників допомагає налагодити більш ефективну взаємодію між підлеглим та його начальником, що також позитивно позначається на подальшій роботі співробітника у компанії;
- у працівника з'являється можливість висловити всі свої міркування з приводу роботи, можливо, розповісти про якісь свої потреби, які раніше не були враховані, поділитися планами на майбутнє і т.д.

Таким чином, атестацію персоналу у ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» можна назвати способом мотивування співробітників до постійного вдосконалення своїх професійних навичок, вчитися чомусь новому, отже, повніше розкрити свій потенціал. У той же час, вона допомагає

визначити, у яких моментах працівник діє добре, а в яких не дуже. У будь-якому випадку, періодичні перевірки професійних компетенцій співробітників простимулюють їх до навчання та до більш ґрунтовному виконанню своїх робочих обов'язків.

Розробка та впровадження проекту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу в готельних підприємствах вимагає певних інвестицій, тому необхідно визначити його доцільність та виявити найкращий варіант. У зв'язку з цим необхідно визначити витрати на реалізації проекту (табл. 4.1.)

Для цього порахуємо витрати на придбання програмного обладнання, витрати на встановлення це самого обладнання, витрати на купівлю або оновлення оргтехніки, а також не забудемо врахувати дані щодо витрат на канцелярські матеріали, але також потрібно врахувати дані про вартість впровадження даного проекту в компанію та термін її адаптації та прийняття штатом компанії.

Таблиця 4.1

Витрати реалізації проекту

Витрати	Одиниця виміру	Сума
Витрати на придбання програмного обладнання та оргтехніки	грн	15000
Витрати на встановлення програмного обладнання та оргтехніки	грн	1500
Термін використання проекту після його впровадження	2024-2028	5 років
Щорічне значення доходу, яке планується набувати після впровадження проекту	грн	30000
Поточні щорічні витрати	грн	8000
Річний дисконт	%	10

Джерело: розробка автора

Оцінюючи економічну ефективність проекту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу, використовуються такі показники:

- чистий дисконтований дохід,
- індекс прибутковості,

- термін окупності, рентабельність інвестицій.

За підсумками таблиці 4.2 складемо таблицю розрахунку показників економічної ефективності (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Розрахунок показників економічної ефективності

Період	Дохід	Поточні витрати, К	Коефіцієнт дисконтування	СТ*D	СТ*К	ЧДД	ЧТС
2024	0	15000	1,00	0	15000	-15000	-15000
2025	22000	1500	0,91	20020	1365	-1365	-16365
2026	22000	0	0,83	18260	0	18260	1895
2027	22000	0	0,75	16500	0	16500	18365
2028	22000	0	0,69	15180	0	15180	33575
2029	22000	0	0,62	13640	0	13640	47215
Всього	11000	16500		83600	16365	47215	

Джерело: розробка автора

ЧДД – чистий дисконтований прибуток показує перевищення інтегральних економічних витрат над інтегральними затратами Як видно із таблиці 4. проєкт ефективний.

Індекс прибутковості розраховується за формулою 4.1:

$$ІП = (СТ * D) / (СТ * К) \quad (4.1)$$

де ІП - індекс прибутковості,

СТ*D – добуток на ставку,

СТ*К – добуток витрат на ставку.

Відповідно, індекс прибутковості дорівнює $ІП = 83600/16365 = 5,01$.

Рентабельність проєкту показує, який дохід приносить кожна вкладена гривна інвестицій. Показник розраховується за формулою 4.2:

$$P = (ІП) / (n * 100\%) \quad (4.2)$$

де P-рентабельність,

n = 5 років.

Рентабельність даної роботи дорівнює:

$$P = (5,1 - 1) / (5 * 100\%) = 0,0082$$

Термін окупності є розрахунковою датою, починаючи з якої чиста поточна вартість набуває позитивних значень і розраховується за формулою 4.3:

$$T = e(-) - (ЧТС(-) (ЧТС(e) - ЧТС(-)), \quad (4.3)$$

де T – термін окупності.

Термін окупності проекту дорівнює:

$$T = 2 * (-16365) - (1895 - (-16365)) = 1,79$$

Таким чином, розрахунок показників показав, що проєкт є ефективним.

Дане твердження підтверджує індекс прибутковості, який перевищує 1. З розрахунків рентабельності видно, що проєкт приносить рівний дохід 0,0082 грн. на кожен вкладений. Строк окупності менше розрахункового терміну (5 років), що означає ефективність проєкту.

Структура витрат на розробку та впровадження проекту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу представлена у таблиці 4.3

Таблиця 4.3

**Структура витрат на розробку та впровадження проекту
вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу**

Етапи розробки проекту	Питома вага витрат, % до підсумку
Техніко-економічне обґрунтування	10
Завдання на організаційне проектування	15
Аналіз організації процедури атестації	20
Організаційний робочий проєкт	30
Впровадження	25
Весь проєкт	100

Джерело: розробка автора

Таке угруповання витрат, подане у таблиці 4, потрібне для обґрунтованого використання у розрахунках ефективності часу, різних джерел фінансування поточних витрат, кредитування, коштів спеціальних фондів.

Для систематизації запропонованих заходів розробимо план нововведень, що включає найменування робіт, термін виконання, відповідального виконавця та інформаційні ресурси (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

**План впровадження заходів щодо вдосконалення організації
оцінки та атестації персоналу**

Найменування робіт	Термін виконання (дні)	Відповідальний виконавець	Інформаційні ресурси
Визначення потреби у впровадженні змін	15	Заступник начальника кадрів	Інформація про процедуру атестації.
Збір інформації та аналіз трудових ресурсів, організації атестації	20	Заступник начальника кадрів, представник	Людські та технічні засоби
Придбання необхідних документів, обладнання	5	Заступник начальника кадрів, програміст	Матеріальні засоби, інформація про використовувані методики
Установка обладнання та знайомство з документацією	5	Заступник начальника кадрів, представник	Технічні засоби, інформація про застосування обладнання та документів
Навчання персоналу роботи з документами та програмним забезпеченням	10	Програміст, представник	Технічні засоби, час на навчання, інформація про роботу програм.

Джерело: розробка автора

Таблиця 4.4 показує детальне впровадження проєкту щодня, з врахуванням відповідальних осіб та необхідних ресурсів. На основі плану співробітники готельного підприємства та відділ кадрів можуть використовувати запропоновані заходи ефективно, знижуючи ризикові ситуації та підвищуючи продуктивність роботи.

Оцінка проєкту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу вимагає визначення не тільки економічних, а й соціальних наслідків його

реалізації. Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних, з соціальної точки зору, змін на підприємстві.

До додаткових переваг впровадження проєкту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу можна віднести:

- забезпечення посадових осіб оргтехнікою;
- підвищення якості, оперативності та обґрунтованості інформації;
- забезпечення співробітників необхідною інформацією;
- розподіл обов'язків працівників установи;
- формування механізму зворотного зв'язку співробітників та відділу кадрів.

Таким чином, ми запропонували низку заходів щодо вдосконаленню організації оцінки та атестації персоналу готельних підприємств в м. Київ:

- запровадження нових документів (атестаційний лист, методичні рекомендації та методичні вказівки та ін.);
- редагування атестаційних документів, що використовуються;
- використання плану кар'єри як план розвитку після атестації.

Пропоновані нами події щодо вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу забезпечують стійку та планомірну роботу, що визначає ефективність управлінського процесу. На співробітників покладається обов'язок якісно виконувати посадові обов'язки.

Завдяки впровадженню заходів, планується отримати наступні результати:

- економія коштів та зменшення бюджету на впровадження інших систем оцінки персоналу та відстеження якості роботи;
- збільшення мотивації службовців і, як наслідок, високоякісне обслуговування;
- утримання постійних клієнтів та підйому продажів за рахунок зростання клієнтської лояльності;

- оперативне реагування на всілякі коливання показника споживчої задоволеності;
- посилення позитивного іміджу готельного підприємства.

Висновки до розділу 4

Усі потенційні переваги готельного підприємства від проведення атестації поділяються на групи за напрямками, властивими виробничої діяльності:

1. Отримання економічного ефекту, тому що:

- знижуються похибки, що стали результатом неправильного розподілу кадрів для підприємства;
- зменшуються втрати робочого часу, що виникають від недостатнього контролю за роботою провідних фахівців;
- своєчасно виявляються та вирішуються проблеми, які перешкоджають підвищенню продуктивності праці на основних напрямки роботи;
- правильно оцінюються основні цінності трудових ресурсів підприємства;
- посилюється ступінь сукупних цілеспрямованих дій, що дозволяють розробити методи управління вищого рівня завдяки впровадженню перевірок професійної придатності, вишукується механізм взаємозв'язку керівництва та провідних фахівців підприємства, що допомагає досягти злагодженості у роботі.

2. Удосконалення виробничих відносин за допомогою отримання найбільшої користі від здібностей провідних категорій персоналу:

- визначення потреб підприємства, які мають першорядну важливість;
- направлення на навчання щодо підвищення кваліфікації ведучого персоналу;
- комплектування резерву кадрів, здатного впроваджувати в виробничий процес інноваційні рішення та новітні технології;

- посилення ступеня самомотивації працівників за допомогою спонукання до дій, що підвищують продуктивність їхньої діяльності.

3. Підприємством досягається соціально-психологічний ефект, так як:

- підвищується ступінь довіри за рахунок спільних дій щодо збільшення продуктивності праці, завдяки гласності, прозорості;
- бажання працівників працює саме на даному підприємстві, посилюються внаслідок отримання задоволення від роботи, можливості кар'єрного зростання, налаштування на тривалу співпрацю;
- очікування змін на краще у відносинах колективу соціально-психологічного характеру.

ВИСНОВКИ

Розкривши сутність та роль оцінки персоналу в управлінні підприємством відзначили, що для ефективної реалізації зазначених напрямів організаційного менеджменту на основі оцінки персоналу необхідний ряд умов, до яких слід віднести: усвідомлення керівниками підприємств важливості проведення оцінки персоналу та формування за її результатами інформаційної бази для багатьох управлінських рішень; створення спеціально розроблених під конкретні завдання методик оцінки; наявність кваліфікованих фахівців з оцінки, здатних на високому рівні продемонструвати усі її можливості.

Розглянувши інноваційні методи оцінки персоналу готельного бізнесу відзначили, що оцінка персоналу необхідна, щоб підвищити ефективність використання загалом людських ресурсів компанії. При цьому метою оцінки персоналу є вивчення рівня підготовки співробітника до виконання обраного виду діяльності, рівня можливостей та перспектив для зростання. Ефективність оцінки співробітників компанії залежить від кількох ключових змінних – здібності працівників, їх мотивації, об'єктивних можливостей та правильної організації процесу оцінки. Неадекватна система оцінки працівників продовжує залишатися ключовою проблемою управління персоналом великої кількості сучасних готельних підприємств. В даний час починають проявлятися інноваційні підходи у сфері оцінки персоналу. Керівники усвідомлюють, що успішний розвиток компанії неможливий без пошуку та використання нових технологій.

Дослідивши зарубіжний досвід організації оцінки персоналу відзначили, що загальне призначення оцінки персоналу організації незалежно від місця її знаходження чи галузевої приналежності, полягає у підвищенні ефективності та результативності трудової діяльності кадрів, що у свою чергу впливає на успіх діяльності фірми загалом. Також процес оцінки персоналу сприяє самореалізації кожного конкретного працівника на даному підприємстві.

Особливу значущість у вирішенні проблеми оцінки персоналу має обмін досвідом та практичними знаннями різних міжнародних компаній.

Надавши загальну характеристику готелів міста Київ відзначили, що дослідження проводилось на базі трьох підприємств міста Києва: ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv»; ТОВ «11 Mirrors Design Hotel»; ТОВ «Рейкарц Аташе Київ». Всі готелі надають висококласні послуги з розміщення, ціни на проживання в готелях майже рівні, не дивлячись на різницю в кількості номерів рівень та якість обслуговування даних готелів однаковий.

Провівши діагностику діяльності підприємств щодо динаміки обсягу наданих послуг і основних фінансово-економічних показників відзначили, що два з трьох мають негативну тенденцію, що спонукали до отримання значних збитків. ТОВ «Рейкарц Аташе Київ», знаходиться більш тихому районі та в жилу комплексі, має бомбосховище, тому даний готель зміг раніше розпочати свою роботу в порівнянні з іншими, що дозволило йому частково покращити кризовий стан та не дивлячись на значне скорочення все таки отримати чистий прибуток.

Провівши аналіз стану трудових ресурсів готелів відзначили, що провівши дослідження організаційної структури та персоналу готелів виявили, що у всіх підприємствах діє лінійна структура, на всіх підприємствах чітко розподілені функції управління та роботи що допомагає правильній організації праці.

Дослідивши систему оцінки співробітників організації відзначили, що лише керівництво ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» дбає за постійний професійний ріст працівників. Дана організація постійно запрошує тренерів та коучів для роботи з персоналом, постійно проводиться оцінювання якості обслуговування загалом та кожного окремого працівника. Якщо говорити про ТОВ «11 Mirrors Design Hotel» то там існує проблема оцінювання персоналу у зв'язку з великою кількістю працівників, що не дає можливості повноцінно оцінити кожного працівника. Відповідно працівники готелю ТОВ «Міжнародний діловий

центр» готель «Hilton Kyiv» після атестації мають покращити рівень знань, адже вони не відповідають займаним посадам. Така проблема говорить про низьку ефективність системи оцінювання персоналу, що не дозволяє своєчасно виявити та подолати проблеми якості роботи кожного окремого працівника.

Окресливши основні проблеми організації оцінки персоналу готелів відзначили, що були виділені такі проблеми в організації атестації персоналу:

1. Низька інформаційна підтримка процедури атестації є негативним психологічним чинником колективу.

2. Застосування у попередніх оціночних процедурах тільки суб'єктивних методів (експертна оцінка, метод 360 і т.д.). Раціонально буде використовувати дані методи як доповнення реально вимірних показників: результати професійного тестування, результати праці, являють собою об'єктивні показники.

3. Невикористання результатів атестації у подальшій кадровій роботі. У тому числі для роботи з кадровим резервом, ротацією, навчанням. Використання результатів атестації як каральне, а не розвивальне захід щодо роботи з персоналом

4. Відсутність автоматизованих систем проведення атестації.

Описавши напрямки розробки нової системи оцінки щодо покращення оцінки співробітників відзначили, що до проведення атестації необхідно здійснювати підготовчу роботу, яку організовує служба з управління кадрами спільно з керівником підприємства, керівники середньої ланки, члени Атестаційна комісія. Насамперед, з персоналом здійснювати роз'яснювальну роботу консультативного характеру. Впровадити комплексну оцінну процедуру – матрицю атестації співробітників. Правильно та своєчасно реагувати на отримані результати керівнику дозволить оптимізувати систему управління кадрами, виявити слабкі та сильні сторони співробітників. Впровадити автоматизовану систему атестації персоналу – комп'ютерну

Програму Атестації персоналу (ПАП). Ця програма являє собою інструмент контролю та об'єктивної оцінки професійних знань співробітників.

Описавши соціально- економічне значення впровадження інноваційної системи оцінки персоналу відзначили, що визначення будь-якого виду ефективності управління спирається на критерії та показники, що відображають стан об'єкта управління, отриманого внаслідок управлінського впливу. Застосування показників результативності дозволяє у формі конкретних значень, якісних та кількісних параметрів зафіксувати цілі та завдання.

В результаті впровадження запропонованих заходів щодо удосконаленню атестації персоналу у ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» будуть досягнуто наступних результатів:

- зменшуються фінансові втрати за рахунок швидшого проведення процедури атестації, за рахунок мінімального відволікання від роботи кваліфікованого персоналу фірми;
- з'являється інструмент для об'єктивної оцінки знань співробітників, зменшується вплив протекціонізму у компанії;
- створюється здорова конкуренція у колективі, яка можлива лише за наявності об'єктивної оцінки.

Таким чином, можна з упевненістю сказати, що одним з найбільш значимих механізмів регулювання персоналу на підприємствах ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv», ТОВ «11 Mirrors Design Hotel», ТОВ «Рейкарц Аташе Київ» є атестація, яка є основою успішності діяльності. Вона відноситься до того інструменту, який дозволяє ефективно оцінити кваліфікацію співробітника, а також дозволяє вирішити стратегічні завдання організації з грамотного розміщення кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анцупов А.Я. Соціально-психологічна оцінка персоналу: навчальний посібник для студентів. Київ : Наш формат, 2013. 391 с.
2. Бившева Л.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1(59). С. 137–144
3. Білінська О.П. Еволюційний аспект формування та розвитку підходів до системи оцінки персоналу організації. *Економіка Криму*. 2013. №3 (36). С.103-107
4. Бондаревська К. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28-32
5. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 1 (57). С. 59-64
6. Бобровникова, Р.Г. Формування системи оцінювання основних показників роботи персоналу суб'єкта господарювання Тиждень науки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 16–20 квітня 2018 р. Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. –Назва з тит. екрана. С. 707– 709.
7. Бунтова Н.В. Кадрове забезпечення галузі туризму з урахуванням міжнародного досвіду. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 136–142
8. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Сер. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. Вип. 2. С. 33-39
9. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. *Український журнал прикладної*

- економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
10. Бабарицький О. В. Формування системи управління витратами на персонал: проектний підхід. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 267-272
 11. Вакарюк Л. В., Гетьманцева Н. Д. Управління персоналом: навч.- метод. посіб. Чернівці : ЧНУ ім Ю. Федьковича, 2021. 84 с
 12. Водолажська Т. О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип. 24. С. 55–64
 13. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72–79
 14. Воскобійник С. Я. Теоретичні підходи до визначення терміну «кадрова політика». *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. 2015. Т. 17, № 4. С. 214–218
 15. Верхоглядова В.І. Управління розвитком людських ресурсів: монографія Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 317 с.
 16. Вертегел С. Я. Оцінка та розвиток персоналу. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2(5). С. 47-53.
 17. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія Харків.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
 18. Гросул В. А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (1). С. 201–205.
 19. Гарматюк О. А., Бакса Х. К. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. Матеріали Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича «Інноваційні аспекти ресурсо-

- використання» ТНТУ імені Івана Пулюя, Тернопіль, 27 березня 2015 р. Т., 2015.С. 96 - 97.
- 20.Городня Т. А. Оцінка кадрової відповідності обслуговуючого персоналу готелю. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 76-78
- 21.Гуральська В. В., Шаркова Г. І., Скрипник Н. А. Адаптація і розвиток кадрового потенціалу як інструменту підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 21-23.
- 22.Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 11(2). – С. 26–30
- 23.Головкова Л.С. Сутність і завдання управлінням кадровим потенціалом підприємства Держава та регіони. *Серія «Економіка та підприємництво»*. 2018. № 5. С. 33- 39
- 24.Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2013. № 7. С. 341-347
- 25.Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. С. 124–129.
- 26.Єжелій Ю. О. Поняття і сутність категорії "оцінка персоналу" *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2016. Вип. 39. С. 125-128
- 27.Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)*. Випуск №2 (57). Ірпінь, 2017. С.14-275.
- 28.Івченко Л.О., Погуда Н.В. Методи математичного програмування в процесі відбору лінійного персоналу підприємствами сфери гостинності. *Економіка і держава*. 2017. № 7. С. 59–62
- 29.Іванченко В.В. Сучасна система преміювання як засіб підвищення

- ефективності праці. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки: Матеріали IV Міжнародної науково–практичної конференції. Львів, 2017. С. 192.
30. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. №3. С. 355–359
31. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Вип. 4. С. 11-19
32. Ковбас Г.І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. №7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/37.pdf
33. Короленко Р. В. Оцінка економічної результативності праці персоналу з урахуванням стратегії підприємства. *Наука й економіка*. 2013. Вип. 2. С. 134-141
34. Кичко І. І., Горбачова О.Ю. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №2. С.7-14.
35. Кичко І. І., Зеленьак М. І. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку: монографія. К.: Кондор Видавництво, 2016. С. 88-96.
36. Кичко І.І., Ольхович М.В. Мотиваційний чинник антикризового управління. *Проблеми та перспективи економіки і управління*. 2016. № 1. С. 21-25.
37. Карюк В. І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2018. Вип. 3. С. 112-118.
38. Копитко, М. Навчання персоналу як елемент кадрової політики підприємства у мінливому безпековому середовищі та при актуалізації кризових ситуацій в економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2023. №1(69), 60–69

- 39.Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.
- 40.Лазебник Ю. О., Кулініч Д. С. Методичні засади аналізу ефективності використання кадрового потенціалу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 410-414.
- 41.Лобза А.В., Щербина К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ. *Молодий вчений*. 2018. №12 (64). С. 291-295.
- 42.Лойко І.Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. Збірник наукових праць УкрДАЗТ, 2014. Вип. 146. С. 129-135.
- 43.Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 484-489.
- 44.Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. *Вісник Київський інститут бізнесу та технологій*. 2016. № 2. С. 53—54.
- 45.Мізінцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оцінка персоналу : посібник та практикум для академічного бакалавриту. Люберці : Юрайт, 2016. 378 с.
- 46.Нижник В.М., Змерзла Т.І. Аналіз теоретичних основ оцінки персоналу підприємства. Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології: Всеукраїнська науково-практична інтернет,конференція: збірник наукових праць, 14 лютого 2014 року. Вінниця, 2014. С. 237—242.
- 47.Ніфатова О.М., Ковальова К.Л. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник КНУТД. Серія Економічні науки*. 2018. № 1(119). С. 45–54.
- 48.Нідзельська В. А. Розробка комплексного підходу до оцінювання персоналу організації. *Проблеми науки*. 2013. №1. С. 43—45.
- 49.Норов Г. Професійне зростання працівників: навчання та атестація. *Бухгалтерія*. 2012. № 38. С. 69— 72.

50. Носик О.А. Впровадження асесмент-центрів як чинник ефективного розвитку служб управління пер, соналом державних органів. *Аспекти публічного управління*. 2017. № 8—9. С. 47—55.
51. Офіційний сайт готелю «11 Mirrors Design Hotel». URL: <https://11mirrors-hotel.com/uk>
52. Офіційний сайт готелю «Хілтон». URL: <https://www.hilton.com>
53. Офіційний сайт готелю «Рейкардс». URL: <https://www.attache.com.ua/>
54. Островерхов В. М. Підвищення конкурентоспроможності управління персоналом як напрям інноваційної діяльності підприємства Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка. 2014. Випуск 19. С. 100-110.
55. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2013. №1. С. 134-140.
56. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 4. С. 74–76.
57. Позднякова С.В., Потапова К.Ю. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійнокваліфікаційних якостей персоналу. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2013. Том 14. № 3. С. 173–179
58. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. [наук. журнал]. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. С.86- 90.
59. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. С. 77-82.
60. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Дис. ступеня кандидата економічних наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпро: Національна металургійна

- академія України, 2017. 320 с.
61. П'ятницька Г. Т., Пенюк В. О. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2, Том 1. С. 73–79.
62. Пакуліна А. А., Снісар З. Ю., Пакуліна Г. С. Використання концепції контролінгу в управлінні кадровим потенціалом підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(2). С. 21-25.
63. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 69-75.
64. Розметова О.Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <https://bit.ly/3lA9Vhc> (дата звернення: 04.11.2023).
65. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2015. №1. С. 29 - 35.
66. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93-98.
67. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 08.11.2023).
68. Трифанова К. П. Оцінка персоналу методом "асесмент-центр". *Управління розвитком*. 2014. № 15. С. 121-122
69. Троян А. В., Головань А. В. Використання сучасних технологій управління персоналом в організації. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку : 11-12 лютого 2021 р. Київ : ДУТ 2021. С. 83–85.
70. Хаустова К. М., Козар М. І. Теоретичні підходи до визначення та

- класифікації кадрової стратегії в контексті стратегічного вибору підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки*. 2016. №. 20 (15). С. 265–272.
71. Чиж В. І., Гавриленко Я. В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern Economics*. 2021. № 26(2021). С. 160-166
72. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 195-151
73. Шило А. Кар'єра – основна мотивація для персоналу. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. 2020. С. 743–744
74. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки. Серія: Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 277-285.
75. Шубалий О.М. Управління персоналом: підручник Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
76. Язлюк Б. О. Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. Том 4. 2019. № 4. С. 191–198.