

УДК 640.41

Є. О. Музичка,  
к. е. н., доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0003-3640-0404

У. В. Ситайло,  
асистент кафедри туристичного та готельного бізнесу,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID ID: 0000-0001-6013-2580

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.2.101

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Y. Muzychka,  
PhD in Economics, associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Business, National University of Food Technologies  
U. Sytailo,  
assistant of the Department of Tourism and Hotel Business, National University of Food Technologies

### FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES

У статті досліджено проблему управління персоналом готельних підприємств. Підкреслено особливості використання сучасних технологій управління персоналом на підприємствах сфери послуг. Обґрунтовано роль удосконалення інформаційної системи готельних підприємств — вона підвищує продуктивність праці, знижує витрати, підвищує оперативність реагування на позитивні та негативні чинники. Вказано основні аспекти, що дозволяють підвищити ефективність процесу управління персоналом. Основними завданнями розроблення власного програмного додатку для управління організаційною структурою на основі комп'ютерних програм управління кадрами, є атестація та оцінка персоналу, зберігання професійної історії, формування кадрового резерву, розроблення програм розвитку, прогнозування створення нових робочих місць, діагностика мотивації, підвищення мотивації, створення систем підбору та відбору, оцінка витрат на навчання та інші. Визначено потреби в професійному навчанні, які здійснюються відповідно до індивідуального плану розвитку. Вказані особливості оцінки процесу управління персоналом готельних підприємств. Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. Оцінюванням персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам. Існує значна кількість видів оцінювання. Визначено потреби у розвитку персоналу, які складають загальну програму професійного навчання персоналу підприємства. Поетапне формування програми розвитку персоналу надасть змогу готельному підприємству чітко визначити цілі, завдання та напрями удосконалення організації управління персоналом на підприємстві. Доведено, що впровадження комплексного оцінювання персоналу та створення власного програмного додатку для управління організаційною структурою у загальну інформаційну систему готельних підприємств забезпечить своєчасний контроль та оцінку результатів діяльності підприємства.

The article deals with the problem of personnel management of hotel enterprises. The features of the use of modern personnel management technologies at service enterprises have been emphasized. The role of improving the information system of hotel enterprises is justified — it increases labor productivity, reduces costs, and improves the responsiveness to positive and negative factors. The main aspects that improve the efficiency of the personnel management process are indicated. The main tasks of developing your own software application for managing the organizational structure based on computer programs for personnel management are the certification and assessment of personnel, storage of professional history, the formation of a personnel reserve, the development of development programs, forecasting the creation of new jobs, diagnostics of motivation, increasing motivation, creating selection systems and selection, cost estimation of training and others. The needs for vocational training that are carried out in accordance with an individual development plan are identified. The indicated features of the assessment of the personnel management process of hotel enterprises. Personnel assessment is considered as an element of management and as a system of personnel certification; it is used in an organization in one form or another. Personnel assessment is a procedure carried out with the aim of identifying the degree of compliance of the professional, business and personal qualities of the employee, quantitative and qualitative results of his work with certain requirements. There are a significant number of types of assessment. The needs for personnel development are identified, make up the general program of professional training of the enterprise personnel. The phased formation of the personnel development program will allow the hotel company to clearly define the goals, objectives and directions of improving the organization of personnel management at the enterprise. It is proved that the introduction of a comprehensive assessment of personnel and the creation of its own software application for managing the organizational structure in the general information system of hotel enterprises will provide timely monitoring and evaluation of the results of the enterprise.

Ключові слова: готельне підприємство, управління персоналом, заходи підвищення конкурентоспроможності, особливості управління готельними підприємствами.

Key words: hotel enterprise, HR, measures to increase competitiveness, features of management of hotel enterprises.

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Впровадження сучасних технологій управління персоналом готельних підприємств застосовується для

більш ефективної реалізації низки функцій у сфері формування та використання людських ресурсів. Цілеспрямована та продумана інформаційна система дозволяє оперативніше виявляти відхилення у сфері управління персоналом, підвищує ефективність управління мотива-

цією працівників, знижує витрати робочого часу на реалізацію адміністративних та управлінських функцій у сфері управління персоналом. Актуальність дослідження посилюється в умовах складних кризових явищ. Для підприємств вкрай необхідно бути конкурентоздатними на світовому ринку. Для цього передусім необхідно забезпечити максимально ефективну роботу персоналу, що власне й дозволяє зробити продумана політика управління персоналом, яка реалізується за допомогою відповідних програмних рішень.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблем управління персоналом підприємств сфери послуг присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців: О. Грішнова, О. Крушельницька, А. Левченко, Г. Михайліченко, І. Павленко, О. Полтавська, С. Скобкін, Г. Шмідта, Д. Шоул, Х. Грехема, та багатьох інших. Зокрема автори вказують на сутність інформаційних технологій, аналізують програмні продукти, що присутні на ринку, вказують можливості інформаційних систем при здійсненні управління персоналом. Водночас потребує детальніше вивчення питання інтеграції сучасних інформаційних систем у роботу підприємств, удосконалення поточного функціоналу управління персоналом тощо.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей управління персоналом готельних підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сфері управління готельними підприємствами професійний розвиток персоналу має бути комплексним безперервним процесом. Сучасні готельні підприємства бачать для себе такі етапи щодо розвитку персоналу: постановка цілей в розвитку персоналу; визначення методів розвитку персоналу; мотивація співробітників до навчання здійснення безпосередньо процесу навчання; моніторинг набутих знань, умінь і навичок; визначення ефективності навчання [2].

Особливістю розвитку персоналу в сфері послуг є те, що найважливішу роль у розвитку персоналу відіграють лінійні менеджери, тобто керівники відділів. Саме вони створюють вимоги щодо тенденцій на ринку, а також зміни потреб до виконуваної роботи, навички та знання, що потребують їхні підлегли. Тому визначення потреби у навчанні персоналу зазвичай є задачею лінійних менеджерів, які повинні передати ціль та зміст проекту розвитку кадровим спеціалістам. Основну роботу з організації навчання персоналу, як правило, виконують HR-відділ.

Потреба у професійному розвитку персоналу повинна здійснюватися на усіх рівнях управління персоналу: організації загалом, структурного підрозділу, індивідуальному, а також потребує зусиль з боку самого працівника.

Основними чинниками, що зумовлюють потребу в навчанні персоналу можуть бути як зовнішні, так і внутрішні. Особливо в сфері послуг, досить часто витрачають достатньо великі кошти на розвиток людських ресурсів. Не менш важливими є внутрішні чинники, серед яких основним є мотивація персоналу. Тренінги, навчання, можливості індивідуального розвитку позитивно впливають на працівників.

На рівні робітника визначення потреби в професійному навчанні здійснюється відповідно до індивідуального плану розвитку.

Отже, усі ці потреби у розвитку персоналу складають загальну програму професійного навчання персоналу підприємства.

Важливим етапом формування програми професійного розвитку персоналу є визначення та форму-

вання бюджету. Основні фактори, що формують розмір бюджету є потреби готелю у професійному навчанні персоналу та рівень фінансового забезпечення.

HR-відділ формує конкретні цілі для кожного відділу згідно визначених потреб у професійному навчанні. Цілі повинні бути оцінені у процесі і після закінчення навчання персоналу.

Наступним етапом організації розвитку персоналу на підприємстві є вибір форм і методів навчання. Усі методи навчання можна умовно поділити на дві групи — методи навчання персоналу на робочому місці і методи навчання поза робочим місцем. До основних традиційних методів навчання на робочому місці належать: інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, метод ускладнених завдань та ін. [6].

У готельних підприємствах зазвичай використовують методи внутрішнього навчання, тобто тренінги або коучери HR відділу. Розвиток персоналу на підприємстві є більш ефективним, оскільки зміст навчання в таких випадках пристосований до потреб визначеного готелю на даний момент, а отже, і підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Також здійснюється перевірка набутих знань, що здобув персонал у результаті навчання. Зазвичай контроль проводиться в практичній площині у вигляді будь-якої форми контролю знань з набутих знань та навичок по закінченню навчання. В готельних підприємствах важливо враховувати такі показники, як збільшення обсягів прибутку, продуктивність праці, задоволеність клієнтів, впровадження нових технологій, підвищення продуктивності тощо.

Отже, всі вище зазначені етапи розвитку персоналу на підприємстві при їх правильній реалізації можуть позитивно вплинути на ефективність роботи готелю та рівень його конкурентоспроможності, що є надзвичайно актуальним у сучасних ринкових умовах [4].

Також важливим аспектом управління персоналом готельних підприємств є процедура оцінювання, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей персоналу, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Нині немає єдиного підходу до проблеми вимірювання ефективності трудової діяльності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу тісно пов'язаний з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком підприємств та ін. Для того щоб мати змогу ефективно оцінити персонал необхідно впроваджувати стандарти ефективності праці для кожного працівника/відділа, розробити положення щодо процедури оцінювання результативності праці, обговорювати результати оцінки з працівниками та задокументувати ухвалені рішення та оцінку для створення загального рейтингу.

Вибір конкретної концепції оцінки ефективності трудової діяльності залежить від певних чинників: моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, розміру готелю, масштабу управління, періоду часу, стану планування, системи бухгалтерського обліку, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури тощо.

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, її слабких та сильних сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації [3].

Мотиваційна мета полягає в тому, що оцінка сама по собі є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, так як адекватно оцінені витрати праці будуть забезпечувати подальше зростання продуктивності праці працівників, але тільки в тому випадку, якщо праця людини буде оцінена відповідно його очікуванням [5].

Із всієї сукупності цілей і напрямів проведення оцінки персоналу виділяють основну — покращити управління діяльністю підприємства. Оцінюванню підлягають усі категорії працівників, але значимість його для окремих категорій різна. Окрім того, оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу — це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства. За таким підходом оцінювання персоналу повинно обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованим на розроблення рекомендації управління персоналом [3].

Безпосередньо через оцінку персоналу керівник підприємства чи то інша вповноважена особа, може отримати інформацію про ефективність роботи персоналу, їх потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці тощо. Окрім того, на результатах оцінки ґрунтується ряд управлінських рішень з проблем: підбору і розстановки кадрів, вищення вкладу кожного працівника в діяльність підприємства; просування працівників як по вертикалі, так і по горизонталі; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; зміцнення взаємозв'язків адміністрації, керівників і підлеглих. Однак під час проведення процесу оцінки персоналу можуть виникати такі проблеми: упередженість оцінки, нерозуміння персоналом необхідності проведення оцінки, невірна інтерпретація отриманих результатів та ін. [1].

Однією з важливих недоліків інформаційних систем, які використовуються в готельних підприємствах є відсутність можливості ефективного управління організаційною структурою. Перелік фахівців формується суцільним списком, що затрудняє управління структурою, а також аналіз і оцінку витрат у розрізі відповідальності.

Тому вирішенням такої проблеми може бути впровадження за рахунок створення власного програмного додатку для управління організаційною структурою у загальну інформаційну систему підприємства. Це дозволить зокрема ефективніше проводити планування роботи у розрізі окремих проектів. Наприклад, у разі залучення до запуску нового проекту менеджер по персоналу зможе отримати детальний список усіх фахівців, що задіяні у процесі реалізації, що значно полегшить управління саме в межах цього проекту.

Така організаційна структура дозволяє отримати наочне свідчення поточної ситуації на підприємстві, що значно полегшує прийняття необхідних управлінських рішень у разі здійснення реорганізації, реструктуризації, оцінюванні персоналу або доповненні поточної організаційної структури готелю.

Крім цього, у такому програмному додатку може бути наявна власна база тренінгів, яка відображає час та період їх проходження, інструктажів, що дозволяє відслідковувати їх використання та ознайомлення. Можуть впроваджуватись: каталог навчальних курсів, перевірок знань, атестацій; довідник з навчання, інструктажів з професій, за видами робіт тощо; план і факт проведення навчання, перевірок знань; моніторинг строків закінчення атестацій, допусків по навчанню.

Тобто в такому випадку чітко видно, який фахівець у якому відділі працює, кількість фахівців тощо. Це дозволяє порівняти витрати на роботу відділу за попередні періоди із поточними або плановими, що також за умови незмінного навантаження на відділ та за вищого рівня витрат може вказувати на резерви скорочення витрат та наявність вузьких місць у організаційній структурі.

Також таке наочне вираження організаційної структури дозволить налагодити системи мотивації персоналу, що стосуються цілого відділу.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, впровадження комплексного оцінювання персоналу та створення власного програмного додатку для управління організаційною структурою у загальну інформаційну систему готельних підприємств забезпечить своєчасний контроль та оцінку результатів діяльності підприємства.

### Література:

1. Балабанова, Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. — К.: Професіонал, 2006. — 512 с.
2. Комар Ю.М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю.М. Комар. — Донецьк: СПД Купріянов, 2008. — 358 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. — 2-е вид., перероблене й доповнене. — К.: Кондор, 2005. — 308 с.
4. Левченко А.О. Методичні підходи до управління розвитком персоналу на підприємстві / А.О. Левченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. — Кіровоград: КНТУ, 2005. — Вип. 7, Ч. 1. — С. 156—163.
5. Лебедева І.Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку / І.Ю. Лебедева, В.О. Томашевська // Інвестиції: практика та досвід. — 2018. — № 12. — С. 75—81.
6. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 312 с.

### References:

1. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2006), *Upravlinnja personalom [Personnel management]*, Profesional, Kyiv, Ukraine.
2. Komar, Ju.M. (2008), *Naukovi zasady innovacijnyh mehanizmv derzhavnogo upravlinnja pidgotovkoju studentiv upravlins'kyh special'nostej [Scientific principles of innovative mechanisms of public administration training of students of administrative specialties]*, SPD Kuprijanov, Donec'k, Ukraine.
3. Krushel'nyc'ka, O.V. and Mel'nychuk, D.P. (2005), *Upravlinnja personalom [Personnel management]*, 2-d ed., Kondor, Kyiv, Ukraine.
4. Levchenko, A.O. (2005), "Methodical approaches to management of personnel development at the enterprise", *Naukovi pracj Kirovogradskogo nacional'nogo tehnic'nogo universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 7, no. 1, pp. 156—163.
5. Ljebjedjeva, I.Ju. and Tomashevs'ka, V.O. (2018), "Approaches to the evaluation of personnel as a component of the analysis of human resources and technology of its development", *Investycii': praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 75—81.
6. Rul'jev, V.A. and Gutkevych, C.O. (2011), *Menedzhment [Management]*, Centr uchbovoi' literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 21.01.2020 р.