

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом в готельному та
ресторанному бізнесі: стратегії ефективного найму та розвитку
працівників (на прикладі ПрАТ «Готель «Поділля»)»

Виконав: студент IV курсу, групи БРзс-41

спеціальності 241 «Готельно-

ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Понтус О. А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Мельник Л. М.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Стойко І. І.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Шерстюк Р. П.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Мосій О. Б.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль 2025

АНОТАЦІЯ

Понтус О. А. Удосконалення системи управління персоналом в готельному та ресторанному бізнесі: стратегії ефективного найму та розвитку працівників (на прикладі ПрАТ «Готель «Поділля»).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 90 сторінок, 17 рисунків, 13 таблиць, 37 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – ПрАТ «Готель «Поділля», основним видом діяльності якого є надання послуг з тимчасового розміщування.

Предмет дослідження – процес управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі.

Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі та розробки стратегії ефективного найму та розвитку працівників.

Методи дослідження – аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

Практичне значення одержаних результатів. У роботі сформульовано рекомендації щодо розробки стратегії ефективного найму та розвитку працівників, а також впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками у готелі «Поділля».

Ключові слова: управління, персонал, система, удосконалення, готель, послуга, проблеми, мотивація.

ANNOTATION

Pontus O. Enhancing the Personnel Management System in the Hotel and Restaurant Business: Strategies for Effective Hiring and Employee Development (PJSC “Podillia Hotel” as a case of study).

Bachelor degree thesis contains of 90 pages, 17 pictures, 13 tables, 37 references.

The object of investigation is the PJSC “Podillia Hotel”, the main activity of which is the provision of temporary accommodation services.

The subject of investigation is the process of personnel management in the hotel and restaurant complex.

The aim of the work is to develop recommendations for improving the HR management system in the hotel and restaurant business and to develop a strategy for effective recruitment and development of employees.

The methods of investigation are analysis and synthesis; comprehensive analysis; comparative and economic analysis, method of description.

The practical significance of the results obtained. The work formulates recommendations for developing a strategy for effective recruitment and development of employees, as well as for implementing an electronic system for managing working time and schedules at the Podillia Hotel.

Key words: management, personnel, system, improvement, hotel, service, problems, motivation.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У	
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	8
1.1. Сутність, функції та принципи системи управління	
персоналом у сфері готельно-ресторанного господарства	8
1.2. Теоретичні підходи до найму, адаптації, мотивації та розвитку	
працівників	19
2. АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ	
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У	
ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПОДІЛЛЯ»	31
2.1. Загальна характеристика підприємства та його	
організаційної структури	31
2.2. Оцінка існуючої системи управління персоналом (добір,	
адаптація, навчання, мотивація)	45
2.3. Виявлення проблем та недоліків у сфері кадрового	
менеджменту підприємства	48
3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ У ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПОДІЛЛЯ»	53
3.1. Визначення заходів з удосконалення системи управління	
персоналом організації готельно-ресторанної сфери	53
3.2. Розробка стратегії найму та розвитку працівників ПрАТ	
«Готель «Поділля»	63
3.3. Пропозиція впровадження електронної системи управління	
робочим часом і графіками у готелі «Поділля»	67
4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	77
4.1. Роль персоналу в забезпеченні безпеки життєдіяльності	
гостей готелю: інструктажі, навчання, відповідальність	77
4.2. Профілактика стресу і професійного вигорання у готельно-	
ресторанній сфері	81
ВИСНОВКИ	83
БІБЛІОГРАФІЯ	86

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена зростаючими вимогами до якості сервісу в умовах жорсткої конкуренції. У сучасному середовищі гостинності саме персонал є ключовим фактором, що формує враження гостей, впливає на репутацію закладу та визначає рівень лояльності клієнтів. Високий рівень обслуговування неможливо забезпечити без належної підготовки, мотивації та утримання працівників, що потребує професійного управління кадровими процесами.

З іншого боку, готельно-ресторанна галузь стикається з низкою викликів: високою плинністю кадрів, нестачею кваліфікованого персоналу, сезонністю роботи та постійною зміною потреб споживачів. У таких умовах розробка ефективних стратегій найму та розвитку персоналу стає не лише бажаною, а й необхідною умовою стабільного функціонування бізнесу. Удосконалення системи управління персоналом дозволяє не лише покращити внутрішню організацію роботи, а й забезпечити стале зростання, підвищити конкурентоспроможність і адаптивність підприємства до змін.

Питання розвитку системи управління персоналом підприємства, у т.ч. індустрії гостинності, відображені у працях таких учених як: Андрушків Б., Гакова М., Гарматюк О., Джеджула В., Малюта Л., Марченко О., Мельник Л., Нагорняк Г., Огієнко М., Островська Г., Паляниця В., Стойко І., Шерстюк Р., Шейко Ю., Юрик Н. Є. та інші.

Разом з тим залишилися поза увагою певні питання, що пов'язані з особливостями розробки стратегії ефективного найму та розвитку працівників. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи бакалавра.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі та розробки стратегії ефективного найму та розвитку працівників. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- вивчити сутність, функції та принципи системи управління персоналом у сфері готельно-ресторанного господарства;
- дослідити теоретичні підходи до найму, адаптації, мотивації та розвитку працівників;
- дати характеристику господарської діяльності ПрАТ «Готель «Поділля»;
- дати оцінку існуючої системи управління персоналом досліджуваного підприємства;
- виявити проблеми та недоліки у сфері кадрового менеджменту підприємства;
- визначити заходи з удосконалення системи управління персоналом організації готельно-ресторанної сфери;
- розробити стратегію найму та розвитку працівників ПрАТ «Готель «Поділля»;
- розробити пропозицію з впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками у готелі «Поділля».

Об'єкт дослідження – ПрАТ «Готель «Поділля», основним видом діяльності якого є надання послуг з тимчасового розміщування.

Предмет дослідження – процес управління персоналом у готельно-ресторанному комплексі.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і

міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного товариства.

Практичне значення одержаних результатів. У роботі сформульовано рекомендації й заходи щодо удосконалення системи управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі та розробки стратегії ефективного найму та розвитку працівників.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 90 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 37 найменувань. Робота включає 13 таблиць, 17 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність, функції та принципи системи управління персоналом у сфері готельно-ресторанного господарства

У сучасних умовах розвитку сфери послуг готельно-ресторанний бізнес відіграє вагомий роль у забезпеченні економічного зростання, формуванні позитивного іміджу країни та задоволенні потреб туристів і місцевих жителів. Успішне функціонування підприємств цієї галузі значною мірою залежить від ефективного управління персоналом, оскільки саме працівники забезпечують високий рівень сервісу, якість обслуговування та створюють унікальну атмосферу для гостей.

Специфіка готельно-ресторанного бізнесу, що передбачає безперервну роботу, інтенсивну комунікацію з клієнтами та високу конкуренцію, вимагає від системи управління персоналом гнучкості, оперативності й здатності до адаптації. Теоретичне обґрунтування процесів управління кадрами в цій сфері є необхідною передумовою для розробки ефективних HR-стратегій, що сприяють підвищенню якості послуг, лояльності персоналу та конкурентоспроможності підприємства загалом.

Фактично система управління персоналом – це сукупність методів, інструментів, процесів і структур, які використовуються в організації для ефективного планування, підбору, розвитку, мотивації, оцінки та утримання працівників. Основна мета такої системи полягає у забезпеченні організації необхідними кадрами, які мають потрібні компетенції, і створити умови для їх ефективної праці (Петрик Ю. С., Михайленко О. В., 2020).

Питання управління персоналом досліджується багатьма науковцями.

Так, у праці авторів Петрик Ю. С. і Михайленко О. В. управління персоналом вважається процесом, у якому працівники визнаються цінністю підприємства, яку потрібно розвивати та модернізувати для успішної діяльності організації (Петрик Ю. С., Михайленко О. В., 2020).

Група науковців – Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. стверджують, що управління персоналом повинне здійснюватися на основі сучасного підходу, тобто збалансованого поєднання людських ресурсів, інституційних перетворень організації та безперервної адаптації її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі (Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С., 2018).

Шаповал О. А. обґрунтовує, що управління персоналом є невіддільною частиною генеральної стратегії підприємства, міцно пов'язане з філософією організації та концепцією розвитку всіх сфер діяльності (Шаповал О. А., 2020).

Думки щодо того, що управління персоналом є комплексною системою, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства дотримуються науковці Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. (Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О., 2022).

Проблематика управління персоналом з точки зору його розвитку розглядається Бабчинською О. І. Автор переконує, що система управління розвитком персоналу підприємства являє собою сукупність методів, що будуть забезпечувати виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також проведення навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та просування кар'єрними сходами (Бабчинська О. І., 2021).

Управління персоналом у готельно-ресторанній сфері має свою специфіку через високий рівень взаємодії з клієнтами та необхідність забезпечення високої якості сервісу. Саме тому, за висловлюванням науковців Джеджули В., Єпіфанової І., Ткачук Л., перед системою управління персоналом підприємства слід поставити амбітні завдання, пов'язані зі зростанням продуктивності та ефективності. Разом з тим слід пам'ятати, що при розробці стратегії підвищення продуктивності праці підприємства готельно-

ресторанного бізнесу необхідно дотримуватись виконання принципів системного підходу. Одним з елементів системного підходу полягає в тому, щоб план підвищення продуктивності праці підприємств готельно-ресторанного бізнесу задовольняв принцип оптимальності або максимальної ефективності з точки зору витрат і результатів (Джеджула В., Єпіфанова І., Ткачук Л., 2025). Безперечно управління персоналом у готельно-ресторанній сфері пов'язане з суттєвими витратами на підбір, навчання та мотивацію працівників через високі вимоги до якості обслуговування. Крім того, сезонність і плинність кадрів збільшують витрати на заміни та адаптацію нових співробітників.

У більшості готелів фонд оплати праці є найбільшою статтею витрат, тоді як в той час як у ресторанах і барах вона, як правило, поступається лише матеріальним витратам. Крім того, людські ресурси зазвичай є першою точкою контакту між підприємством та його клієнтами. Тому ефективне управління цими людськими ресурсами є життєво важливим для успіху підприємства. На малих підприємствах управління персоналом здійснюється лінійними менеджерами, які часто є власниками бізнесу. На великих підприємствах лінійним керівникам у питаннях управління персоналом допомагають менеджери з управління людськими ресурсами або менеджери з персоналу.

Система управління персоналом охоплює комплекс функцій, які забезпечують належне формування, розвиток і підтримку кадрового потенціалу, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства (заг. ред. О. М. Шубалого, 2023). Загалом під поняттям функцій системи управління персоналом у сфері готельно-ресторанного господарства пропонуємо розуміти основні напрями і завдання, які забезпечують ефективну організацію роботи з кадрами для досягнення високої якості обслуговування гостей та успішного функціонування закладу. До основних функцій цієї системи відносяться (рис. 1.1):

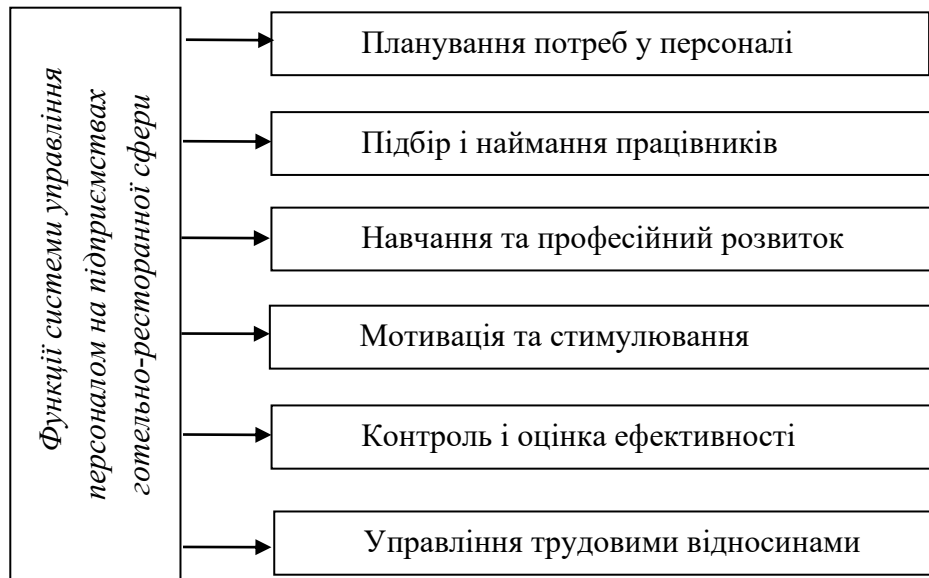


Рис. 1.1. Основні функції системи управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанної сфери

1. Функція планування потреб у персоналі – є ключовою складовою системи управління кадрами в готельно-ресторанній сфері, оскільки вона дозволяє своєчасно і адекватно забезпечити заклад необхідними працівниками з відповідними професійними навичками. Цей процес починається з аналізу поточного стану кадрового складу, оцінки робочих навантажень і прогнозування майбутніх потреб залежно від специфіки бізнесу. Особливу увагу при цьому приділяють сезонності, адже у багатьох готелях і ресторанах спостерігається значне коливання відвідуваності у різні пори року, що впливає на необхідність збільшення або скорочення штату.

Визначення кваліфікації персоналу також є важливим етапом планування. Для забезпечення високої якості обслуговування необхідно враховувати специфіку послуг, які надає заклад, рівень професійної підготовки працівників і їхню здатність швидко адаптуватися до змінних умов роботи. Планування передбачає розробку кадрової стратегії, яка включає оптимальне співвідношення між постійним та тимчасовим персоналом, враховуючи сезонні піки, а також можливі резерви для оперативного реагування на несподівані

обставини, такі як збільшення потоку клієнтів або заміни співробітників.

Таким чином, планування потреб у персоналі сприяє не лише своєчасному комплектуванню штату, а й підвищенню ефективності роботи закладу в цілому. Правильне прогнозування дозволяє уникнути як дефіциту кадрів, що може призвести до погіршення якості обслуговування, так і надлишку працівників, який збільшує витрати підприємства. Тому ця функція є основою для подальших кадрових рішень і забезпечує стабільність і конкурентоспроможність готельно-ресторанного бізнесу.

2. Функція підбору і наймання працівників – має надзвичайно важливе значення, оскільки саме персонал безпосередньо формує враження гостей про заклад. Цей процес починається з чіткого формулювання вимог до кандидатів: освіти, досвіду, професійних і особистісних якостей, а також здатності працювати в умовах інтенсивного ритму та емоційного навантаження. Особливо актуальним є пошук працівників з розвиненими комунікативними навичками, високою культурою поведінки та орієнтацією на клієнта.

Організація ефективного процесу рекрутингу передбачає використання різноманітних джерел для пошуку кандидатів – від професійних сайтів і соціальних мереж до співпраці з навчальними закладами й агентствами з працевлаштування. Важливо не лише знайти кандидата, а й оцінити його відповідність корпоративній культурі закладу та здатність до командної роботи. У процесі відбору можуть застосовуватись співбесіди, тестові завдання, практичні проби або стажування для перевірки навичок і адаптаційних здібностей.

Після підбору здійснюється офіційне оформлення працівника, введення в посаду та первинне навчання. Якісно організований процес наймання дозволяє не лише скоротити витрати на повторний пошук персоналу через плинність кадрів, а й забезпечити стабільність та ефективність роботи закладу. Компетентно підібрані співробітники стають основою якісного сервісу, що напряму впливає на репутацію і конкурентоспроможність готельно-ресторанного бізнесу.

3. Функція навчання та професійного розвитку є стратегічно важливою у сфері готельно-ресторанного господарства, оскільки якість обслуговування безпосередньо залежить від рівня підготовки персоналу. У цій галузі працівники щодня контактують з клієнтами, тож вони повинні не лише досконало володіти професійними навичками, а й демонструвати високу культуру спілкування, оперативність і здатність діяти в нестандартних ситуаціях. Регулярне навчання дозволяє підтримувати високий рівень компетентності персоналу, швидко адаптуватися до змін у стандартах обслуговування, нових технологій або змін у вимогах клієнтів.

Професійне навчання може включати як внутрішні тренінги, які проводять досвідчені менеджери або наставники, так і зовнішні курси, семінари, майстер-класи. Тематика таких навчань охоплює широкий спектр питань: техніка обслуговування, знання меню та винної карти, стандарти гігієни й безпеки, етика ділового спілкування, робота з конфліктами, стрес-менеджмент. Також важливо розвивати управлінські навички у персоналу, який претендує на керівні посади, щоб забезпечити ефективне лідерство всередині команди.

Крім базового навчання, важливо впроваджувати систему постійного професійного розвитку. Це може включати регулярну атестацію, внутрішні конкурси, участь у галузевих заходах, обмін досвідом з іншими закладами. Такий підхід не лише підвищує кваліфікацію співробітників, а й мотивує їх до самовдосконалення, зміцнює їхню лояльність до компанії та створює передумови для кар'єрного росту. У довгостроковій перспективі це сприяє стабільності колективу та зростанню конкурентоспроможності готелю чи ресторану.

Таким чином, функція навчання і розвитку є інвестицією в якість сервісу, задоволеність гостей та успішність закладу. Заклади, які систематично вкладають у розвиток свого персоналу, отримують перевагу на ринку, оскільки можуть гарантувати високий рівень обслуговування і швидко реагувати на виклики сучасної індустрії гостинності.

4. Функція мотивації і стимулювання є однією з центральних в системі управління персоналом у готельно-ресторанному господарстві, оскільки саме вона забезпечує високий рівень зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків. У сфері обслуговування мотивація має особливе значення: від настрою та ставлення персоналу безпосередньо залежить якість сервісу й загальне враження клієнтів від відвідування закладу. Ефективна система стимулювання дозволяє сформувати згуртовану команду, зменшити плинність кадрів і забезпечити стабільну продуктивність праці.

Матеріальне стимулювання включає конкурентну заробітну плату, бонуси за досягнення результатів, надбавки за нічні зміни або роботу у вихідні, оплату понаднормових годин, систему «чайових», а також премії за високі показники обслуговування. Чітка та прозора система винагороди допомагає працівникам бачити зв'язок між результатами своєї роботи і рівнем заробітку, що значно підвищує мотивацію до якісного виконання обов'язків. Водночас важливо враховувати, що фінансові стимули мають бути збалансованими і справедливими щодо внеску кожного працівника.

Нематеріальні стимули також відіграють важливу роль. До них належать визнання досягнень (похвала, грамоти, звання «працівник місяця»), можливість кар'єрного зростання, створення комфортного психологічного клімату, залучення до прийняття рішень, гнучкий графік роботи, навчання та професійний розвиток. Такі заходи формують відчуття цінності кожного працівника в команді, сприяють емоційній прихильності до компанії та бажанню залишатися в колективі на тривалий час.

Комплексний підхід до мотивації – поєднання фінансових і нематеріальних стимулів – дозволяє не лише залучити кваліфікованих працівників, а й утримати їх, зберігаючи стабільність і якість роботи закладу. Успішні готельно-ресторанні підприємства активно впроваджують сучасні системи мотивації, орієнтуючись на індивідуальні потреби персоналу, що в результаті сприяє підвищенню рівня обслуговування та лояльності гостей.

5. Функція контролю і оцінки ефективності персоналу є необхідною

умовою забезпечення стабільної якості обслуговування та вдосконалення роботи закладу. У цій сфері будь-які недоліки в роботі персоналу можуть миттєво вплинути на враження клієнтів і репутацію підприємства, тому регулярний контроль дозволяє оперативно виявляти проблеми і реагувати на них. Важливо, щоб контроль був не репресивним, а конструктивним – спрямованим на вдосконалення процесів і підтримку професійного рівня працівників.

Оцінка ефективності працівників передбачає аналіз їхньої продуктивності, рівня професіоналізму, дотримання стандартів обслуговування, пунктуальності, відповідальності, здатності працювати в команді та комунікабельності. В готельно-ресторанній сфері особливу увагу приділяють як об'єктивним показникам (швидкість обслуговування, кількість оброблених замовлень, кількість скарг чи подяк від клієнтів), так і суб'єктивним – таким як клієнтські враження, оцінки колег та керівництва. Регулярна оцінка допомагає виявити сильні та слабкі сторони кожного працівника.

Контроль може здійснюватися у формі щоденного спостереження керівника, періодичних перевірок якості обслуговування, анкетування клієнтів, таємних перевірок (так званий «таємний гість»), а також внутрішніх атестацій. Оцінювання результатів повинно супроводжуватися зворотним зв'язком: працівники повинні розуміти, що саме вони роблять добре, а над чим потрібно попрацювати. Це дозволяє мотивувати персонал, формувати відповідальне ставлення до роботи і створювати культуру постійного вдосконалення.

На основі результатів оцінювання приймаються управлінські рішення: надання премій, підвищення по службі, ротація кадрів, направлення на додаткове навчання або, в разі необхідності, припинення трудових відносин. Таким чином, контроль і оцінка ефективності забезпечують не лише дисципліну, а й сприяють підвищенню професійного рівня персоналу, що позитивно впливає на загальну якість послуг і конкурентоспроможність готельно-ресторанного закладу.

6. Функція управління трудовими відносинами в готельно-ресторанному

господарстві має на меті створення стабільного та продуктивного середовища, у якому працівники відчують себе захищеними, почутими й мотивованими. Цей процес охоплює налагодження ефективної комунікації між роботодавцем і працівниками, а також між різними рівнями персоналу. Особливо важливим є встановлення чітких правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та механізмів взаємодії, що допомагає уникати непорозумінь і забезпечує організованість у роботі.

Одним із ключових аспектів цієї функції є вирішення трудових конфліктів. У динамічному середовищі готелів та ресторанів, де працівники постійно взаємодіють між собою та з клієнтами, конфлікти можуть виникати досить часто. Завдання керівника – своєчасно виявляти такі ситуації, не допускати їх ескалації та шукати компромісні рішення. Для цього важливо мати навички медіації, вміти вислухати всі сторони й забезпечити справедливий підхід. Прозора система вирішення конфліктів підвищує довіру персоналу до керівництва та сприяє збереженню здорового мікроклімату.

Забезпечення комфортних умов праці – ще один важливий елемент ефективного управління трудовими відносинами. До цього належать безпечні та зручні робочі місця, чітке дотримання графіків, справедливий розподіл обов'язків, повага до прав працівників, а також підтримка фізичного та емоційного добробуту персоналу. Працівники, які працюють у комфортних умовах, демонструють вищу продуктивність, лояльність до закладу та бажання залишатися в колективі надовго.

Нарешті, управління трудовими відносинами неможливе без дотримання чинного трудового законодавства. Це охоплює правильне оформлення трудових договорів, ведення обліку робочого часу, своєчасну виплату заробітної плати, дотримання норм охорони праці та недопущення дискримінації. Крім того, важливо формувати позитивний моральний клімат у колективі – атмосферу взаємоповаги, підтримки та довіри. Такий підхід дозволяє зменшити рівень стресу, уникнути плинності кадрів та забезпечити стабільну роботу підприємства в умовах високої конкуренції.

Отже, функції управління персоналом у готельно-ресторанному господарстві – планування потреб у кадрах, підбір і найм працівників, навчання та розвиток, мотивація, контроль, а також управління трудовими відносинами – є взаємопов’язаними і спрямовані на формування ефективної, професійної та згуртованої команди (за заг. ред. М. М. Шкільняка, 2022). Їхнє успішне виконання забезпечує стабільність роботи закладу, високу якість обслуговування, задоволеність як працівників, так і клієнтів, що в підсумку позитивно впливає на конкурентоспроможність і репутацію підприємства на ринку послуг.

Розглянувши основні функції системи управління персоналом, важливо звернути увагу й на принципи, які лежать в основі ефективної кадрової політики. Саме ці принципи визначають підходи до реалізації функцій і забезпечують узгодженість дій у процесі управління персоналом у готельно-ресторанній сфері.

Принципи системи управління персоналом у готельно-ресторанному господарстві є основою для формування ефективної кадрової політики, орієнтованої на якість обслуговування, стабільність персоналу та конкурентоспроможність закладу. Нижче наведено детальніший опис кожного з ключових принципів (Марченко О. А., Самокіш А. О., Стребкова К. М., 2018; Огієнко М., Огієнко А., Мельник А., 2018):

- орієнтація на клієнта передбачає, що всі працівники повинні працювати з урахуванням потреб і очікувань гостей, надаючи сервіс найвищого рівня. Це означає уважність, ввічливість, здатність швидко реагувати на запити та проблеми клієнтів, а також готовність перевищувати їхні очікування. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу закладу та підвищує лояльність гостей;

- командна робота є необхідною умовою для злагодженого функціонування підприємства. У готельно-ресторанному середовищі, де всі підрозділи взаємодіють між собою, важливо забезпечити координацію дій,

взаємопідтримку та довіру між працівниками. Це допомагає уникати конфліктів, знижує стресові ситуації та підвищує загальну продуктивність персоналу;

- професіоналізм і компетентність означають, що працівники повинні мати відповідні знання, навички та практичний досвід для виконання своїх обов'язків на високому рівні. Крім того, важливими є етичні норми поведінки, дотримання стандартів обслуговування та постійна готовність до самовдосконалення (Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В., 2022);

- безперервний розвиток включає регулярне навчання персоналу, освоєння нових технологій, методик обслуговування, а також розвиток м'яких навичок (soft skills). Це дозволяє працівникам залишатися конкурентоспроможними та ефективними навіть у мінливому середовищі сучасної індустрії гостинності;

- гнучкість і адаптивність передбачають здатність персоналу та управлінців швидко реагувати на зміни в умовах праці, попиті, навантаженні чи організації роботи (Юрик Н., Гарматюк О., 2024). У готельно-ресторанному бізнесі, де часто виникають непередбачувані ситуації (наприклад, наплив гостей чи технічні збої), саме адаптивність дозволяє зберегти стабільність сервісу;

- справедливість і прозорість означають рівне ставлення до всіх працівників, об'єктивну оцінку їхньої роботи, доступність інформації про правила, преміювання та кар'єрні перспективи. Це формує довіру до керівництва, знижує напруження в колективі та мотивує до чесної і відкритої праці;

- мотивація і заохочення як принцип передбачають створення системи стимулів, яка враховує індивідуальні потреби працівників і мотивує їх до досягнення високих результатів. Це може бути як матеріальне заохочення (зарплата, бонуси), так і нематеріальні методи (визнання, навчання, кар'єрний ріст). Справедлива та ефективна мотивація є рушієм зростання професійної

відданості та якості роботи (Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В., 2019).

У сукупності ці принципи забезпечують не лише ефективне управління персоналом, а й формування сильної, стійкої команди, здатної забезпечити високий рівень сервісу та підтримувати конкурентні переваги закладу.

1.2. Теоретичні підходи до найму, адаптації, мотивації та розвитку працівників

Готельно-ресторанна сфера характеризується високим рівнем динаміки, конкуренції та інтенсивної взаємодії з клієнтами, що зумовлює потребу в ретельно організованій роботі з персоналом. Найм, адаптація, мотивація та розвиток працівників є ключовими складовими кадрової політики, що безпосередньо впливають на якість обслуговування, репутацію закладу та його фінансові результати. У цьому контексті важливо враховувати різноманітні теоретичні підходи, які формують основу ефективного управління людськими ресурсами.

Процес найму працівників у готельно-ресторанній сфері має низку особливостей, зумовлених специфікою галузі, яка передбачає постійне спілкування з клієнтами, високий рівень сервісу та вміння працювати в динамічному середовищі. У цій сфері персонал є «обличчям» закладу, тому на етапі добору кадрів важливу роль відіграють не лише професійні навички, а й особистісні якості кандидатів, такі як комунікабельність, ввічливість, стресостійкість та здатність до командної роботи. Ось ключові особливості:

1. Високі вимоги до комунікаційних навичок. Працівники щодня взаємодіють з клієнтами, тому мають демонструвати ввічливість, уважність, готовність допомогти та швидко реагувати на запити. Вміння ефективно спілкуватися сприяє створенню приємної атмосфери, що, своєю чергою, позитивно впливає на репутацію закладу.

Стресостійкість та доброзичливість є невід'ємними рисами працівників готелів і ресторанів, адже робота часто відбувається в умовах великої кількості клієнтів, швидкого темпу й непередбачуваних ситуацій. Конфлікти чи скарги гостей вимагають вміння зберігати спокій, вирішувати проблеми конструктивно й без емоційного напруження. Саме від поведінки персоналу залежить враження клієнта від перебування у закладі.

Окрім навичок спілкування, часто важливою вимогою є знання іноземних мов, особливо англійської. У туристичних регіонах працівники повинні мати можливість порозумітися з іноземними відвідувачами, надати інформацію, прийняти замовлення чи проконсультувати. Це не лише підвищує якість сервісу, а й розширює клієнтську базу, створюючи більш позитивний досвід для гостей з-за кордону.

2. Сезонність і гнучкий графік. Заклади активно наймають персонал на літній або зимовий період, коли спостерігається наплив відвідувачів. Такий тимчасовий найм дозволяє гнучко адаптувати кадрову політику до зміни попиту на послуги, але водночас вимагає від працівників готовності до короткострокових контрактів або роботи лише в певні місяці року.

Графік роботи у цій галузі часто нестандартний. Більшість працівників працюють позмінно, включаючи вечірні години, вихідні та святкові дні. Такий режим вимагає високої гнучкості та готовності підлаштовуватись під потреби закладу. Наприклад, у ресторанах години пік припадають на вечірній час і вихідні, а в готелях – на дні заїздів і виїздів гостей.

Через нестабільне навантаження та змінність графіка роботодавці зацікавлені у пошуку персоналу, який легко адаптується до змін. Гнучкість і відповідальність стають ключовими характеристиками, які враховуються при підборі кандидатів. Водночас для самих працівників це може бути можливістю суміщати роботу з навчанням чи іншою діяльністю, особливо для студентів або сезонних працівників.

3. Висока плинність кадрів. Готельно-ресторанна сфера характеризується високим рівнем плинності кадрів, що пов'язано насамперед із низьким рівнем

заробітної плати у багатьох закладах. Часто працівники не отримують належної фінансової мотивації за інтенсивну фізичну й емоційну працю, що призводить до їхнього швидкого звільнення. Особливо це стосується початкових посад, таких як офіціанти, покоївки чи кухонні працівники.

Окрім фінансових причин, на плинність кадрів суттєво впливає емоційне вигорання. Постійна робота з клієнтами, стресові ситуації, велике навантаження та відсутність стабільного графіка виснажують працівників як фізично, так і психологічно. В умовах високої конкуренції за кадри багато людей змінюють місце роботи в пошуках кращих умов або більш комфортного колективу.

Через часту зміну персоналу керівництво змушене регулярно проводити набір нових працівників, організовувати їхнє навчання та адаптацію до стандартів обслуговування. Це вимагає додаткових ресурсів та часу, а також створює ризик зниження якості послуг у періоди зміни команди. Успішні заклади намагаються зменшити плинність через внутрішні програми мотивації, кар'єрне зростання та поліпшення умов праці.

4. Практичні навички важливіші за диплом. Уміння швидко обслуговувати клієнтів, дотримуватися стандартів сервісу, комунікувати з гостями та вирішувати конфліктні ситуації є ключовими якостями, які роботодавці шукають у кандидатах. Досвід роботи в аналогічних закладах дає більше переваг, ніж теоретичні знання.

У багатьох випадках нові працівники без досвіду проходять внутрішнє навчання на місці. Заклади організовують тренінги, інструктажі та практичні заняття, щоб ознайомити персонал зі специфікою роботи, корпоративною культурою та вимогами до обслуговування. Це дозволяє швидко інтегрувати новачків у колектив і забезпечити єдиний стандарт сервісу для всіх клієнтів.

Такий підхід також відкриває можливості для працевлаштування молоді, студентів і тих, хто змінює сферу діяльності. Завдяки акценту на практичних навичках, навіть без вищої освіти можна побудувати успішну кар'єру у сфері гостинності, поступово піднімаючись з базових позицій до управлінських.

5. Різноманітність посад і вимог. Готельно-ресторанна сфера охоплює широкий спектр професій, серед яких – покоївки, офіціанти, бармени, адміністратори, кухарі, шеф-кухарі, рецепціоністи, а також технічний та обслуговуючий персонал. Кожна з цих посад виконує унікальні функції, і для якісного функціонування закладу потрібна злагоджена робота всіх ланок. Така різноманітність вимагає індивідуального підходу до відбору персоналу залежно від напрямку діяльності.

Вимоги до кандидатів на кожну посаду суттєво відрізняються. Наприклад, адміністратор повинен мати комунікативні навички, вміти працювати з програмами бронювання та володіти іноземною мовою. Водночас кухарі зобов'язані мати професійну підготовку, знання технології приготування страв, а також медичні документи, зокрема санітарну книжку. Навіть до покоївок можуть висуватися вимоги щодо охайності, пунктуальності та уважності до деталей.

6. Впровадження автоматизації та нових технологій. Сучасний готельно-ресторанний бізнес активно впроваджує автоматизацію та цифрові технології для підвищення ефективності обслуговування (Паляниця В. А., Нагорняк Г. С., 2024). У зв'язку з цим під час найму працівників дедалі більше уваги приділяється їхній здатності працювати з електронними системами. Наприклад, адміністратори повинні вміти користуватись програмами для онлайн-бронювання, а офіціанти й касири – працювати з POS-системами та касовими апаратами для швидкої обробки замовлень і платежів.

Такі технології не лише спрощують роботу персоналу, а й зменшують кількість помилок, прискорюють обслуговування клієнтів і дозволяють краще контролювати внутрішні процеси. Тому знання базових функцій сучасних програм та обладнання стає однією з ключових вимог до кандидатів, особливо на посади, пов'язані з розрахунками, логістикою замовлень або організацією номерного фонду. Заклади, які активно впроваджують інновації, прагнуть наймати персонал, здатний швидко адаптуватися до цифрового середовища.

7. Зовнішній вигляд і культура поведінки. У готельно-ресторанній сфері зовнішній вигляд працівників відіграє важливу роль, оскільки він формує перше враження у гостей і впливає на загальний імідж закладу. Для багатьох посад передбачено носіння одягу або уніформи, що відповідає стилю та концепції ресторану чи готелю. Охайність, акуратність і доглянутий вигляд є обов'язковими вимогами, адже вони підкреслюють професіоналізм і повагу до клієнтів.

Крім зовнішнього вигляду, працівники повинні дотримуватися високих стандартів культури поведінки та етикету спілкування з гостями. Ввічливість, тактовність, доброзичливість і вміння слухати клієнта – це основа якісного сервісу. Персонал має вміти не лише ефективно відповідати на запити та скарги, а й створювати приємну атмосферу, яка спонукає гостей повертатися знову.

Дотримання правил етикету та професійного зовнішнього вигляду не лише підвищує рівень обслуговування, а й сприяє формуванню позитивного іміджу закладу на ринку. Це важливий аспект, який враховується при підборі персоналу, адже саме працівники є обличчям компанії і безпосередньо впливають на репутацію бізнесу.

Через специфіку галузі, де важлива оперативність, якість обслуговування і вміння працювати з різними категоріями клієнтів, адаптація має велике значення для формування продуктивного й мотивованого персоналу. Неправильне або недостатнє впровадження нових працівників може призвести до їхнього стресу, помилок у роботі та, як наслідок, до швидкої плинності кадрів.

Адаптація працівників у готельно-ресторанній сфері – це комплексний процес, спрямований на швидке й ефективне введення новачків у робочий колектив, ознайомлення з усіма особливостями роботи та корпоративною культурою закладу.

Процес адаптації зазвичай починається з ознайомлення з організаційною структурою закладу, його правилами, стандартами обслуговування і вимогами

до персоналу. Важливо, щоб новий працівник розумів, які обов'язки на нього покладаються, які норми поведінки очікуються і які цінності сповідує компанія. Для цього організовують вступні інструктажі, проводять тренінги з техніки обслуговування, знайомлять із системами бронювання, касовими апаратами чи кухонним обладнанням – залежно від посади. Особливе значення має також навчання навичкам комунікації з гостями, зокрема, як працювати зі скаргами та конфліктними ситуаціями.

Наставництво є одним із найефективніших методів адаптації у цій сфері. Досвідчені співробітники допомагають новачкам не лише опанувати технічні аспекти роботи, а й швидше увійти в колектив, відчувати підтримку і зрозуміти неписані правила поведінки. Регулярні зустрічі, зворотний зв'язок і оцінка прогресу допомагають коригувати навчальний процес та своєчасно усувати труднощі. В результаті ефективна адаптація сприяє зниженню рівня стресу, підвищенню мотивації, покращенню якості обслуговування та зменшенню плинності кадрів – що є важливим для стабільної роботи закладу і позитивного досвіду клієнтів.

Як уже зазначалося у сфері готельно-ресторанного бізнесу персонал щоденно працює у стресових умовах, часто з великим фізичним і емоційним навантаженням, тому високий рівень мотивації допомагає підтримувати якість обслуговування, знижує плинність кадрів і сприяє формуванню лояльного ставлення до роботодавця. Крім того, правильно сформована система мотивації стимулює розвиток професійних навичок, ініціативність і командну співпрацю, що є критично важливими для динамічного середовища готельно-ресторанного бізнесу. Мотивований працівник не тільки виконує свої обов'язки, а й прагне перевершити очікування клієнтів, що напряду впливає на репутацію та прибутковість закладу.

Теоретичні підходи до мотивації та розвитку працівників готельно-ресторанної сфери ґрунтуються на загальних принципах управління персоналом, адаптованих до специфіки галузі гостинності. Загалом можна виокремити такі ключові теоретичні підходи, що використовуються в мотивації

та розвитку персоналу в готельно-ресторанній сфері (Х.Й. Роглев [та ін.]; за ред. Г.Б. Мунін, 2011):

- класичні мотиваційні теорії;
- сучасні підходи до мотивації;
- поведінкові теорії лідерства;
- соціально-психологічні теорії;
- підхід на основі організаційної культури.

1. Класичні мотиваційні теорії – це фундаментальні підходи в управлінні персоналом, які пояснюють, чому люди працюють, як формується їхнє прагнення до результату та що впливає на рівень їхньої зацікавленості у роботі. Ці теорії заклали основу для розуміння людської поведінки в організаціях і широко застосовуються у готельно-ресторанній сфері.

Таблиця 1.1

Класичні мотиваційні теорії

Теорія	Опис
Ієрархія потреб Маслоу	– працівники прагнуть задовольнити базові потреби (зарплата, стабільність), після чого переходять до потреб вищого рівня (визнання, самореалізація); – у готельно-ресторанному бізнесі важливо створити умови для росту: премії, кар’єрне зростання, навчання.
Теорія Х і Y МакГрегора	– теорія Х: працівники ліниві, уникають відповідальності – їх треба контролювати; – теорія Y: працівники самостійні, прагнуть досягнень – їм слід довіряти й мотивувати розвитком; – підхід Y більш ефективний для сервісної сфери, де важлива ініціативність.
Теорія двох факторів Герцберга	– гігієнічні фактори (зарплата, умови праці) не мотивують, але їхня відсутність викликає незадоволення; – мотиватори (визнання, цікава робота, розвиток) – ключ до підвищення задоволеності працівників.
Теорія очікувань Врума	– мотивація виникає тоді, коли працівник вірить, що його зусилля приведуть до результату, який буде винагороджено. Наприклад: «Якщо я добре працюватиму → мене похвалять або підвищать → це має для мене цінність».

Продовження табл. 1.1

Теорія потреб МакКлелланда	– виділяє три основні потреби: у досягненнях, у владі та у приналежності; – залежно від домінуючої потреби, працівників можна по-різному мотивувати (наприклад, конкуренцією, командною роботою чи лідерськими ролями).
----------------------------	--

Ці теорії допомагають менеджерам краще розуміти мотиваційні механізми працівників та вибудовувати ефективні стратегії управління персоналом у сфері гостинності.

2. Сучасні підходи до мотивації – це концепції, що враховують психологічні, соціальні, поведінкові та індивідуальні особливості працівників у змінному та динамічному середовищі. Вони орієнтовані не лише на зовнішнє заохочення (зарплата, бонуси), а й на внутрішню мотивацію – бажання людини працювати із задоволенням, розвиватися та реалізовувати власний потенціал. У готельно-ресторанній сфері ці підходи особливо актуальні, оскільки якість обслуговування напряду залежить від залученості персоналу.

Таблиця 1.2

Сучасні підходи до мотивації

Теорія	Опис
Теорія самодетермінації (Deci & Ryan)	– люди мотивовані внутрішньо, якщо задоволені три базові потреби: автономія (можливість самостійно приймати рішення), компетентність (відчуття професійної майстерності), соціальна приналежність (відчуття зв'язку з іншими); – у ресторанах і готелях це реалізується через залучення персоналу до прийняття рішень, навчання, командну роботу.
Компетентнісний підхід	– мотивація стимулюється розвитком ключових навичок, які цінуються в компанії: комунікація, сервіс, стресостійкість; – працівників заохочують до навчання, професійного росту та отримання нових сертифікатів або внутрішніх «звань».

Продовження табл. 1.2

Гейміфікація і залучення	– використання ігрових механік (бали, змагання, рівні, нагороди) для підвищення залученості персоналу. Наприклад, у готелях можуть проводити «змагання за найкращий сервіс тижня» з призами.
Емоційний інтелект і корпоративна культура	– мотивація пов'язана з комфортом у колективі, визнанням з боку керівництва, позитивною атмосферою; – працівників мотивують не лише грошима, а й емоційною підтримкою, відкритим спілкуванням, участю в житті компанії.
Індивідуальний підхід	– урахування потреб, стилю роботи та мотиваційних драйверів кожного працівника. Наприклад, комусь важливий гнучкий графік, комусь – навчання, а комусь – премії чи визнання.

Сучасні підходи до мотивації є більш гнучкими та людиноцентричними. Вони дозволяють створити середовище, де працівники почуваються цінними, залученими та готовими викладатися на повну – що критично важливо для сфери обслуговування.

3. Поведінкові теорії лідерства – це підходи, які фокусуються не на особистих рисах лідера, а на його поведінці та стилях управління, що безпосередньо впливають на ефективність роботи команди. Вони досліджують, які саме дії і способи взаємодії з працівниками сприяють мотивації, задоволенню роботою та досягненню організаційних цілей.

Таблиця 1.3

Поведінкові теорії лідерства

Ідеї	Опис
Стилі лідерства	– лідери можуть діяти по-різному, наприклад: авторитарний стиль (жорсткий контроль, односторонні рішення), демократичний стиль (залучення команди до прийняття рішень, підтримка), ліберальний стиль (мінімальне втручання в роботу); – демократичний стиль вважається найбільш ефективним у готельно-ресторанній сфері, де важлива командна робота і висока залученість.

Продовження табл. 1.3

Модель поведінки лідера в Університеті штату Огайо	Виділяє два типи поведінки: – організуюча поведінка – планування, чіткий розподіл обов’язків; – підтримуюча поведінка – турбота про комфорт і емоційний стан працівників. Найкращі лідери поєднують обидва підходи, що особливо важливо у сфері обслуговування.
Модель поведінки лідера в Університеті Мічигану	Виділяє два основні стилі: – орієнтація на завдання; – орієнтація на працівників. Ефективний лідер поєднує турботу про результат і підтримку команди.
Теорія контингентного лідерства	– вибір стилю керівництва залежить від ситуації, рівня готовності та мотивації працівників; – у готельно-ресторанному бізнесі, де ситуації змінюються швидко, лідер має бути гнучким і адаптивним.

Поведінкові теорії лідерства підкреслюють важливість балансу між контролем та підтримкою, що створює продуктивне і комфортне робоче середовище.

4. Соціально-психологічні теорії мотивації досліджують, як соціальні взаємодії, відносини та сприйняття впливають на мотивацію працівників. Вони підкреслюють, що люди не просто реагують на внутрішні потреби чи зовнішні стимули, а активно порівнюють себе з іншими, орієнтуються на справедливість і навчаються через спостереження.

Таблиця 1.4

Соціально-психологічні теорії мотивації

Теорії	Опис
Теорія справедливості (Адамс)	– люди порівнюють свою віддачу (зусилля, час, навички) і винагороду (зарплату, визнання) з іншими працівниками; – якщо відчують несправедливість (наприклад, отримують менше за таку ж роботу), це призводить до зниження мотивації та задоволеності; – для готельно-ресторанного бізнесу важливо забезпечувати прозорі і справедливі системи винагород.

Продовження табл. 1.4

Теорія соціального навчання (Бандура)	– люди вчаться через спостереження за поведінкою інших і наслідками цієї поведінки; – працівники готелів і ресторанів часто переймають навички і норми поведінки від колег і керівників; – ефективні програми наставництва і тренінги допомагають формувати позитивні моделі поведінки.
Теорія ролей і групова динаміка	– мотивація формується в процесі соціальної взаємодії в колективі, залежить від ролі працівника у команді, норм і очікувань групи; – гармонійна робота команди, підтримка колег і чіткі ролі підвищують залученість персоналу.

Соціально-психологічні теорії підкреслюють важливість соціального середовища, справедливості і навчання у мотивації працівників готельно-ресторанної сфери. Вони допомагають створювати комфортний колектив, де кожен відчувається цінним і захищеним, що сприяє високій якості обслуговування і стабільності кадрів.

5. Підхід на основі організаційної культури до мотивації та розвитку персоналу полягає у тому, що мотивація працівників формується через систему цінностей, норм, традицій і поведінкових моделей, які панують у компанії. Організаційна культура визначає атмосферу в колективі, стиль управління, ставлення до клієнтів і співробітників, а також рівень залученості та лояльності персоналу.

У готельно-ресторанній сфері, де сервіс і гостинність – ключові фактори успіху, сильна організаційна культура сприяє створенню єдиного командного духу і високих стандартів обслуговування. Працівники, які ідентифікують себе з цінностями компанії, відчувають гордість за свою роботу, що підвищує їхню внутрішню мотивацію і бажання розвиватися.

Крім того, організаційна культура впливає на методи навчання і розвитку персоналу: регулярні тренінги, наставництво, обмін досвідом і спільні корпоративні заходи зміцнюють відчуття приналежності та підтримки. Такий підхід допомагає знизити плинність кадрів і забезпечує стабільність якості сервісу, що є критично важливим у готельно-ресторанному бізнесі.

Як підсумок слід наголосити, що ефективна мотивація і розвиток персоналу в готельно-ресторанній сфері повинні враховувати: поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації; індивідуальні потреби працівників; постійне навчання та підтримку; культуру сервісу і зворотний зв'язок.

2. АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПОДІЛЛЯ»

2.1. Загальна характеристика підприємства та його організаційної структури

Приватне акціонерне товариство «Готель «Поділля» є одним із провідних готельних комплексів міста Хмельницький, що поєднує вишуканий сервіс, зручне розташування та багатофункціональні можливості для відпочинку та бізнесу (<http://www.hotel-podillya.com.ua/>). Товариство зареєстроване 29.04.1996.

22.12.2016 товариство перереєстроване з Публічне акціонерне товариство «Готель «Поділля» на Приватне акціонерне товариство «Готель «Поділля».

За КВЕД основний напрям діяльності: 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Додаткові напрями діяльності:

- 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;
- 96.09 Надання інших індивідуальних послуг;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

Статутний капітал товариства становить 1 836 190.00 грн.

Заклад розташований у самому центрі міста, за адресою: вул. Шевченка, 34, що забезпечує зручний доступ до основних адміністративних, культурних та ділових об'єктів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Фото будівлі готелю «Поділля»

Готельний комплекс складається з 12 поверхів і пропонує 94 номери різної категорії на 124 місця, включаючи одномісні та двомісні стандартні номери, люкси, VIP-номери та номери з умовами для проживання осіб з інвалідністю. Усі номери оснащені сучасними зручностями, такими як супутникове телебачення, холодильник, кондиціонер, сейф та безкоштовний Wi-Fi. Вартість проживання включає сніданок у ресторані готелю.

На рис. 2.2 представлено інтер'єр номера категорії «Апартаменти», до складу якого входять простора вітальня, спальня з окремою ванною кімнатою та душовою кабіною, а також ще одна ванна кімната, обладнана джакузі.



Рис. 2.2. Фото номера категорії «Апартаменти»

На рис. 2.3 і 2.4 представлено двокімнатний номер категорії «Напівлюкс» (одномісний, двомісний), який характеризується естетичним виглядом, креативним інтер'єром і функціональним обладнанням ванної кімнати.



Рис. 2.3. Фото номера категорії «Напівлюкс» (одномісний, двомісний)



Рис. 2.4. Фото номера категорії «Напівлюкс» (одномісний, двомісний)

Фото номерів однокімнатних категорії «Стандарт» (одномісні) із затишним дизайном різної кольорової гами, цікавим плануванням та зручним оснащенням ванної відображено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Фото номера категорії «Однокімнатний Стандарт» (одномісний)

На фото 2.6 представлено номери однокімнатні «Стандарт» (двомісні) – Комфортне рішення для тих, хто подорожує або перебуває у відрядженні – стильний інтер'єр, приємна атмосфера та варіативність кольорових рішень.



Рис. 2.6. Фото номера категорії «Однокімнатний Стандарт» (двомісний)

У готелі є доступний номер створений із турботою про комфорт гостей з обмеженими фізичними можливостями – тут все продумано до дрібниць для легкого пересування та користування (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Фото номера для людей з обмеженими можливостями

Наявність номерів для людей з обмеженими можливостями є важливою ознакою інклюзивності та турботи про комфорт усіх гостей. Це не лише підвищує рівень сервісу та репутацію готелю, а й розширює коло потенційних клієнтів.

Для проведення урочистих подій: весіль, корпоративів, ювілеїв, конференцій та інших святкових заходів у готелі є бенкетний зал (рис. 2.8). Інтер'єр залу виконаний у класичному стилі з використанням якісних матеріалів, м'якого освітлення та витонченого декору.

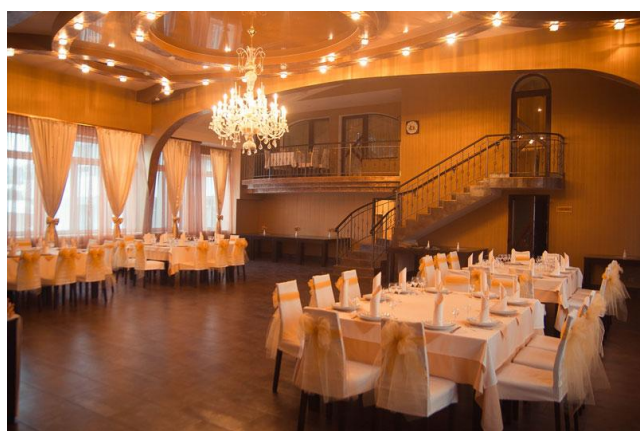


Рис. 2.8. Фото бенкетного залу

Зал, місткістю до 100 осіб, оснащено всім необхідним для комфортного перебування гостей:

- зручні столи та стільці, можливість різних варіантів розсадки;
- система динамічного освітлення, люстри/софіти/LED-підсвітка;
- мультимедійне обладнання (проектор, екран, мікрофони, аудіосистема), Wi-Fi;
- кондиціювання та вентиляція повітря.

Ідеальним місцем для неформального спілкування, зустрічей з друзями або вечірнього відпочинку після насиченого дня є більярд-кафе. Зал поєднує затишну атмосферу з можливістю активно провести час за грою. Інтер'єр закладу оформлений у стильному, розслабленому стилі, а відвідувачам пропонуються різноманітні напої та легкі закуски (рис. 2.9).

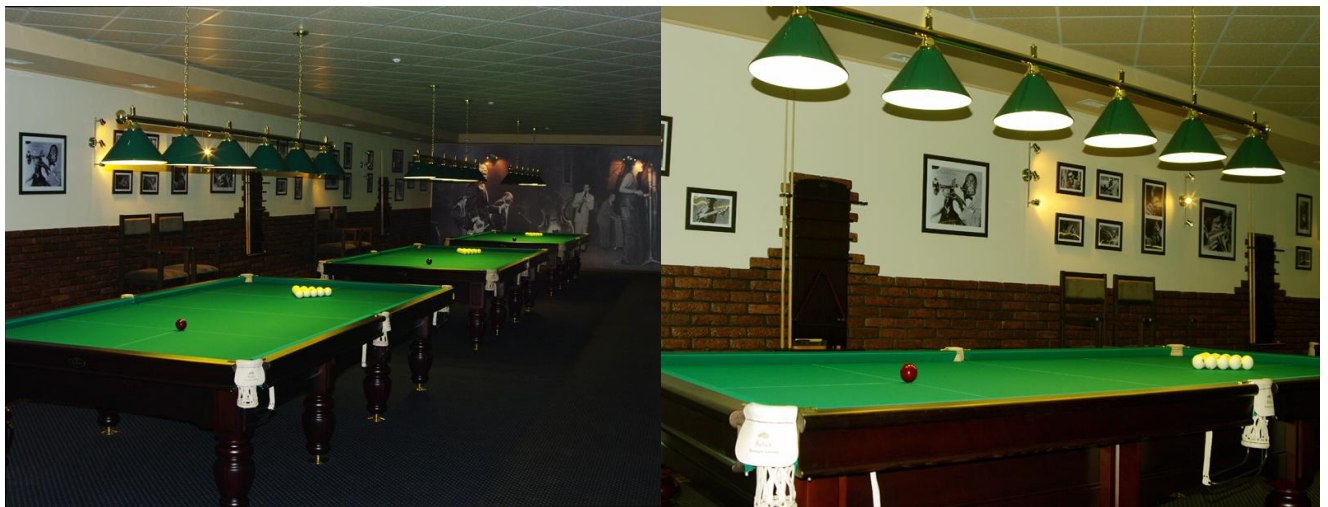


Рис. 2.9. Фото бенкетного залу

Більярд-кафе сприяє довшому перебуванню клієнтів і формує позитивний імідж готелю як місця з різноманітним дозвіллям.

Конференц-зал є важливою складовою готелю, адже дозволяє приймати ділових гостей і організовувати бізнес-заходи безпосередньо на території закладу (рис. 2.10). Це розширює цільову аудиторію готелю, підвищує рівень сервісу та створює додаткове джерело доходу.



Рис. 2.10. Фото Конференц-залу

Конференц-зал оснащений сучасним мультимедійним обладнанням, зручними меблями та системою кондиціонування, що забезпечує комфортні умови для роботи. Простір легко трансформується під різні формати заходів – від ділових зустрічей і семінарів до тренінгів і презентацій. Спокійна атмосфера та професійне технічне обслуговування сприяють ефективному проведенню подій.

Готель «Поділля» має організаційну структуру, орієнтовану на ефективне управління та високий рівень обслуговування гостей. Основні підрозділи організаційної структури такі (рис. 2.11):

- директор готелю – відповідає за загальне керівництво, стратегію розвитку та фінансові результати готелю;
- заступник директора – координує діяльність підрозділів, контролює виконання стандартів обслуговування та вирішує внутрішні організаційні питання;
- відділ прийому та розміщення – забезпечує реєстрацію гостей, бронювання номерів, надання інформації та вирішення запитів клієнтів;
- служба номерного фонду – відповідає за чистоту та порядок у номерах і загальних зонах готелю;
- ресторанний відділ / харчування – обслуговує ресторан, кафе, бар, організовує харчування для гостей, включаючи сніданки та банкетні заходи;

- господарський відділ / технічна служба – забезпечує технічне обслуговування будівлі, обладнання та інфраструктури готелю;
- відділ кадрів – забезпечує заклад кваліфікованим персоналом шляхом підбору, адаптації, розвитку, мотивації та контролю ефективності працівників;
- відділ безпеки – гарантує безпеку гостей та персоналу, здійснює контроль за дотриманням правил безпеки;
- бухгалтерія та фінансовий відділ – відповідає за фінансовий облік, звітність та бюджетування готелю.



Рис. 2.11. Організаційна структура готелю «Поділля»

Ця структура дозволяє готелю «Поділля» забезпечує чіткий розподіл обов’язків і відповідальності між працівниками. Вона сприяє ефективній комунікації та координації між відділами, що підвищує якість обслуговування гостей. Крім того, добре організована структура дозволяє швидко реагувати на зміни в попиті та оперативно вирішувати проблеми.

Згідно з інформацією, штатний розклад включає 31 працівника, серед яких директор, бухгалтер, менеджер, адміністратори та покоївки. Кожен співробітник має визначені функції: від управлінських до обслуговування

клієнтів, що сприяє високому рівню обслуговування та ефективності роботи готелю.

Ситуація з кількістю працівників у готелі свідчить про нестабільну динаміку кадрового складу (рис. 2.12). У 2021 році в готелі працювало 38 осіб, у 2022 році спостерігалось різке зростання до 60 працівників, що могло бути пов'язано з розширенням послуг або підготовкою до туристичного сезону. Проте вже у 2024 році кількість персоналу суттєво скоротилася до 31, що може свідчити про оптимізацію штату, зменшення попиту на послуги або економічні труднощі підприємства.

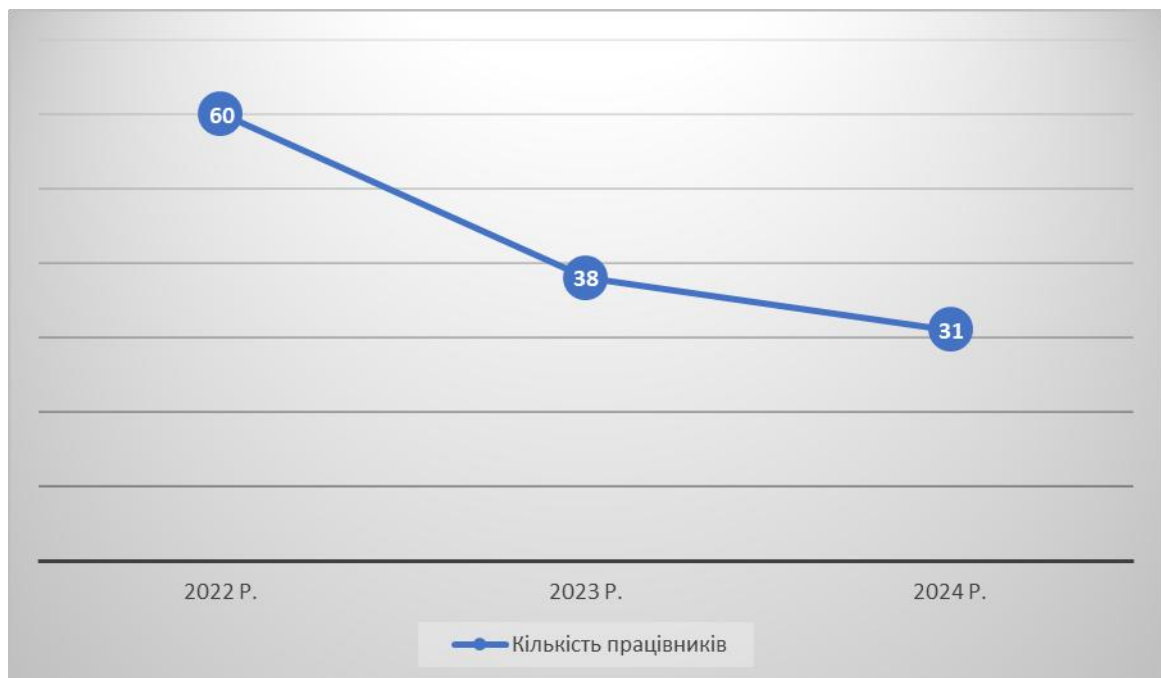


Рис. 2.12. Динаміка чисельності працівників готелю «Поділля» у 2022-2024 рр.

Динаміка зміни кількості працівників у готелі свідчить про нестабільність у функціонуванні підприємства. Різке скорочення штату після 2022 року може вказувати на зменшення обсягу роботи або фінансові труднощі. Для стабілізації діяльності необхідно проаналізувати причини змін і розробити стратегію ефективного управління персоналом.

Для формування загального розуміння про діяльність досліджуваного

закладу потрібно провести аналіз основних економічних показників, а саме: дохід, чистий прибуток/збиток, активи, зобов'язання.

Дохід підприємства – це загальна сума грошових надходжень, отриманих від реалізації товарів, робіт або послуг за певний період. Іншими словами, це всі кошти, які підприємство заробило до вирахування витрат, податків та інших зобов'язань. У готельному бізнесі дохід формується, зокрема, з оплати за проживання, додаткові послуги (харчування, екскурсії, оренда залів тощо) та інші джерела (Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін., 2018).

Чистий прибуток готелю – це сума коштів, яка залишається у розпорядженні готелю після вирахування всіх витрат, податків та інших зобов'язань із загального доходу. Він включає прибуток від основної діяльності (проживання гостей), а також від додаткових послуг (ресторан, конференц-зали, трансфер тощо), за вирахуванням витрат на утримання персоналу, комунальні послуги, ремонт, закупівлі та рекламу. Чистий прибуток показує реальну фінансову ефективність готелю та є основою для подальшого інвестування і розвитку (Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін., 2018).

У табл. 2.1 і рис. 2.13-2.14 наведено дані щодо показників доходу і чистого прибутку готелю у 2020-2024 рр.

Таблиця 2.1

Дані щодо доходу і чистого прибутку готелю «Поділля» у 2020-2024 рр.

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2020	2022	2023	2024	2022 / 2020	2023 / 2022	2024 / 2023
Дохід, грн	6316000	10059000	11033000	14490000	3743000	974000	3457000
Чистий прибуток, грн	14000	15000	23000	38000	1000	8000	15000

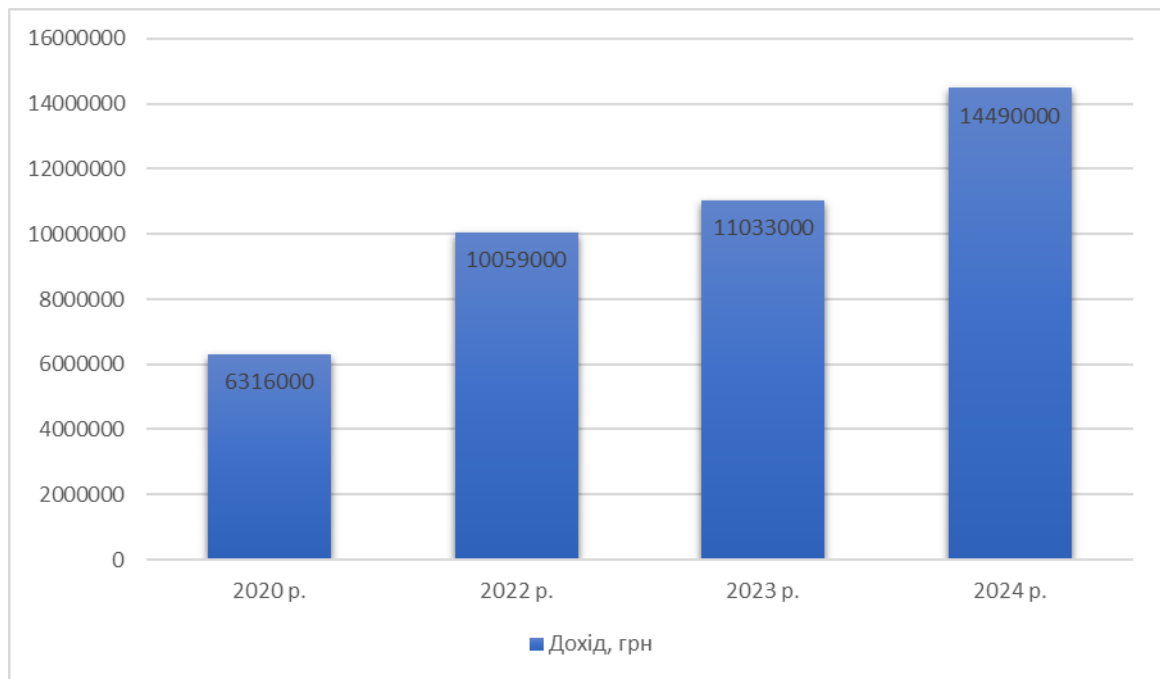


Рис. 2.13. Динаміка доходу готелю «Поділля» у 2020-2024 рр.

Аналіз динаміки доходу готелю за період 2020-2024 років свідчить про стабільне зростання фінансових показників. У 2020 році дохід становив 6 316 000 грн, а вже у 2022 році він зріс до 10 059 000 грн – це зростання на 59%, що, ймовірно, пов’язане з відновленням після пандемії та збільшенням туристичного потоку. У 2023 році дохід продовжив зростати до 11 033 000 грн (плюс 9,7%), а у 2024 році досяг 14 490 000 грн, що на 31,3% більше порівняно з попереднім роком.

Загалом за чотири роки дохід готелю зріс більш ніж у 2,3 рази, що свідчить про ефективну комерційну діяльність, розширення послуг або підвищення цінової політики. Така позитивна динаміка є добрим сигналом для подальших інвестицій та розвитку.

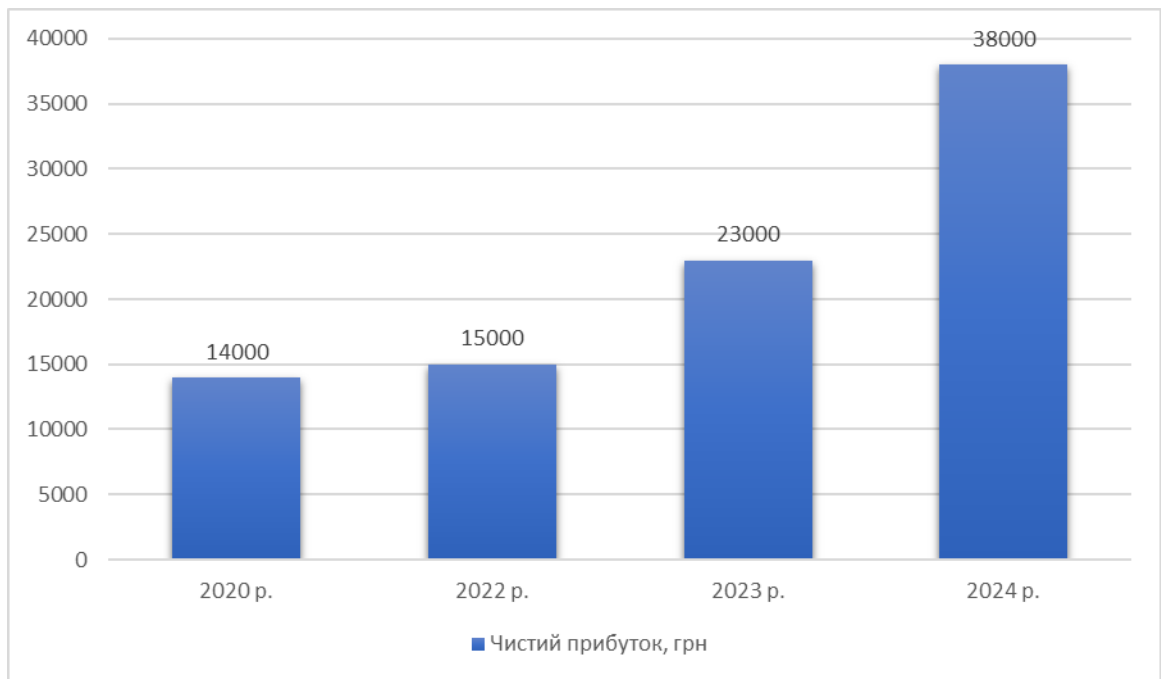


Рис. 2.14. Динаміка чистого прибутку готелю «Поділля» у 2020-2024 рр.

Аналіз чистого прибутку готелю за період 2020-2024 років показує повільне, але стабільне зростання прибутковості. У 2020 році чистий прибуток становив 14 000 грн, у 2022 році він зріс до 15 000 грн (збільшення лише на 7%), що може свідчити про високі витрати або обмежену рентабельність на тлі зростання доходів. У 2023 році прибуток підвищився до 23 000 грн (приріст на 53%), а у 2024 – до 38 000 грн, що означає зростання на 65% порівняно з попереднім роком. Незважаючи на суттєве збільшення доходів у 2022-2024 роках, приріст чистого прибутку залишається відносно невеликим, що свідчить про значну частку витрат у структурі фінансів готелю. Це може бути сигналом для перегляду витратної частини бюджету з метою підвищення ефективності діяльності.

Іншими вагомими показниками діяльності підприємства є стан його активів і зобов'язань. Активи готелю – це всі ресурси, якими володіє готель і які мають економічну цінність. До активів належать: основні засоби (будівлі, меблі, техніка, обладнання); грошові кошти на рахунках і в касі; дебіторська заборгованість (кошти, які мають надійти від клієнтів чи партнерів); запаси (продукти, миючі засоби, текстиль тощо); нематеріальні активи (ліцензії,

програмне забезпечення, бренд).

Зобов'язання готелю – це борги або обов'язки перед іншими особами чи організаціями. Вони включають: кредити й позики; заборгованість перед постачальниками; податкові зобов'язання; виплати заробітної плати та соціальних внесків; інші фінансові обов'язки (наприклад, оренда, страхування).

У табл. 2.2 і рис. 2.15 наведено дані щодо активів і зобов'язань готелю у 2020-2024 рр.

Таблиця 2.2

Дані щодо активів і зобов'язань готелю «Поділля» у 2020-2024 рр.

Показник	Роки				Відхилення, +/-		
	2020	2022	2023	2024	2022 / 2020	2023 / 2022	2024 / 2023
Активи, грн	7831000	10718000	11757000	12468000	2887000	1039000	711000
Зобов'язання, грн	6410000	5737000	4721000	4909000	-673000	-1016000	188000

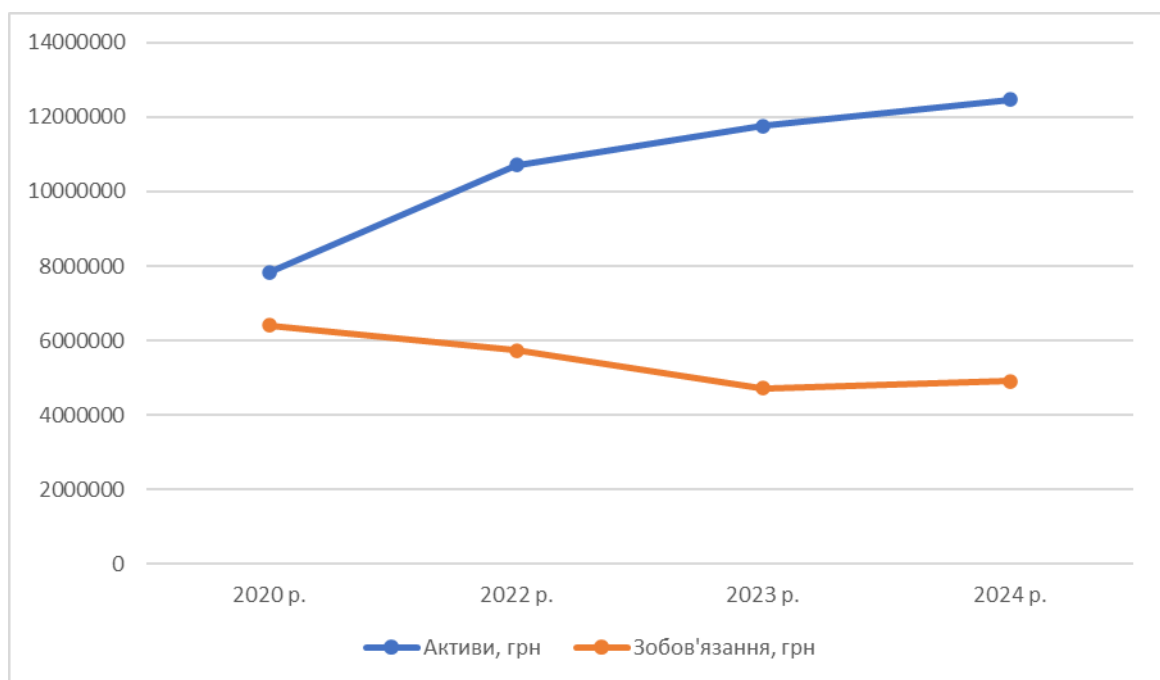


Рис. 2.15. Динаміка активів і зобов'язань готелю «Поділля» у 2020-2024 рр.

Аналізуючи динаміку активів готелю за 2020-2024 роки, спостерігається стабільне зростання. У 2022 році активи зросли на 36,8% порівняно з 2020 роком, що може свідчити про відновлення після пандемії. У 2023 році темпи зростання сповільнилися до 9,7%, а в 2024 році – ще менше, до 6,0%. Така тенденція свідчить про стабілізацію бізнесу, хоча й із поступовим зниженням темпів приросту. Загалом, активи за 4 роки збільшилися на 59,2%, що є позитивним показником фінансового розвитку готелю.

Зобов'язання готелю демонструють загальну тенденцію до зниження протягом 2020-2024 років. У 2022 році вони зменшилися на 10,5% порівняно з 2020 роком, що може свідчити про часткове погашення боргів або оптимізацію фінансової політики. Найбільше скорочення спостерігалось у 2023 році – на 17,7% порівняно з 2022 роком. У 2024 році зобов'язання дещо зросли на 4%, що може бути пов'язано з новими короткостроковими фінансовими потребами. Загалом за 4 роки зобов'язання зменшилися на 23,4%, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз показників фінансового стану підприємства є необхідним для оцінки його платоспроможності, ліквідності та прибутковості. Це дозволяє виявити фінансові ризики, сильні та слабкі сторони діяльності.

У табл. 2.3 відображено дані щодо фінансового стану готелю у 2024 р.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансового стану готелю «Поділля» у 2024 р.

Показник	Значення
Частка основних засобів в активах підприємства	69,5%
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0,44
Коефіцієнт фінансової залежності	2,07
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	1,07
Поточна платоспроможність	-5120 грн
Рентабельність продукції	20,78%

Фінансові показники готелю у 2024 році свідчать про суперечливий стан підприємства. Висока частка основних засобів (69,5%) вказує на капіталомістку структуру активів, що характерно для готельної галузі, але може знижувати гнучкість у короткостроковому управлінні. Низький коефіцієнт поточної ліквідності (0,44) та від’ємна поточна платоспроможність (-5120 грн) свідчать про брак оборотних коштів і можливі труднощі з покриттям короткострокових зобов’язань. Високі значення коефіцієнта фінансової залежності (2,07) і співвідношення позикових та власних коштів (1,07) вказують на суттєву залежність від зовнішнього фінансування, що підвищує фінансові ризики. Водночас рентабельність продукції на рівні 20,78% є позитивним сигналом, що говорить про ефективність основної діяльності, попри загрозливий рівень ліквідності.

2.2. Оцінка існуючої системи управління персоналом (добір, адаптація, навчання, мотивація)

Система управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування будь-якого підприємства, зокрема в сфері готельно-ресторанного бізнесу, де якість обслуговування безпосередньо залежить від кваліфікації та залученості працівників. Одним із основних завдань управління персоналом є організація процесів добору, адаптації, навчання та мотивації співробітників, що формують основу стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Оцінка існуючої системи в цих напрямках дозволяє виявити сильні сторони, визначити проблемні зони та сформулювати практичні рекомендації для її вдосконалення (Джеджула В., Спіфанова І., Ткачук Л., 2025).

Що стосується добору працівників у готель, то даний напрям системи управління персоналом характеризується як позитивними аспектами, так і

певними викликами. Наприклад, як зазначено у підрозділі 2.1, готель має чітко визначену організаційну структуру, включаючи адміністративно-управлінський апарат, службу управління номерним фондом, об'єкти громадського харчування, економічну та інженерно-технічну служби. Це дозволяє ефективно організовувати процеси добору та розподілу працівників відповідно до їхніх компетенцій. Разом з тим, готель неабияк відчуває сезонні коливання попиту. Відсутність резерву підготовлених працівників у готелі фактично ускладнює адаптацію до сезонних змін попиту на послуги, що є типовою проблемою для готельної індустрії в Україні. Крім цього, доцільно зауважити, що відчується недостатня увага до розробки індивідуальних планів розвитку та програм менторства, що, зрештою, може обмежувати мотивацію працівників та їхнє бажання до професійного зростання.

Для покращення дієвості цього напряму системи управління персоналом доцільним було б:

- розширити партнерство з університетами та коледжами для залучення молодих спеціалістів та організації стажувань;
- розробити системи наставництва та коучингу для підтримки професійного розвитку працівників;
- створити резерв кадрів для ефективного реагування на сезонні коливання попиту;
- розробити чіткі програми кар'єрного зростання та внутрішнього просування для підвищення мотивації працівників.

Програма адаптації працівників у будь-якому готелі має ключове значення для швидкого включення нових співробітників у робочий процес і формування їхньої лояльності до компанії. Вона допомагає зменшити рівень стресу, покращити професійну підготовку та забезпечити високу якість обслуговування гостей. Тим часом у готелі «Поділля» немає програм адаптації нових працівників. Це свідчить про необхідність розробки та впровадження формалізованих програм адаптації.

Загалом у готельному бізнесі, а досліджуваний готель не є винятком, спостерігається висока плинність кадрів, що може бути пов'язано з відсутністю ефективних програм адаптації. Впровадження таких програм може допомогти знизити плинність та підвищити ефективність роботи персоналу.

У системі управління персоналом готелю навчання працівників є важливим напрямом, оскільки саме персонал безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей, що формує репутацію та успіх готелю. Через навчання співробітники набувають необхідних професійних і комунікативних навичок, що дозволяє їм ефективно виконувати свої обов'язки в умовах високих стандартів гостинності. Крім того, навчання сприяє розвитку, мотивації та лояльності персоналу, що знижує плинність кадрів і підвищує загальну ефективність роботи колективу.

Для готелю «Поділля» характерним є впровадження початкового навчання для нових працівників (інструктаж, стандарти обслуговування, знайомство з правилами внутрішнього розпорядку). Часто використовується система наставництва або «передачі досвіду» від більш досвідчених працівників, що сприяє швидкій адаптації. Персонал навчається безпосередньо на робочому місці, що дозволяє враховувати реальні потреби готелю та гостей.

Поряд з сильними сторонами є й певні прогалини у питанні організації навчання працівників готелю. Зокрема, навчання зазвичай проводиться епізодично, без довгострокового планування та фіксованих програм підвищення кваліфікації. Це відбувається через брак коштів або мотивації для інвестування у зовнішнє навчання чи підвищення кваліфікації працівників. Також слід зауважити, що персонал має базові навички, але не володіє іноземними мовами або не вміє працювати з сучасними системами бронювання/CRM.

Загалом можна стверджувати, що система навчання в готелі має базовий, адаптаційний характер, але потребує формалізації та стратегічного підходу.

Мотивація є ключовим елементом у системі управління персоналом у готелі, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність, якість

обслуговування та задоволення гостей. Завдяки ефективній мотивації працівники відчують свою цінність, проявляють ініціативу та прагнуть до професійного зростання. Система мотивації персоналу в готелі «Поділля» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, проте перевага часто надається фінансовому заохоченню. Працівники отримують заробітну плату, доплати за змінну роботу, а іноді – премії за якість обслуговування або виконання планових показників. Це створює базову мотивацію, але не завжди забезпечує довгострокову зацікавленість у професійному розвитку.

У той же час, нематеріальна мотивація (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень) розвинена слабо або застосовується нерегулярно. Відсутність чітких критеріїв оцінювання ефективності роботи та обмежена комунікація між керівництвом і персоналом можуть призводити до зниження залученості співробітників.

Загалом система мотивації в готелі виконує базові функції, але потребує вдосконалення через створення прозорої, справедливої та збалансованої системи стимулювання, яка враховує не лише фінансові, а й особисті та професійні потреби працівників. Це дозволить підвищити продуктивність, лояльність персоналу і якість обслуговування гостей.

2.3. Виявлення проблем та недоліків у сфері кадрового менеджменту підприємства

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг ефективний кадровий менеджмент є одним із ключових чинників успішної діяльності готелю. Саме персонал безпосередньо взаємодіє з гостями, формує враження про заклад і визначає рівень сервісу. Проте, незважаючи на значущість людського ресурсу, багато готелів стикаються з проблемами у сфері управління персоналом, що негативно впливає на якість обслуговування, мотивацію працівників та стабільність роботи колективу (Нагорняк Г.,

Малюта Л., Мельник Л., 2020). Визначення основних проблем та недоліків у кадровому менеджменті є необхідним кроком для удосконалення внутрішніх процесів і підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні проблеми та недоліки у кадровому менеджменті готелю «Поділля»

Проблема	Опис
Висока плинність кадрів	Через сезонність роботи, низький рівень заробітної плати та відсутність перспектив професійного зростання працівники часто звільняються, що змушує готель постійно витрачати ресурси на пошук та навчання нових кадрів
Недостатній рівень професійної підготовки персоналу	Брак системного навчання та підвищення кваліфікації призводить до того, що персонал не завжди відповідає стандартам сучасного готельного сервісу, особливо у сфері іноземних мов, цифрових технологій і комунікацій
Слабка мотиваційна система	Іноді мотивація обмежується лише заробітною платою, без впровадження нематеріальних стимулів, таких як визнання, кар'єрне зростання, гнучкий графік чи навчальні можливості, що знижує залученість персоналу
Відсутність системного планування кадрів	Готель, як правило, не має кадрового резерву, чіткої структури посад, опису посадових обов'язків та планів щодо розвитку персоналу, що ускладнює управління людськими ресурсами в кризових або пікових періодах
Низький рівень внутрішньої комунікації	Недостатній зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками призводить до непорозумінь, конфліктів та зниження морального клімату в колективі

Висока плинність кадрів є однією з найгостріших проблем у сфері кадрового менеджменту готелів, особливо середнього класу, до якого відноситься готель «Поділля». Основними причинами цього явища є низький рівень заробітної плати, відсутність чітких кар'єрних перспектив та нерегулярне навантаження через сезонність бізнесу. Багато працівників

сприймають роботу в готелі як тимчасову або перехідну, а не як стабільне місце для професійного зростання.

Крім того, висока фізична та емоційна напруга, зумовлена роботою з клієнтами, часто без достатнього відпочинку або соціального захисту, призводить до вигорання персоналу. У результаті працівники звільняються після короткого періоду роботи, що створює нестабільність у колективі та порушує безперервність обслуговування.

Для готелю це означає постійні витрати на підбір, співбесіди, адаптацію та навчання нових працівників, що знижує загальну ефективність управління персоналом. Крім того, часта зміна кадрів негативно впливає на якість сервісу та репутацію закладу, оскільки нові працівники не завжди встигають повноцінно опанувати стандарти обслуговування. Таким чином, плинність кадрів стає не лише кадровою, а й економічною та іміджевою проблемою для готелю.

Однією з актуальних проблем кадрового менеджменту у готельній сфері є недостатній рівень професійної підготовки персоналу, що проявляється у невідповідності навичок і знань працівників вимогам сучасного сервісу. Часто в готелях відсутня системна програма навчання, яка передбачала б регулярне підвищення кваліфікації, стажування, тренінги або мовну підготовку. Багато працівників отримують лише базові знання під час короткого інструктажу на початку роботи, після чого навчаються «в процесі», що не гарантує високої якості обслуговування.

Особливо гострою є ситуація в таких сферах, як володіння іноземними мовами, що критично важливо для обслуговування іноземних гостей, а також використання цифрових технологій – систем бронювання, CRM, готельного програмного забезпечення.

Брак належної підготовки не лише знижує рівень обслуговування, а й створює ризики для репутації готелю, оскільки помилки персоналу чи непрофесійна поведінка залишають негативне враження у гостей. Таким чином, недостатній рівень кваліфікації персоналу потребує термінового вирішення

шляхом впровадження програм безперервного навчання та розвитку, адаптованих до реальних потреб готельного бізнесу.

Ще однією з поширених проблем у сфері управління персоналом готелю є слабка та одноманітна система мотивації, яка в більшості випадків зводиться лише до заробітної плати. Хоча фінансове заохочення є важливим, воно не завжди достатнє для довготривалого утримання працівників та стимулювання їх до якісної та ініціативної роботи. Відсутність нематеріальних стимулів, таких як публічне визнання, подяки, гнучкий графік, кар'єрне просування чи можливості для навчання, призводить до того, що співробітники не відчують власної цінності для організації.

Також часто спостерігається брак системи оцінки та зворотного зв'язку, коли працівники не знають, як саме оцінюється їхня праця, і не отримують конструктивної інформації щодо своїх сильних сторін або напрямів для розвитку. У результаті виникає низький рівень залученості персоналу, що проявляється в байдужому ставленні до роботи, зниженні ініціативності та небажанні розвиватися в межах організації.

Особливо важливою є мотивація у сфері гостинності, де якість сервісу залежить від настрою, доброзичливості та особистої відповідальності кожного працівника. Тому відсутність продуманої системи мотивації знижує не лише ефективність роботи персоналу, а й загальну конкурентоспроможність готелю. Успішні заклади інвестують у розвиток гнучких мотиваційних програм, що поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти, спрямовані на створення стабільного, лояльного та високопрофесійного колективу.

Відсутність системного підходу до планування кадрів є серйозною проблемою в кадровому менеджменті багатьох готелів. Часто в закладах гостинності, у т.ч. й готелю «Поділля», немає сформованого кадрового резерву, тобто заздалегідь підготовлених кандидатів, які могли б оперативно замінити працівників, що звільнилися або вийшли з ладу. Це призводить до кадрового дефіциту у високий сезон або в разі термінових змін у штаті.

Крім того, відсутність довгострокових планів розвитку персоналу унеможливорює ефективне прогнозування потреб у працівниках, оцінку потенціалу співробітників і їхнє кар'єрне зростання. Без чіткої стратегії щодо набору, адаптації, ротації та розвитку кадрів готель втрачає гнучкість у реагуванні на зміни ринку та попиту. Це негативно впливає не лише на стабільність внутрішніх процесів, а й на якість сервісу, оскільки персонал працює в умовах неструктурованого та нестабільного середовища.

Також доволі поширеною проблемою у кадровому управлінні готелю є низький рівень внутрішньої комунікації між керівництвом і працівниками. Часто працівники не отримують своєчасної або чіткої інформації щодо змін у графіках, обов'язках, вимогах до якості обслуговування чи нових стандартів. Водночас керівництво не завжди надає можливість персоналу висловити власну думку, повідомити про проблеми або запропонувати покращення. Такий односторонній підхід призводить до відчуження працівників, втрати мотивації та зниження довіри до керівництва.

Відсутність ефективного зворотного зв'язку спричиняє непорозуміння в колективі, конфлікти між відділами, а також створює загрозу помилок у роботі з гостями. Працівники, які не відчують себе почутими або підтриманими, з меншою охотою проявляють ініціативу, менш уважні до деталей і швидше вигорають емоційно. У результаті погіршується морально-психологічний клімат у команді, що впливає на якість сервісу та загальну атмосферу в готелі. Щоб уникнути цього, необхідно впроваджувати регулярні комунікаційні зустрічі, внутрішні опитування, чіткі канали інформування та культуру відкритого діалогу.

Підсумовуючи, зазначимо, що сучасний кадровий менеджмент у готельній сфері потребує вдосконалення в напрямках планування, навчання, мотивації та комунікації. Подолання зазначених недоліків дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, якість обслуговування та конкурентоспроможність готелю на ринку послуг.

3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПОДІЛЛЯ»

3.1. Визначення заходів з удосконалення системи управління персоналом організації готельно-ресторанної сфери

Ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успішної діяльності організацій готельно-ресторанної сфери, оскільки саме працівники безпосередньо формують рівень сервісу та враження гостей. Однак у сучасних умовах ринку готельно-ресторанний бізнес стикається з численними викликами, пов'язаними з підбором, мотивацією, навчанням і утриманням кваліфікованого персоналу. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління людськими ресурсами, що дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і створити сприятливий робочий клімат (Джеджула В., Єпіфанова І., Ткачук Л., 2025). Удосконалення системи управління персоналом готелю «Поділля» має на увазі усунення всіх наявних недоліків у даній системі й розробці заходів щодо її вдосконалення. Розробка комплексних заходів щодо оптимізації кадрової політики і процесів є важливим кроком для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності організації на ринку гостинності.

Як було виявлено в другому розділі роботи до недоліків у системі управління персоналом готелю «Поділля» можна віднести: відсутність резерву підготовлених працівників; недостатня увага до розробки індивідуальних планів розвитку та програм менторства; немає програм адаптації нових працівників; персонал не достатньо володіє іноземними мовами або не вміє працювати з сучасними системами бронювання/CRM; нематеріальна мотивація (визнання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень) розвинена слабо або застосовується нерегулярно.

Для усунення наявних недоліків був розроблений перелік заходів, який представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Існуючі проблеми у системі управління персоналом готелю «Поділля»
й заходи їх усунення**

№ п/п	Існуючі проблеми в системі управління персоналом в готелі	Заходи щодо усунення проблем
1	Відсутність резерву підготовлених працівників	– створити список внутрішніх кандидатів, які можуть зайняти ключові посади у разі потреби; – поступово залучати працівників до виконання різних функцій для розширення їхніх навичок; – налагодити практичну підготовку студентів для подальшого працевлаштування
2	Недостатня увага до розробки індивідуальних планів розвитку та програм менторства	– розробити програму менторства (призначити досвідчених співробітників наставниками для новачків та молодших колег); – проводити індивідуальні зустрічі з працівниками для аналізу їхнього прогресу та коригування індивідуального плану розвитку; – заохочувати наставників і працівників, які активно працюють над власним розвитком
3	Немає програм адаптації нових працівників	– розробка програми адаптації (створити структурований план ознайомлення новачка з правилами, стандартами і колективом); – закріпити за кожним новим працівником досвідченого співробітника для підтримки у перші тижні роботи

Продовження табл. 3.1

4	Персонал не достатньо володіє іноземними мовами або не вміє працювати з сучасними системами бронювання/CRM	– організація курсів іноземних мов (регулярно проводити заняття з англійської та інших актуальних мов для персоналу); – навчання роботі з CRM і системами бронювання (впровадити внутрішні тренінги або залучити зовнішніх спеціалістів); – проводити навчання у формі моделювання реальних ситуацій (бронювання, спілкування з гостем)
5	Нематеріальна мотивація розвинена слабо або застосовується нерегулярно	– запровадження системи визнання (регулярно відзначати кращих працівників (наприклад, «співробітник місяця»); – запровадити гнучкий графік та додаткові вихідні (надавати можливість працівникам впливати на свій розклад як форма довіри та мотивації); – організовувати корпоративи, тимбілдинги, святкування, що зміцнюють командний дух

Плануючи діяльність по впровадженню розроблених заходів, необхідно визначити послідовність і їх взаємозв'язок, оцінку їх тривалості, етапи й розподіл відповідальності. Для початку складемо календарний план-графік робіт із впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом готелю (табл. 3.2).

Завдання 1 щодо створення списку внутрішніх кандидатів для ключових посад є стратегічно важливим для стабільного функціонування готелю, особливо в умовах непередбачених змін, звільнень чи розширення. Наявність такого резерву дозволяє швидко реагувати на кадрові виклики, зберігаючи безперервність управління та якість сервісу. Водночас це демонструє працівникам, що їхні зусилля, розвиток і лояльність визнаються та відкривають перспективи кар'єрного зростання, що позитивно впливає на мотивацію та зменшує плинність кадрів.

Таблиця 3.2

**Календарний план-графік робіт із впровадження заходів удосконалення
системи управління персоналом готелю «Поділля»**

Завдання	Заходи	Тривалість, дні	Відповідальний підрозділ за виконання
<i>1. Створити список внутрішніх кандидатів для ключових посад</i>	1.1. Провести оцінку компетенцій і потенціалу всіх працівників	10	Відділ кадрів, заступник директора
	1.2. Створити оновлювану базу даних із профілями внутрішніх кандидатів	10	Відділ кадрів
<i>2. Залучати працівників до виконання різних функцій для розширення навичок</i>	2.1. Запровадити ротацію посад/функцій у межах відділів	постійно	Відділ кадрів
	2.2. Створити графік тимчасового залучення до інших функцій	5	Відділ кадрів
<i>3. Налагодити практичну підготовку студентів</i>	3.1. Укласти договори з профільними навчальними зкладами	30	Директор, заступник директора
	3.2. Розробити програму стажування з чітким переліком завдань і термінів	15	Відділ кадрів
<i>4. Розробити програму менторства</i>	4.1. Розробити стандарти взаємодії ментор-наставник	10	Відділ кадрів, заступник директора
	4.2. Організувати тренінги для наставників із навичок коучингу	Періодично по потребі	Відділ кадрів, заступник директора
<i>5. Заохочувати наставників і працівників, які активно розвиваються</i>	5.1. Впровадити систему бонусів чи премій за активність	5	Фінансовий відділ
<i>6. Розробити програму адаптації новачків</i>	6.1. Створити покроковий план адаптації на 1-3 місяці	5	Відділ кадрів
	6.2. Підготувати інформаційний пакет із правилами і стандартами	10	Відділ кадрів, заступник директора
<i>7. Закріпити за новачком досвідченого співробітника</i>	7.1. Формально призначати «buddy» для кожного нового працівника		Відділ кадрів, заступник директора
	7.2. Створити систему мотивації для «buddy» (визнання, бонуси)	5	Фінансовий відділ, заступник директора

Продовження табл. 3.2

8. Організувати курси іноземних мов	8.1. Провести опитування про потреби у вивченні мов	5	Відділ кадрів
	8.2. Запросити викладачів або організувати онлайн-заняття		Відділ кадрів, заступник директора
	8.3. Встановити регулярний графік занять (наприклад, 1 раз на тиждень)		Відділ кадрів
9. Навчання роботі з CRM і системами бронювання	9.1. Провести аудит знань персоналу	5	Відділ кадрів, заступник директора
	9.2. Розробити навчальні матеріали і тренінги	30	Заступник директора
10. Навчання у формі моделювання реальних ситуацій	10.1. Розробити сценарії типових ситуацій (бронювання, скарги гостей)	15	Заступник директора, відділ прийому та розміщення
11. Запровадження системи визнання	11.1. Створити програму «Співробітник місяця» з критеріями відбору		Відділ кадрів
	11.2. Організувати церемонії нагородження та публікацію результатів		Відділ кадрів, заступник директора
	11.3. Збирати відгуки працівників про систему визнання	Постійно	Відділ кадрів
12. Запровадити гнучкий графік та додаткові вихідні	12.1. Провести опитування щодо побажань щодо графіку	5	Відділ кадрів
	12.2. Розробити політику гнучкого робочого часу	5	Відділ кадрів
	12.3. Відстежувати вплив гнучкого графіку на продуктивність		Заступник директора
13. Організовувати корпоративи, тимбіндинги, святкування	13.1. Підготувати календар заходів на рік	10	Відділ кадрів
	13.2. Оцінювати ефективність заходів через опитування учасників	Постійно	Відділ кадрів, заступник директора

Оцінка компетенцій персоналу, формування чітких критеріїв для посад і створення постійно оновлюваної бази внутрішніх кандидатів забезпечить прозорість і ефективність у кадровому плануванні. Це дасть можливість керівництву мати під рукою точну інформацію про потенціал кожного

працівника, а також своєчасно формувати індивідуальні плани розвитку для підготовки до вищих ролей. Такий підхід підвищить гнучкість системи управління персоналом і створює культуру внутрішнього просування, що є ознакою зрілості та довгострокової стратегії управління людським капіталом.

Залучення працівників до виконання різних функцій (завдання 2) є ключовим елементом розвитку гнучкого, компетентного та стійкого до змін колективу. Такий підхід дозволить розширити професійні навички персоналу, зменшити ризики кадрового дефіциту в разі відсутності окремих працівників та забезпечити взаємозамінність. Ротація функцій також сприятиме кращому розумінню співробітниками загальної структури готелю, що підвищить рівень командної роботи, ефективності обслуговування гостей та загальної якості сервісу.

Окрім цього, можливість працювати в різних ролях сприятиме професійному зростанню, підвищенню мотивації та залученості персоналу. Працівники відчують, що їхня робота має перспективу, і що керівництво підтримує їхній розвиток. Створення індивідуальних маршрутів для розширення компетенцій дасть змогу виявити лідерський потенціал, таланти і схильності, що у майбутньому може стати підґрунтям для кар'єрного просування та формування кадрового резерву всередині готелю.

Налагодження практичної підготовки студентів (завдання 3) є важливою інвестицією у формування майбутнього кадрового потенціалу готелю. Співпраця з профільними навчальними закладами дозволить залучати молодих спеціалістів ще на етапі їхнього навчання, знайомити їх із реальними умовами роботи в готельному бізнесі та оцінювати їхній потенціал. Це створить основу для довгострокового партнерства з освітніми установами та забезпечить постійний приплив нових кадрів, які вже частково адаптовані до вимог конкретного готелю.

Розробка чіткої програми стажування з визначеними завданнями, термінами та очікуваними результатами дозволить організовано і ефективно інтегрувати студентів у робочі процеси. Це не лише підвищить їхній рівень

практичних знань, але й дозволить готелю з мінімальними витратами залучати додаткові трудові ресурси. Успішне стажування може стати стартом для подальшого працевлаштування, що зменшить витрати на пошук і адаптацію нових працівників та сприятиме створенню лояльного, мотивованого персоналу.

Розробка програми менторства (завдання 4) відіграватиме важливу роль у швидкій та якісній адаптації нових працівників, а також у передачі практичного досвіду від досвідчених співробітників. Чітко визначені стандарти взаємодії між ментором і підопічним забезпечать ефективну комунікацію, послідовність у навчанні та досягнення очікуваних результатів. Така програма сприятиме формуванню внутрішньої культури підтримки, розвитку й професійного зростання.

Після організації тренінгів із коучингових навичок наставники зможуть більш усвідомлено та структуровано передавати знання, мотивувати новачків і допомагати їм розкривати свій потенціал. Це зменшить рівень помилок у роботі, скоротить період адаптації та позитивно вплине на загальний рівень задоволеності персоналу. Зрештою, менторство стане невіддільною частиною системи управління персоналом готелю.

Заохочення наставників і працівників, які активно розвиватимуться (завдання 5), стане важливим інструментом мотивації та зміцнення корпоративної культури в готелі. Впровадження системи бонусів чи премій за навчання, наставництво та ініціативність сприятиме підвищенню залученості персоналу, стимулюватиме їх до саморозвитку й участі у вдосконаленні сервісу. Це також допоможе утримати найкращі кадри та створить атмосферу визнання і підтримки професійного росту.

Розробка програми адаптації новачків (завдання 6) забезпечить швидке залучення нових працівників до роботи, зменшить стрес у перші тижні та підвищить їхню ефективність. Покроковий план адаптації на 1-3 місяці разом з інформаційним пакетом про правила і стандарти готелю допоможуть новачкам краще зрозуміти корпоративну культуру, очікування керівництва та свою роль

у команді. Це сприятиме зниженню плинності кадрів і зміцненню позитивного іміджу роботодавця.

Закріплення за новачком досвідченого співробітника, так званого «buddy» (завдання 7), стане ключовим елементом ефективної адаптації, що дозволить новим працівникам швидше освоїтися, впевненіше виконувати свої обов'язки та відчувати підтримку з перших днів. Формальне призначення наставника й запровадження системи мотивації для нього у вигляді визнання чи бонусів підвищать відповідальність і залученість досвідчених працівників у процес адаптації, що в результаті сприятиме згуртованості команди та зниженню кількості помилок серед новачків.

Організація курсів іноземних мов (завдання 8) стане важливою складовою підвищення якості обслуговування в готелі, оскільки знання мов дозволить персоналу ефективніше спілкуватися з іноземними гостями, створюючи позитивні враження і підвищуючи рівень задоволеності клієнтів.

Після запрошення викладачів або впровадження онлайн-занять із регулярним графіком (наприклад, один раз на тиждень), працівники зможуть поступово розвивати мовні навички, не відриваючись від основної роботи. Такий підхід стимулюватиме професійний розвиток персоналу, покращить їхню впевненість у спілкуванні з клієнтами та сприятиме створенню конкурентної переваги готелю на ринку. У довгостроковій перспективі це також вплине на репутацію закладу як роботодавця, що інвестує в розвиток свого персоналу.

Навчання персоналу роботі з CRM та системами бронювання (завдання 9) стане критично важливим для забезпечення оперативності, точності й персоналізованого підходу до обслуговування гостей. Після проведення аудиту знань буде визначено прогалини в навичках, що дозволить розробити цільові навчальні матеріали й організувати ефективні тренінги. Це підвищить продуктивність працівників, зменшить кількість помилок у роботі з клієнтськими даними та сприятиме формуванню сучасного, технологічно підготовленого колективу.

Навчання у формі моделювання реальних ситуацій (завдання 10) стане ефективним інструментом підвищення професіоналізму персоналу, адже дозволить працівникам відпрацювати навички реагування на типові ситуації, такі як бронювання, обробка скарг чи нестандартні запити гостей. Після розробки детальних сценаріїв працівники зможуть тренуватися в умовах, максимально наближених до реальних, що сприятиме формуванню впевненості, швидкості прийняття рішень і високої якості сервісу. Це зменшить ризик помилок у роботі з клієнтами та покращить загальне враження гостей від перебування в готелі.

Запровадження системи визнання (завдання 11) стане потужним мотиваційним чинником, який зміцнить корпоративну культуру, підвищить рівень залученості працівників та стимулюватиме їх до досягнення кращих результатів. Програма «Співробітник місяця» з чітко визначеними критеріями відбору дозволить об'єктивно оцінювати досягнення персоналу, сприяючи формуванню атмосфери справедливості, взаємної поваги та здорової конкуренції. Регулярне визнання результатів праці працівників сприятиме зростанню їхньої лояльності до готелю та зменшенню плинності кадрів.

Після організації церемоній нагородження та публікації результатів у внутрішніх каналах комунікації працівники відчуватимуть, що їхня робота помітна й цінна. Це посилить їхню мотивацію до саморозвитку та активної участі у житті колективу. Збирання зворотного зв'язку від персоналу щодо системи визнання дозволить регулярно її вдосконалювати, враховуючи потреби і пропозиції співробітників, що зробить її ще більш ефективною та значущою для всієї команди.

Запровадження гнучкого графіку та додаткових вихідних (завдання 12) стане важливою частиною стратегії управління персоналом, спрямованою на покращення балансу між роботою та особистим життям співробітників. Проведення опитування щодо побажань працівників допоможе краще зрозуміти їхні індивідуальні потреби та очікування, що дозволить створити адаптовану та справедливую систему розподілу робочого часу. Гнучкий підхід до розкладу

роботи сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зниженню рівня стресу та покращенню загального емоційного клімату в колективі.

Після розробки політики гнучкого робочого часу та її впровадження готель зможе забезпечити більш ефективне використання трудових ресурсів, зменшити кількість прогулів і підвищити мотивацію персоналу. Регулярне відстеження впливу гнучкого графіку на продуктивність дозволить виявити сильні сторони та можливі ризики нової моделі, а також оперативно вносити необхідні корективи. Такий підхід зміцнить довіру між працівниками та керівництвом і допоможе створити привабливе робоче середовище, яке сприятиме залученню та утриманню кваліфікованого персоналу.

Регулярна організація корпоративів, тимблдингів і святкувань (завдання 13) сприятиме зміцненню командного духу, покращенню внутрішньої комунікації та формуванню позитивної атмосфери в колективі. Після підготовки календаря заходів на рік працівники знатимуть, коли й які події заплановані, що допоможе їм краще планувати участь та підвищить рівень залученості. Оцінювання ефективності заходів через опитування дозволить визначати, які формати найбільше сприяють згуртуванню команди, та постійно вдосконалювати організацію подій відповідно до побажань персоналу.

Удосконалення системи управління персоналом готелю за допомогою запропонованих заходів дозволить створити комплексний підхід до розвитку і мотивації працівників, що сприятиме підвищенню їхньої професійної компетентності, залученості та задоволеності роботою. Впровадження системи внутрішнього резерву кадрів, розширення функціональних навичок, ефективна адаптація новачків, а також підтримка через менторство і системи визнання допоможуть формувати стабільний, мотивований і кваліфікований колектив.

Крім того, розвиток мовних навичок, цифрової грамотності, гнучкий графік роботи та корпоративна культура через спільні заходи створять комфортні умови праці і зміцнять командний дух. Постійний аналіз результатів і зворотній зв'язок дозволять оперативно коригувати управлінські практики, що

забезпечить конкурентоспроможність готелю на ринку та сприятиме довгостроковому успіху бізнесу.

3.2. Розробка стратегії найму та розвитку працівників ПрАТ «Готель «Поділля»

Розробка стратегії найму та розвитку працівників є критично важливою для готелю, оскільки персонал безпосередньо впливає на якість обслуговування гостей, репутацію закладу та його фінансові результати. У сфері гостинності сервіс є основним продуктом, а саме люди – носіями цього сервісу. Від того, наскільки професійно, ввічливо та швидко працюють співробітники, залежить задоволеність гостей, повторні візити й позитивні відгуки.

Чітка стратегія найму дозволяє залучити саме тих кандидатів, які відповідають вимогам готелю за кваліфікацією, особистими якостями та цінностями. Це зменшує ризик кадрових помилок, знижує плинність персоналу та економить ресурси на постійне навчання новачків. Крім того, ефективний процес адаптації та грамотний відбір допомагає новим працівникам швидко влитися в команду та почати продуктивно працювати з перших тижнів.

Стратегія розвитку персоналу, у свою чергу, сприяє підвищенню кваліфікації працівників, їх професійному зростанню та внутрішній мотивації. Постійне навчання дозволяє готелю залишатися конкурентоспроможним і відповідати сучасним стандартам обслуговування. А чіткі кар'єрні перспективи та система визнання досягнень мотивують працівників залишатися в компанії на довше, що створює стабільний, згуртований колектив. У результаті готель отримує лояльну, професійну команду, яка дбає про гостей та сприяє зростанню доходів закладу.

Отже, стратегія найму та розвитку персоналу – це не просто HR-документ, а потужний інструмент управління якістю сервісу, репутацією готелю та його довгостроковим успіхом.

На рис. 3.1 представлено структуру стратегії найму та розвитку персоналу досліджуваного товариства.

Стратегія найму та розвитку персоналу	
1. Стратегія найму персоналу	2. Стратегія розвитку персоналу
1.1. Формування профілю ідеального кандидата	2.1. Система безперервного навчання
1.2. Розширення каналів пошуку	2.2. Розробка індивідуальних планів розвитку
1.3. Ефективна система відбору	2.3. Мотивація та збереження працівників
1.4. Швидка адаптація нових працівників	2.4. Регулярна оцінка ефективності персоналу

Рис. 3.1. Структура стратегії найму та розвитку персоналу

ПрАТ «Готель «Поділля»

Першим кроком у стратегії найму є створення чіткого профілю ідеального кандидата для кожної конкретної посади. Це дозволяє уникнути випадкових або неефективних рішень під час відбору. Для цього потрібно визначити як технічні навички (hard skills), так і особистісні якості (soft skills), які має мати кандидат. Наприклад, для посади адміністратора рецепції (ресепціоніста) важливими є комунікабельність, знання іноземних мов (особливо англійської), стресостійкість, охайність та вміння працювати з готельними програмами. Офіціант повинен мати гарні манери, знати етикет, бути швидким та ввічливим, а прибиральниця – уважною до деталей, відповідальною та акуратною. Формування таких профілів для всіх позицій у готелі створює базу для якісного відбору кандидатів.

Для залучення якісного персоналу готель повинен активно використовувати різні канали пошуку. Серед онлайн-ресурсів варто регулярно публікувати вакансії на сайтах Work.ua, Rabota.ua, Jooble, а також на платформах для спеціалістів – таких як LinkedIn. Власний сайт готелю також може бути доповнений розділом «Кар'єра», де публікуватимуться актуальні

вакансії та інформація про переваги роботи в команді. Соціальні мережі, зокрема Facebook та Instagram, можна використовувати для демонстрації закулісного життя готелю та підвищення зацікавленості потенційних працівників. Окрему увагу слід приділити співпраці з профільними вищими навчальними закладами, коледжами та училищами, які готують фахівців у сфері туризму та готельно-ресторанної справи, про що йшлося у підрозділі 3.1. Це дозволяє організовувати стажування з можливістю подальшого працевлаштування. Додатково варто запровадити реферальну програму для залучення кандидатів за рекомендацією чинних працівників.

Щоб забезпечити якісний добір персоналу, важливо впровадити чітку, послідовну та професійну систему відбору. Основою є структуроване інтерв'ю з використанням поведінкових питань (behavioral questions), які дають можливість оцінити не лише досвід кандидата, а й його реакцію на типові робочі ситуації. Наприклад, можна попросити описати випадок, коли кандидат мав справу з невдоволеним клієнтом. Для практичної перевірки навичок доцільно використовувати тестові завдання: симуляція телефонної розмови з гостем (для рецепції), сервірування столу (для офіціанта) або демонстрація правильного прибирання номера (для покоївки). Обов'язковим кроком має бути перевірка рекомендацій з попередніх місць роботи. Додатково можна впровадити пробну зміну або стажувальний день, який оплачується, під час якого керівник або наставник оцінює реальні дії кандидата в умовах готелю.

Після успішного найму важливо забезпечити швидку та комфортну адаптацію нових працівників до колективу та умов роботи. Для цього впроваджується чіткий onboarding-план, розрахований на перший тиждень. У перший день працівника знайомлять з готелем, колегами, інструктують з техніки безпеки та внутрішніх правил. У наступні дні він проходить навчання безпосередньо на робочому місці під керівництвом наставника. Новачкам надається адаптаційний пакет, який може включати бейдж, уніформу, короткий довідник із внутрішніми стандартами. Крім того, кожен працівник має бути ознайомлений з політиками готелю – стандартами обслуговування, правилами

поведінки з гостями, вимогами до зовнішнього вигляду. Протягом першого місяця наставник періодично проводить короткі зустрічі для оцінки прогресу та надання зворотного зв'язку, що підвищує залученість та зменшує ризик звільнення на ранніх етапах.

Стратегія розвитку персоналу в готелі має будуватися на системності, індивідуальному підході до кожного працівника та створенні позитивного робочого середовища.

Першим елементом цієї стратегії є система безперервного навчання. Для підтримки високих стандартів сервісу потрібно регулярно проводити внутрішні тренінги, присвячені основам професійного етикету, спілкуванню з гостями, роботі з конфліктними ситуаціями та впровадженню готельних стандартів. Додатково варто залучати зовнішніх фахівців – тренерів із готельного сервісу, фахівців з іноземних мов або спеціалістів з HR-розвитку. Такий підхід дозволяє постійно підвищувати кваліфікацію персоналу. Не менш важливо забезпечити працівникам доступ до онлайн-платформ, таких як Coursera, Prometheus чи Udemu, де вони можуть проходити курси у зручному для себе форматі.

Другим важливим напрямом є розробка індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника. Цей процес починається з оцінки наявних компетенцій, після чого разом із працівником визначаються професійні цілі. Наприклад, прибиральниця може прагнути підвищення до адміністратора поверху, офіціант – до менеджера ресторану. На основі цих цілей формується персоналізована траєкторія розвитку. Молодим співробітникам доцільно надавати наставника – досвідченого колегу, який допоможе адаптуватись і швидше набути потрібних навичок.

Щоб утримати цінний персонал, слід приділити велику увагу мотивації та збереженню працівників. Необхідно запровадити прозору систему матеріального заохочення, зокрема премій за позитивні відгуки гостей, зменшення скарг або високу продуктивність. Варто також запровадити нематеріальні мотиваційні програми – такі як «Співробітник місяця», відзначення років роботи, грамоти та публічне визнання досягнень. Крім того,

важливими є неформальні заходи: командні виїзди, святкові вечори, тимбілдинги, які сприяють формуванню єдності та довіри в колективі. Для підвищення соціального захисту працівників готель може надавати додаткові пільги – безкоштовне харчування, медичне страхування, часткову оплату проїзду або навіть проживання для працівників з інших міст.

Останнім компонентом стратегії є регулярна оцінка ефективності персоналу. Для цього потрібно визначити ключові показники ефективності (KPI) для кожної посади: швидкість обслуговування, рівень задоволеності гостей, відсутність скарг тощо. Оцінка повинна базуватись як на внутрішніх спостереженнях керівників, так і на зовнішньому зворотному зв'язку – анкетах від клієнтів, відгуках у Booking, Google чи TripAdvisor. Крім того, корисними є регулярні особисті зустрічі працівника з менеджером (формат 1:1), під час яких обговорюються результати, проблеми, потреби в навчанні та можливості кар'єрного росту.

Загалом розробка стратегії найму та розвитку працівників ПрАТ «Готель «Поділля» є важливим кроком для підвищення ефективності роботи персоналу, покращення якості обслуговування гостей та зміцнення конкурентних позицій готелю на ринку. Системний підхід до підбору кадрів, їх навчання, мотивації та професійного зростання дозволяє формувати стабільну, кваліфіковану та лояльну команду, що є ключовим чинником успішного функціонування готелю в умовах сучасного ринку гостинності.

3.3. Пропозиція впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками у готелі

Запропоновані у підрозділі 3.1 кваліфікаційної роботи бакалавра заходи є комплексним рішенням удосконалення системи управління персоналом готелю «Поділля». Разом з тим, окремої уваги заслуговує питання доцільності впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками у

готельно-ресторанному закладі. В сучасних умовах ефективне управління робочим часом персоналу є ключовим фактором успішної діяльності готелю, оскільки воно впливає на продуктивність праці, задоволеність співробітників і якість обслуговування гостей. Традиційні методи планування графіків часто призводять до помилок, непорозумінь та конфліктів, що негативно відображається на роботі колективу. У зв'язку з цим виникає необхідність впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками, яка дозволить автоматизувати процеси планування, підвищити прозорість розподілу змін та забезпечити гнучкість, що враховує індивідуальні потреби працівників. Така система стане ефективним інструментом для оптимізації ресурсів і створення комфортних умов праці.

Питання впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками є складним і важливим у готелях з кількох причин. По-перше, готельна сфера працює в режимі 24/7, з великою кількістю змін, позмінною роботою, різними рівнями навантаження залежно від сезону, подій чи кількості гостей. Це ускладнює ручне планування графіків, підвищує ризик помилок та нерівномірного розподілу навантаження. По-друге, готель має різномісний персонал – адміністративний, обслуговуючий, технічний, кожен із яких має специфіку роботи, що потрібно враховувати в системі.

Крім того, впровадження такої системи вимагає змін в організаційній культурі, навчання персоналу, технічного забезпечення та адаптації процесів. Проте це питання є важливим, оскільки від якості планування графіків залежить задоволеність працівників, зменшення конфліктів через перевантаження, зниження плинності кадрів та покращення обслуговування гостей. Електронна система дозволить не лише оптимізувати роботу HR-відділу, а й підвищити ефективність усього готельного бізнесу (Паляниця В. А., Нагорняк Г. С., 2024).

Загалом доцільність впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками обумовлюється певними вигодами:

1. Підвищення ефективності управління персоналом. В готельному бізнесі, де персонал працює позмінно, часто з нерегулярним графіком, особливо важливо мати чітку систему планування змін. Електронна система дозволяє автоматизувати процеси створення, коригування та контролю графіків, зменшуючи навантаження на менеджерів та уникаючи помилок ручного планування.

2. Зниження витрат та оптимізація трудових ресурсів – система дає змогу аналізувати використання робочої сили, визначати перевищення або нестачу персоналу у певні періоди, уникати понаднормової роботи та неефективного розподілу завдань. Це сприяє раціональному використанню ресурсів та економії коштів.

3. Прозорість та контроль дисципліни – завдяки функціям фіксації часу входу/виходу працівників та звітності, керівництво має змогу оперативно відслідковувати запізнення, відсутність на зміні або незаплановані виходи на роботу. Це підвищує рівень дисципліни, відповідальності та довіри між адміністрацією та працівниками.

4. Гнучкість для працівників – сучасні системи дозволяють працівникам самостійно переглядати свої графіки, подавати заявки на відпустки чи зміну змін, отримувати повідомлення про зміни – що покращує внутрішню комунікацію і задоволеність персоналу

5. Інтеграція з іншими системами – електронні системи управління часом часто мають інтеграцію з програмами для обліку заробітної плати, бухгалтерії та HR-системами. Це дозволяє автоматизувати розрахунок зарплат на основі фактично відпрацьованого часу, зменшити ризик помилок та зекономити час на адміністративні процеси.

6. Аналітика та планування – завдяки накопиченню даних про робочі години, лікарняні, відпустки та навантаження, готель може формувати аналітичні звіти для прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації роботи персоналу, адаптації графіків до сезонних змін чи змін у попиту на послуги.

Впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками є доволі складним завданням, що вимагає часу та ресурсів, а також відповідного плану цього процесу.

Нижче запропоновано основні кроки впровадження системи:

1. Першим етапом у впровадженні нової системи обліку робочого часу є всебічний аналіз потреб закладу. Для цього доцільно провести опитування серед керівників підрозділів і працівників, щоб визначити ключові вимоги до майбутнього інструменту. Основними очікуваннями зазвичай є гнучкість у налаштуванні, можливість автоматичного формування змінних графіків, мобільний доступ до системи та зручність у щоденному використанні. Отримані дані дозволять краще зрозуміти внутрішні процеси та підібрати рішення, яке відповідає як стратегічним цілям готелю, так і повсякденним потребам персоналу.

Наступним кроком є вибір платформи, що відповідає виявленим вимогам і забезпечує сумісність з уже впровадженими HR- і бухгалтерськими системами. Правильно обране програмне забезпечення допоможе оптимізувати кадрові процеси, зменшити кількість ручної роботи та покращити прозорість у сфері управління часом і ресурсами.

Завдяки преміальним функціям, таким як точне відстеження, чат у реальному часі, проста інтеграція та багато іншого, Timesatp є одним із найпопулярніших програм для відстеження продуктивності співробітників.

Орієнтовна тривалість етапу аналізу потреб і вибору платформи становить 2 тижні:

1 тиждень – проведення опитувань, інтерв'ю з керівниками та аналіз зібраної інформації щодо вимог до системи;

1 тиждень – дослідження ринку, тестування можливих рішень (демо-версії), аналіз сумісності з наявними системами та ухвалення остаточного рішення щодо платформи.

2. Після вибору платформи розпочинається етап детального налаштування системи відповідно до внутрішніх політик готелю та специфіки

роботи персоналу. Необхідно створити індивідуальні профілі співробітників, у яких враховуються посади, робоче навантаження, доступні години, уподобання щодо графіка (наприклад, бажані вихідні дні) та інші обмеження – як-от часові зони чи обов’язкові перерви. Це дозволяє системі формувати персоналізовані графіки, що відповідають як вимогам законодавства, так і побажанням працівників, підвищуючи їх задоволеність і ефективність.

Додатково необхідно визначити та внести до системи основні правила формування графіків. Сюди входять обмеження щодо максимальної кількості годин на одну зміну, мінімального часу відпочинку між змінами, кількості нічних чергувань або вихідних змін на тиждень. Чітке формулювання цих правил допомагає уникнути перевантаження персоналу, дотримуватись трудового законодавства та забезпечити рівномірний розподіл навантаження серед працівників. Такий підхід робить автоматичне планування максимально ефективним і справедливим.

Орієнтовна тривалість даного етапу становить 3 тижні:

2 тижні – створення індивідуальних профілів працівників з урахуванням посадових обов’язків, обмежень, преференцій та робочого часу. Цей процес може бути частково автоматизований, якщо платформа підтримує імпорт даних;

1 тиждень – розробка та налаштування правил формування графіків (обмеження щодо тривалості змін, відпочинку між ними, нічної та вихідної роботи) з урахуванням нормативних вимог.

3. Після налаштування системи важливо забезпечити ефективне впровадження шляхом навчання всіх користувачів – як менеджерів, так і рядових працівників. Для цього необхідно провести серію тренінгів, які охоплюють базові функції системи, подання запитів на зміну графіка, підтвердження змін, а також взаємний обмін змінами між працівниками. Особлива увага приділяється навчанню керівників, адже саме вони відповідальні за затвердження змін та моніторинг ефективності використання системи в підрозділах.

Паралельно слід підготувати набір допоміжних матеріалів: текстові інструкції, відео-уроки та покрокові гіді, доступні в інтранет-мережі або у самій системі. Це дає змогу працівникам самостійно опрацьовувати інформацію у зручному для себе темпі, а також слугує корисним ресурсом при виникненні питань у подальшому.

Можлива тривалість виконання завдань: орієнтовно 2-3 тижні, з них:

1-2 тижні – організація та проведення тренінгів для різних категорій працівників;

1 тиждень – розробка й поширення навчальних матеріалів.

4. Пілотне впровадження дозволяє протестувати систему в реальних умовах на обмеженій кількості підрозділів або працівників перед повномасштабним запуском. Обираються відділи з різними графіками роботи для перевірки функціональності системи, зокрема: створення розкладів, подання запитів, взаємодія працівників із менеджерами та загальна зручність користування. На цьому етапі активно збирається зворотний зв'язок через опитування, інтерв'ю або аналітику системи, що дозволяє виявити технічні або організаційні недоліки.

Отримані відгуки аналізуються для внесення необхідних коректив: уточнення налаштувань профілів, змін у правилах формування графіків, покращення інтерфейсу або доопрацювання навчальних матеріалів. Також оптимізуються внутрішні процеси взаємодії між працівниками та керівниками в межах нової системи. Це забезпечує максимально гладкий перехід до масштабного впровадження та мінімізує ризики помилок або опору користувачів у подальшому.

Можлива тривалість виконання завдань: орієнтовно 3 тижні, з них:

2 тижні – запуск системи у тестових підрозділах та моніторинг використання;

1 тиждень – збір зворотного зв'язку, аналіз результатів і внесення коригувань.

5. Після успішного пілотного запуску система розгортається на весь готель, охоплюючи всі відділи та категорії персоналу. Важливо забезпечити плавний перехід, зберігаючи доступність навчальних матеріалів і оперативну технічну підтримку для вирішення поточних питань. Відповідальні адміністратори мають контролювати стабільність роботи системи, а керівники підрозділів – стежити за правильним використанням нових інструментів управління графіками.

Після запуску необхідно регулярно збирати зворотний зв'язок від працівників і менеджерів, аналізуючи його для вдосконалення процесів. Моніторинг показників – таких як точність планування, зниження кількості змін у графіку, рівень задоволеності працівників і зменшення конфліктів – дозволяє оцінити ефективність впровадження. За потреби вносяться поступові зміни або доповнення до системи, щоб вона залишалася зручною й актуальною для всіх користувачів.

Можлива тривалість виконання завдань: орієнтовно 3 тижні, з них:

2 тижні – розгортання системи у всіх підрозділах і початкова підтримка;

1 тиждень – активний моніторинг, збір зворотного зв'язку та перші вдосконалення.

Надалі підтримка та аналіз ефективності мають здійснюватися на постійній основі.

6. Після повномасштабного впровадження система потребує регулярної оцінки ефективності. Це передбачає аналіз ключових показників, зокрема рівня запізень, прогулів, частоти конфліктів через графіки, а також рівня задоволеності персоналу. Такі дані збираються автоматично або через періодичні опитування й обробляються для виявлення слабких місць у процесах планування. На основі отриманої інформації можна визначити, наскільки система відповідає очікуванням і чи сприяє покращенню організації праці.

Щоб підтримувати актуальність і зручність використання, важливо своєчасно оновлювати налаштування системи – наприклад, змінювати правила

формування графіків відповідно до нових внутрішніх політик, сезонних коливань навантаження чи змін у законодавстві. Також варто враховувати побажання працівників і практичні рекомендації керівників відділів. Такий підхід сприяє безперервному вдосконаленню системи, адаптації до реальних потреб бізнесу і збереженню високого рівня довіри з боку користувачів.

Оцінка та вдосконалення є постійним процесом.

Як уже зазначалося, впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками дозволить автоматизувати процеси планування, обліку та контролю робочих змін, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та зменшенню адміністративного навантаження. У цьому контексті важливим є розрахунок ефективності такої системи, що дозволить оцінити доцільність інвестицій та визначити її вплив на загальну діяльність готелю.

У табл. 3.3 наведено дані щодо впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками Timesamp у готелі «Поділля».

Таблиця 3.3

Вихідні дані щодо впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками Timesamp у готелі «Поділля»

Показник	Значення
Кількість працівників	31
Середня зарплата одного працівника/місяць	20 000 грн
Кількість годин на адміністрування графіків вручну/місяць	~40 год (1 працівник)
Середня зарплата адміністратора	25 000 грн
Вартість впровадження системи (одноразово)	40 000 грн
Щомісячна абонплата за систему	4 000 грн
Очікуване зменшення понаднормових годин завдяки оптимізації	10%
Понаднормові витрати на місяць до впровадження	30 000 грн

Для обґрунтування доцільності впровадження системи потрібно здійснити порівняння поточних витрат без системи та витрат після впровадження системи (табл. 3.4 і 3.5).

Таблиця 3.4

Поточні витрати без системи

Категорія	Сума, грн
Адміністрування графіків (зарплата, пропорційно часу)	$(40 \text{ год} / 160) \times 25\,000 = 6\,250$
Понаднормові витрати	30 000
Разом на місяць	36 250

Таблиця 3.5

**Поточні витрати після впровадження електронної системи управління
робочим часом і графіками Timesamp у готелі «Поділля»**

Категорія	Сума, грн
Абонплата системи	4 000
Зменшення витрат на адміністрування (економія 70%)	$6\,250 \times 0,3 = 1\,875$
Понаднормові витрати після оптимізації (мінус 10%)	$30\,000 \times 0,9 = 27\,000$
Разом на місяць	32 875

Місячна економія становитиме:

$36\,250 \text{ грн (до впровадження)} - 32\,875 \text{ грн (після впровадження)} =$
 $3\,375 \text{ грн/міс.}$

Розрахунок окупності:

Одноразові витрати: 40 000 грн

Місячна економія: 3 375 грн

Термін окупності = $40\,000 / 3\,375 \approx 11,85$ місяців

Окупність – до 1 року

Після цього – щорічна економія ~40 500 грн

Як підсумок, слід зазначити, що впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками Timesatp у готелі «Поділля» є економічно доцільним. Інвестиція окупається менш ніж за 12 місяців, а після цього готель щороку економитиме кошти. Додатково підвищується якість управління персоналом, точність обліку, дисципліна, зменшується плинність кадрів.

4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Роль персоналу в забезпеченні безпеки життєдіяльності гостей готелю: інструктажі, навчання, відповідальність

Роль персоналу в забезпеченні безпеки життєдіяльності гостей готелю є надзвичайно важливим у сучасному готельному бізнесі, оскільки безпека є базовим очікуванням кожного гостя. Успішне функціонування готелю неможливе без професійно підготовленого персоналу, який не лише забезпечує комфорт і сервіс, а й діє грамотно та злагоджено в разі виникнення надзвичайних ситуацій.

Це питання охоплює кілька ключових аспектів. По-перше, інструктажі з охорони праці та техніки безпеки, які працівники повинні проходити під час прийому на роботу та регулярно в процесі діяльності. По-друге, постійне навчання персоналу діям у випадку пожежі, евакуації, техногенних аварій або загроз життю й здоров'ю гостей. Це включає як теоретичні знання, так і практичні тренування. По-третє, персональна відповідальність співробітників за дотримання внутрішніх норм безпеки: від контролю за справністю обладнання до повідомлення про підозрілі дії чи предмети. Усі ці складові формують цілісну систему безпеки, в якій людський фактор – один із найважливіших елементів. Тому питання підготовки та поведінки персоналу має розглядатися як стратегічне завдання управління готелем.

I. Інструктажі з охорони праці та техніки безпеки у готелі є обов'язковим елементом забезпечення безпеки працівників і гостей. Вони спрямовані на запобігання нещасним випадкам, аваріям, професійним захворюванням, а також на формування відповідального ставлення персоналу до безпечного виконання службових обов'язків.

Основні види інструктажів у готелі:

1. Вступний інструктаж – проводиться для всіх нових працівників перед початком роботи, а також для практикантів і стажерів. Його проводить фахівець з охорони праці. Під час інструктажу працівник ознайомлюється:

- із загальними положеннями з охорони праці в готелі;
- правилами поведінки в надзвичайних ситуаціях (пожежа, евакуація, затоплення тощо);
- правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- основами надання першої домедичної допомоги.

2. Первинний інструктаж на робочому місці – проводиться безпосередньо керівником підрозділу або відповідальною особою для кожного працівника перед початком виконання ним конкретної роботи. Інструктаж охоплює:

- специфіку роботи на конкретному обладнанні (наприклад, електроприлади в пральні чи на кухні);
- правила користування хімічними засобами (для покоївок);
- заходи безпеки при обслуговуванні гостей (особливо в нічний час або при нестандартних ситуаціях).

3. Повторний інструктаж – проводиться з усіма працівниками не рідше одного разу на 6 місяців для закріплення знань з охорони праці. Включає повторне проходження основних інструкцій, оцінку знань, оновлення інформації згідно з чинним законодавством або новими правилами.

4. Позаплановий інструктаж – проводиться в разі змін у законодавстві, змін технологічного процесу, після аварій, порушень або нещасних випадків, а також за результатами перевірок. Мета – попередити повторення аналогічних ситуацій.

5. Цільовий інструктаж – здійснюється перед виконанням одноразових, небезпечних або рідко виконуваних робіт (наприклад, прибирання на висоті, ремонт електрообладнання) чи участю в масових заходах.

Усі інструктажі фіксуються в журналах обліку інструктажів, де працівники ставлять особистий підпис про ознайомлення. Це є юридичним підтвердженням відповідальності готелю за виконання вимог охорони праці.

Таким чином, системна організація інструктажів у готелі – це не лише формальна вимога, а дієвий інструмент збереження здоров'я працівників і забезпечення безпеки гостей. Якщо потрібно – можу надати шаблони інструкцій або журналів для ведення обліку.

II. Постійне навчання персоналу діям у випадку пожежі, евакуації, техногенних аварій або загроз життю й здоров'ю гостей є невід'ємною складовою системи безпеки в готелі. Таке навчання забезпечує готовність працівників швидко та правильно реагувати в екстрених ситуаціях, мінімізуючи ризики для гостей, колег та майна.

Основною формою підготовки є регулярні тренування та інструктажі, які проводяться відповідно до плану цивільного захисту та охорони праці. Персонал повинен знати порядок дій у разі виявлення пожежі: кого повідомити, як користуватись первинними засобами пожежогасіння (вогнегасником), як діяти до прибуття пожежно-рятувальних служб. Окремо проводяться навчання з організації евакуації, зокрема з виведення людей із номерів, закладів харчування, конференц-залів – особливо у випадках, коли серед гостей можуть бути діти, люди похилого віку чи особи з інвалідністю.

Також персонал має бути обізнаним з діями при техногенних аваріях (наприклад, витік газу, замикання, прорив водопостачання), у випадку загрози терористичного акту, повідомлення про мінування або в разі виявлення підозрілих предметів. Окремо проводяться інструктажі з надання першої домедичної допомоги та дій у випадку гострих станів у гостей (епілептичні напади, травми, втрата свідомості).

Навчання може відбуватись як у формі теоретичних занять, так і практичних тренувань із залученням відповідних служб (ДСНС, медичних працівників, охорони). Такі заходи проводяться не рідше одного разу на пів року або відповідно до внутрішніх регламентів готелю. Особливо важливо залучати до навчання весь персонал, включаючи адміністрацію, покоївок, кухарів, офіціантів, охорону та технічну службу.

Таким чином, постійне навчання дій у надзвичайних ситуаціях формує

культуру безпеки, підвищує відповідальність персоналу та є запорукою ефективного захисту життя і здоров'я гостей готелю.

III. Персональна відповідальність співробітників за дотримання внутрішніх норм безпеки у готелі є важливою складовою загальної системи безпеки життєдіяльності. Кожен працівник, незалежно від своєї посади, повинен усвідомлювати, що дотримання правил охорони праці, протипожежної безпеки, технічних регламентів і стандартів поведінки – не лише вимога керівництва, а й його особистий обов'язок.

Працівники зобов'язані проходити інструктажі, дотримуватися вказівок щодо користування обладнанням, не порушувати заборон (наприклад, не залишати увімкнені електроприлади без нагляду, не захаращувати евакуаційні виходи тощо) і негайно повідомляти керівництво про будь-які загрози чи інциденти. Особливу відповідальність несуть співробітники, які працюють із хімічними речовинами (прибиральниці, працівники пральні), з електрообладнанням (техперсонал), а також ті, хто безпосередньо контактує з гостями (рецепція, охорона, обслуговування номерів).

За порушення норм безпеки працівники можуть нести дисциплінарну, адміністративну або навіть кримінальну відповідальність, якщо їхні дії призвели до шкоди здоров'ю гостей або колег, пошкодження майна, пожежі чи інших надзвичайних ситуацій. Щоб мінімізувати ризики, у готелі має бути розроблена система внутрішнього контролю: перевірки дотримання правил, нагляд з боку керівників змін, ведення журналів перевірок.

Загалом, персональна відповідальність за дотримання норм безпеки – це основа командної надійності. Коли кожен співробітник відчуває свою важливість у створенні безпечного середовища, готель працює стабільно, без збоїв і ризиків для життя та здоров'я людей.

4.2. Профілактика стресу і професійного вигорання у готельно-ресторанній сфері

Робота у готельно-ресторанній сфері супроводжується високим рівнем емоційного та фізичного навантаження. Постійна взаємодія з клієнтами, необхідність оперативного реагування на нестандартні ситуації, робота у змінах (у тому числі нічних), а також високі вимоги до якості обслуговування можуть призводити до хронічного стресу та професійного вигорання.

Професійне вигорання – це стан емоційного, розумового та фізичного виснаження, що виникає внаслідок тривалого впливу стресових факторів на робочому місці. Його характерні ознаки – втрата мотивації, зниження продуктивності, апатія, дратівливість, часті конфлікти з колегами або клієнтами.

Для профілактики стресу та вигорання в готельно-ресторанній сфері важливо дотримуватися низки організаційних та індивідуальних заходів, зокрема:

1. Раціональна організація праці, адже чіткий графік змін, чергування навантаження з відпочинком, недопущення понаднормової роботи без необхідності – все це сприяє зменшенню втоми та нервового напруження.

2. Підтримка сприятливого мікроклімату в колективі – здорові стосунки між працівниками, відкритість у комунікації, взаємодопомога знижують рівень напруження та сприяють командній роботі.

3. Психологічна підтримка персоналу – проведення тренінгів зі стрес-менеджменту, навчання методам саморегуляції (дихальні практики, техніки релаксації), доступ до консультацій психолога – ефективні заходи для запобігання емоційному вигоранню.

4. Мотивація та визнання. Безперечно справедлива оплата праці, премії за якісну роботу, моральне заохочення сприяють формуванню почуття значущості працівника та знижують ризик розчарування у професії.

5. Особиста гігієна психічного здоров'я – працівникам рекомендується дотримуватись режиму сну, правильно харчуватись, займатись фізичною активністю у вільний час, знаходити час на відпочинок та улюблені справи.

6. Навчання управлінців – менеджери мають володіти навичками емоційного інтелекту, вміти помічати ознаки виснаження у своїх працівників і своєчасно реагувати – перерозподіляти навантаження, підтримувати, направляти на відпочинок або до фахівця.

Запобігання стресу та вигоранню – це не лише турбота про здоров'я працівника, а й інвестиція у якість обслуговування та стабільність роботи закладу. Залучений, здоровий і мотивований персонал – основа успішного готельно-ресторанного бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом в готельно-ресторанному бізнесі та розробки стратегії ефективного найму та розвитку працівників, на прикладі ПрАТ «Готель «Поділля». Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Запропоновано вбачати основну мету системи управління персоналом у забезпеченні організації необхідними кадрами, які мають потрібні компетенції, і створити умови для їх ефективної праці. Визначено, що система управління персоналом охоплює комплекс функцій, які забезпечують належне формування, розвиток і підтримку кадрового потенціалу, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства. До цих функцій віднесено: планування потреб у персоналі; підбір і наймання працівників; навчання та професійний розвиток; мотивація та стимулювання; контроль і оцінка ефективності; управління трудовими відносинами.

2. Обґрунтовано, що принципи системи управління персоналом у готельно-ресторанному господарстві є основою для формування ефективної кадрової політики, орієнтованої на якість обслуговування, стабільність персоналу та конкурентоспроможність закладу. Сюди віднесено: орієнтація на клієнта; командна робота; професіоналізм і компетентність; безперервний розвиток; гнучкість і адаптивність; справедливість і прозорість; мотивація і заохочення.

3. Дослідження практичних аспектів функціонування системи управління персоналом проводилося на базі ПрАТ «Готель «Поділля». Готельний комплекс складається з 12 поверхів і пропонує 94 номери різної категорії на 124 місця. Організаційна структура товариства є лінійною і дозволяє закладу забезпечувати чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між працівниками.

5. Аналіз динаміки доходу готелю за період 2020-2024 років свідчить про стабільне зростання фінансових показників. Загалом за чотири роки дохід готелю зріс більш ніж у 2,3 рази, що свідчить про ефективну комерційну діяльність, розширення послуг або підвищення цінової політики. Незважаючи на суттєве збільшення доходів у 2022-2024 роках, приріст чистого прибутку залишається відносно невеликим, що свідчить про значну частку витрат у структурі фінансів готелю.

6. Виявлено, що система мотивації в готелі виконує базові функції, але потребує вдосконалення через створення прозорої, справедливої та збалансованої системи стимулювання, яка враховує не лише фінансові, а й особисті та професійні потреби працівників.

7. Визначено основні проблеми та недоліки у кадровому менеджменті готелю «Поділля», а саме: висока плинність кадрів; недостатній рівень професійної підготовки персоналу; слабка мотиваційна система; відсутність системного планування кадрів; низький рівень внутрішньої комунікації. Доведено, що сучасний кадровий менеджмент у готельній сфері потребує вдосконалення в напрямках планування, навчання, мотивації та комунікації.

8. Сформовано перелік завдань і запропоновано заходи з удосконалення системи управління персоналом готелю «Поділля». Удосконалення системи управління персоналом готелю за допомогою запропонованих заходів дозволить створити комплексний підхід до розвитку і мотивації працівників, що сприятиме підвищенню їхньої професійної компетентності, залученості та задоволеності роботою. Впровадження системи внутрішнього резерву кадрів, розширення функціональних навичок, ефективна адаптація новачків, а також підтримка через менторство і системи визнання допоможуть формувати стабільний, мотивований і кваліфікований колектив.

9. Розроблено стратегію найму та розвитку працівників ПрАТ «Готель «Поділля», що є важливим кроком для підвищення ефективності роботи персоналу, покращення якості обслуговування гостей та зміцнення конкурентних позицій готелю на ринку. Системний підхід до підбору кадрів, їх

навчання, мотивації та професійного зростання дозволить сформувати стабільну, кваліфіковану та лояльну команду, що є ключовим чинником успішного функціонування готелю в умовах сучасного ринку гостинності.

10. У роботі обґрунтовано доцільність впровадження електронної системи управління робочим часом і графіками Timesatp у готелі «Поділля». Інвестиція окупається менш ніж за 12 місяців, а після цього готель щороку економитиме кошти. Додатково підвищується якість управління персоналом, точність обліку, дисципліна, зменшується плинність кадрів.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б., Бойко О., Кирич Н., Якимук П., Мариняк Б. Особливості удосконалення управління сферою послуг у контексті Індустрії 4.0. *Галицький економічний вісник*. 2024. №6(91). С. 142-149.
2. Андрушків Б. М., Головкова Л. С., Кирич Н. Б. Вплив людського і штучного інтелекту на процеси реалізації кадрової політики України в умовах війни. *Education and science in Ukraine in the period of today's global challenges: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov*. Sherman Oaks, California: GS Publishing Services, 2024. 295 p. Р. 207-2013.
3. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 169-173.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
5. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 4 (66). С. 130-134.
7. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством [Електронний ресурс]. *Економіка і суспільство*. 2022. Випуск № 35. Режим доступу: [1105-Текст статті-1061-1-10-20220309.pdf](https://economyandcommunity.com.ua/wp-content/uploads/2022/03/1105-Текст-статті-1061-1-10-20220309.pdf).
8. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1 / [Б. М. Андрушків, Л. Я. Малюта, Г. Й. Островська та ін.]. Тернопіль: ФОП

Паляниця В. А., 2018. 268 с.

9. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 3 (44). С. 208-215.

10. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 216-224.

11. Джеджула В., Єпіфанова І., Ткачук Л. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. 2025. №1. С. 443-450.

12. Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.

13. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. [Видання друге, переробл. і доповнено]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

14. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 16. С. 323-326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/66.pdf>.

15. Марченко О. А., Самокіш А. О., Стребкова К. М. Особливості управління персоналом у сфері туризму та готельно-ресторанному господарстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 17. С. 169-172.

16. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. / Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

17. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174-184.

18. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., Шерстюк Р. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів

готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1(16). С. 148-158. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.

19. Огієнко М., Огієнко А., Мельник А. Управління персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського*. Економічні науки. 2018. № 2 (11). С. 56-62.

20. Островська Г., Гузар У. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки, 2023, вип. 9(42). С. 83-90.

21. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Малюта Л. Я., Паляниця В. А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72). С. 62-72.

22. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3 (114), частина 1. С. 127-131.

23. Паляниця В. А., Нагорняк Г. С. Забезпечення ефективного управління у закладах готельно-ресторанного господарства України шляхом застосування сучасних інформаційних систем і технологій. *Матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0»*, (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 82-83.

24. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 132-137.

25. Роглев Х.Й. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти: навчальний посібник / Х.Й. Роглев [та ін.]; за ред. Г.Б. Мунін; Мукачівський державний університет. Київ: Кондор, 2011. 442 с.

26. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М.

Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямуличза; заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.

27. Фальченко О. О., Юр'єва І. А., Мардус Н. Ю. Методи управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 25. С. 493-498.

28. Федішин І., Бойко А. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 2 (29). С. 90-101. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23fibpih.pdf>.

29. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 31. С. 146-149.

30. Шейко Ю. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс]. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721/2636>.

31. Шерстюк Р., Мельник Л., Стойко І. Підприємства ресторанного господарства в індустрії туризму: проблеми і перспективні рішення. *Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції*: колективна монографія. ФО-П Шпак В.Б., 2021. 351 с. С. 307-318.

32. Шерстюк Р., Стойко І., Паляниця В. Організаційна культура управління: адхократія, компетентність і лідерство [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 37-45. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22srpkil.pdf>.

33. Самойленко А. О. Хрулькова К. А. Креативність людського капіталу в готельній індустрії. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. Том 32 (71). № 3. С. 19-24.

34. Юрик Н., Гарматюк О. Управління змінами в системі менеджменту персоналу. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*: монографія. ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 449-461.

35. Юрик Н. Є., Гарматюк О. О. Особливості кадрового менеджменту в

кризових умовах функціонування підприємства. *Маркетингові та логістичні технології: інновації для забезпечення ефективності бізнес-процесів*: монографія. ФОП Шпак В.Б., 2024. С. 73-87.

36. Al-Refaie A. Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*. 2015. Vol. 43. Pp. 293-303.

37. Ostrovska H. Y., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Ivata V. V., Tur O. V. Talent management: a strategic priority for developing the enterprise's intellectual potential in digitalization. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 1. P. 147-156.