

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

Ткаченко Олександра Олексіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Галузь знань 24 Сфера обслуговування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр спеціальність
«Готельно-ресторанна справа»

Науковий керівник:
Мітяєва Тетяна Леонідівна,
кандидат економічних наук,
доцент

Голова ЦК харчових технологій,
готельно-ресторанної справи
та туризму

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ



Костянтин СЕДУХ

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії харчових
технологій, готельно-ресторанної
справи та туризму протокол
від «11» червня 2025 р. № 11

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук, доцент



Юлія БЕРЕЖНА

Нормоконтролер,
кандидат технічних наук, доцент



Лідія ШУБІНА

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент



Тетяна МІГЯЄВА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач



Олександра ТКАЧЕНКО

Підсумкова оцінка B/85 (літера/балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Тетяна МІРОШНИЧЕНКО

«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення харчових технологій та сфери обслуговування
Циклова комісія харчових технологій, готельно-ресторанної справи та туризму

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Готельно-ресторанна справа»

здобувачу освіти групи ГРБ-21 Ткаченко Олександрі Олексіївні

1. Тема роботи: Управління та розвиток персоналу закладу готельно-ресторанного господарства

Тему затверджено наказом директора від «31» жовтня 2024 р. № 211-О

2. Термін подання завершеної роботи на циклову комісію 31.05.2025 р.

3. Графік виконання роботи

| Назва етапів виконання або структурних елементів роботи | Дата закінчення |
|--|-----------------|
| Вступ | 13.05.2025 р. |
| Розділ 1 | 15.05.2025 р. |
| Розділ 2 | 21.05.2025 р. |
| Розділ 3 | 24.05.2025 р. |
| Висновки і список використаних джерел | 28.05.2025 р. |
| Подання на перевірку науковому керівнику | 29.05.2025 р. |
| Нормоконтроль | 29.05.2025 р. |
| Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії | 31.05.2025 р. |

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розглянути теоретичні основи управління та розвитку персоналу в закладах готельно-ресторанного господарства.

В другому розділі необхідно провести аналіз системи управління персоналом у закладі готельно-ресторанного господарства.

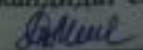
В третьому розділі запропонувати шляхи вдосконалення управління та розвитку персоналу в закладі готельно-ресторанного господарства Premier Hotel Aurora.

При виконанні роботи необхідно використовувати законодавчу та нормативну базу; сучасну статистичну та наукову інформацію; результати власних досліджень.

Завдання видав

Науковий керівник,


кандидат економічних наук, доцент

 Тетяна МІТЯСВА

«04» листопада 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач

 Олександра ТКАЧЕНКО

«04» листопада 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 46 с., 4 рис., 2 табл., 35 джерел.

Об'єкт дослідження – є процес управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства.

Предмет дослідження – є організаційно-економічні підходи до управління та розвитку персоналу в умовах підприємства Premier Hotel Aurora м. Харкова.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – Premier Hotel Aurora.

Мета роботи – обґрунтування напрямів удосконалення системи управління та розвитку персоналу в умовах функціонування сучасного закладу готельно-ресторанного господарства.

Методи дослідження – комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичну основу склали методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення для вивчення наукових джерел з управління персоналом у сфері гостинності.

Практична значимість роботи тим, що запропоновані заходи можуть бути впроваджені в практичну діяльність досліджуваного закладу з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення внутрішнього клімату колективу, зростання лояльності працівників та якості обслуговування споживачів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управління персоналом, професійний розвиток, мотивація працівників, кадрова політика, система навчання, адаптація персоналу.

ANNOTATION

Qualification work: 46 p., 4 fig., 2 tab., 35 sources.

The object of the study is the process of personnel management in hotel and restaurant establishments.

The subject of the study is organizational and economic approaches to personnel management and development in the conditions of the Premier Hotel Aurora enterprise in Kharkiv.

The enterprise on the example of which the work was carried out is Premier Hotel Aurora.

The purpose of the work is to substantiate the areas of improvement of the management system and personnel development in the conditions of functioning of a modern hotel and restaurant establishment.

Research methods are a complex of general scientific and special methods. The theoretical basis is formed by methods of analysis, synthesis, comparison and generalization for the study of scientific sources on personnel management in the hospitality sector.

The practical significance of the work is that the proposed measures can be implemented in the practical activities of the institution under study in order to increase the efficiency of personnel management, improve the internal climate of the team, increase employee loyalty and the quality of customer service.

KEYWORDS: personnel management, professional development, employee motivation, personnel policy, training system, personnel adaptation.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Вступ..... | 6 |
| Розділ 1 Теоретичні аспекти управління та розвитку персоналу в закладах готельно-ресторанного господарства..... | 8 |
| 1.1 Сутність управління персоналом у сфері гостинності..... | 8 |
| 1.2 Теоретичні основи професійного розвитку персоналу..... | 15 |
| 1.3 Вплив ефективного управління кадрами на якість обслуговування..... | 20 |
| Розділ 2 Аналіз системи управління персоналом у закладі готельно-ресторанного господарства..... | 26 |
| 2.1 Загальна характеристика об'єкта дослідження | 26 |
| 2.2 Аналіз кадрового складу та організаційної структури управління персоналом | 29 |
| 2.3 Оцінка діючої системи підбору, адаптації, мотивації та навчання персоналу | 35 |
| Розділ 3 Шляхи вдосконалення управління та розвитку персоналу в закладі готельно-ресторанного господарства Premier Hotel Aurora..... | 40 |
| 3.1 Розробка заходів щодо оптимізації управління персоналом..... | 40 |
| 3.2 Удосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників..... | 43 |
| 3.3 Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів | 45 |
| Висновки | 48 |
| Список використаних джерел | 49 |
| Додатки | 52 |

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку сфери гостинності персонал є одним з ключових ресурсів, що забезпечує якість послуг, рівень сервісу, імідж і конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного господарства. Ефективне управління персоналом, включаючи його розвиток, мотивацію, адаптацію та навчання, визначає здатність закладу відповідати вимогам ринку та задовольняти очікування клієнтів.

Актуальність теми обумовлена тим, що на фоні зростаючої конкуренції на ринку HoReCa постає необхідність підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, впровадження нових підходів до розвитку професійних компетентностей персоналу та створення сприятливого мікроклімату в колективі. Успішний розвиток персоналу прямо впливає на прибутковість та стійкість підприємства, зменшує плинність кадрів і сприяє формуванню позитивного споживчого досвіду.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління та розвитку персоналу в умовах функціонування сучасного закладу готельно-ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі потрібно вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні засади управління та розвитку персоналу у сфері гостинності;
- проаналізувати кадрову політику, структуру управління персоналом і систему розвитку кадрів у закладі Premier Hotel Aurora м. Харкова;
- виявити проблеми та недоліки у функціонуванні кадрової служби;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом, зокрема в частині мотивації, підвищення кваліфікації та створення умов для професійного зростання.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства.

Предметом дослідження є організаційно-економічні підходи до управління та розвитку персоналу в умовах підприємства Premier Hotel Aurora м. Харкова.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути впроваджені в практичну діяльність досліджуваного закладу з метою підвищення ефективності управління персоналом, покращення внутрішнього клімату колективу, зростання лояльності працівників та якості обслуговування споживачів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Сутність управління персоналом у сфері гостинності

У сучасних умовах інтенсивного розвитку готельно-ресторанного бізнесу особливого значення набуває ефективне управління персоналом, яке є визначальним чинником конкурентоспроможності та стійкості підприємств сфери гостинності. Сфера гостинності, що включає готелі, ресторани, туристичні компанії та інші заклади обслуговування, характеризується високим рівнем людського фактору, оскільки саме персонал безпосередньо взаємодіє з клієнтом, створює атмосферу сервісу, формує враження гостя та впливає на його задоволення.

Управління персоналом у цій сфері має свої особливості: висока динаміка змін, сезонність, потреба в емоційному інтелекті, високий рівень стресостійкості та комунікабельності працівників. Саме тому процес підбору, навчання, мотивації та розвитку кадрів потребує особливої уваги з боку менеджменту [1].

З огляду на глобальні трансформації у сфері праці, цифровізацію, підвищення очікувань споживачів та жорстку конкуренцію, заклади гостинності змушені переосмислювати підходи до роботи з персоналом. Зростає попит на кваліфікованих, клієнтоорієнтованих працівників, які здатні працювати у команді, швидко адаптуватися до змін та забезпечувати високий рівень сервісу.

Крім того, в умовах післявоєнного відновлення України, кадрова політика в індустрії гостинності набуває ще більшого значення: збереження кадрового потенціалу, створення гідних умов праці, стимулювання молоді до роботи в цій галузі стають необхідною умовою її стабільного розвитку.

Людський капітал у сфері гостинності виступає ключовим ресурсом, який визначає рівень конкурентоспроможності та репутацію готельно-ресторанного закладу. На відміну від матеріальних чи фінансових ресурсів, саме людський

фактор має вирішальне значення в забезпеченні високої якості обслуговування, адже послуга у цій сфері створюється і сприймається через безпосередню взаємодію між персоналом і гостем.

Під людським капіталом розуміють сукупність знань, навичок, досвіду, мотивації, особистих якостей і рівня професійної культури працівників, які вони застосовують у трудовому процесі. У сфері готельно-ресторанного бізнесу це передусім комунікабельність, клієнтоорієнтованість, уважність до деталей, вміння працювати в команді, дотримання етикету, володіння іноземними мовами та здатність швидко реагувати на потреби клієнта [2].

Якість сервісу в закладі напряму залежить від рівня підготовки персоналу, його лояльності до компанії, задоволеності умовами праці та внутрішньої мотивації. Високий рівень людського капіталу сприяє формуванню позитивного іміджу закладу, підвищенню задоволеності клієнтів, збільшенню кількості постійних гостей, позитивних відгуків і, як наслідок, фінансовій стабільності підприємства.

І навпаки, нехтування розвитком персоналу, відсутність навчання, недооцінювання важливості людського капіталу призводить до зниження якості обслуговування, плинності кадрів, конфліктів у колективі, зниження прибутків і втрати довіри з боку клієнтів.

Управління персоналом — це цілеспрямована система дій керівництва підприємства, спрямована на формування, ефективне використання, розвиток і мотивацію трудового потенціалу організації з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей.

У сфері гостинності управління персоналом охоплює:

- підбір і адаптацію працівників;
- організацію навчання та підвищення кваліфікації;
- створення сприятливого мікроклімату в колективі;
- мотивацію, оцінку результатів праці й просування по службі;
- забезпечення відповідності персоналу стандартам якості обслуговування.

Особливістю управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі є

постійна взаємодія працівників із клієнтами, що вимагає від персоналу високої емоційної культури, стресостійкості, здатності до командної роботи та клієнтоорієнтованості [3]. Саме тому управління персоналом у цій галузі повинно бути не лише адміністративним, а й стратегічним — спрямованим на розвиток людського капіталу як основного ресурсу конкурентоспроможності закладу.

Ефективне управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі базується на реалізації цілісного комплексу управлінських функцій, що охоплюють усі етапи життєвого циклу працівника в організації — від планування потреб до оцінки результатів діяльності. У сфері гостинності ці функції набувають особливої ваги, адже якість обслуговування безпосередньо залежить від рівня підготовки, мотивації та взаємодії персоналу.

1. Планування персоналу

Це початковий етап, що передбачає визначення потреби в кадрах відповідно до цілей і стратегії закладу. Планування включає аналіз кількісного та якісного складу персоналу, прогнозування кадрових змін, розробку графіка змінності та визначення потреби в навчанні.

У готелях і ресторанах важливо враховувати сезонність, змінний графік роботи та можливі пікові навантаження.

2. Підбір та найм персоналу

Ця функція охоплює пошук, відбір, оцінювання та прийняття на роботу працівників, які відповідають вимогам посади та корпоративній культурі закладу. У сфері гостинності значна увага приділяється не лише професійним знанням, а й особистісним якостям: ввічливості, доброзичливості, комунікабельності, здатності працювати під тиском.

3. Адаптація персоналу

Процес адаптації допомагає новим працівникам швидко влитися в колектив, ознайомитися з корпоративними стандартами, правилами обслуговування та посадовими обов'язками. У готельно-ресторанних закладах ефективна адаптація знижує рівень плинності кадрів і підвищує рівень

задоволеності роботою.

4. Мотивація персоналу

Мотивація — один із ключових чинників ефективної праці персоналу. У сфері гостинності застосовуються як матеріальні (заробітна плата, премії, чайові), так і нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст, корпоративні заходи, гнучкий графік) стимули. Система мотивації має бути прозорою, справедливою й орієнтованою на досягнення як індивідуальних, так і командних результатів.

5. Професійний розвиток і навчання

Постійне підвищення кваліфікації, тренінги з обслуговування клієнтів, вивчення іноземних мов, розвиток soft skills — усе це критично важливо в умовах постійної взаємодії з гостями. Навчання підвищує професіоналізм, зміцнює лояльність до роботодавця й сприяє кар'єрному зростанню.

6. Контроль і оцінка результатів

Контроль передбачає регулярне оцінювання якості роботи персоналу, дотримання стандартів сервісу, швидкості обслуговування, відгуків клієнтів. Інструментами можуть бути спостереження, анкетування гостей, «таємний покупець», щомісячна оцінка KPI. Це дозволяє виявити слабкі місця й запровадити коригувальні заходи.

Комплексна реалізація всіх функцій управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі забезпечує стабільність, високу якість обслуговування, розвиток корпоративної культури та довгострокову ефективність закладу. Людський фактор є не лише ресурсом, а стратегічним активом, від якого залежить успіх усього підприємства.

Сфера гостинності є однією з найбільш залежних від людського фактора. Саме персонал формує імідж закладу, забезпечує якість послуг і визначає рівень задоволеності гостей [4]. Тому система управління кадрами тут має свої особливості, що відрізняють її від інших галузей.

Таблиця 1.1 – Основні особливості управління кадрами у сфері гостинності

| Особливість | Характеристика |
|--|---|
| Висока роль емоційного інтелекту | Працівники щодня взаємодіють з клієнтами, тому потрібна емпатія, стресостійкість. |
| Орієнтація на сервіс | Персонал має забезпечувати не просто послугу, а приємний досвід для гостя. |
| Сезонність і нестабільність навантаження | Кількість персоналу змінюється залежно від сезону, свят, подій. |
| Висока плинність кадрів | Часто змінюється обслуговуючий персонал (офіціанти, покоївки, ресепшн). |
| Багатофункціональність працівників | Співробітники часто виконують декілька функцій одночасно. |
| Потреба в оперативному навчанні | Нових працівників потрібно швидко адаптувати до стандартів сервісу. |
| Значення зовнішнього вигляду | Уніформа, охайність, посмішка — важливі елементи спілкування з гостем. |
| Роль команди | Злагожденість у роботі між службами забезпечує якість обслуговування. |

Джерело: укладено автором за [12].

Однією з ключових специфічних рис є висока роль емоційного інтелекту працівників. Успішне виконання професійних обов'язків часто залежить не лише від технічних навичок, а й від здатності працівника встановлювати контакт із клієнтом, швидко орієнтуватися у конфліктних ситуаціях, проявляти терпимість, гнучкість та доброзичливість.

Ще однією важливою особливістю є високий рівень плинності кадрів. Через інтенсивний графік, фізичне навантаження, сезонність роботи та часто невисоку оплату праці, готельно-ресторанні підприємства стикаються з проблемою нестабільності кадрового складу [5]. Це вимагає постійного вдосконалення системи підбору, адаптації та мотивації персоналу.

Крім того, характерною рисою управління кадрами в даній галузі є необхідність гнучкої організації праці — персонал часто працює за змінним графіком, у вихідні, святкові дні та у вечірній час. Менеджери повинні вміти ефективно планувати розклад, враховуючи інтереси працівників і потреби закладу.

Також варто враховувати вплив сезонності на кадрову політику. У туристичних регіонах готелі та ресторани змушені наймати додатковий персонал

у періоди пікового навантаження, що потребує швидкого навчання нових працівників та ефективного управління змішаними колективами.

Окремо слід відзначити важливість багатофункціональності персоналу. Часто співробітники мають виконувати декілька функцій одночасно, наприклад, офіціант може допомагати в організації банкетів, а адміністратор — у роботі з бронюваннями та рекламою.

Нарешті, в умовах цифровізації гостинності, управління кадрами передбачає впровадження сучасних HR-технологій — систем обліку робочого часу, електронного навчання, автоматизованого планування змін, платформ для зворотного зв'язку з працівниками.

Для ефективної організації роботи закладів гостинності важливо чітко структурувати персонал відповідно до функціональних обов'язків. У готельно-ресторанній сфері зазвичай виділяють три основні категорії персоналу: лінійний, допоміжний і управлінський [6]. Такий поділ дозволяє забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів закладу та налагодити вертикаль управління.

1) Лінійний персонал - це основна частина трудового колективу, яка безпосередньо взаємодіє з клієнтами і забезпечує надання основних послуг. Лінійний персонал створює перше враження про сервіс закладу, тож його професіоналізм і комунікабельність є критично важливими.

До лінійного персоналу належать:

- адміністратори рецепції (front desk);
- офіціанти, бармени;
- покоївки, працівники пральні;
- кухарі, помічники кухарів;
- носильники, швейцари.

Їхня робота потребує високої культури спілкування, знань стандартів обслуговування, уважності та емоційної стійкості.

2) Допоміжний персонал - це працівники, які не контактують напряму з гостями, але забезпечують функціонування внутрішньої інфраструктури готелю чи ресторану. Їхня діяльність має суттєвий вплив на загальну якість сервісу та

безпеку об'єкта.

До допоміжного персоналу належать:

- інженери, електрики, сантехніки;
- прибиральники територій;
- охоронці;
- комірники, постачальники;
- водії, технічний персонал.

Незважаючи на другорядність із точки зору контакту з клієнтами, саме від роботи допоміжного персоналу залежить технічна справність обладнання, санітарний стан і безперебійна діяльність закладу.

3) Управлінський персонал - це працівники, які здійснюють керівництво, планування, координацію та контроль за діяльністю всіх підрозділів. Вони приймають стратегічні рішення, відповідають за якість обслуговування, управління персоналом, фінансові результати та дотримання стандартів.

До управлінського персоналу належать:

- генеральний директор або директор готелю/ресторану;
- керівники змін, адміністратори служби прийому та розміщення;
- шеф-кухар, метрдотель, менеджер ресторану;
- менеджери з персоналу, маркетингу, обслуговування номерного фонду.

Управлінці повинні мати аналітичне мислення, організаторські здібності, лідерські якості та володіти сучасними методами управління.

Такий поділ персоналу дозволяє раціонально розподіляти обов'язки, підвищувати ефективність управління та забезпечувати високий рівень сервісу в готельно-ресторанному закладі [7]. Співпраця всіх трьох груп персоналу на засадах взаєморозуміння і професіоналізму є запорукою успішної діяльності підприємства сфери гостинності.

Управління персоналом у готельно-ресторанній сфері є стратегічно важливою складовою, яка безпосередньо впливає на якість обслуговування, імідж закладу, рівень задоволеності клієнтів та фінансові результати діяльності підприємства. Унікальність галузі зумовлює потребу у гнучкому,

клієнтоорієнтованому й людиноцентричному підході до роботи з персоналом.

Основою ефективного кадрового менеджменту є системна реалізація його ключових функцій: планування потреб у персоналі, професійний підбір, адаптація нових працівників, формування дієвої мотиваційної системи, забезпечення постійного навчання та розвитку, а також об'єктивна оцінка результатів праці [8]. Особливої уваги заслуговує якісний підбір кадрів, оскільки персонал у сфері гостинності виконує не лише технічну, а й емоційну функцію — створює гостинну атмосферу, що формує лояльність клієнтів.

До специфічних рис управління кадрами у готельно-ресторанному бізнесі належать високий рівень плинності кадрів, сезонність роботи, багатофункціональність працівників, потреба у швидкому навчанні та високі вимоги до особистісних якостей. Усе це потребує від керівництва глибокого розуміння природи людського капіталу та готовності до інвестування в його розвиток.

Успішне управління персоналом — це не лише організація трудового процесу, а й формування згуртованого колективу, створення мотиваційного середовища, підтримка корпоративної культури та забезпечення високого рівня сервісу, який очікує сучасний споживач. У сучасних умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції ефективна кадрова політика стає однією з ключових передумов стійкого розвитку закладу гостинності.

1.2 Теоретичні основи професійного розвитку персоналу

У сучасних умовах швидких змін, цифровізації, глобалізації ринків і зростаючої конкуренції професійний розвиток персоналу набуває критично важливого значення для стабільного функціонування та стратегічного зростання будь-якого підприємства, зокрема — у сфері гостинності. Саме працівники є носіями знань, навичок і цінностей, які формують якість сервісу, репутацію закладу та рівень задоволеності клієнтів.

Індустрія гостинності характеризується високою динамікою змін:

зростають очікування споживачів, впроваджуються нові стандарти обслуговування, використовуються цифрові технології, змінюються вимоги до безпеки, гігієни, екологічності тощо. У цих умовах традиційного набору знань недостатньо — потрібні постійне оновлення компетенцій, здатність адаптуватися до нових вимог, розвивати м'які навички (soft skills), управляти стресом і працювати в умовах невизначеності.

Конкурентна боротьба між підприємствами готельно-ресторанного бізнесу загострює потребу у формуванні професійного, лояльного та мотивованого персоналу. Організації, які системно інвестують у розвиток кадрів, мають суттєві переваги: вищу продуктивність, стабільніший кадровий склад, інноваційність та більшу клієнтоорієнтованість [9]. Натомість ігнорування потреби у навчанні та розвитку призводить до втрати кваліфікованих кадрів, зниження якості послуг та погіршення іміджу.

Важливо й те, що професійний розвиток працівників сприяє їхній внутрішній мотивації, формує відчуття значущості та перспективності роботи, що особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення економіки, демографічних викликів і зростання трудової мобільності.

Професійний розвиток персоналу є одним із ключових чинників, що визначає ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і здатність до інноваційного зростання. Багато дослідників підкреслюють, що інвестиції в людський капітал прямо пов'язані з підвищенням продуктивності, лояльності працівників, якістю послуг та рівнем задоволеності клієнтів.

Згідно з теорією людського капіталу Т. Шульца та Г. Беккера, знання, навички та досвід працівників розглядаються як форма капіталу, яка приносить віддачу у вигляді зростання ефективності, продуктивності праці та прибутковості організації. У сфері гостинності, де головним продуктом є сервіс і враження гостя, якість людського капіталу набуває особливого значення.

Вітчизняний дослідник О. Д. Герасименко зазначає, що професійний розвиток персоналу не лише забезпечує зростання індивідуальної кваліфікації, а й формує колективну компетентність організації, яка проявляється у

злагоженості, корпоративній культурі та стратегії управління змінами [10].

Згідно з підходом Д. Ульріха, ефективний HR-менеджмент повинен орієнтуватися не лише на адміністративні функції, а й на стратегічне партнерство, де розвиток персоналу інтегрується у цілі організації. Успішні компанії, за Ульріхом, це ті, де HR-функція сприяє розвитку лідерства, інноваційності та організаційної спроможності до змін.

Дослідження М. Армстронга вказують на те, що навчання і розвиток персоналу дозволяють компаніям зберігати гнучкість і швидко реагувати на зовнішні виклики[11]. Армстронг підкреслює, що працівники, які мають змогу розвиватися, демонструють вищу мотивацію та відданість роботодавцю.

У сфері гостинності зв'язок між розвитком персоналу та успіхом організації проявляється особливо яскраво: персонал, що пройшов навчання з технік обслуговування, стандартів якості, іноземних мов чи стресостійкості, забезпечує більш комфортний досвід для клієнта, що прямо впливає на рівень повторного звернення, позитивні відгуки та фінансові показники закладу.

Поняття «професійний розвиток» широко використовується в науковій та практичній літературі як ключова категорія системи управління персоналом. Його зміст охоплює безперервний процес удосконалення знань, навичок, компетенцій і професійної поведінки працівників відповідно до потреб ринку, організації та особистих кар'єрних цілей.

У науковій площині професійний розвиток трактується як багатоаспектне явище. Так, М. Армстронг визначає його як «форму навчання, спрямовану на поліпшення професійної придатності та підвищення потенціалу працівника у межах кар'єрного зростання» [12]. В. І. Ліпкан розглядає професійний розвиток як «інтегративний процес формування нових або вдосконалення наявних компетентностей відповідно до вимог робочого середовища».

З погляду практичного менеджменту, професійний розвиток персоналу включає:

- організацію навчання (внутрішнього або зовнішнього);
- стажування;

- наставництво;
- участь у семінарах, тренінгах;
- підтримку самоосвіти;
- планування кар'єри.

У практиці готельно-ресторанної сфери професійний розвиток набуває особливої актуальності, оскільки персонал постійно взаємодіє з клієнтами та повинен оперативного адаптуватися до змін у стандартах сервісу, нових технологіях обслуговування, культурних та мовних особливостях гостей.

Формування ключових компетентностей є фундаментальним напрямом професійного розвитку персоналу, адже саме компетентнісний підхід дозволяє не лише підвищувати кваліфікацію працівників, а й забезпечувати їхню готовність до ефективної діяльності в умовах змін, інновацій та зростаючих очікувань споживачів [13]. У сучасному менеджменті персоналу компетентності розглядаються як інтегративна характеристика, що включає знання, уміння, навички, досвід, мотивацію, поведінкові прояви та здатність до самостійного прийняття рішень.

За визначенням М. Армстронга, [14]. ключові (core) компетентності — це ті характеристики, які є універсальними для всіх працівників організації незалежно від посади і мають стратегічне значення для досягнення цілей підприємства.

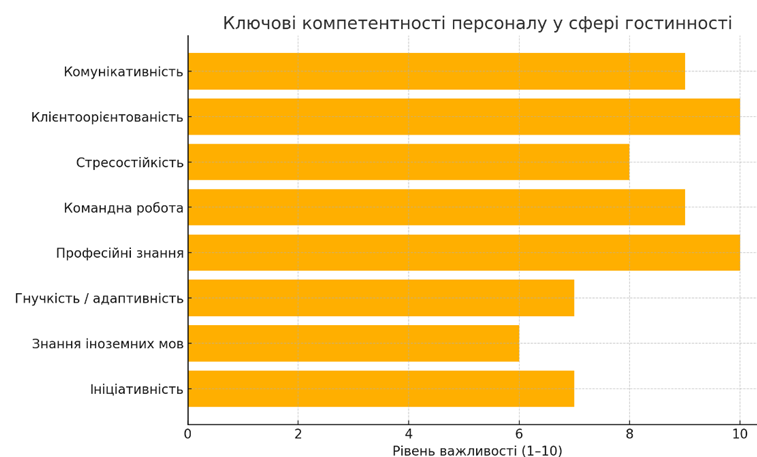


Рисунок 1.1 – Ключові компетентності персоналу у сфері гостинності

Джерело: створено автором

У контексті готельно-ресторанного бізнесу до ключових компетентностей, які необхідно формувати в процесі професійного розвитку, належать:

Клієнтоорієнтованість — здатність зрозуміти потреби клієнта, забезпечити індивідуальний підхід, формувати позитивне враження від сервісу.

Комунікативні навички — уміння ефективно взаємодіяти з клієнтами, колегами, керівництвом, зокрема іноземними гостями.

Стресостійкість та емоційний інтелект — здатність зберігати спокій у конфліктних або напружених ситуаціях, регулювати власні емоції та виявляти емпатію.

Командна робота — вміння ефективно працювати у колективі, підтримувати корпоративну культуру, ділитися знаннями.

Організаційна мобільність і адаптивність — готовність до змін, оволодіння новими технологіями, виконання мультифункціональних завдань.

Цифрова грамотність — володіння інструментами цифрового середовища, необхідними для обслуговування клієнтів, управління бронюваннями, використання CRM-систем тощо.

Формування компетентностей відбувається через цілеспрямоване навчання (тренінги, курси, майстер-класи), практичну діяльність, наставництво, участь у внутрішніх проєктах, систему зворотного зв'язку та регулярну оцінку результатів праці.

Розробка програм професійного розвитку персоналу є стратегічним інструментом управління людськими ресурсами, що дозволяє системно підвищувати кваліфікацію працівників, адаптувати їх до змін у середовищі та формувати кадровий потенціал, здатний забезпечити довгострокову ефективність підприємства [15]. У сфері гостинності, де якість обслуговування визначається людським фактором, такі програми набувають особливої ваги.

Першим етапом розробки програми розвитку є діагностика потреб, яка здійснюється шляхом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки рівня професійної компетентності персоналу, вивчення показників обслуговування, результатів оцінки ефективності праці, а також опитування

працівників та керівників щодо існуючих проблем і очікувань. Важливо враховувати специфіку кожного підрозділу, індивідуальні цілі працівників і загальну стратегію розвитку організації.

Наступний крок — визначення цілей і завдань програми, які можуть охоплювати підвищення кваліфікації, розвиток лідерського потенціалу, формування нових компетентностей, адаптацію до цифрових технологій або стандартизацію сервісу відповідно до міжнародних вимог [16]. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними та узгодженими з потребами організації.

Далі формується зміст програми розвитку — перелік тем, навчальних модулів, форм і методів навчання. У сфері гостинності ефективними є тренінги з комунікації, технік обслуговування, управління конфліктами, курси іноземних мов, ділового етикету, майстер-класи від шеф-кухарів або зовнішніх експертів [17]. Програма також може включати стажування, ротацію посад, наставництво, участь у професійних конкурсах і форумах.

Особливу увагу слід приділяти організаційно-технічному забезпеченню програми — вибору тренерів, формату занять (офлайн, онлайн, змішаний), графіку проведення, ресурсів, бюджету. Важливо забезпечити доступність навчання для всіх категорій персоналу, включаючи лінійний і допоміжний склад.

Завершальним етапом є оцінювання ефективності програми розвитку, яке передбачає аналіз динаміки професійних показників працівників, зворотний зв'язок учасників, вплив навчання на якість обслуговування, лояльність клієнтів та економічні показники підприємства. Отримані результати слугують підґрунтям для вдосконалення майбутніх програм.

1.3 Вплив ефективного управління кадрами на якість обслуговування

Якість обслуговування є ключовим фактором успіху підприємств готельно-ресторанного господарства, оскільки саме вона формує перше враження гостя, визначає рівень задоволеності споживачів та впливає на їхню лояльність. У

відмінності від матеріального товару, послуга в сфері гостинності є нематеріальною, миттєвою у споживанні та тісно пов'язана з емоційним досвідом клієнта. Тому якість взаємодії з персоналом, професіоналізм обслуговування, ввічливість і уважність працівників мають визначальне значення.

У сучасному конкурентному середовищі, коли споживач має великий вибір серед готелів, ресторанів і сервісних платформ, саме високий рівень обслуговування стає основною конкурентною перевагою. Навіть найкраще технічне оснащення чи привабливий інтер'єр не компенсують байдужість персоналу або непрофесійне ставлення до гостей. Згідно з результатами досліджень, близько 70% клієнтів не повертаються до закладу саме через невдалий досвід обслуговування, а не через ціни чи якість продукту [18].

Крім того, якісне обслуговування має значний вплив на формування іміджу підприємства. Позитивні враження гостей сприяють поширенню доброї репутації, рекомендаціям, високим оцінкам у соціальних мережах та сервісах бронювання. У свою чергу, це сприяє зростанню кількості нових клієнтів, утриманню постійних гостей та підвищенню загальної рентабельності бізнесу.

В умовах цифровізації, глобальної мобільності та зростання туристичних потоків особливо важливим є персоналізований підхід до обслуговування, культурна чутливість, володіння іноземними мовами, здатність адаптуватися до різних очікувань і стилів комунікації. Це вимагає від підприємств системної роботи з персоналом, інвестування в його розвиток і формування професійних стандартів обслуговування.

Управління кадрами є одним із центральних напрямів сучасного менеджменту, що забезпечує ефективне використання трудових ресурсів, формування високопрофесійного персоналу та досягнення стратегічних цілей організації. У науковій літературі поняття управління персоналом розглядається як система організаційно-правових, економічних, соціальних і психологічних заходів, спрямованих на забезпечення оптимальної трудової віддачі кожного працівника та колективу в цілому.

Згідно з підходом М. Армстронга, управління кадрами — це стратегічна та узгоджена система дій, спрямована на набір, утримання, розвиток і використання персоналу задля досягнення конкурентних переваг підприємства [19]. У межах цієї системи виділяються низка функцій, які взаємопов'язані між собою та становлять єдиний управлінський цикл.

Плинність кадрів і сезонність є характерними особливостями функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства, які суттєво впливають на стабільність персоналу, рівень якості обслуговування та загальну ефективність діяльності закладів. Ці фактори створюють специфічні виклики для управління людськими ресурсами, вимагаючи від керівництва особливої гнучкості, стратегічного планування та впровадження дієвих інструментів утримання персоналу.

Плинність кадрів у сфері гостинності зазвичай перевищує середній рівень у порівнянні з іншими галузями економіки. Це зумовлено кількома чинниками:

- низьким рівнем оплати праці для лінійного персоналу (офіціантів, покоївок, помічників кухаря);
- високим фізичним і емоційним навантаженням;
- обмеженими можливостями кар'єрного зростання;
- недостатньою увагою до професійного розвитку з боку роботодавців;
- відсутністю чіткої системи мотивації.

Висока плинність працівників призводить до зниження якості обслуговування, збільшення витрат на підбір і навчання нових кадрів, розриву комунікацій у колективі та втрати корпоративного досвіду [20]. Це, в свою чергу, негативно впливає на репутацію підприємства і рівень задоволеності гостей.

Іншим важливим чинником є сезонність, яка особливо виражена в туристичних регіонах, курортних зонах або під час святкових періодів. У такі часи значно зростає навантаження на заклади гостинності, що вимагає:

- залучення тимчасового або сезонного персоналу;
- швидкого навчання нових працівників;
- зміни графіків роботи;

– оптимізації чисельності персоналу залежно від сезону.

Управління сезонними коливаннями потребує ефективної кадрової стратегії, яка включає прогнозування пікових навантажень, створення бази резервного персоналу, гнучке планування змін, використання стажувань для студентів галузевих спеціальностей, а також впровадження системи бонусів за тимчасову зайнятість.

Варто зазначити, що як плинність, так і сезонність можуть мати позитивний потенціал для розвитку: вони стимулюють автоматизацію процесів, впровадження внутрішнього навчання, пошук нових форматів взаємодії з персоналом (наприклад, гіг-контракти або погодинну зайнятість), а також дозволяють залучати молодь і активізувати співпрацю з професійно-технічними навчальними закладами.

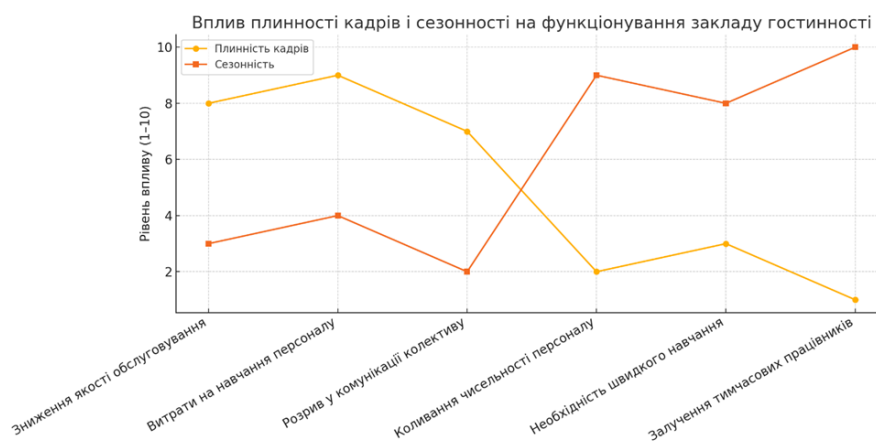


Рисунок 1.2 – Вплив плинності кадрів і сезонності на функціонування закладу гостинності

Джерело: складено автором

Відповідно до графіку, можна побачити, як плинність кадрів і сезонність по-різному впливають на ключові аспекти діяльності закладів гостинності. Він показує, що плинність найбільше пов'язана з витратами на навчання та зниженням якості обслуговування, тоді як сезонність — із необхідністю швидкого навчання та залучення тимчасового персоналу.

Ефективне управління персоналом є однією з головних умов досягнення

високої якості обслуговування в індустрії гостинності. Аналіз практики провідних українських та міжнародних готельно-ресторанних мереж дозволяє побачити, як стратегічний підхід до кадрової політики позитивно впливає на задоволеність клієнтів, зниження плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності закладу.

Яскравим прикладом є досвід мережі готелів Premier Hotels and Resorts (Україна). Одним із ключових елементів їхньої кадрової стратегії є впровадження системи безперервного навчання, що включає як онлайн-курси, так і очні тренінги з етикету, комунікацій, управління конфліктами [21]. Завдяки цій системі персонал готелів мережі демонструє високий рівень професіоналізму та здатність адаптуватися до запитів клієнтів, що підтверджується позитивними відгуками гостей та стабільно високими рейтингами сервісу.

Інший приклад — глобальна мережа AccorHotels, до якої належить готель Mercure Kharkiv Palace. Компанія активно впроваджує сучасні HR-технології: внутрішній портал для працівників, система «360-градусного зворотного зв'язку», індивідуальні плани кар'єрного розвитку. Особливу увагу Accor приділяє формуванню лідерських компетентностей, що дозволяє просувати кращих працівників на вищі позиції в рамках всієї мережі. Це мотивує персонал і забезпечує стабільність колективу.

У сегменті ресторанного бізнесу прикладом ефективною кадровою політики є українська мережа «Сільпо Ресторани», яка впроваджує культуру наставництва і корпоративної підтримки. Кожен новий працівник проходить адаптаційну програму під керівництвом досвідченого колеги. Крім того, компанія активно застосовує нематеріальну мотивацію — подяки, рейтинги «кращого працівника», участь у внутрішніх конкурсах і проєктах. Це підвищує внутрішню згуртованість команди та зменшує плинність кадрів.

Мережа Hilton Hotels & Resorts, що вважається світовим еталоном у сфері гостинності, також реалізує комплексну кадрову стратегію, в якій акцент робиться на поєднанні професійного розвитку, добробуту працівників та їх залученості. Hilton впровадила програму Hilton University, яка охоплює всі рівні

персоналу — від лінійних працівників до топменеджменту. У результаті — висока якість сервісу, низький рівень плинності кадрів та постійне зростання брендової лояльності.

Ефективний кадровий менеджмент є вирішальним чинником формування високого рівня сервісу у сфері гостинності. Саме через систему роботи з персоналом — від підбору і адаптації до професійного розвитку й мотивації — визначається, яким буде досвід кожного гостя та загальне враження про заклад. Працівники, які добре підготовлені, вмотивовані, задоволені умовами праці й поділяють цінності організації, демонструють вищий рівень клієнтоорієнтованості, ввічливості, відповідальності та стресостійкості [22]. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на задоволеність гостей, повторні візити, позитивні відгуки та репутацію бренду.

Ретельно організований кадровий менеджмент дозволяє зменшити плинність кадрів, скоротити витрати на пошук і навчання нових працівників, забезпечити внутрішню стабільність колективу й злагоджену командну роботу. Системне підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей персоналу сприяють впровадженню інновацій у сфері обслуговування, адаптації до нових ринкових вимог і забезпеченню відповідності міжнародним стандартам якості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Загальна характеристика об'єкта дослідження

Premier Hotel Aurora відноситься до першої готельної мережі України «Premier Hotel» та належить до сегменту категорії 4 зірки. Усі готелі об'єднані однією особливістю – професійним та якісним сервісом. Готелі розташовані в великих містах країни, таких як Київ, Харків, Одеса, Львів, Полтава, Суми [22].

Готель «Premier Hotel Aurora» розташований в історичному та діловому центрі Харкова за адресою вул. Алчевських 10/12 (колишня вул. Артема), недалеко від центральної площі міста та недалеко від визначних місць, таких як, Харківський історичний музей, Харківський музей природи, пам'ятник Т. Г. Шевченку, фонтан «Дзеркальний струмінь», Благовіщенський собор, Успенський собор, Покровський собор, Харківський Національний Академічний Театр Опери та Балету, Центральний парк [12]. Місце розташування та зовнішній вигляд готелю наведено у додатку А (рисунок А.1 та А.2).

Розташування готелю має зручну транспортну розв'язку: 14,5 км. від аеропорту, за 4,6 км. від залізничного вокзалу та за 3,8 км. від автовокзалу. Вдале розташування на тихій центральній вулиці робить перебування гостей комфортним та захищає їх від метушливого життя мегаполісу.

«Premier Hotel Aurora» - це сучасний готель, який має все необхідне для забезпечення максимального комфорту та затишку. Окрім номерного фонду, готель має значний асортимент послуг, таких як ресторан, бар, обслуговування номерів, сніданок у номер (за запитом), прокат автомобілів, цілодобова стійка реєстрації гостей, послуги консьєржа, послуги квиткової каси, банкомат, приватна паркова, камера зберігання багажу, сейф, доставка преси, тераса, спільна зона відпочинку з телевізором, хімчистка, прасування одягу, пральня, дитячий клуб, щоденне прибирання, чистка взуття, конференц зал та банкетний

зал, бізнес-центр, сувенірний магазин, спеціальні номери для алергіків, місця для куріння, зручності для осіб з особливими потребами, ліфт, звуконепрохідні номери, кондиціонер, безкоштовний Wi-Fi, трансфер (за запитом), дитяче ліжечко (за запитом), дитяче меню, безкоштовна парковка [10].

Для гостей які подорожують з дітьми представлений Premier Kids Club для комфортного та цікавого перебування малят в іншому місті. Маленького гостя в готелі чекає швидка дитяча реєстрація, фірмова в'язана іграшка (hand made), виготовлена з натуральних гіпоалергенних матеріалів, DVD з мультфільмами, розфарбування з ребусами і загадками і спеціальне дитяче меню в ресторані.

У «Premier Hotel Aurora» розташований ресторан «Аристократ», який вважається одним з кращих ресторанів міста з європейською кухнею. Родзинкою є винна карта, в якій зібрані кращі вина світу, в тому числі вина з «великої п'ятірки» Bordeaux, що є справжньою знахідкою для шанувальників цього напою. Найчастіше готелем користуються відвідувачі, що приїхали на відпочинок або для бізнесу. Тому готель має приміщення для проведення конференцій та банкетів, бар, винну кімнату (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Додаткові приміщення готелю «Premier Hotel Aurora»

| Тип приміщення | Опис | Площа приміщення, м ² | Місткість приміщення, осіб |
|----------------------------|--|----------------------------------|----------------------------|
| Конгрес хол | Це світлий і просторий зал з великими панорамними вікнами. Конгрес Хол ідеально підходить для проведення конференцій і семінарів. У вартість оренди конференц-залу включені: проектор, екран, фліп-чарт з блокнотом і маркерами, звукопідсилувальне обладнання, Wi-Fi. Для учасників конференцій надається знижка на проживання. | 100 | до 100 |
| Кімната для переговорів | Невелика затишна кімната переговорів зі зручними стільцями, м'яким світлом і всією необхідною технікою. | 30 | до 15 |
| Зал ресторану «Аристократ» | Зал ресторану «Аристократ» ідеально підходить для проведення різних заходів корпоративних свят, приватних вечірок, весіль, виїзних церемоній. Тут допоможуть створити необхідну атмосферу урочистості. Для проведення банкету можна вибрати зал | 96 | до 90 |

| Тип приміщення | Опис | Площа приміщення, м ² | Місткість приміщення, осіб |
|-------------------------------|---|----------------------------------|----------------------------|
| | ресторану або одну з двох просторих терас. | | |
| Тераса ресторану «Аристократ» | Тераса з вишуканим дизайном підходить для проведення зустрічей, обідів, свят. | - | до 22 |
| Бар-Brasserie | Бар знаходиться на першому поверсі готелю з унікальною та різноманітною барною картою. | - | до 24 |
| Винна кімната | Особливістю ресторану є винна кімната, в якій зібрані кращі вина світу, в тому числі вина з «великої п'ятірки» Bordeaux регіону Медок і Грав. Тут можна спробувати великий асортимент колекційних вин під керівництвом досвідченого сомельє. | - | - |

Джерело: укладено автором за [12].

Отже, готель «PremierHotelAurora» має великий асортимент додаткових послуг та безліч приміщень для проведення різноманітних подій.

«Premier Hotel Aurora 4 зірки» має 34 номери різних категорій: класичний номер, прем'єр Твін, прем'єр Кінг, де люкс, люкс, люкс преміум, апартаменти. Структура номерного фонду готелю наведена у додатку Б.



Рисунок 2.1 – Номерний фонд готелю «Premier Hotel Aurora».

Джерело: укладено автором за [28].

Таким чином, у готелі «Premier Hotel Aurora» є 37 номерів різних категорій (переважно категорії Прем'єр) та з великим асортиментом зручностей, та з різною ціною політикою. Фото номерів готелю наведені у додатку Б.

2.2 Аналіз кадрового складу та організаційної структури управління персоналом

Процес обслуговування у готелі «Premier Hotel Aurora» забезпечується такими службами: служба прийому і розміщення, служба обслуговування номерів служба обслуговування на поверхах та служба харчування [3]. Організаційна структура готелю «Premier Hotel Aurora» наведена на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура готелю «Premier Hotel Aurora»

Джерело: укладено автором за [3]

Служба прийому і розміщення (СПіР) англійською мовою називається «Reserсion» і входить як підрозділ у Front office разом зі службою обслуговування. Іноді ці служби не розділяються і називаються єдиною назвою - Frontoffice.

Frontoffice - це командний пункт готелю, його центр, місце зустрічі гостя з готелем і прощання з ним. Для гостя Frontoffice - це обличчя готелю і більш того, часто все спілкування гостя з готелем обмежується спілкуванням з персоналом за стійкою служби прийому. Тому вміння спілкуватися з різними людьми - найважливіша якість працівників цієї служби. Працівники цієї служби повинні вміти продавати товар - готель, створити сприятливий імідж готелю, бути

представником менеджменту готелю, здатним вирішити будь-яку проблему гостя, забезпечити його безпеку і, взагалі, бути кращими друзями мандрівника. У функції СПіР входить бронювання, реєстрація, розподіл номерів, стягування плати за проживання, ведення необхідної документації та підтримання в порядку бази даних.

Як правило, СПіР включає в себе працівників кількох посад:

- агент з прийому та розміщення гостей або черговий адміністратор;
- касир, що приймає оплату і виписує рахунок клієнтові;
- портьє - відповідальний за надання інформації гостю про функціональні підрозділи готелю, а так само за збір, підшивку і збереження інформації;
- телефонний оператор, що підтримує зв'язок з міжміськими і міжнародними телефонними станціями, фіксує телефонні дзвінки з номерів, контролюючий їх оплату;
- агент з бронювання місць в готелі;
- портьє з видачі ключів.

З інших послуг, що надаються гостю, можна відзначити фінансові послуги (обмін валюти тощо), Поштові послуги, інформацію про місто та ін. Однак найважливішими операціями в цьому підрозділі готелю є бронювання номера, реєстрація та розміщення прибувають і виписка клієнта.

Служба прийому знаходиться в холі готелю. При цьому бажано, щоб працівники служби прийому могли зі свого робочого місця бачити ліфти. Це дозволяє здійснювати додатковий контроль за відвідувачами і багажем. Front office функціонує цілодобово, зазвичай в три зміни: з 7 до 15, з 15 до 23 і з 23 до 7 годин. Крім перерахованих вище підрозділів у front office входить також готельна каса, яка знаходиться в подвійному підпорядкуванні - службі прийому і бухгалтерії. Аналогічна ситуація зі службою бронювання - її роботу контролює не тільки front office manager, але і директор відділу маркетингу (комерційний відділ).

Класичне устаткування служби прийому - це стелаж з осередками для ключів. У кожному осередку, що відповідає номеру, крім ключа знаходиться

картка, в якій записана коротка інформація про номер (тариф, тип ліжка, оснащення номера, його особливості і т. д.). Коли номер проданий, в відповідному полі вставляється картка гостя з інформацією про нього (прізвище, адреса, тариф, дати прибуття і виписки).

Служба обслуговування гостей є або самостійним підрозділом, або входить в службу. Персонал цієї служби працює з клієнтами в постійному контакті і виконує функції, пов'язані з обслуговуванням. Очолює службу обслуговування менеджер, якому підпорядковані швейцари, коридорні пажі, піднощики багажу, ліфтери, консьєржі, кур'єри, водії. Іноді роботу цієї служби координують консьєржі. Робота цієї служби нескладна, але важлива. Швейцар зустрічає гостя, відкриває двері, викликає таксі, керує паркуванням, допомагає гостю розвантажитися, охороняє багаж і передає його підношувач багажу, які вносять його в готель і далі розносять по номерах. Швейцар також повинен допомогти гостю зорієнтуватися в місті, знати його основні визначні пам'ятки і т. п. Паж або коридорний супроводжує гостя в номер, несе його ручний багаж, відкриває номер, перевіряє його готовність, пояснює гостю правила користування обладнанням номера, а також розносить по номерах кореспонденцію і виконує інші функції посильного. Крім того, паж - це очі і вуха директора: він повинен доповідати «наверх» всі помічені їм підозрілі випадки. Безліч важливих послуг виконують консьєржі. Їх можна побачити за спеціальним столиком у вестибюлі або на поверхах. До певного часу консьєржі не були службовцями готелів. Це були незалежні підприємці, які купують право надавати послуги клієнтам готелів [33].

Керівник господарської служби або служби експлуатації номерного фонду несе відповідальність за чистоту всього готелю і його номерів. Він має кілька помічників, старших покоївок (старша покоївка відповідає за прибирання номерів на одному - двох поверхах). Господарська служба має прямий зв'язок зі службою прийому і з інженерною службою.

Господарська служба щодня звіряє свої дані про номери з даними служби прийому. Повідомлення служби прийому про виписку гостя з номера фіксуються

у відповідній графі журналу господарської служби. В іншій графі журналу записується прізвище покоївки, якій доручене прибирання номера. Після закінчення прибирання в журналі робиться відповідна відмітка. Про готовність номера повідомляється в службу прийому. Для прибирання всіх приміщень готелю розроблені детальні інструкції.

На прибирання номера відводиться 20-30 хвилин в залежності від його розміру та оснащеності. Якість прибирання інструктується старшою покоївкою, а іноді спеціальним контролером.

Крім прибирання номерів на господарську службу покладено прибирання холів, коридорів, приміщень ресторанів. Цю роботу виконує спеціальний персонал з використанням більш «важкої» і потужної техніки, ніж та, яка призначена для прибирання номерів. Існує два стандарти чистоти для громадських приміщень готелю: нормальний (щоденне прибирання) і престижний (пил віддаляється два рази в день). Крім щоденної в готелях проводять періодичні прибирання приміщень (наприклад, весняне прибирання). Періодично проводять мийку стін, чистку і лагодження меблів. Періодично один - два номери ставлять на редекорацію з малярськими роботами, зміною оббивки меблів, штор і т.п. Метою всіх збиральних робіт є підтримка привабливого іміджу готелю. Чистота приміщень зберігає здоров'я клієнта, а турбота про меблі, килими та інші предмети оснащення готелю подовжує термін їх служби.

У господарську службу також входять пральня та бюро забутих речей. Перед здачею білизни в пральню і по отриманні його звідти воно перераховується. Забуті в номерах речі клієнтів зберігаються протягом трьох місяців. Якщо в готелі є ігрова кімната, де клієнти можуть на якийсь час залишити своїх дітей, то ця служба також входить до складу господарського підрозділу.

Робота готельного ресторану дещо відрізняється від роботи звичайного ресторану. Час роботи готельного ресторану має бути таким, щоб задовольняти переважна більшість постояльців навіть, якщо для цього в окремі години робота цього ресторану не приносить прибутку. При цьому до 70% гостей готелю не

обідають в готельному ресторані і до 50% не вечеряють в ньому, а 2/3 доходу ресторану надходять від сторонніх відвідувачів.

У міру зниження завантаження готелів, роль служби харчування як джерела доходу стала зростати, і в даний час практично зрівнялася з роллю номерного фонду. Ресторан який знаходиться в структурі готелю відноситься до служби харчування на чолі якого стоїть директор, обов'язково входить до складу правління готелю. Управління громадським харчуванням в готелі досить самостійно, наприклад, рекламна кампанія ресторану проводиться окремо від реклами готелю. У безпосередньому підпорядкуванні директора служби харчування знаходяться шеф-кухар, контролер служби харчування, метрдотель, банкетний менеджер, головний бармен, стюард. Ресторан сам здійснює закупівлю, то в його штаті знаходяться закупник продовольства і закупник вин та інших напоїв. Крім ресторанів готель має кілька менших підприємств харчування, наприклад, бари і винні кімнати.

Крім обов'язкових і безкоштовних послуг, готель надає цілий комплекс різних додаткових послуг. Додаткові послуги є неодмінною складовою діяльності будь-якого готелю. Визначальним фактором для збільшення кількості та покращення якості додаткових послуг є орієнтація готельного підприємства на ту чи іншу категорію постояльців. Іншими словами, їх кількість і якість безпосередньо пов'язані зі ступенем затребуваності і можуть бути абсолютно різними. Сприятливий розвиток даного напрямку діяльності готелю неможливо без вдалого поєднання зовнішніх і внутрішніх умов, наявних ресурсів, які безпосередньо впливають на повсякденну роботу готелю, і грамотного керівництва даним напрямком роботи. Фінансові питання при організації та розвитку додаткових послуг, далеко не завжди стоять на першому плані. В системі додаткових послуг, як ні в якій іншій частині готельного бізнесу, затребувані нестандартні підходи до вирішення багатьох питань. Це дає готелю хоч і невелику, але реальну можливість виділитися на тлі конкурентів.

Готель пропонує своїм гостям скористуватися послугами підприємств харчування, прокату авто, автостоянкою та паркуванням автомобілів, послуги

продажу квитків, доставка преси, послуги бізнес-центру, копіювальний апарат, факс, місцевий і міжнародний телефон, конференц-залу та банкетного залу, камери зберігання, сейфа в адміністрації і сейфа в номері, пункту обміну валюти, послуги дитячої кімнати. У номерах гостям пропонується додатковий посуд у номер, праска, телевізори, холодильники і т.д.

Кадрова служба або служба розвитку персоналу є функціонально допоміжним підрозділом готелю, тому що її співробітники беруть участь в створенні готельного продукту не прямо, а опосередковано. Як правило, її співробітники виступають в ролі експертних радників лінійних керівників при вирішенні кадрових питань. Останнім часом розширюються функції кадрових служб, працівники цих підрозділів стають відповідальними не тільки за підбір і найм працівників, а й за підвищення ефективності роботи і творчої віддачі від кожного з них.

Так основними функціями працівників служби розвитку персоналу є:

- формування кадрів організації (планування, відбір і найм, аналіз плинності);
- навчання працівників (орієнтація, перепідготовка, атестація, організація просування по службі);
- вдосконалення організації праці, створення безпечних умов праці;
- стимулювання виробничої, творчої віддачі, активності персоналу;
- розробка і реалізація програми розвитку кадрів готелю.

Кадри організації знаходяться в постійному русі внаслідок прийому на роботу і звільнення. Процес їх поновлення називається змінюваність або оборотом. Він буває необхідним і зайвим. Зайвий оборот називають плинністю кадрів. Необхідний оборот пов'язаний з об'єктивними причинами - станом здоров'я, віком, особистими обставинами співробітників. Вважається, що нормальний оборот кадрів в будь-якій організації - 5% в рік. Зайвий оборот кадрів або плинність має безліч причин пов'язаних з поганою організацією, відсутністю мотивації роботи, особистими відносинами між працівниками.

2.3 Оцінка діючої системи підбору, адаптації, мотивації та навчання персоналу

У готелі «Premier Hotel Aurora» управління персоналом розглядається як один із ключових чинників забезпечення стабільної якості обслуговування та підтримки конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Кадрова політика готелю ґрунтується на принципах професіоналізму, клієнтоорієнтованості, постійного розвитку персоналу та формування позитивної корпоративної культури [24].

HR-служба готелю виконує не лише адміністративні, а й стратегічні функції. До її завдань входить не лише організація підбору, адаптації та навчання персоналу, а й довгострокове планування кадрового потенціалу, управління лояльністю працівників, розвиток системи внутрішніх комунікацій. HR-фахівці активно взаємодіють із керівниками підрозділів, беруть участь у формуванні стандартів сервісу та впровадженні інноваційних інструментів управління персоналом.

Такий підхід забезпечує цілісність і злагодженість кадрової політики, сприяє підвищенню якості обслуговування та формує передумови для збереження професійного і мотивованого колективу.

Система підбору персоналу базується на поєднанні зовнішніх та внутрішніх джерел пошуку. Основними зовнішніми каналами є спеціалізовані сайти з працевлаштування, кар'єрні платформи, соціальні мережі (зокрема LinkedIn), а також співпраця з профільними закладами освіти. Внутрішні резерви включають можливість кар'єрного зростання чинних працівників, що сприяє підвищенню мотивації та збереженню кадрового потенціалу.

Критерії відбору персоналу орієнтовані не лише на професійну підготовку, досвід і володіння іноземними мовами, а й на м'які навички — комунікабельність, ввічливість, стресостійкість, здатність до командної роботи [25]. Значну увагу приділяють відповідності кандидата корпоративній культурі готелю.

Співбесіди в готелі проводяться в декілька етапів, із залученням HR-фахівця та безпосереднього керівника підрозділу. Особлива увага приділяється моделюванню реальних ситуацій обслуговування для оцінки поведінки кандидата в типових для готелю обставинах. У деяких випадках застосовуються короткі тестування для перевірки знань стандартів обслуговування або мовних навичок.

Процес адаптації нових працівників є чітко структурованим і спрямованим на швидке включення співробітника в робочий процес, ознайомлення з вимогами підприємства та формування відчуття залученості до корпоративної культури. Для цього в закладі впроваджено програму введення в посаду (онбординг), яка охоплює як ознайомчий, так і навчальний компонент.

У перші дні новоприйняті працівники проходять інструктажі з охорони праці, внутрішніх правил і стандартів сервісу [26]. Їм надається спеціальний інформаційний пакет із роз'ясненням організаційної структури готелю, політики обслуговування гостей, кодексу поведінки та корпоративної етики. Важливою складовою адаптаційного процесу є ознайомлення зі стандартами роботи конкретного підрозділу, з яким новий працівник буде взаємодіяти щодня.

Ефективність адаптації підсилюється системою наставництва. За кожним новачком закріплюється досвідчений співробітник-наставник, який допомагає опанувати практичні навички, знайти відповіді на поточні запитання, підтримати морально у період входження в колектив [27]. Наставники проходять підготовку, щоб передавати корпоративні цінності та демонструвати стандарти сервісу на практиці.

Усі нові співробітники з перших днів залучаються до дотримання корпоративних стандартів обслуговування, які є обов'язковими для всіх працівників готелю. Ці стандарти охоплюють форму звернення до гостей, порядок обробки скарг, правила ділової комунікації, вигляд персоналу та етикет поведінки. Дотримання цих вимог є підставою для оцінки ефективності роботи співробітника під час завершального етапу випробувального терміну.

Система мотивації персоналу побудована на поєднанні матеріальних і

нематеріальних стимулів, що дозволяє охопити як базові потреби працівників, так і їхні внутрішні мотиви до професійного розвитку, визнання й самореалізації. Такий підхід спрямований на зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та формування лояльного колективу, орієнтованого на якісний сервіс.

Серед матеріальних інструментів мотивації застосовуються:

- стабільна конкурентна заробітна плата;
- система преміювання за результатами роботи (індивідуальної та командної);
- бонуси за перевищення стандартів обслуговування;
- доплати за нічні зміни, понаднормову роботу та високий сезон;
- корпоративні подарунки та заохочення до свят.

Разом з тим, в готелі активно використовуються нематеріальні стимули, які впливають на емоційну залученість працівників:

- регулярне публічне визнання досягнень співробітників («працівник місяця»);
- створення дружньої, поважної атмосфери в колективі;
- участь персоналу в внутрішніх конкурсах, заходах і тимбілдингах;
- можливість навчання та професійного розвитку за рахунок роботодавця;
- надання можливостей кар'єрного зростання в межах готелю або мережі.

Особливу увагу в «Premier Hotel Aurora» приділяють індивідуальному підходу до мотивації. Керівництво визнає, що різні працівники мають різні потреби й очікування: для когось важлива матеріальна стабільність, для інших — перспектива кар'єрного зростання або гнучкий графік. Тому HR-служба активно працює з персоналом через особисті розмови, анкетування, зворотний зв'язок, щоб визначити, які інструменти мотивації є найдієвішими в кожному конкретному випадку.

Професійне навчання персоналу є постійним та цілеспрямованим процесом, що розглядається як інструмент підвищення якості обслуговування, адаптації до змін і забезпечення конкурентоспроможності [28]. Система навчання

охоплює як внутрішні, так і зовнішні форми, що дозволяє охопити всі рівні персоналу – від лінійних працівників до керівників підрозділів.

Внутрішнє навчання проводиться безпосередньо на базі готелю і включає:

- інструктажі з обслуговування, етикету, стандартів бренду;
- тренінги з комунікацій, вирішення конфліктів, клієнтоорієнтованості;
- наставництво нових співробітників з боку досвідчених колег;
- регулярні міні-сесії з вивчення змін у процедурах або політиках.

Зовнішнє навчання організовується у співпраці з навчальними центрами, тренінговими компаніями та профільними асоціаціями. Персонал бере участь у:

- курсах з іноземних мов (зокрема англійської для обслуговування іноземних гостей);
- професійних майстер-класах (наприклад, бариста, сомельє, сервірування столів);
- галузевих семінарах, конференціях і форумах, де обговорюються новітні тенденції індустрії гостинності.

Для забезпечення цільової ефективності навчального процесу в готелі застосовується оцінка потреб у навчанні, яка базується на:

- аналізі результатів оцінки персоналу;
- відгуках гостей та результатах таємних перевірок;
- ініціативних пропозиціях від керівників підрозділів;
- результатах співбесід і зворотного зв'язку з працівниками.

Оцінка результатів навчання здійснюється шляхом:

- аналізу змін у професійній поведінці персоналу;
- порівняння показників якості обслуговування до і після навчання;
- моніторингу динаміки гостьових оцінок;
- відгуків самих працівників щодо корисності і застосовності здобутих знань.

Система управління персоналом у готелі «Premier Hotel Aurora» демонструє високий рівень організованості, структурованості та відповідності

сучасним стандартам HR-менеджменту в сфері гостинності. Серед її сильних сторін варто відзначити стратегічний підхід до кадрової політики, активну роль HR-служби, розвинену систему адаптації, чітке дотримання корпоративних стандартів обслуговування, поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, а також широку практику внутрішнього і зовнішнього навчання персоналу [29]. Система наставництва, кар'єрного зростання та гнучкий підхід до оцінювання потреб працівників дозволяють зберігати стабільний і професійний колектив.

Разом із тим, виявляються й певні недоліки. Серед них — недостатнє впровадження цифрових інструментів управління персоналом (наприклад, автоматизованих HRM-систем), обмеженість індивідуальних навчальних траєкторій для працівників з високим потенціалом, а також ризик перевантаження наставників при інтенсивному прийомі нових кадрів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ЗАКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА PREMIER HOTEL AURORA

3.1 Розробка заходів щодо оптимізації управління персоналом

Успішна діяльність підприємств сфери гостинності в сучасних умовах значною мірою залежить від ефективності управління персоналом. Готель «Premier Hotel Aurora», як приклад високоякісного сервісного об'єкта, вже має налагоджену систему кадрової роботи, проте потребує подальшої оптимізації, яка дозволить швидко реагувати на зміни ринку, покращити якість обслуговування та підвищити лояльність персоналу [30]. Метою цієї роботи є розробка комплексу заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління персоналом у зазначеному закладі.

1. Автоматизація кадрових процесів

Одним із першочергових кроків є впровадження сучасної HRM-системи (наприклад, BambooHR, PeopleForce, Zoho People), яка дозволить автоматизувати процеси обліку робочого часу, оформлення документів, формування графіків змін, облік лікарняних, відпусток та надурочних годин. Така система також надасть можливість створення електронних особових справ працівників, швидкого доступу до статистичних даних і ефективного аналізу динаміки кадрового складу.

Важливо, що автоматизація дозволить зменшити адміністративне навантаження на HR-службу, що відкриє ресурси для стратегічної роботи — розробки програм навчання, кар'єрного розвитку тощо.

2. Удосконалення системи оцінювання персоналу

Для формування об'єктивної оцінки ефективності працівників доцільно впровадити багаторівневу систему зворотного зв'язку, зокрема методику «360 градусів». Це дозволяє враховувати думку не лише керівника, а й колег,

підлеглих, а в окремих випадках — навіть гостей. Таке комплексне оцінювання сприятиме прозорості кадрових рішень, зростанню довіри та виявленню лідерського потенціалу серед лінійного персоналу.

Оцінювання має здійснюватися за чіткими критеріями: дотримання стандартів сервісу, швидкість реагування, комунікабельність, рівень конфліктності, ініціативність, професійне вдосконалення.

3. Розширення програм професійного навчання

Професійний розвиток персоналу повинен бути безперервним і відповідати реальним потребам ринку та конкретного готельного закладу. Пропонується запровадити багаторівневу систему навчання, яка передбачає:

- щомісячні внутрішні тренінги та семінари для персоналу (етикет, робота зі скаргами, кризові комунікації);
- організацію онлайн-курсів із сертифікацією (гостьовий сервіс, англійська мова для обслуговування, цифрові сервіси бронювання);
- навчальні візити (стажування) до інших готелів мережі або партнерських закладів;
- створення бази знань (відеоуроки, презентації, інструкції), доступної онлайн.

Це дозволить не лише підвищити кваліфікацію працівників, а й сформувати культуру самоосвіти та внутрішньої мобільності.

4. Оптимізація системи мотивації персоналу

Матеріальні стимули мають бути доповнені ефективними нематеріальними інструментами. Пропонується:

- впровадження рейтингової системи з відкритими результатами (оцінювання на основі показників якості обслуговування, відгуків гостей);
- система нагород «Працівник місяця», «Команда року», із врученням грамот, подарунків і згадкою в корпоративних новинах;
- надання додаткових бонусів за ініціативність та участь у внутрішніх проєктах;
- гнучкі графіки для працівників, які поєднують роботу з навчанням чи

сімейними обов'язками.

Підсилити мотиваційний ефект можна шляхом прозорості системи кар'єрного просування на основі досягнень і відгуків колективу.

5. Розвиток внутрішніх комунікацій

Ефективна комунікація — основа командної роботи та довіри в колективі.

Доцільно створити:

- регулярні «HR-зустрічі» з персоналом (у форматі відкритого діалогу);
- внутрішній електронний бюлетень або чат-бот у месенджері з новинами, оголошеннями, відеопосібниками;
- скриньку зворотного зв'язку (анонімну) — для пропозицій та побажань;
- платформу для обговорення внутрішніх ініціатив (на кшталт електронної дошки ідей).

Це сприятиме створенню здорової атмосфери, підвищенню залученості персоналу до життя готелю [32].

6. Формування кадрового резерву та планування кар'єри

З метою підвищення стабільності кадрового складу доцільно:

- створити базу внутрішнього кадрового резерву на ключові посади;
- запровадити програму наставництва для виявлених лідерів серед молодших працівників;
- розробити індивідуальні траєкторії кар'єрного зростання з можливістю переходу між підрозділами готелю (горизонтальна мобільність);
- забезпечити підготовку працівників до управлінських ролей через міні-МВА-програми, тренінги з лідерства, управління персоналом.

Оптимізація системи управління персоналом у готелі «Premier Hotel Аугога» є не просто тактичним кроком, а довгостроковою інвестицією в людський капітал. Впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню якості обслуговування, зміцненню корпоративної культури, утриманню кращих працівників і формуванню позитивного іміджу готелю як сучасного, інноваційного й привабливого роботодавця.

3.2 Удосконалення системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників

Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу є однією з ключових складових ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій, зміни запитів клієнтів та зростання вимог до якості обслуговування, заклади сфери гостинності змушені постійно адаптуватися до нових стандартів. У цьому контексті навчання працівників не є одноразовим заходом, а виступає як постійний і системний процес, інтегрований у загальну стратегію розвитку організації [33].

Готельно-ресторанна сфера має низку особливостей, що визначають специфіку навчання персоналу. Працівники безпосередньо взаємодіють із гостями, що потребує не лише професійних знань і навичок, а й високої культури спілкування, емоційного інтелекту, знання іноземних мов, стресостійкості та здатності оперативно реагувати на нестандартні ситуації. Саме тому навчання повинно охоплювати як технічні, так і поведінкові аспекти професійної діяльності. В умовах конкуренції та дефіциту кваліфікованих кадрів підприємства не можуть покладатися лише на ринок праці, а повинні активно формувати свій кадровий потенціал через внутрішні механізми навчання та розвитку.

Система професійного навчання потребує гнучкості, варіативності та адаптивності до потреб як організації, так і кожного окремого працівника. Вона має враховувати рівень попередньої підготовки, посаду, функціональні обов'язки та кар'єрні очікування співробітника. Важливим елементом у цьому процесі є попередня діагностика потреб у навчанні, яка здійснюється на основі оцінки результативності роботи, опитувань працівників, зворотного зв'язку з клієнтами та аналізу організаційних змін, що впливають на вимоги до персоналу. Тільки на основі такого аналізу можна вибудовувати цілісні та ефективні навчальні програми.

Розвиток персоналу має охоплювати різні форми навчання, серед яких особливе місце займає поєднання внутрішнього та зовнішнього навчання. Внутрішнє навчання дозволяє враховувати специфіку підприємства, його стандарти, корпоративну культуру та очікування керівництва. Такі навчання можуть проводити внутрішні тренери, керівники підрозділів або досвідчені співробітники, які виконують роль наставників. Вони мають змогу передавати не лише знання, а й цінності, прийняті в організації. Зовнішнє навчання, у свою чергу, відкриває доступ до сучасних технологій, інноваційних методик і досвіду інших підприємств. Його ефективність зростає, якщо воно тісно пов'язане з реальними викликами, з якими стикається персонал.

Сучасна система навчання повинна передбачати гнучкий формат, який дозволяє поєднувати очне, дистанційне та змішане навчання. Це особливо важливо для персоналу зі змінним графіком роботи, який не завжди має змогу відвідувати тренінги у фіксований час. Онлайн-формати дають змогу створювати цифрові курси, відеоуроки, інтерактивні платформи для самоперевірки та доступу до навчальних матеріалів у будь-який зручний момент. Для ефективного засвоєння знань важливо також передбачити можливість практичного застосування навченого — наприклад, через симуляційні вправи, рольові ігри, стажування або кейс-аналізи, що дозволяють закріпити отримані знання в умовах, наближених до реальних.

Ключовим чинником успіху навчальної системи є її інтегрованість у загальну систему управління персоналом. Навчання не повинно розглядатися окремо від таких процесів, як оцінювання результативності праці, просування по службі, мотивація та формування кадрового резерву. Працівник повинен чітко розуміти, що навчання є не лише вимогою роботодавця, а й інструментом його особистого професійного зростання, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці та можливістю реалізувати свій потенціал у межах організації. Для цього необхідно забезпечити прозору систему зворотного зв'язку щодо результатів навчання, розробити індивідуальні плани розвитку, проводити регулярні сесії оцінки досягнень та виявлення потреб у подальшому розвитку.

Ще одним напрямом удосконалення системи професійного навчання є залучення персоналу до формування змісту та форм навчання. Працівники мають виступати не лише об'єктами навчального процесу, а й його активними суб'єктами [34]. Їхні пропозиції, інтереси та досвід можуть бути цінними джерелами для розробки нових програм, вдосконалення існуючих форматів та підвищення практичної орієнтованості навчання. Крім того, залучення працівників сприяє зростанню їх мотивації та відповідальності за результати власного розвитку.

Удосконалення системи професійного навчання має бути безперервним процесом, що передбачає моніторинг ефективності, оновлення змісту відповідно до змін у середовищі, розвиток партнерств із зовнішніми навчальними структурами, впровадження інноваційних технологій та підтримку внутрішньої культури навчання. Підприємства, які системно інвестують у розвиток персоналу, отримують не лише кваліфікованих працівників, але й підвищують рівень задоволеності гостей, зміцнюють репутацію роботодавця та забезпечують довгострокову стабільність у конкурентному середовищі.

Сучасна система професійного навчання та підвищення кваліфікації вимагає глибокої інтеграції в управлінську практику, чіткого стратегічного бачення та активної взаємодії з персоналом. Лише у випадку, коли навчання стає невід'ємною частиною корпоративної культури, воно здатне забезпечити сталий розвиток організації та формування ціннісно зорієнтованого, професійно компетентного колективу, здатного відповідати на виклики сучасної сфери гостинності.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів

Впровадження заходів щодо оптимізації управління персоналом у готелі, зокрема модернізація системи навчання, автоматизація HR-процесів, оновлення мотиваційних механізмів і вдосконалення комунікаційних практик, потребує не

лише організаційних змін, а й глибокого економічного аналізу доцільності таких перетворень [10]. У контексті готельно-ресторанного бізнесу, де головним продуктом є якісне обслуговування, ефективність персоналу прямо впливає на прибутковість і стабільність підприємства. Тому розгляд економічної доцільності запропонованих заходів є важливим елементом управлінського рішення.

Перш за все, доцільно оцінити економічну вигоду від автоматизації кадрових процесів. Використання сучасних HRM-систем значно скорочує витрати на адміністративну працю, зменшує обсяг паперового документообігу та знижує ризики помилок у веденні кадрового обліку. Це призводить до зменшення непрямих витрат і вивільнення робочого часу, який може бути спрямований на більш стратегічні завдання. Наприклад, зменшення часу, витраченого на формування графіків роботи, облік відпусток чи нарахування бонусів, дозволяє скоротити до 20–25% адміністративного навантаження HR-відділу. У грошовому еквіваленті це може дати змогу заощадити значну частину річного бюджету, витраченого на кадровий супровід.

Ще одним джерелом економічного ефекту є зменшення плинності кадрів. Як свідчать численні дослідження, заміна одного працівника у сфері гостинності коштує підприємству в середньому від 25 до 50% його річної заробітної плати з урахуванням витрат на пошук, відбір, навчання та період адаптації. Впровадження заходів з підвищення мотивації, формування прозорих кар'єрних траєкторій та зміцнення корпоративної культури може знизити рівень плинності персоналу на 10–15% за рік. Це безпосередньо знижує витрати підприємства на заміну кадрів і сприяє накопиченню професійного досвіду в колективі, що в довгостроковій перспективі підвищує продуктивність праці.

Економічну вигоду також дає підвищення кваліфікації персоналу через професійне навчання. Кваліфіковані працівники демонструють вищу продуктивність, здатність вирішувати складні виробничі ситуації та забезпечують вищий рівень задоволеності клієнтів [15]. Це, своєю чергою, підвищує лояльність гостей, стимулює повторні візити та позитивні відгуки, які мають значний вплив на репутацію закладу та обсяг прямих і непрямих доходів.

За оцінками міжнародних аналітичних компаній, кожен долар, інвестований у навчання працівників сфери послуг, приносить підприємству від 3 до 7 доларів доходу за рахунок зростання продуктивності та якості обслуговування.

Удосконалення системи мотивації, особливо її нематеріальної складової, є відносно недорогим, але надзвичайно ефективним інструментом підвищення залученості персоналу. Витрати на внутрішні конкурси, публічне визнання, символічні подарунки або гнучкий графік роботи несуттєві у порівнянні з витратами на заміну демотивованого працівника. Крім того, висока залученість сприяє зменшенню кількості конфліктних ситуацій, лікарняних днів і підвищує ефективність використання людського ресурсу в цілому.

Ще одним важливим чинником економічної ефективності є покращення внутрішньої комунікації. Чітка та своєчасна передача інформації, прозорість управлінських рішень, відкритість до зворотного зв'язку сприяють підвищенню операційної узгодженості та зменшенню виробничих помилок. Це особливо актуально для великих або багатофункціональних закладів, де якість координації напряму впливає на загальний рівень сервісу. Зниження витрат, пов'язаних з виправленням помилок, неякісним обслуговуванням чи незадоволеністю клієнтів, може мати суттєвий вплив на фінансовий результат.

Таким чином, усі запропоновані заходи мають чітке економічне підґрунтя. Вони не лише покращують внутрішні процеси управління персоналом, але й безпосередньо впливають на зменшення витрат, підвищення дохідності та стійкість підприємства на ринку [4]. Інвестиції в автоматизацію, навчання, мотивацію та комунікацію персоналу є рентабельними й виправданими як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Саме тому їх впровадження слід розглядати як стратегічно важливий напрям для підвищення ефективності управління персоналом і загальної результативності діяльності готельного закладу.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено питання управління персоналом у сфері гостинності на прикладі готелю «Premier Hotel Aurora» з акцентом на підвищення ефективності кадрової політики, удосконалення системи професійного розвитку працівників та впровадження сучасних управлінських рішень. Аналіз існуючої практики дозволив виявити як сильні сторони кадрової системи, так і актуальні проблеми, зокрема недостатню цифровізацію HR-процесів, обмежені можливості індивідуального навчання, потребу в удосконаленні мотиваційних механізмів та внутрішньої комунікації.

У роботі обґрунтовано доцільність і перспективність впровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію управління персоналом, зокрема: автоматизації кадрового обліку, впровадження багаторівневої системи оцінювання працівників, розширення програм навчання та підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, оновлення системи матеріального і нематеріального стимулювання. Економічне обґрунтування підтвердило доцільність інвестицій у ці напрями, що дозволить зменшити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, підвищити продуктивність праці, поліпшити якість обслуговування та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності готельного комплексу як основа для формування довгострокової стратегії управління персоналом, що базується на сучасних підходах, принципах сталого розвитку та ціннісному ставленні до людського капіталу. Запропоновані рекомендації сприятимуть формуванню ефективної, професійної, лояльної команди, яка здатна забезпечити високий рівень сервісу та адаптуватися до викликів сучасного ринку гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖНРЕЛ

1. Бандурка О. М., Пономаренко В. С., Швець В. О. Управління персоналом. Харків: Видавництво «ІНЖЕК», 2021. 368 с.
2. Герасименко О. О. Основи менеджменту персоналу в сфері послуг. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 224 с.
3. Дяченко Л. І., Ортинський В. Л. Управління трудовими ресурсами. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 296 с.
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: сучасні моделі та технології. Київ: КНЕУ, 2022. 348 с.
5. Мартинюк О. В. Управління розвитком персоналу. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 208 с.
6. Мельник В. І. Економіка праці і соціально-трудова відносини. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 456 с.
7. Назаренко І. А. Корпоративна культура в закладах сфери гостинності. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2021. 198 с.
8. Немченко А. М. Управління готельно-ресторанним бізнесом. Київ: НАУ, 2020. 304 с.
9. Новак К. В. Управління персоналом на підприємствах туристичної сфери. Івано-Франківськ: Прикарпатський нац. ун-т, 2022. 234 с.
10. Павленко А. Ф. Маркетинг у готельно-ресторанній сфері. Київ: КНЕУ, 2021. 275 с.
11. Пасічник Ю. В. Готельний сервіс: організація та управління. Львів: ЛНУ, 2020. 342 с.
12. Пилипчук В. М. Теорія і практика мотивації персоналу. Чернівці: Рута, 2020. 263 с.
13. Рогозян Ю. І. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2021. 367 с.
14. Садова У. Я. Економіка підприємства готельного бізнесу. Львів: Вид-во ЛНУ, 2020. 312 с.

15. Семенова І. М. Основи стратегічного управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 280 с.
16. Сингаївський О. І. Менеджмент персоналу: сучасні підходи. Київ: КНЕУ, 2021. – 298 с.
17. Соловйов В. І. Психологія управління персоналом. Київ: Ліра-К, 2020. 192 с.
18. Соловкіна О. Ю. Адаптація персоналу: теорія і практика. Одеса: ОНУ, 2020. 184 с.
19. Старостіна А. О. Менеджмент персоналу підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 301 с.
20. Стеченко Д. М. Економіка і організація праці. Київ: Знання, 2022. 328 с.
21. Ткаченко Т. І. Туризм і готельна справа: менеджмент. Київ: Альтерпрес, 2021 289 с.
22. Туленков М. В. Управління трудовим потенціалом. Київ: УДУФМТ, 2020. 226 с.
23. Устименко О. І. Моделі розвитку персоналу в індустрії гостинності. Харків: ХТЕІ, 2022. 204 с.
24. Хоменко О. В. Стандартизація якості обслуговування в готелях. Київ: КНТЕУ, 2021. 260 с.
25. Чумаченко Т. О. Соціальна відповідальність персоналу. Полтава: ПУЕТ, 2021. 234 с.
26. Швець І. А. Мотиваційний менеджмент у сфері послуг. Чернігів: ЧНТУ, 2022. 218 с.
27. Яковенко В. Ф. Управління якістю в готельно-ресторанному господарстві. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 307 с.
28. ISO 10015:2019. Guidelines for training. International Organization for Standardization, 2019.
29. ISO 9001:2015. Quality Management Systems Requirements. International Organization for Standardization, 2015.

30. European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop). Investing in skills pays off: the economic and social return of education and training. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
31. World Tourism Organization (UNWTO). Guidelines for recovery in the tourism sector. Madrid: UNWTO, 2021.
32. HospitalityNet. Human Resources in Hospitality: Best Practices and Trends. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hospitalitynet.org>
33. Accor Group Annual Report 2022. Human Resources Development Section. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://group.accor.com>
34. McKinsey & Company. The future of work in the hospitality industry. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mckinsey.com>
35. Deloitte. Human Capital Trends in Hospitality Sector 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
РОЗТАШУВАННЯ ГОТЕЛЮ «PREMIER HOTEL AURORA»
(М. ХАРКІВ)



Рисунок А.1. – Розташування готелю «Premier Hotel Aurora» (м. Харків)



Рисунок А.2 – Зовнішній вид готелю «Premier Hotel Aurora» (м. Харків)

ДОДАТОК Б
АСТРУКТУРА НОМЕРНОГО ФОНДУ ГОТЕЛЮ
«PREMIER HOTEL AURORA»

Таблиця Б.1 – Категорії номерів готелю «Premier Hotel Aurora».

| Категорія номеру | Місткість номеру (людей) | Кількість кімнат | Площа номеру | Опис | Ціна, грн |
|--|--------------------------|------------------|--------------|--|---------------------|
| Класичний номер, 3 номери. | 2-3 | 1 | 21,9 м2 | Однокімнатний номер з одним двоспальним ліжком. Має дротовий та бездротовий інтернет, телевізор з плоским екраном, фен, душ, туалет, туалетні принадлежности, капці, послуга «дзвінок/будильник», сейф, робочий стіл, халат, кондиціонер, телефон, звукоізоляція. | 1750,00- 1925,00 |
| Прем'єр Твін та Прем'єр Кінг, 21 номер. | 2-4 | 1 | 31,3 м2 | Однокімнатний зручний номер з двома варіантами ліжок: 180 см або 2 п 90 см. Має дротовий та бездротовий інтернет, телевізор з плоским екраном, фен, душ, туалет, туалетні принадлежности, капці, послуга «дзвінок/будильник», сейф, робочий стіл, халат, кондиціонер, телефон, звукоізоляція. Оснащений для людей з ОФМ, а саме широкі дверні отвори та спеціально оснащений туалет. | 2450,00- 2695,00 |
| Делюкс, 4 номери. | 2-4 | 1 | 33,4 м2 | Однокімнатний номер готелю з балконом, видом на внутрішній двір та з двома роздільними ліжками по 90 см. Має дротовий та бездротовий інтернет, телевізор з плоским екраном, фен, душ, туалет, туалетні принадлежности, капці, послуга «дзвінок/будильник», сейф, робочий стіл, халат, кондиціонер, телефон, звукоізоляція. | 2850,00- 3135,00 |

| Категорія номеру | Місткість номеру (людей) | Кількість кімнат | Площа номеру | Опис | Ціна, грн |
|------------------------|--------------------------|------------------|--------------|---|-----------------|
| Люкс, 4 номери. | 2-4 | 2 | 51,6 м2 | Suite - двокімнатний номер з гостьовою кімнатою, зоною відпочинку та з широким ліжком 180 см в спальні і зручним розкладним диваном у вітальні. Має дротовий та бездротовий інтернет, телевізор з плоским екраном, фен, душ, туалет, туалетні приналежності, біде, капці, послуга «дзвінок/будильник», сейф, робочий стіл, вітальня/м'який куточок, халат, кондиціонер, телефон, звукоізоляція. | 3650,00-4015,00 |
| Люкс Преміум, 1 номер. | 2-6 | 2 | 55,18 м2 | Люкс Преміум - двокімнатний номер з широким ліжком 180 см в спальні і зручним розкладним диваном у вітальні. Має дротовий та бездротовий інтернет, телевізор з плоским екраном, фен, душ, туалет, туалетні приналежності, біде, капці, послуга «дзвінок/будильник», сейф, робочий стіл, вітальня/м'який куточок, халат, кондиціонер, телефон, звукоізоляція. | 4200,00-4620,00 |
| Апартаменти, 1 номер. | 2-6 | 3 | 83 м2 | Apartments - трикімнатний номер площею 83 м2 з широким ліжком 180 см в спальні і розкішним диваном у вітальні. Має дротовий та бездротовий інтернет, телевізор з плоским екраном, фен, душ, туалет, додатковий туалет туалетні приналежності, біде, капці, послуга «дзвінок/будильник», сейф, робочий стіл, вітальня/м'який куточок, халат, кондиціонер, телефон, звукоізоляція. | Від 4505 грн. |



Рисунок В.1. – Інтер'єр номеру готелю «Premier Hotel Aurora» (м. Харків)



Рисунок В.2. – Інтер'єр номеру готелю «Premier Hotel Aurora» (м. Харків)