

УДК 005.95:640.4

Вакуленко Т. В., асистент (ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»)

СУТНІСТЬ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті розкрито сутність ефективного управління персоналом на підприємствах готельного господарства. Визначено основні аспекти та показники ефективного управління персоналом на підприємствах готельної галузі.

Ключові слова: ефективне управління персоналом, економічна ефективність, організаційна ефективність, підприємства готельного господарства, показники ефективності управління персоналом, соціальна ефективність.

Управління персоналом в межах нової реальності та глобальних трансформацій розглядається як важіль, що сприятиме досягненню високих показників рентабельності підприємств готельної галузі.

В розвинених країнах ефективне управління персоналом в даний час висувається в число критичних чинників економічної стабільності готельної галузі, яке реалізується в програмах навчання персоналу, підвищенні кваліфікації кадрів, підборі кадрів, виявленні кращих працівників, розвитку особистих здібностей, мотивації персоналу, отриманні задоволення від виконуваної роботи.

Для того щоб досягти певних покращень в цьому напрямі, перш за все необхідно коректно і максимально повно оцінити рівень ефективного управління персоналом в підприємствах готельного господарства.

Рівень ефективного управління персоналом на підприємстві будь-якої галузі можливо виміряти відповідними показниками соціальної й економічного характеру. Однак більш змістовним для підприємств готельного господарства є комплексний підхід до визначення ефективності управління персоналом, в основу якого покладено розробку соціально-економічного показника ефективності. Цей показник, відповідно до вимог сучасності, необхідно розглядати як у соціальному, так і в економічному аспектах.

Якщо економічний аспект розглядається у формуванні фінансової, матеріальної бази, то соціальний аспект показує вплив управлінських дій на формування професійних якостей працівників, їх відносин усе-

редині компанії, психологічного клімату в колективі.

Проблемами управління персоналом в різний час та в різних країнах світу займалися багато вчених-економістів: Дж. Мілкович, Дж. Бодро, М. Армстронг, В. П. Галенко, Т. Ю. Базаров, Л. І. Михайлова, М. І. Магура, С. Л. Самигин, А. П. Єгоршин, Є. В. Маслов, І. П. Трегулова, М. Д. Виноградський та багато інших, але ці проблеми залишаються актуальними і сьогодні.

Метою статті є розкриття сутності ефективного управління персоналом на підприємствах готельного господарства.

Відмінна риса підприємств індустрії гостинності – це виробництво не тільки матеріальної продукції, а й послуг.

Виходячи з визначення послуги, як специфічної форми праці, в якій сам продукт праці – матеріальний (річ) або нематеріальний (корисний ефект праці) і процес його виробництва невіддільні, стає зрозумілим, що в готельному виробництві власне послуги і праця з їх надання (обслуговування) по суті дві сторони одного поняття. А отже, якість послуг та ефективність готельного виробництва цілком залежать як від асортименту послуг, так і від організації їх надання. Правильним буде твердження, що нематеріальний продукт підприємств готельного господарства, має подекуди більший вплив на конкурентоспроможність підприємства ніж матеріальний, про що свідчить схема готельного продукту, наведена на рис. 1.

Основним критерієм оцінки послуг є їх якість. Так, якість обслуговування або рівень сервісу є сьогодні чи не єдиним чинником диференціації готелів аналогічного класу. Перемога в конкурентній боротьбі серед підприємств індустрії гостинності визначальною мірою стала залежати саме від рівня сервісу. Це підтверджується наявністю прямої залежності між наданням якісного обслуговування і величиною прибутку на вкладений капітал, що відзначається експертами в галузі гостинності.

Саме тому в індустрії гостинності особливе значення надається людському фактору, адже в процесі надання послуг відбувається багатоступеневе взаємодія клієнта зі службовцем. Якість обслуговування при цьому багато в чому визначається ступенем відповідності дій службовця встановленим стандартам. А це, у свою чергу, залежить від здатності і бажання (мотивації) працівника слідувати цим стандартам.

Домогтися від персоналу вміння та бажання надавати послуги згідно стандартам гостинності нелегке завдання. Якщо не тільки відділи маркетингу та бронювання, але і всі працівники закладу, починаючи від охоронця, швейцара, прибиральниці, порт'є, покоївки, до генерального менеджера, директора, не направлятимуть свої зусилля на під-

вищення рівня задоволеності клієнта, готель не зможе працювати ефективно.

Ще зовсім недавно конкурентна боротьба була зосереджена тільки в області маркетингу, вдосконалення організаційних структур, поліпшення стану матеріально-технічної бази готельного підприємства, вдосконалення технологій обслуговування відвідувачів. Зараз на перше місце виходить конкуренція по асортименту послуг, що надаються, якості їх надання, що напряму залежать від рівня підготовки персоналу і ефективності управління персоналом.

Існує чимало наукових підходів до визначення ефективності управління персоналом, але це питання викликало багато суперечностей між теоретиками. Приймаючи рішення про ефективність або неефективність управління персоналом варто виокремити економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність відображає економічні результати діяльності підприємства готельного господарства при використанні конкретної системи управління персоналом. Можна визначити наступні показники економічної ефективності діяльності підприємств готельного господарства, на які може вплинути ефективність чи неефективність управління персоналом на підприємстві і які відображають в основному результати виробничо-господарської діяльності організації: розмір прибутку, прибуток на одного робітника, відношення прибутку до заробітної плати, завантаження номерного фонду – відношення кількості проданих номерів до кількості номерів, що пропонувалися до продажу, середня ціна проданих номерів - дозволяє оцінити роботу служби розміщення з продажу дешевих та дорогих номерів, структура та об'єм наданих додаткових послуг, співвідношення заробітної плати та кількості працівників, рентабельність, рівень ризику, тощо.

Організаційна ефективність управління персоналом характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни та ін. Показниками для її оцінки є: показники кількісної, структурної та якісної укомплектованості кадрів, рівень централізації функцій управління, співвідношення кількості управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, швидкість прийняття управлінських рішень та інших видів праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо [2].

Соціальна ефективність управління персоналом відображає вплив на процеси формування професійних характеристик працівників, фор-

мування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інститутів тощо. Соціальну ефективність можна оцінювати за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, стабільність кадрів, розвиток соціальної інфраструктури на підприємстві, показник ступеню задоволеності працівників роботою на підприємстві, рівень умов праці, плинність кадрів та ін.

З іншого боку, ефективність менеджменту можна визначити за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів і задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживача тощо [2].

Для об'єктивного оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві готельного господарства в цілому, необхідно оцінювати як економічну, так і організаційну та соціальну ефективність управління персоналом підприємства. Саме комплексне оцінювання дасть найточніші результати, що дозволить внести необхідні корективи в управління персоналом на підприємстві.

Якщо більш детально розглядати показники ефективності управління персоналом на підприємствах готельного господарства, їх можна згрупувати ще наступним чином:

1. Показники діяльності підприємства готельного господарства в цілому:
 - рейтинг привабливості підприємства готельного господарства, як працедавця на ринку праці.
2. Фінансові показники затрат на персонал:
 - частка затрат на персонал в собівартості реалізованих послуг;
 - частка фонду оплати праці в об'ємі реалізації послуг (в собівартості);
 - відношення фонду оплати праці до затрат на персонал.
3. Показник структури персоналу:
 - середній вік співробітників;
 - освітній рівень;
 - середній стаж роботи в галузі;
 - середній стаж роботи в конкретному підприємстві готельного господарства.
4. Показники результативності роботи персоналу підприємства готельного господарства:
 - продуктивність праці одного співробітника;
 - прибуток на одного співробітника.

5. Показники ефективності управління персоналом за окремими напрямками діяльності:

❖ підбір персоналу:

- частка вакансій, закритих для зовнішніх кандидатів;
- частка вакансій, закритих за рахунок внутрішніх переводів;
- середній час закриття вакансії;
- середня вартість закриття вакансії;
- виконання плану по найму;
- частка кандидатів, рекомендованих співробітниками підприємства, в загальній кількості нових співробітників;

❖ адаптація персоналу:

- частка співробітників, що пройшли випробний термін;
- частка співробітників, що не пройшли випробний термін;
- частка співробітників, що звільнилися або звільнені на протязі першого року роботи на підприємстві;
- частка співробітників, що звільнилися або звільнені на протязі першого року роботи на новій посаді;

❖ розвиток і навчання персоналу:

- частка співробітників, що пройшли навчання;
- частка затрат на навчання в загальному об'ємі затрат на персонал;
- частка затрат на навчання в об'ємі реалізації послуг (в собівартості);
- кількість годин навчання на одного співробітника;
- затрати на навчання одного співробітника;
- середня вартість однієї години навчання співробітників;

❖ кадровий резерв і просування персоналу:

- частка співробітників, що зробили вертикальну кар'єру на підприємстві;
- частка співробітників, що мали ротачію в рамках підприємства;
- частка співробітників, що занесені в кадровий резерв;

❖ оплата праці та стимулювання:

- середньорічна заробітна плата одного співробітника;
- середньорічний прибуток на одного співробітника;
- частка затрат на соціальний пакет в загальному об'ємі затрат на персонал;
- частка затрат на соціальний пакет в загальному об'ємі реалізації послуг (собівартості);
- співвідношення середньорічної заробітної плати одного співро-

- бітника до рівня в середньому по галузі, країні, регіону або місту;
- частка співробітників, що задоволені рівнем оплати праці на підприємстві;
- ❖ втримання персоналу:
 - коефіцієнт плинності кадрів по підприємству або службам;
 - коефіцієнт стабільності кадрів;
 - ❖ оцінка та атестація персоналу:
 - частка співробітників, що оцінювались;
 - відсоток співробітників, що успішно пройшли атестацію;
 - ❖ розвиток корпоративної культури та лояльності персоналу:
 - частка затрат на формування і розвиток корпоративної культури в загальному об'ємі реалізації послуг (собівартості);
 - частка затрат на формування і розвиток корпоративної культури в загальному об'ємі затрат на персонал;
 - рівень лояльності персоналу.

Чим більша кількість показників ефективності управління персоналом на підприємстві готельного господарства буде обрана для оцінки, тим більш об'єктивні будуть результати.

На сьогодні ні в Україні, ні в світі немає як єдиної системи вимірювання ефективності управління персоналом, так і єдиної системи вимірювання ефективності роботи персоналу. На підприємствах гостинності розробляються певні системи оцінювання характеристики персоналу, завдяки чому можна виявити ступінь відповідності його якостей ustalеним нормам і стандартам. Для визначення ефективності роботи персоналу, використовують комплексну систему оцінювання за детально розробленою схемою з переліком конкретних питань, які дають змогу всебічно характеризувати працівника та з'ясувати його вміння, здібності та навички, професійні досягнення або недоліки. Адже саме кваліфіковане використання результатів оцінювання персоналу сприяє ефективному управлінню ним, вирішенню виробничо-організаційних питань, конфліктних ситуацій, тощо.

Для підвищення ефективності роботи персоналу в рамках збільшення ефективності управління персоналом на підприємствах готельного господарства дієвими є впровадження системи безперервного навчання, мотивація персоналу

Система безперервного навчання надає змогу здійснювати широкомасштабну цільову підготовку керівників, фахівців і робітників за новими напрямками діяльності, розширити та поглибити навички та вміння робітників із метою швидкої адаптації їх до роботи, покращити якість послуг, що надаються у всіх службах підприємства.

Мотивація персоналу – це процес, що передбачає як матеріальну винагороду, так і моральне заохочення працівників. Зневага мотивацією персоналу – найгрубіша і, на жаль, досить поширена на підприємствах готельного господарства України помилка служби управління персоналом. На більшості підприємств індустрії гостинності України впроваджена система фінансових стягнень, в той час як в світі свою ефективність доводять системи преміювання та винагород.

Для організації системи мотивації та оптимізації управління персоналом необхідно враховувати, що трудова напруженість працівників має циклічний характер: після періоду піднесень настає період спадів, а через деякий час – нові піднесення. У зоні недостатньої напруженості та перенапруження результати трудової діяльності нижчі від оптимальних. З метою підвищення й утримання мотивації на необхідному рівні слід сформулювати цілісну систему стимулів, яка не зводиться лише до підвищення заробітної плати або матеріальних компенсацій, а включатиме можливість просування по службі, перенавчання або підвищення кваліфікації, забезпечить комплекс соціальних гарантій і впевненість працівника в завтрашньому дні. Нині найбільш популярним є використання широкого спектра соціальних пільг: медичних, страхових, пенсійних, фінансове консультування [3].

Отже, оцінка ефективності управління персоналом на підприємствах готельного господарства є складним та різнобічним питанням. Беззаперечним є той факт, що ефективність управління персоналом в галузі гостинності прямо пропорційно поєднана з успішністю підприємства готельного господарства в цілому. Тому доцільно кількісно вимірювати ефективність управління персоналом за соціально-економічними показниками.

1. Шустова С. А. Социально-культурологические аспекты менеджмента туризма : автореф. дис. на стиск степ. 473анд.. социол. наук : спец. 24.00.05 «Туризм, реклама, святы с общественностью» / Шустова Светлана Алексеевна ; Санкт-Петербур. гос. Унив. культ. и исск. – СПб., 2000. – 44 с.
2. Кузьмін Олег Евгенович Основи менеджменту / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
3. Гасюк Л. М. Основні засади ефективності управління персоналом / Л. М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки» № 4 (55) – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2012. – С. 124–127.

Рецензент: д.е.н., професор Костишина Т. А. (Полтавський університет економіки і торгівлі)

Vakulenko T. V., Assistant (Poltava University of Economy and Trade)

ESSENCE OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR HOTEL INDUSTRY ENTERPRISES

The article deals with the essence of effective human resource management in the hotel industry enterprises. The main aspects and characteristics of efficient human resources management in enterprises of hotel industry.

Keywords: effective personnel management, organizational effectiveness, enterprise hotel management, performance management personnel, social efficiency.

Вакуленко Т. В., ассистент (ВУЗ Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»)

СУЩНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

В статье раскрыта сущность эффективного управления персоналом на предприятиях гостиничного хозяйства. Определены основные аспекты и показатели эффективного управления персоналом на предприятиях гостиничной отрасли.

Ключевые слова: эффективное управление персоналом, экономическая эффективность, организационная эффективность, предприятия гостиничного хозяйства, показатели эффективности управления персоналом, социальная эффективность.
