

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Анохин П.К. Кибернетика функциональных систем / П.К. Анохин ; под общ. ред. К.В. Судакова. – М. : Медицина, 1998. – 397 с.
2. Анохин П.К. Принципы системной организации функций / П.К. Анохин // Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем : [монография]. – М. : Наука, 1973. – С. 5–61.
3. Бойкевич О.Р. Напрями забезпечення економічної безпеки торговельного підприємства в стратегічній взаємодії вертикального і горизонтального типу / О.Р. Бойкевич // Інноваційна економіка. – 2010. – № 4. – С. 220–223.
4. Васильців Т. Економічна безпека підприємства України: стратегія та механізми зміцнення : [монографія] / Т. Васильців. – Львів : Арал, 2008. – С. 384.
5. Калюжна Н.Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : [монографія] / Н.Г. Калюжна. – Луганськ : Резніков В.С., 2013. – 543 с.

6. Козаченко Г.В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : [монографія] / Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, О.М. Ляшенко. – К. : Лібра, 2003. – 280 с.
7. Овчаренко Є.І. Залучення теорії функціональних систем до системотворення в економічній безпеці підприємства / Є.І. Овчаренко // Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство. – Луганськ : Промдрук, 2014. – С. 168.
8. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : [монографія]. Т. 1 / О.М. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, В.Л. Безбожний [та ін.] ; за заг. ред. Г.В. Козаченко. – Луганськ : Елтон-2, 2010. – 282 с.
9. Теория функциональных систем [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ru.wikipedia.org>.
10. Чорна М.В. Застосування теорії функціональних систем у системотворенні економічної безпеки підприємств роздрібної торгівлі / М.В. Чорна, О.С. Шуміло // Економічна стратегія і перспективи розвитку.

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ

APPROACHES TO THE FORMATION OF STAFFING BUSINESS HOTEL SECTOR OF UKRAINE

Стаття присвячена питанням дослідження сучасного стану управління персоналом підприємств готельного господарства України та розробці концептуальних засад щодо формування та обґрунтування підходів до формування їх кадрового забезпечення. Через комплексне соціологічне дослідження, була проведена оцінка сутності, напрямів і специфіки управління персоналом даних підприємств у розрізі основних функцій та рівень задоволеності працею співробітників підприємств готельного господарства України.

Ключові слова: кадрове забезпечення, підприємства готельного господарства, персонал, управління, підходи, концепція.

Статья посвящена вопросам исследования современного состояния управления персоналом предприятий гостиничного хозяйства Украины и разработке концептуальных основ для формулирования и обоснования подходов к формированию их кадрового обеспечения. Через комплексное

социологическое исследование, была проведена оценка сущности, направлений и специфики управления персоналом данных предприятий в разрезе основных функций и уровень удовлетворенности трудом сотрудников предприятий гостиничного хозяйства Украины.

Ключевые слова: кадровое обеспечение, предприятия гостиничного хозяйства, персонал, управление, подходы, концепция.

Article is devoted to the study of the current state of the hotel industry management personnel of enterprises of Ukraine and the development of the conceptual framework for the formulation and validation of approaches to the formation of their staffing. A comprehensive case study, assessed the essence, trends and specifics of the data of personnel management of enterprises in the context of the basic functions and the level of job satisfaction of employees of the hotel industry enterprises in Ukraine.

Key words: staffing, hotel enterprises, personnel, management, approaches, concept.

УДК 338.48

Барна М.Ю.

д.е.н., професор, перший проректор Львівський торговельно-економічний університет

Шимановська-Діанич Л.М.

д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, до яких належать і підприємства готельного господарства та загостренням конкурентної боротьби. Сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлено сезонними коли-

ваннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом процесу управління, зокрема у сфері управління персоналом даних підприємств [2, с. 4-7]. Ситуація також ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які

відбуваються всередині підприємств, не адекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю та їх персоналом зокрема. Саме тому, для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства виникає необхідність обґрунтування концептуальних підходів до формування, адекватного ринковим умовам господарювання, кадрового забезпечення даних підприємств.

Окремі аспекти функціонування та розвитку готельних підприємств розглядаються у наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів: Є. В. Агамірова, В. А. Азара, С. І. Байлик, Р. А. Браймера, О. П. Дуровича, М. І. Кабушкіна, В. І. Карсекіна, В. О. Квартальнова, Н. М. Кузнецової, Л. І. Нечаюк, Г. А. Паліряна, Т. І. Ткаченко, Д. Уокера, О. Д. Чудновського та інших. Проте в них недостатньо висвітлені принципово важливі питання формування кадрового забезпечення функціонування та розвитку підприємств готельного господарства, не розроблені моделі управління персоналом даних підприємств які б адекватно відповідали вимогам динамічного ринкового середовища. Практична значимість вказаних проблем та об'єктивна необхідність адаптації теоретико-методичних засад формування ефективного кадрового забезпечення підприємств готельного господарства обумовили актуальність теми даної статті, її мету та завдання, а саме: дослідження сучасного стану управління персоналом даних підприємств та розробку концептуальних засад щодо формулювання та обґрунтування підходів до удосконалення процесу формування їх кадрового забезпечення.

Першим етапом нашого дослідження стала функціональна оцінка управління персоналом підприємств готельного господарства України, яка, на нашу думку, є обов'язковою умовою для подальшого формулювання і обґрунтування підходів до удосконалення процесу формування їх кадрового забезпечення. Нами, через комплексне соціологічне дослідження, була проведена оцінка сутності, напрямів і специфіки управління персоналом даних підприємств у розрізі основних функцій та рівня задоволеності працею співробітників підприємств готельного господарства. Використання такого методологічного підходу було зумовлено низкою причин: по-перше, це дозволило виявити органічний взаємозв'язок між організаційними та функціональними аспектами управління персоналом; по-друге, дало можливість визначити основні напрями з удосконалення даної роботи з метою розробки системи заходів економічного, соціально-психологічного, організаційного й методологічного характеру. Крім того, нині в управлінні підприємствами готельного господарства України відбуваються досить складні і не завжди однозначні зміни. З одного боку, розробляються нові підходи до управління і, відповідно, нові функції,

які призводять до появи нових фахівців і управлінських структур, з іншого – незважаючи на двадцять п'ять років реформування економіки України, у тому числі і в галузі гостинності, все ще залишаються досить сильними традиції і підходи, які існували в управлінні підприємствами готельного господарства ще за радянських часів [1, 2, 7].

У результаті проведення комплексного соціологічного дослідження були зібрані різноманітні інформаційні масиви. Перш за все це дані типових аналітичних звітів (звіти з праці). Крім цього, для дослідження ситуації у сфері управління персоналом підприємств готельного господарства була корисною інформація щодо процесу управління персоналом, основних кадрових технологій, механізмів регулювання дисципліни, взаємодії вищого та середнього менеджменту тощо. Тому, для більш глибокого аналізу використовувались масиви даних, які були отримані в процесі формалізованих опитувань керівників і спеціалістів підприємств готельного господарства на різних рівнях управління і, у першу чергу, фахівців з питань управління персоналом, а також власні враження, одержані під час співбесід з ними, спостереження за їх роботою та взаємодією.

Об'єктами проведеного нами комплексного соціологічного дослідження були підприємства готельного господарства України, а саме: готелі категорій «без зірок», 1 *, 2 * і 3 *. Під час формування вибіркової сукупності було поставлено завдання, щоб вибірка відображала діючу класифікацію готелів і територіально-галузеву структуру готельного господарства України. Для її вирішення відбиралися підприємства, які належать до різних регіонів і категорій, а аналіз результатів проводився за сукупністю обстежених підприємств. Обстеженням було охоплено понад 30 готелів з 5 областей (Львівська, Чернігівська, Полтавська, Харківська, та Київська) та опитано понад 300 осіб – співробітників цих готелів. Експертами були обрані керівники обстежуваних підприємств або уповноважені ними особи (як правило, їх заступники або головні бухгалтери), керівники кадрових підрозділів (за їх наявності) або окремі фахівці з управління персоналом.

Анкета комплексного соціологічного обстеження нараховувала загалом 71 запитання. Перша частина анкети мала статистичний характер і передбачала отримання інформації щодо організаційно-правової форми, економічних та соціальних характеристик підприємства готельного господарства. Друга частина мала соціологічний характер і була спрямована на розкриття як особливостей системи управління персоналом, так і особливостей реалізації функцій з управління персоналом на досліджуваних підприємствах.

Для функціонального аналізу системи управління персоналом в досліджуваних підприємствах

готельного господарства було обрано 15 функцій, які реально виконуються. Їх перелік поданий у табл. 1.

Для обробки результатів обстеження використано метод експертних оцінок. Крім того, під час заповнення анкети експертам було запропоновано відобразити ступінь уваги, що приділяється відповідній функції за трьома рівнями: високий, середній, низький. Кожному з варіантів відповіді щодо ступеня уваги функції управління персоналом, присвоєно ранг R_{ij} з чисел натурального ряду ($R = 1... r$, де r – кількість варіантів відповідей) таким чином, що число 1 присвоюється найбільш вагомому фактору (високий ступінь уваги), а r – найменш вагомому (у даному випадку це низький рівень уваги).

Для визначення ступеня узгодженості експертної групи щодо оцінки окремих функцій управління персоналом було розраховано коефіцієнт конкордації який дорівнював – $W = 0,2164$. Таке порівняно низьке значення показника є свідченням розмежованості суджень експертів щодо оцінки ролі та вагомості вказаних функцій системи управління персоналом у діяльності підприємств. Для перевірки достовірності коефіцієнта конкордації використано критерій Пірсона χ^2 з $(n-1)$ числом ступенів вільності і рівнем значимості $\alpha = 0.05$ за формулою:

$$\chi^2_{\text{розрахункове}} = W * m * (n-1) = 0.2164 * 18 * (20-1) = 74, 00. (1)$$

Розрахункове значення χ^2 перевищує табличне критичне значення $\chi^2(19)=30,14$:

$$\chi^2_{\text{розрахункове}} = 74,00 > \chi^2_{\text{табличне}} = 30,14$$

Таким чином, гіпотеза щодо випадковості збігу думок експертів відкидається. З імовірністю 95% можна стверджувати, що існує певна узгодженість опитуваних щодо обговорюваної проблеми.

Крім того, проведене нами дослідження ґрунтувалось на двох гіпотезах, які пов'язані з тим, яким чином побудовані сучасні системи управління персоналом. Перша полягала в тому, що більшість рішень, пов'язаних з функціями управління персоналом, приймаються поза спеціалізованими кадровими підрозділами, тобто основними суб'єктами управління персоналом є не фахівці з кадрової роботи, а інші управлінські групи, перш за все керівники підприємств, керівники середньої ланки (керівники структурних підрозділів), а функція управління персоналом децентралізована.

Друга гіпотеза пов'язана з тим, що розвиток кадрових підрозділів залежить від внутрішнього розвитку підприємства, ступеня складності організаційної структури, складності праці й технології.

Відповідно до висунутих гіпотез аналіз було побудовано таким чином: спочатку розглядався набір функцій, які виконують керівники підприємств, кадрові підрозділи або окремі фахівці з питань управління персоналом підприємств готельного господарства, далі було проаналізовано розподіл функцій з управління персоналом між різними суб'єктами управління, особливо у тому випадку, коли кадровий підрозділ відсутній і досліджено рівень задоволеності працюючими співробітників готелів.

У результаті дослідження було встановлено:

- у кожному підприємстві готельного господарства складається своя конфігурація підфункцій з управління персоналом і суб'єктів їх виконання, яка і формує систему управління персоналом;
- система управління персоналом формується керівництвом підприємства за умов необхідності дотримання вимог і стандартів, які висуває держава і місцева влада, з урахуванням вимог специфіки виробництва і технологічних процесів,

Таблиця 1

Ступінь розповсюдженості та ранг функції з управління персоналом підприємств готельного господарства України

Функція	Розповсюдженість, %	Ранг (балл)
1. Кадрове діловиробництво (реєстраційна функція)	92	1
2. Найм персоналу	90	2
3. Управління дисципліною та звільненням персоналу	72	3
4. Розгляд скарг, участь у вирішенні конфліктів	67	4
5. Навчання персоналу	56	5–6
6. Оцінка (атестація) виробничого персоналу	56	5–6
7. Оцінка (атестація) управлінського персоналу	54	7
8. Планування структури і чисельності персоналу	51	8
9. Інформування працівників про стан справ на підприємстві	46	9
10. Розробка елементів кадрової політики та корпоративної культури	38	12–13
11. Оцінка робочих місць та умов праці	38	12–13
12. Визначення розміру заробітної плати	36	14–15–16
13. Проведення досліджень місцевого ринку праці	36	14–15–16
14. Розробка рекомендацій щодо стимулювання працівників	36	14–15–16
15. Оцінка морально-психологічного клімату в колективі	28	18

а також особливостей робочої сили, яка використовується;

– у табл. 1 наведено узагальнені дані щодо розповсюдження функцій управління персоналом, які були отримані на основі відповідей керівників підприємств готельного господарства, керівників і фахівців їх кадрових підрозділів. Так, функцією номер один необхідно визнати найтрадиційнішу – кадрове діловиробництво або реєстраційну функцію. На наше переконання, реєстраційна функція не може повною мірою належати до функцій управління персоналом. Ця функція пов'язана не стільки з прийняттям рішень, скільки з їх оформленням. Безумовно, в межах формалізованої системи управління є нагальна потреба фіксувати прийняті рішення, але реєстрація рішень – це не прийняття рішень. Проте необхідно декілька слів сказати про дисциплінуюче значення реєстраційної функції. Справа в тому, що, контролюючи формальну процедуру реєстрації, кадровики досить часто коригують рішення, що приймаються. Нарешті, необхідно звернути увагу на важливість цієї функції для самих працівників. Адже від правильного оформлення рішень залежить не тільки поточний стан працівника, але і його майбутнє. Наприклад, від правильного оформлення на роботі залежить нарахування стажу, який впливає на нарахування пенсій і т. ін. Від оформлення покарань може залежати можливість правильного або помилкового (з погляду закону) звільнення тощо. Ця функція кадрових підрозділів не випадково називається традиційною – вона була домінуючою у відділах кадрів ще за радянські часи і продовжує залишатися такою;

– друга за значущістю функція – це найм персоналу. Але якщо реєстраційна функція виконується майже однаково, то в підборі персоналу є певні відмінності. На більшості обстежуваних підприємств готельного господарства цю функцію виконують не кадрові підрозділи, а керівники цих підприємств. Особи, відповідальні за ведення кадрової документації (як правило, це бухгалтери) або менеджери по персоналу, тільки потім оформлюють це рішення;

– дещо незрозуміло виглядають відповіді керівників і фахівців з питань управління персоналом щодо їхньої участі в реалізації функції управління дисципліною та звільненням персоналу. Ця функція, хоча і з деяким відривом (72 %), посідає третє місце у списку значимих функцій з управління персоналом. Дослідження відповідей показало, що головними особами у питаннях управління дисциплінарним режимом є самі керівники. Саме вони розробляють правила дисциплінарного режиму, фіксують порушення і приймають рішення щодо покарань та звільнень. Роль кадрових підрозділів або фахівців з питань управління персоналом зводиться до оформлення рішень і в деяких

випадках проведення самостійних рейдів, моніторингу з виявлення тих, хто запізнюється, раніше йде з роботи і т. ін. Очевидно, на цій підставі керівники і фахівці кадрових підрозділів вважають себе причетними до управління дисциплінарним режимом. Хоча насправді їх роль у реалізації цієї функції залишається реєстраційною;

– приблизно така ж ситуація з функцією «Розгляд скарг, участь у вирішенні конфліктів». Фахівці з питань управління персоналом іноді беруть участь у роботі певних комісій (з трудових спорів, груп з розробки колективних договорів і т. ін.). Але і тут їх роль є або номінальною, або зводиться до реєстрації прийнятих рішень. Головну роль тут так само виконують керівники підприємств або окремих структурних підрозділів;

– навчання персоналу – наступна за значенням функція. Як показало дослідження, ця функція реалізується через найбільшу кількість практик, і тут роль фахівців з питань управління персоналом виглядає більш чітко. Говорити про повну відсутність системи навчання неможливо – вона є завжди і всюди. Мінімальний набір – це навчання на робочому місці і наставництво. Нового працівника інструктують, йому показують основні прийоми роботи і т. ін. Роблять це здебільшого керівники низової ланки, вони ж займаються і тим, що підшукують наставників для новачків. Як правило, така мінімальна конфігурація системи навчання існує на невеликих підприємствах. Причому подібна схема діє не тільки щодо виробничого персоналу, але і щодо управлінського. Хоча іноді вони самостійно знаходять для себе курси, тренінги тощо і навчаються на них. У цьому випадку участь фахівців з питань управління персоналом мінімальна. У деяких випадках, особливо це спостерігається на великих підприємствах готельного господарства, навчання може вестися більш інтенсивно, але сам процес, як правило, знаходиться під контролем лінійних керівників або керівників структурних і виробничих підрозділів, а кадровий підрозділ або окремі фахівці з питань управління персоналом, вже частково беруть участь у розробці програм навчання, виборі форм і методів навчання, організацій, які будуть надавати освітні послуги, оцінці результатів, фіксуванні підсумків. Але найчастіше і в цих підприємствах кадрові підрозділи або окремі фахівці з питань управління персоналом здебільшого тільки фіксують хто саме і де пройшов навчання, яке свідоцтво (сертифікат, диплом і т. ін.) було одержано. Іноді підсумки фіксують просто як факт, а в деяких випадках це є підставою для зарахування в резерв на висунення або підвищення по посаді;

– відповіді керівників та фахівців з питань управління персоналом досліджуваних підприємств готельного господарства показали, що оцінка (атестація) виробничого й управлінського

персоналу знаходиться на одному рівні за значущістю з навчанням. Як показує наше дослідження, на підприємствах готельного господарства рідко зустрічаються формалізовані процедури атестації першого типу – поточна оцінка. Але це не означає, що вона не відбувається взагалі. Вона формується головним чином на основі даних про дисципліну працівника (вчинки, покарання, заохочення і т. ін.) і виконанні трудових завдань, які фіксуються через заробітну плату, а також на основі неформальних відносин (відносини з колегами, керівництвом і т. ін.). Заробітна плата також не завжди добре виконує функцію оцінки. Вона відображає не стільки реальний трудовий внесок, скільки приналежність до певної професійної або посадової категорії і одночасно ступінь лояльності все до тих же середніх керівників. За таких умов оцінка працівника має неформальний характер, і її головним носієм є безпосередній керівник працівника. Узагальненої, і такої, що можна порівняти між собою інформації щодо стану поточної діяльності працівників різних підрозділів і підприємств просто не існує – вона розпорошена серед керівників низового рівня. Атестація другого типу (тобто кваліфікаційна процедура) зустрічається досить часто в діяльності підприємств готельного господарства і є частиною навчання та просунення їх персоналу. Хоча здебільшого, атестації проводять систематично, вона, як правило, здійснюється за традиційною схемою. Результати таких атестацій працівники часто оцінюють як формальні. Іноді зустрічаються висловлювання щодо атестації як засобу, за допомогою якого впроваджують так звані «непопулярні заходи». Наприклад, це можуть бути засоби для пониження розрядів і, відповідно, пониження заробітної плати, іноді атестацію використовують для прийняття рішення щодо звільнення конкретних працівників. Серед представників кадрових підрозділів ставлення до атестації є досить неоднозначним. Справа в тому, що у цієї процедури, так би мовити – «важка спадковість». У радянські часи атестація була або формальною (але досить масштабною) процедурою, або засобом розправи з негодними працівниками. Як бачимо ця спадковість певною мірою зберігається і до нашого часу. Хоча є інформація і про те, що система атестації як для робочих, так і для керівників і спеціалістів, в деяких готелях виглядає гармонійно прив'язаною до процедури навчання, а кадровий підрозділ і формує саму процедуру атестації, і активно бере в ній участь. Але у більшості випадків атестаційна комісія, як і раніше, складається з функціональних і лінійних керівників, які приймають головні рішення і визначають параметри атестації;

– планування структури і чисельності персоналу за значущістю приблизно однакові з атестацією. Але матеріали обстеження дещо ставлять під сумнів достовірність одержаних відповідей.

Спостерігаються внутрішні протиріччя у відповідях з приводу того, чи є на підприємствах кадрова стратегія, хто її визначає. Наявність стратегії, безумовно, є свідченням розвиненості системи планування і прогнозування, що визнається в одній третині випадків. При цьому, на двох третинах досліджуваних готелів, від загальної кількості, стверджується, що стратегію визначає керівник. Очевидно, мається на увазі, що на підприємстві є певна стратегія, яка існує вона не на папері, а неформально, в задумах керівника. І ця невідповідність показує, що у більшості випадків кадровий підрозділ відсторонений від цього процесу.

На жаль, анкети не дають достатньої кількості інформації для того, щоб проаналізувати всі інші функції, які зазначені в переліку табл. 1. Саме тому такі функції, як «інформування працівників про стан справ на підприємстві», «розробка елементів кадрової політики і корпоративної культури», «оцінка робочих місць і умов праці», «проведення досліджень місцевого ринку» й інші, детально розглядати не будемо. Можна обмежитись зауваженням, що, на думку опитуваних, це малозначущі функції, які рідко виконують, і в першу чергу кадрові підрозділи. Крім того, як правило, їх участь у реалізації цих функцій є другорядною.

Щодо дослідження рівня задоволеності співробітників готелів працею, то враховуючи багатоаспектність цієї категорії, для оцінки даного чинника використовували декілька компонентів, а саме: інтерес до роботи, задоволеність досягненнями в роботі, задоволеність взаємостосунками з керівництвом, задоволеність рівнем заробітної плати та умовами праці, професійна відповідальність. Було опитано понад 300 осіб, працівників різних підрозділів та сфер діяльності готелів, і аналіз результатів свідчить про таке: 59% респондентів з зацікавленням ставляться до своєї професійної діяльності; 31,3% вважають цей інтерес частковим і 9,7% вказують на відсутність інтересу до своєї роботи. Задоволеність досягненнями в роботі підтвердило 59,2% респондентів; 29,4% висловили невпевненість у наявності таких досягнень і 11,2% не задоволені своїми досягненнями в роботі. Результати оцінки задоволеності взаємостосунками зі співробітниками показали, що 62,9% респондентів задоволені ними; 30% – у цілому задоволені взаємостосунками, але відзначають можливість виникнення іноді конфліктів; 7,1% – не задоволені взаємостосунками з іншими співробітниками і відзначають наявність конфліктів. Задоволеність взаємостосунками з керівництвом дещо гірша: частка високих оцінок складає 33,4%, що на 29,5% є нижчою, ніж задоволеність взаємостосунками зі співробітниками; 51,9% задоволені частково і 14,7% – не задоволені взагалі. Основні причини: недостатнє (або повністю відсутнє) заохочення з боку керівництва за гарно виконану роботу і небажання

керівників зрозуміти своїх співробітників. Перевагу виконуваній роботі щодо зарплатні віддають 38% респондентів, для 9,4% пріоритетне місце займає заробітна плата і 52,6% схильні до ситуативної оцінки переваг. Повну задоволеність умовами праці відзначило 29,9% респондентів, 34% – частково задоволені умовами праці і 36,1% – не задоволені умовами праці. У 51,2% працівників відзначається висока професійна відповідальність, у 37,5% – низька, а для 11,3% характерним є ситуативний прояв цієї якості.

Результати проведеного обстеження дали підстави для розробки низки концептуальних засад які, у подальшому, були покладені в основу формування підходів до удосконалення діючої системи управління персоналом підприємств готельного господарства та підвищення ефективності процесу формування їх кадрового забезпечення, а саме:

- керівництво підприємства має розглядати своїх співробітників як найвищу цінність, без якої неможливе його функціонування, а вкладення коштів у персонал вважати довготерміновими інвестиціями, необхідними для повної реалізації здібностей і креативного потенціалу працівників; як активи і ставитися до них, як до джерела доходів, а не до статті витрат;

- потреби підприємств та їх працівників не повинні мати антагоністичного характеру і повинні задовольнятися одночасно. Для цього, підприємства мають прагнути до успішного виконання своїх стратегічних та бізнес-планів, щоб бути конкурентоспроможними і не відставати від вимог ринку, а працівники мають бути зацікавленими у їх процвітанні, що забезпечить їм адекватну винагороду, можливість професійно та особистісно розвиватися, цікаву роботу, яка принесе задоволення;

- стратегія управління персоналом має стати обов'язковою складовою загальної стратегії підприємства – через формулювання місії, цілей, стратегії і цінностей, розвиток корпоративної культури, адже успіх виконання стратегічних планів і конкурентоспроможність даних підприємств залежить від того, яку роль вони відводять своїм працівникам;

- управління та розвиток персоналу підприємств готельного господарства має набувати стратегічного значення, адже знання і досвід окремих працівників трансформуються в знання організації, нарощуючи їх інтелектуальний капітал – найбільш цінний, конкурентний і мобільний вид капіталу, яким володіють дані підприємства, а його збільшення неможливе без участі працівників;

- керівництво підприємства готельного господарства має створювати середовище, яке сприятиме творчості, інноваціям, постійному розвитку, вдосконаленню навичок і вмінь кожного працівника для безперервного вдосконалення продуктів і послуг підприємства;

- у системах мотивації, які формують підприємства готельного господарства, нарівні з матеріальними чинниками все більшого значення мають набувати нематеріальні – через визнання, можливість розвитку й самореалізацію;

- управління персоналом підприємств готельного господарства має перетворюватися на наскрізну функцію менеджменту всіх рівнів – від вищого керівництва до лінійних менеджерів, і відображатися в такому: підвищенні ролі кадрових підрозділів і їх фахівців у системі управління підприємством; зміні у пріоритетах роботи кадрових підрозділів через зростання ролі таких напрямів, як розвиток, відбір, оцінка, мотивація і винагорода персоналу; перегляді ставлення до деяких традиційних сфер управління персоналом, зокрема, формування трудового резерву і планування кар'єри, на зміну яким має прийти управління креативною активністю талановитих співробітників та креативний розвиток персоналу; кадрові підрозділи, або окремі фахівці з питань управління персоналом мають бути активними співучасниками формування позитивного іміджу підприємств готельного господарства, як їх вагової конкурентної переваги, об'єднуючи свої зусилля з іншими фахівцями, підтримки лояльності працівників до їх підприємств та формування ефективних систем внутрішньої комунікації; підвищенні статусу та зростанні вимог до рівня професійної підготовки фахівців з питань управління персоналом на підприємствах готельного господарства;

- визначення орієнтації спрямованості мотивів персоналу має стати одним з індикаторів наявності здібностей до діяльності у сфері гостинності, оскільки знання мотивів поведінки персоналу дозволяє визначити найбільш глибокі причини і корені ділової активності членів трудового колективу сприяючи тим самим розвитку самого підприємства;

- однією з характерних особливостей організації ефективного управління підприємствами готельного господарства має стати соціальна відповідальність перед суспільством в цілому і конкретним трудовим колективом зокрема.

Підводячи підсумки можна зазначити, що впровадження в практику діяльності підприємств готельного господарства України вищезазначених концептуальних засад сприятиме досягненню їх цілей через залучення персоналу до системи змін, які відбуваються в даних підприємствах, посилення мотивації його діяльності, підвищення рівня прихильності працівників до підприємства, підвищення якості виконання персоналом своїх посадових обов'язків, забезпечення підприємству переваг перед конкурентами, посилення командного духу тощо. А забезпечити реалізацію вищезазначених концептуальних засад і досягти поставлених цілей, на нашу думку, можливо за рахунок розробки загальної концепції, персонал-стратегії

та кадрової політики підприємства, які б ґрунтувались на розвиваючо-орієнтовному підході до управління персоналом і які б відповідали загальній стратегії розвитку підприємств готельного господарства України, що і буде предметом наших подальших досліджень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе / Е.В. Агамирова. – М.: Дашков и К, 2006. – 368 с.
2. Академия гостеприимства: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.studioplus.com.Ua/article/acad_gost/l.pdf
3. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание: учеб. пособ. / С.И. Байлик. – К.: Дакор, 2006. – 146 с.
4. Готельне господарство м. Києва. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ua.kyivconvention.com
5. Індустрія гостинності: прогноз на 2013 рік. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ey.com/UA/uk/Industries/Real-Estate
6. Информационные материалы Государственного комитета статистики Украины. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.ukrstat.gov.ua
7. Материалы журнала «Гостиничный и ресторанный бизнес в Украине». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.hotelbiz.com.ua
8. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
9. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: навчальний посібник / П.Р. Пуцентайло. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
10. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту: навч. посіб. / Х.Й. Роглев. – К.: Кондор, 2005. – 408 с.
11. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / Г.Б. Мунін, А.О. Змішов, Г.О. Зінов'єв та ін.; за ред. С.І. Дорогунцова. – К.: Ліра-К, 2005. – 301 с.
12. Kenneth J. Klassen. Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services / Kenneth J. Klassen, Randolph M. Russell, Jams J. Chrisman // Service Industries Journal, October 2008. – P. 1-18.
13. James L. Heskett. Managing in the Service Economy / James L. Heskett. – New York : The Free Press, 2006. – 234 p.