

Н.В. ЯКИМЕНКО-ТЕРЕЩЕНКО, К.В. КУНИЦЯ
ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Ефективна система управління персоналом в індустрії гостинності допомагає підприємствам не лише забезпечити високу якість обслуговування, а й зберегти конкурентні переваги, реагуючи на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Система управління персоналом має значний вплив на конкурентоспроможність підприємств у сфері гостинності. Ефективна система управління персоналом допомагає забезпечити найвищий рівень обслуговування для клієнтів, що включає правильний підбір та навчання персоналу, мотивацію працівників для досягнення високих стандартів обслуговування, а також створення сприятливої корпоративної культури, де кожен працівник розуміє важливість задоволення потреб клієнтів. Система управління персоналом дозволяє підприємствам оптимізувати використання робочої сили, розподіляти завдання та ресурси ефективно, щоб забезпечити оптимальний рівень обслуговування при мінімальних витратах. Галузь гостинності відома високим рівнем обертів персоналу. Ефективна система управління персоналом допомагає зменшити цей оберт, створюючи умови для залучення, розвитку та утримання талановитого персоналу. Це включає розвиток програм навчання і розвитку, системи стимулювання та мотивації, а також забезпечення здорового балансу між роботою та особистим життям. Галузь гостинності постійно змінюється під впливом моди, технологічного прогресу та зміни у попиті споживачів. Ефективна система управління персоналом допомагає підприємствам швидко реагувати на ці зміни, шляхом адаптації стратегій найму, навчання та розвитку персоналу, а також впровадження нових технологій для покращення обслуговування та оптимізації бізнес-процесів. Людський капітал, включаючи кваліфікацію та компетентність персоналу, є складовою інтелектуальних ресурсів. Інвестування в навчання та розвиток працівників допомагає підприємствам зберігати та розвивати свій інтелектуальний потенціал. Компанії, які розвивають здібності свого персоналу, зазвичай мають конкурентну перевагу на ринку.

Ключові слова: трудові ресурси, управління персоналом, конкурентоспроможність, індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес, розвиток, інвестування

N. YAKYMENKO-TERESHCHENKO, K. KUNITSIA
FEATURES OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AND ITS IMPACT ON THE
COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

An effective personnel management system in the hospitality industry helps enterprises not only to ensure high quality of service, but also to maintain competitive advantages by responding to changes in the internal and external environment. The personnel management system has a significant impact on the competitiveness of enterprises in the field of hospitality. An effective personnel management system helps ensure the highest level of customer service, which includes proper selection and training of personnel, motivating employees to achieve high standards of service, and creating a favorable corporate culture where every employee understands the importance of meeting the needs of customers. A personnel management system allows enterprises to optimize the use of the workforce, allocate tasks and resources efficiently to ensure the optimal level of service at minimum costs. The hospitality industry is known for high staff turnover. An effective personnel management system helps reduce this turnover by creating conditions for attracting, developing and retaining talented personnel. This includes developing training and development programs, incentive and motivation systems, and ensuring a healthy work-life balance. The hospitality industry is constantly changing under the influence of fashion, technological progress and changes in consumer demand. An effective personnel management system helps enterprises to quickly respond to these changes by adapting recruitment strategies, training and development of personnel, as well as implementing new technologies to improve service and optimize business processes. Human capital, including the qualifications and competence of personnel, is a component of intellectual resources. Investing in employee training and development helps businesses retain and develop their intellectual potential. Companies that develop the capabilities of their staff usually have a competitive advantage in the market.

Keywords: labor resources, personnel management, competitiveness, hospitality industry, hotel and restaurant business, development, investment

Вступ. Система управління персоналом в індустрії гостинності має свої особливості, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств у цьому секторі та полягає у здатності забезпечити високу якість обслуговування, ефективне використання ресурсів та збереження конкурентних переваг на ринку. Готельний бізнес має високу обертівність персоналу, звідси важливо мати ефективну систему найму та підбору кадрів. Персонал часто має специфічні навички та знання, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, а отже, система управління персоналом повинна бути спрямована на забезпечення відповідного рівня професійності і мотивації працівників. Крім того, управління персоналом в готельній сфері має велике значення для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Це включає навчання персоналу, моніторинг їхньої роботи і впровадження систем стимулювання. У готельній галузі часто виникає потреба в гнучких графіках роботи через неперервну природу бізнесу. Система управління персоналом повинна враховувати ці особливості, забезпечуючи відповідний баланс між робочим часом та відпочинком працівників.

Використання сучасних технологій управління персоналом, таких як програмне забезпечення для управління ресурсами людських факторів (HRM), може значно підвищити ефективність процесів управління персоналом і сприяти покращенню обслуговування клієнтів.

Загалом, управління персоналом повинне сприяти формуванню корпоративної культури, орієнтованої на задоволення потреб клієнтів. Це включає розвиток емпатії, комунікаційних навичок та підходів, спрямованих на покращення взаємодії з гостями.

Аналіз основних досягнень і літератури. Дослідженням проблеми системи управління персоналом займалися вчені Рябенка М.О., Мазуркевич І.О., Коломієць В.М., Томалья Т.С., Полтавська О.В., Ніфіатова О. [1-5]. Проте, незважаючи на напрацювання в цьому напрямі, потребує подальшого вдосконалення питання підвищення ефективності управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі.

Мета роботи. Дослідження основних елементів організації та обґрунтування напрямів удосконалення процесу управління персоналом підприємств

готельно-ресторанної сфери; розгляд інноваційних підходів до управління персоналом і адаптація їх використання в готельно-ресторанному бізнесі.

Викладення основного матеріалу дослідження. Останні десятиліття індустрія гостинності грає дедалі значущу роль в світовій економіці, формуючи нову галузь економічних знань – економіку вражень. Формування конкурентної системи управління персоналом в індустрії гостинності також демонструє стійку тенденцію до розвитку.

Індустрія гостинності як одна з найбільших галузей світової економіки, бурхливо розвивається. Багато в чому це відбувається завдяки соціальному, економічному і політичному прогресу – за останні роки туризм став доступний багатьом верствам населення. Зі збільшенням числа туристів відбувається розвиток туризму та одного з його компонентів – готельного сектора.

Однією з найважливіших складових при отриманні прибутку гостинності є персонал. До продуктивного управління у гостинності пред'являються особливі умови, одна з них його конкурентоспроможність. У зв'язку з цим проблема виявлення потреби в організаційних змінах конкурентної системи в управлінні персоналом є надзвичайно актуальною.

Управління конкурентоспроможністю повинно виступати принципом і засобом інтенсифікації діяльності готелів, основною метою діяльності яких мають стати не тільки зростання прибутку і завоювання певного споживчого сегменту ринку, але і в більшій мірі управління процесом формування стійких конкурентних переваг на ринку готельних послуг. У зв'язку з цим дослідження сучасних методів і технологій управління конкурентоздатністю готельних підприємств є дуже актуальним.

Управління персоналом на підприємстві індустрії гостинності представляє собою сучасну комплексну систему цілеспрямованих заходів кадрового менеджменту в сучасному готельно-туристичному комплексі з організації та здійснення скоординованого трудового процесу спеціалістів і персоналу готелів, а також інших підприємств, пов'язаних з сервісним обслуговуванням туристів, яка спрямована на забезпечення умов для оптимального функціонування цих підприємств, маючи на увазі їх комерційну та технічну експлуатацію в процесі надання готельних та інших послуг [6].

Для того щоб у функціонуючій організації була добре налагоджена система управління персоналом співробітники кадрової служби застосовують певні методи, спрямовані на побудову структури управління. Дані методи можна об'єднати в дві великі групи: до першої групи відносяться ті, які характеризують безпосередні вимоги до формування злагодженої системи з управління кадрами; до другої відносять методологічні принципи, що відповідають за визначення напрямів щодо розвитку системи управління. Основним методом, що діє в побудові системи управління співробітниками, вважається системний аналіз. Цей методологічний принцип відноситься до системного підходу і допомагає вирішити проблеми, пов'язані з удосконаленням і

покращенням такого явища, як система управління персоналом.

Будь-яке підприємство індустрії гостинності прагне максимально продуктивно використовувати «конкурентні переваги» своїх працівників. У зв'язку з цим управління персоналом стає однією з найбільш важливих сфер життєвої і виробничої діяльності організації, що здатна багаторазово підвищити її ефективність. При цьому саме поняття «управління персоналом» розглядається в достатньо широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

У центрі уваги сучасних поглядів на загальну концепцію управління персоналом підприємств індустрії гостинності – зростаюча роль особистості працівника, працюючого, на умовах трудового контракту, на роботу в готельно-туристичний комплекс. Збільшення економічного простору значно збільшило правила та вимоги до конкурентоздатності і стійкості готельнобізнесу.

Для того щоб відповідати сучасним змінним світовим трендам, системі управління персоналом в готелі повинні бути властиві такі риси як:

- організація роботи, спрямована на задоволення споживачів;
- різні рівні управління персоналом;
- відділи і підрозділи з кваліфікаційним набором кадрів;
- виробництво послуг, спрямоване на задоволення попиту клієнтів.

Рівень сервісу на підприємствах індустрії гостинності безпосередньо залежить від рівня підготовки практичного досвіду персоналу, тому для стійкого розвитку готельних підприємств необхідно формування ефективної системи управління персоналом.

У промисловості гостинності ключова роль відводиться людському чиннику. Успіх готельного підприємства залежить від нього безпосередньо: мало просто забезпечити гостей приміщенням для життя, значну роль відіграє рівень сервісу та якість послуг, на які в першу чергу черга впливає персоналу готелю.

Управління персоналом (англ. *Human Resource Management*) – область знань і практичної діяльності, спрямована на забезпечення готельного підприємства «якісним» персоналом (здібним виконувати покладені на нього трудові функції) і ефективного використання його потенціалу з урахуванням інтересів працівників та підприємства. Готельні послуги мають основні відмінні властивості, такі як: невловимість, незбереження, мінливість якості і невіддільність виробництва і споживання послуг, які зумовлюють необхідність підходу до персоналу як до людського ресурсу, оскільки споживачі сприймають персонал як частину послуги, саме персонал формує бажання споживача повернутися в готель повторно.

Останні десятиліття ставлення до працівників промисловості гостинності різко змінилося; відбувся перехід від поняття «кадри» та «персонал» до поняття «людські ресурси», які потрібні самостійно формувати, ефективно використовувати та

забезпечувати їх розвиток відповідно до стратегії підприємства.

У зв'язку з цим, виникає необхідність пошуку нових механізмів ефективного управління персоналом готельних підприємств для забезпечення конкурентної переваги в довгостроковій перспективі, яка дозволить своєчасно формувати, використовувати та розвивати кадровий потенціал готельного підприємства (табл. 1).

Служба управління персоналом є функціональним підрозділом, яка покликана забезпечити належну роботу готельного підприємства. Служба управління персоналом координує роботу керівників підрозділів по питанням роботи з кадрами шляхом загальних умов (систем, процедур, програм), сприятливих більш повному використанню потенціалу співробітників для досягнення цілей підприємства. [7].

Таблиця 1 – Управління людськими ресурсами

Довгостроковий період	Середньостроковий період	Короткостроковий період
Планування потреби в персоналі		
Визначення організаційної структури, прогнозування зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, перелік характеристик працівників	Розробка плану дій з задоволенням прогнозованих потреб в кадрах	Розробка та ведення штатного розкладу
Підбір і відбір персоналу		
Джерела та методи відбору кадрів, система вирощування гідних лідерів, в том числі робота з ЗВО	Розробка процедур відбору та критеріїв відбору кадрів, визначення тривалості випробувального терміну	План набору персоналу
Оцінка результативності праці		
Визначення видів діяльності, основних принципів системи мотивації	Розробка системи оцінки виконання річних програм, доведення критеріїв до персоналу готелю	Створення системи поточного контролю результативності, і виконання оперативних планів
Визначення системи мотивації		
Визначення методів оплати та нематеріальних стимулів праці з урахуванням очікуваних зовнішніх умов	Оцінка працівників, розробка середньострокового плану оплати працівників, системи пільг і премій	Розробка конкретної системи оплати праці і преміювання
Навчання і розвиток персоналу		
Система оцінки потенціалу кадрів, відстеження появи необхідних перспективних спеціальностей у ЗВО	Розробка спільної програми організаційного та кадрового розвитку (у том числі саморозвитку)	Конкретні програми тренінгів, підвищення кваліфікації, особисті плани професійного розвитку
Промування і ротація кадрів		
Розробка довготривалої системи, забезпечує поєднання гнучкості і стабільності зростання працівників запевненими критеріями	Погодження індивідуальних прагнень працівників з цілями організації, підготовка схем просування працівників	Планування найближчих кадрових переміщень, ведення резерву кадрів
Облік і оцінка ефективності кадрової роботи		
Оцінка ефективності кадрової політики з погляду досягнення стратегічних цілей організації, розробка системи атестації кадрів	Розрахунок та аналіз різних показників, в том числі плинності кадрів	Ведення кадрової документації

До основних функцій управління персоналом у сучасному готелі можна віднести наступні: планування необхідної кількості персоналу; визначення потреби у наймі; маркетинг персоналу; пошук персоналу; відбір, набір, найм; адаптація; оцінка; навчання; підвищення кваліфікації; мотивація; планування кар'єри; кадровий резерв, корпоративна культура, дотримання трудового законодавства.

Система управління персоналом готельного підприємства має ряд загальних властивостей:

- є першим шаром управління готельним підприємством, оскільки люди об'єднані загальними цілями;
- управління персоналом присутнє у всіх напрямках діяльності — виробництво, маркетинг, фінансова сфера;
- головні цілі системи управління персоналом збігаються з цілями організації;
- має загальні риси, властиві колективам людей — спілкування, виникнення конфліктів і т.д.;
- містить приблизно однакові елементи по функціональному складу.

Таким чином, у системі управління персоналом готелю можна виділити ряд фундаментальних завдань:

- управління плануванням, використанням

працівників;

- управління атестацією персоналу;
- управління навчанням і розвитком персоналу;
- управління мотивацією персоналу;
- формування корпоративної культури в готельному бізнесі.

Використання тільки деяких з цих функцій на підприємстві не принесе результату, оскільки вони представляють собою замкнуту систему і повинні реалізовуватися тільки в сукупності.

Планування є першим етапом процесу управління персоналом. З допомогою процесу планування людських ресурсів реалізується концепція довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики. Планування є особливим процесом управління персоналом, оскільки знаходиться в тісному взаємозв'язку зі стратегією розвитку готельного підприємства. Процес планування передбачає п'ять основних етапів: оцінка поточного стану персоналу, оцінка майбутньої потреби у персоналі, розробка програми задоволення майбутніх потреб, визначення необхідних витрат, оцінка задоволення потреб [8].

Процес планування потреби в персоналі ведеться з

обліком дії багатьох факторів, які можна розділити на зовнішні (темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зрушення, політика, конкуренція) та внутрішні (стратегічні, середньострокові та поточні).

Планування є особливим процесом управління персоналом, який пов'язаний із стратегією розвитку підприємства. У той же час планування містить оцінку наявних людських ресурсів, прогнозування майбутніх потреб підприємства у персоналі та розробку програми на вибір джерел покриття потреби в кадрах.

Слід розрізняти якісну та кількісну потребу у кадрах. Обидва види потреби в практиці планування чисельності розраховують в єдності та взаємозв'язку.

Основною метою визначення потреби в найманні є забезпечення підприємства необхідною робочою силою при мінімізації витрат: визначається коли, де, скільки, якої кваліфікації і з якими витратами буде потрібно працівників в організації. При визначенні потреби в наймі аналізуються переваги та недоліки кандидатів на зовнішньому та внутрішньому ринку праці.

Маркетинг персоналу – вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення готельного підприємства людськими ресурсами, які утворюють стратегічний потенціал.

Загальним завданням маркетингу персоналу є: аналіз ринку праці, виявлення попиту на вакансії та пропозиції роботодавців, аналіз кадрової політики конкурентів, визначення вартості робочої сили, виявлення нових спеціальностей, формування іміджу готельного підприємства на ринку праці.

Маркетинг персоналу забезпечує гармонізацію інтересів працівників і готельного підприємства, пошук персоналу для роботи у готельних підприємствах здійснюється в кадрових агентствах, закладах вищої освіти, засобах масової інформації, службах зайнятості, а також з допомогою залучення фахівців підприємств – конкурентів.

Можливі також наступні види пошуку з зовнішніх джерел: найм по рекомендаціям, запрошення «самостійних» кандидатів. Найбільш поширеним прийомом пошуку персоналу є розміщення у засобах масової інформації рекламного оголошення про наявну в готелі вакансію. Реклама у періодичних виданнях – дуже ефективний метод, але дорогий інструмент залучення персоналу. Багато ведучих готелів орієнтовані на набір студентів або випускників закладів вищої освіти, спеціалістів, які не мають досвіду роботи. Особливості набору випускників пов'язані з тим, що за відсутності професійних компетенцій оцінюються рівень кваліфікації та особисті компетенції, такі як комунікабельність, рішучість, активність, навчання, ставлення до критики, гнучкість мислення і т.д.

Державні служби зайнятості – дозволяють одночасно розглядати велику кількість кандидатів на вільні вакансії підприємства. Громадяни отримують додаткову професійну освіту для роботи в індустрії туризму та готельному бізнесі, що має велике суттєве соціальне значення.

Кадрові агенції надають свою базу даних, як претендентам, так і роботодавцям. Безперечною

перевагами роботи з кадровим агентством є послуги тимчасового персоналу та лізингу персоналу, коли робота кваліфікованого фахівця затребувана компанією – роботодавцем на тимчасовій основі.

Після набору персоналу наступним етапом є відбір та найм персоналу. На цьому етапі можна виділити ряд послідовних кроків: аналіз резюме, рекомендаційних листів, проведення співбесід, діагностика професійної придатності, оцінка відповідності вимогам займаної посади, медичний контроль, аналіз результатів та прийняття рішення про прийом на роботу.

Адаптація має на меті забезпечити ефективну роботу нового персоналу з перших днів на готельному підприємстві. Адаптація персоналу у готельному підприємстві існує у чотирьох видах: організаційна, професійна, соціально-психологічна і соціально-фізіологічна. Організаційна проводиться службою персоналу, під час якої персонал отримує повну інформацію про організацію, включаючи: історію виникнення, організаційна структура готелю, основні та додаткові послуги готелю, принципи гостинності, правила безпеки та гігієни.

Функціональна адаптація проходить на робочому місці, організатором є керівник чи наставник, що забезпечує освоєння працівником технології роботи в даному підрозділі, програмного забезпечення і ведення необхідного документообігу. Соціально-психологічна адаптація – це прийняття новим співробітником системи цінностей на підприємстві, яке виражається в поведінці працівника на підприємстві та виконанні корпоративних стандартів: поведінки, зовнішнього вигляду, обслуговування, вирішення скарг та конфліктів. Цей вид адаптації допомагає персоналу зрозуміти систему взаємин між керівником, персоналом і споживачами, існуючу в готелі корпоративну культуру. Соціально-фізіологічна адаптація необхідна для того, щоб оцінити пристосованість працівника до режиму праці (змінна робота, нічний час), фізичним і психофізіологічним навантаженням, санітарно-гігієнічним факторам виробничого середовища, графіку роботи і відпочинку, витривалість та стресостійкість працівника [9].

Наявність та використання програм психологічного супроводу співробітників на стадії їх адаптації не тільки допомагає успішному професійному розвитку персоналу, але і підвищує ефективність і продуктивність трудової діяльності, а також забезпечує потрібну для готелів якість обслуговування споживачів.

Оцінка персоналу. Метою оцінки персоналу є вивчення ступеню підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявлення його рівня потенційних можливостей для визначення перспектив професійного і посадового зростання.

Оцінка персоналу – це системна технологія, що вимагає спеціальної підготовки. Для її якісного здійснення необхідні не тільки знання про етапи її проведення, а й специфічні навички в даній області.

Оцінка персоналу дозволяє виявити і перевірити виконання посадових обов'язків співробітниками; сильні та слабкі сторони кожного співробітника, кращі

ділянки роботи для кожного, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Також оцінка персоналу дозволяє керівникам більше ефективно проводити такі кадрові процедури, як внутрішньоорганізаційні переміщення; контроль персоналу; оптимізація системи оплати праці та розробка програм навчання персоналу. Використовуючи результати досліджень з оцінки персоналу, керівники готельних підприємств можуть більше повно розкрити потенціал своїх співробітників, що, в свою черга, позитивно вплине на результати їхньої роботи та сприятиме зростанню прибутку організації. Таким чином, оцінка персоналу є одним з важливих інструментів при розробці та здійсненні ефективної системи управління кадрами і, відноситься до найважливіших складових частин управління організацією.

Навчання персоналу. Навчання персоналу – одне з складових спільного успіху готельних підприємств в довгостроковій перспективі, оскільки сприяє формуванню єдиної команди професіоналів-однодумців і дозволяє підвищити ефективність роботи кожного співробітника.

Існує безліч цілей навчання персоналу компанії, такі як:

- ✓ навчання при надходженні нового співробітника в організацію;
- ✓ навчання при переміщенні співробітника на іншу посаду або зміні обсягу робіт;
- ✓ навчання співробітників при виявленні неякісного виконання ними своїх професійних обов'язків;
- ✓ навчання для менеджерів і співробітників, які бажають підвищити свій рівень професійної кваліфікації;
- ✓ навчання при зміні технологій роботи або взаємодії відділів і структурних підрозділів готельного підприємства.

Важливою метою навчання під час вступу нового співробітника на підприємство готельної індустрії є швидка адаптація людини до пропонувананих умов роботи, створення умов для отримання максимальної віддачі від співробітника в максимально короткі терміни.

Всі методи навчання персоналу можуть дати необхідний результат, але необхідно точно знати, на який результат чекає компанія від навчання персоналу, навіщо їй це потрібно, і яким чином будуть контролюватися отримані результати.

Підвищення кваліфікації. Під підвищенням кваліфікації розуміється формальне та неформальне навчання, необхідне для того, щоб персонал був здатний виконувати повний спектр своїх службових обов'язків. Така підготовка є центральним компонентом розвитку готельного підприємства та може включати формальне навчання, отримання другої освіти, освоєння досвіду колег і інших видів діяльності, що ведуть до отримання нових навичок та умінь, які потім будуть використані на практиці.

У ході підвищення кваліфікації необхідно навчитися виконувати роботу відповідно з вимогами бізнесу, належної якості і вчасно, для цього потрібно постійно змінювати та удосконалювати методи роботи

для підприємства.

Мотивація. Мотивація співробітників є одним із найголовніших питань керівників та менеджерів із персоналу. Особливістю мотивації персоналу готельних підприємств є те, що в роботі персоналу заохочується клієнтоорієнтування, розуміння потреб клієнтів і своєчасне їх задоволення, формування персоналом готелю додаткової цінності послуг власним ставленням та підходом, властивим кожному співробітнику окремо. Розвинені як матеріальна мотивація (надбавки, премії, бонуси), так і нематеріальна (конкурси професійної майстерності, найкращий співробітник, корпоративні свята, делегування повноважень).

Стимулювання персоналу – спонукання покращувати результати праці за допомогою матеріальної зацікавленості. За допомогою бонусних виплат залежно від персонального вкладу, премії за відсутність прогулів, пільгове харчування, додаткові вихідні дні, оплачувана відпустка, подарунки, та інше. У якості стимулів використовують не тільки заохочувальну систему, але і карають, наприклад, позбавлення бонусів і премій, зниження суми заробітної плати за прогули, віднімання грошових коштів із зарплати як компенсацію за порушення посадових інструкцій, що спричинило витрати компанії та інше.

Програми мотивації і стимулювання ще недостатньо розвинені і популярні в нашій країні. Це викликано частково тим, що у кваліфікованих співробітників від самого початку дуже високі вимоги до компанії. Громадська думка не надає високої цінності тривалій роботі у одного роботодавця. На даний момент змінити роботу на іншу – з «найкращими умовами» – готовий у середньому кожен другий співробітник, що найбільш яскраво характеризує невисоку ефективність стимулюючих програм.

Планування кар'єри. Планування кар'єри – одне з напрямів кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії та етапів розвитку і просування спеціалістів.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією та планами її розвитку, що виражається у складанні програми професійного і посадового зростання.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра пов'язана з траєкторією руху людини в організації. Вона може мати наступні форми:

- ✓ вертикальна кар'єра (посадове зростання);
- ✓ горизонтальна кар'єра (просування всередині організації, робота в різних підрозділах одного рівня ієрархії);
- ✓ доцентрова кар'єра (більше глибоке включення в процеси прийняття рішень).

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер по персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер).

Основні заходи по планування кар'єри, специфічні для різних суб'єктів планування, представлені в табл. 2.

Таблиця 2 – Основні заходи по плануванню кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи
Співробітник	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації та посади Оцінка перспектив і реалізація зростання
Менеджер по персоналу	Оцінка потенціалу співробітників при прийомі на роботу/Визначення на робоче місце Додаткова підготовка Промування
Лінійний менеджер(безпосередній керівник)	Оцінка результатів праці Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції щодо зростання

Корпоративна культура. Корпоративна культура – це система цінностей, бездоказово прийнята усіма членами колективу та задає загальні рамки поведінки.

Сучасні керівники та керуючі повинні розглядати культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Необхідно створити власну культуру в готелі так, щоб усі службовці розуміли і дотримувалися її.

Позитивна культура фіксує цінність готельного підприємства як умови реалізації саморозвитку співробітників. Негативна – відображає ситуацію, коли робота на конкретному підприємстві різною мірою вигідна співробітнику. У готелях з негативною культурою відзначається ряд проблем: наявність конфліктів і пліток, що підривають імідж готельного підприємства у його працівників, громадськості і партнерів; недовіра до керівникам усіх рівнів управління; висока плинність кадрів. Тому формування позитивної корпоративної культури – достатньо важлива функція управління персоналом, якою не варто нехтувати.

У різних готельних підприємствах набір функцій та їхнє групування можуть різнитися. Але загалом цей перелік відображає склад того, що необхідно на успішно працюючому підприємстві готельної індустрії для ефективного управління персоналом. Таким чином, для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідною умовою є – використання всіх функцій управління персоналом в сукупності, тісному взаємозв'язку.

Управління персоналом готельних підприємств визначається специфікою наданого готельного продукту, котрий складається з послуг (основних і додаткових), що надаються співробітниками, наслідком чого є високий рівень залежності якості обслуговування і ефективності діяльності підприємства від людського фактора. Однак багато в чому визначальна роль людського фактора не є винятковою: на діяльність готельного підприємства у сфері управління персоналом здатні впливати як внутрішні чинники, пов'язані з організацією і веденням бізнесу (спеціалізація, категорія, форма власності, організації управління, розмір підприємства), так і зовнішні, визначальні умови його функціонування та характеризуючі особливості і стан індустрії гостинності (сезонність, стан ринку, в том числі ринку праці, загальноекономічна, епідеміологічна ситуація, сучасні тенденції в розвитку суміжних галузей і ін).

З огляду вищесказаного, виникає необхідність виділити і проаналізувати ключові галузеві фактори, визначальні особливості управління персоналом

готельного підприємства в сучасних умовах.

Специфіка послуг є основним фактором, що надають вплив на процес управління персоналом готельного підприємства, внаслідок таких особливостей як: нематеріальний характер послуги (невловимість), нерозривність процесу виробництва та споживання (невіддільність від джерела), мінливість якості, відсутність володіння, незбереженість. З перерахованих особливостей послуг найбільший вплив на процеси, пов'язані з управлінням персоналом, здійснюють: нерозривність виробництва і споживання, мінливість якості, безпосередньо пов'язані з людським фактором. У зв'язку з цим можна виділити особливість управління персоналом готельного підприємства, яка полягає в необхідності забезпечення клієнтоорієнтованості персоналу [7, 9].

Клієнтоорієнтованість персоналу – комплексна професійна компетенція, що складається з сукупності взаємопов'язаних елементів (знань, умінь, навичок, мотивації, цінностей, установок, особистісних якостей, поведінки), що характеризує якість робочої сили, і виконує функції базового компонента в формуванні професійних компетенцій працівників, а також в стратегії встановлення і підтримки взаємин з клієнтами.

Реалізація стратегії клієнтоорієнтованості припускає прояв уваги не тільки в відношенні зовнішніх, але і внутрішніх клієнтів – персоналу організації, який в кінцевому результаті повинен забезпечити найкраще задоволення потреб клієнтів. Основними інструментами при даному підході виступають корпоративна культура і внутрішній (внутрішньоорганізаційний) маркетинг, репрезентуючий собою «вигляд управлінської діяльності, спрямований на оптимізацію внутрішнього середовища підприємства шляхом використання маркетингового підходу до управління персоналом (засобами маркетингу)». Результатом внутрішнього маркетингу є залучений персонал, що володіє високим рівнем клієнтоорієнтованості, що забезпечує високі показники якості обслуговування, лояльності клієнтів, зміцнення бренду підприємства (у том числі *HR*-бренду) і як наслідок, підвищення прибутку.

Щодо персоналу готельних підприємств все більше значення набувають, не тільки спеціалізовані професійні компетенції, відповідні займаній посаді (*hard skills*), але і *soft skills*, що характеризують неспеціалізовані вміння та навички взаємодії та ефективного спілкування персоналу з клієнтами. Серед *soft skills*, найбільш значимі для персоналу індустрії гостинності, можна виділити: особиста і командна відповідальність; емоційний інтелект і емпатія; активне слухання; вербальна і невербальна комунікація; управління стресом

(стресостійкість).

Таким чином, можна виділити напрямки HR-роботи, визначальні особливості управління персоналом на підприємствах промисловості гостинності: спеціальні вимоги до персоналу в частини *soft skills*; підтримка і розвиток внутрішньої клієнтоорієнтованості персоналу за допомогою застосування додаткових HR-інструментів і технологій.

Управлінню персоналом властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає облік взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування та організацію системи.

В умовах ринкової економіки у керівників готельних підприємств з'являється об'єктивна необхідність здійснення постійного пошуку нових методів і технологій формування та розвитку свого кадрового потенціалу, що забезпечує ефективність системи управління персоналом та сталий розвиток готельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Висновки. Таким чином, управління персоналом в галузі гостинності відіграє критичну роль у забезпеченні високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів, що є ключем до успіху на ринку. В цій галузі існують специфічні вимоги, які вимагають специфічних підходів до управління персоналом. Оберт персоналу, специфіка робочої сили та вимоги до обслуговування потребують унікальних стратегій та підходів у системі управління персоналом. Впровадження сучасних технологій, таких як програмне забезпечення для управління ресурсами людських факторів (HRM), може значно полегшити процеси управління персоналом і підвищити ефективність бізнесу. Збереження талантів і розвиток персоналу є важливими аспектами системи управління персоналом, оскільки це допомагає знизити оберт персоналу і забезпечити стабільність та ефективність бізнесу.

Отже, успішна система управління персоналом в індустрії гостинності є критично важливою для досягнення конкурентоспроможності підприємств у цьому секторі, і вимагає комплексного підходу, який враховує специфіку галузі та використовує сучасні підходи і технології.

Список літератури

1. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект XXI, № 1, 2020, С. 75-80.
2. Коломієць В.М. Організація торговельної діяльності у системі стратегічного управління готельно-ресторанним. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 23. С. 42-44.
3. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2. Т. 2. С. 271-274.
4. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1 С. 67-72.
5. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Вісник КНУТД. 2018. № 1(119). С. 45-54.
6. Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі: навч. посіб. / Під ред. І.А. Ажаман, Т.В. Смялянець. Одеса: ОДАБА, 2018. 268 с.
7. Управління ресурсами підприємства : монографія / за заг. ред. к.е.н., проф. Г. О. Швиданенко. К. : КНЕУ, 2014. 418 с.
8. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / За редакцією члена кор. НАН України, д.е.н., професора Дорогунцова С.І. К.: ЛираК, 2005. 520 с.
9. Луц'як В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. 331 с.

References (transliterated)

10. Riabenka M.O., Mazurkevych I.O. Upravlinnia personalom u zakladakh hotelno-restorannoho gospodarstva. Intelekt KhKhI, № 1, 2020, S. 75-80.
11. Kolomiets V.M. Orhanizatsiia torhovelnoi diialnosti u systemi stratehichnoho upravlinnia hotelno-restorannym. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2010. № 23. S. 42-44.
12. Tomalia T.S. Osoblyvosti upravlinnia personalom na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2017. № 2. T. 2. S. 271-274.
13. Poltavska O.V. Materialne stymuliuvannia personalu pidpriemstv hotelnoho gospodarstva na osnovi kompetentnisnoho pidkhdou. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2015. № 1 S. 67-72.
14. Nifiatova O. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom hotelno-restorannoho biznesu. Visnyk KNUTD. 2018. № 1(119). S. 45-54.
15. Menedzhment ta upravlinnia proektamy v budivel'ni haluzi: navch. posib. / Pid red. I.A. Azhaman, T.V. Smelianets. Odessa: ODABA, 2018. 268 s.
16. Upravlinnia resursamy pidpriemstva : monohrafiia / za zah. red. k.e.n., prof. H. O. Shvydanenko. K. : KNEU, 2014. 418 s.
17. Upravlinnia suchasnym hotelnym kompleksom: navch. posib. / Za redaktsiieiu chlena kor. NAN Ukrainy, d.e.n., profesora Dorohuntsova S.I. K.: LiraK, 2005. 520 s.
18. Lutsiak V.V., Polova O.L., Stavska Yu.V., Mostenska T.H. Upravlinnia biznes-protsesamy v HRS: navchalnyi posibnyk. Vynnytsia: VNAU. 331 s.

Надійшла (received) 18.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Якименко-Терещенко Наталія Василівна (Yakymenko-Tereshchenko Nataliia) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0003-2927-7989; e-mail: Nataliia.Iakymenko-Tereschenko@kphi.edu.ua.

Куніця Катерина Вікторівна (Kunitsia Kateryna) – кандидат технічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0001-5577-7026; e-mail: ekaterina.kunitsia@kphi.edu.ua.