

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 331.101.68

JEL Classification: M12

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Александрова С. А., к.пед.н., доцент

Колонтаєвська В. В.

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

Анотація. Метою статті є теоретичне обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо вирішення існуючих проблем в управлінні персоналом на різних етапах життєвого циклу готельного підприємства.

Предметом дослідження є управління персоналом на різних етапах життєвого циклу готельного підприємства.

Головним ресурсом будь-якого підприємства є персонал, адже без нього ні сучасні новітні технології, ні сприятливі зовнішні умови не допоможуть досягнути високих економічних результатів. Особливо це стосується готельних підприємств - саме люди надають послуги гостям, проявляючи гостинність, професійну компетентність; подають нові ідеї та забезпечують підприємству сталий розвиток. Поряд із цим це найбільш складний, унікальний і динамічний ресурс з точки зору управління. Саме тому управлінню персоналом слід приділяти постійну увагу, враховуючи як розвиток кожної окремої особистості, так і стадію життєвого циклу підприємства.

Результати роботи. Виявлено особливості системи управління персоналом та основні напрямки роботи з працівниками у розрізі етапів життєвого циклу готельного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків та рекомендацій у діяльності готельних підприємств.

Висновок. Дослідження особливостей роботи з персоналом готелю на кожному з етапів його існування дозволяє сформулювати системне бачення кола проблем і завдань щодо трудових ресурсів у довгостроковому періоді.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, готельне підприємство, життєвий цикл підприємства.

THE FEATURES OF MANAGEMENT OF PERSONNEL ON THE DIFFERENT STAGES OF LIFE CYCLE OF HOTEL ENTERPRISE

Svitlana Alexandrova, PhD in Pedagogy, Associate Professor

Victoria Kolontayevska

O. Beketov Kharkiv National University of Urban Economy

Summary. The article is a theoretical substantiation and development of practical recommendations to resolve existing problems concerning staff management at different stages of the life cycle of the hotel business.

The subject of the research is staff management at various stages of the life cycle of the hotel business.)

The main resource of any enterprise is the staff, because without it modern technologies or favourable external conditions will not help to achieve high economic results. It's especially concerns hotel companies - people providing services to the guests, showing hospitableness, professional competence, submit new ideas and ensure sustainable development of the company. Along with this is the most difficult, unique and dynamic resource of the management perspective. That is why the constant attention should be given to staff management, appreciate both of the development of each individual and the stage of the life cycle of the company.

The results. The revealed the features of staff management system and the main directions of work with employees in terms of the stages of the life cycle of a hotel company.

The practical significance of the results is the ability to use the conclusions and recommendations in hotel enterprises functions to ensure their sustainable development.

Conclusion. Research of features of work with staff at each stage of its existence allows to create systemic vision a circle of problems and challenges in the field of workforce in the long run.

Keywords: staff management, staff management system, hotel company, the life cycle of the company.

Постановка проблеми. До цілей готельного підприємства відноситься збільшення обсягів надання послуг підприємства, досягнення максимального рівня задоволення

споживачів, надання широкого асортименту послуг. Проте кінцевою та найважливішою метою є отримання прибутку, оскільки це є обов'язковою умовою існування будь-якого комерційного підприємства. Але роль бізнесу полягає не тільки в отриманні прибутку. Згідно зі статтею 62 Господарського кодексу України, «підприємство - це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами» [1].

Кожне підприємство за період свого існування стикається зі складними проблемами, які обумовлені внутрішніми факторами або політичною й економічною нестабільністю держави. Проте за будь-яких обставин особливо увагу слід приділяти людському ресурсу, майстерно змінюючи інструменти впливу на персонал, в залежності від потреб останнього та можливостей підприємства. Адже для готельного підприємства вкрай важливо пережити важкі часи, не втративши при цьому цінних фахівців і не зіпсувавши репутацію роботодавця.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням управління персоналом присвячено велика кількість досліджень, серед яких праці А. Беляєвої В., Н. Бондаренко, М. Возної, В. Верни, Ю. Ігнат'євої, А. Єроф'єєвої, С. Коцалап, Г. Коваленко, Н. Корнилової, Т. Погорелової, О. Полтавської, О. Солтис [2-10].

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості публікацій з означеної тематики, все ще залишається багато не висвітлених питань щодо специфіки управління персоналом готельних підприємств на різних етапах їх життєвого циклу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження специфіки управління персоналом на різних етапах життєвого циклу готельного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Правильна організація функціонування всіх систем готелю відіграє важливу роль у його розвитку. Управління персоналом, як одна з систем, передбачає заходи щодо створення умов для оптимального використання трудового потенціалу підприємства.

До властивостей науково-обґрунтованої системи управління персоналом (СУП) можна віднести: цілісність, діалектичність, адекватність, оптимальність (раціональність), складність, відкритість, ієрархічність, надійність, чутливість, сприйнятливність, адаптивність, конкурентоспроможність, самоорганізованість, саморегульованість, самокерованість, здатність виробляти ефективні й конкурентоспроможні рішення; підвищувати якість життєдіяльності персоналу тощо [4].

СУП готельного підприємства має функціонувати згідно з основними принципами, серед яких є ті, що вказують на її динамічність, а саме:

- принцип управлінського відгуку, що передбачає оперативне реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- принцип оптимізації управління – необхідність еволюційного розвитку та вдосконалення.

Підприємство за період існування проходить декілька етапів розвитку, тобто має свій життєвий цикл.

Останній включає такі стадії, як: формування; зростання; стабілізація (оптимальне функціонування); криза, яка може завершитися або ліквідацією підприємства або його відродженням (оновленням).

Кожній з перелічених стадій притаманні певні характеристики й особливості. І СУП у розрізі всіх своїх підсистем має своєчасно й адекватно їх враховувати.

Перший етап життєвого циклу – створення підприємства. Головними завданнями цього періоду є вихід на ринок готельних послуг, завоювання прихильності споживачів, привернення їх уваги.

Серед основних внутрішніх завдань можна зазначити формування високопрофесійного, гостинного колективу, адже передусім від нього залежить якість надання послуг. Тому й СУП має за мету формування оптимального за якісними та кількісними характеристиками штату співробітників, розробку системи та принципів кадрової роботи на готельному підприємстві, закладення основ корпоративної культури, створення загальних цінностей, правил, розподіл та закріплення повноважень, ролей в колективі, визначення чітких цілей готелю, норм, створення позитивного психологічного клімату тощо. Для цього етапу життєвого циклу характерним є, як правило, задоволення більшості персоналу самим фактом

працевлаштування на готельне підприємство, але продуктивність праці є ще низькою.

Мотивуючими можуть бути такі орієнтири, як особистий приклад керівника, донесення до працівників чітких цілей підприємства, перспектив його розвитку; здебільшого моральне заохочення оперативності, ініціативності та будь-яких інших досягнень; розподіл завдань та обов'язків серед працівників згідно їх можливостей (зацікавлення змістом роботи). Доцільність та дієвість морального заохочення пояснюється тим, що на начальному етапі існування підприємства має місце недостатня кількість коштів, а працівники визначають своє місце у колективі.

Важливу роль відіграє особистість керівника, адже на цій стадії він є головним координатором, основою колективу. Саме від його професійних, лідерських та особистісних якостей, від фахівців кадрової служби, керівників структурних підрозділів залежить успіх формування колективу або, навіть, професійної команди, доброзичливої атмосфери, що безумовно відчують і споживачі. Поряд із цим доцільним є тимчасове застосування авторитарного стилю управління.

Засобами розвитку персоналу на стадії формування здебільшого мають бути зовнішні тренінги, семінари, навчання на робочому місці тощо.

Друга стадія «розвиток» характеризується, як правило, стрімким зростанням, стандартизацією діяльності. Підприємство має швидко реагувати на зростаючий попит, повинні з'являтися нові послуги, підрозділи, напрямки діяльності.

Роль керівника декілька слабшає. Доцільним є демократичний стиль управління, який забезпечить можливість кожному працівнику проявити себе, виявити нові ідеї.

На даному етапі підприємство потребує залучення нового персоналу. У зв'язку з цим складними завданнями є відбір фахівців, які найбільше відповідають вимогам вакантних посад; підтримання та зміцнення корпоративної культури, недопущення її «розмивання» новими співробітниками.

З метою уникнення означених проблем, слід дотримуватися таких вимог:

- впровадити корпоративну символіку, стандарти;
- керівники всіх рівнів мають власним прикладом демонструвати співробітникам елементи корпоративної культури;
- приймати на роботу лише тих нових співробітників, які здатні сприйняти та прийняти корпоративну культуру готелю;
- організовано (а не хаотично) навчати нових фахівців правилам, символам і нормам поведінки тощо.

Розвиток персоналу може здійснюватися через наставництво, зовнішні тренінги та семінари, організацію адаптації та навчання новачків, запрошення зовнішніх експертів та консультантів тощо.

Щодо мотивації, то на перший план виходить матеріальна складова. Важливо систематично винагороджувати за результати роботи, досягнення, підвищення кваліфікації, удосконалення навичок; особистий внесок у створення атмосфери гостинності, впроваджувати чітку, прозору та зрозумілу систему стимулів, яка дозволить кожному члену колективу самостійно «управляти» власною заробітною платою.

Після вдалого завершення стадії розвитку, готель, як правило, переходить у стадію оптимального функціонування (стабілізації), завданням якої є збереження стабільного росту та орієнтування на інноваційну діяльність.

Персонал на цьому етапі досягає максимальних результатів, СУП - найбільшої ефективності, вона повністю відповідає поставленим цілям. У таких умовах необхідно досить ретельно та систематично досліджувати мотиваційні фактори, актуальні для працівників; адже їх забезпечення сприятиме формуванню (збереженню) кадрового ядра готельного підприємства та сталому розвитку.

У першій половині стадії стабілізації СУП є достатньо гнучкою, але починають виявлятися негативні процеси, які свідчать про наближення стадії кризи. Зниження рівня гнучкості може мати прояв в тому, що СУП втрачає здатність оперативно реагувати на проблеми зовнішнього та внутрішнього середовища, обмежується потік нових кадрових технологій, ідей і методів управління персоналом.

Засобами розвитку персоналу може виступати створення власного навчального центру, формування програм підвищення кваліфікації, обмін досвідом або його перейняття у провідних вітчизняних і закордонних готельних закладах; дистанційне навчання, управління кар'єрою тощо.

Для забезпечення тривалості періоду оптимального функціонування доцільно залучати нових високопрофесійних, досвідчених фахівців. Особливу увагу слід

приділяти заохоченню інноваційних, перспективних, оригінальних ідей; неформальних лідерів, які усвідомлюють необхідність організаційних змін та пояснюють її іншим; забезпеченню можливості взаємодії працівників з керівництвом.

Після стадії стабілізації вірогідним є перехід на найбільш складний етап - стадію кризи, яка характеризується зниженням ефективності діяльності та, навіть, загибеллю організації. На цьому етапі виявляються протиріччя в елементах СУП, застарівають організаційна структура, засоби управління персоналом та має місце низка інших негативних явищ.

З метою подолання неефективного досвіду, що втратив актуальність, для персоналу можна організувати інноваційні тренінги, управління знаннями, створювати робочі групи для вирішення чітко означених завдань.

Висновки. Таким чином, запропоновано розмежування цілей, характеристик і напрямів управління персоналом підприємств готельного господарства залежно від стадій їх життєвого циклу. Досліджено деякі особливості роботи з кадрами на кожному етапі його існування, що дозволяє сформувати системне бачення кола проблем і завдань у сфері трудових ресурсів у довгостроковому періоді.

Перелік посилань:

1. *Господарський кодекс України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/q0/436-15>*

2. *Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / Н.В. Бондаренко, М.С.Пантелєєв, М.В.Овод. - Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/35510/1/267-272.pdf>*

3. *Возна М.В. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом [Електронний ресурс] / М.В. Возна, Ю.Б. Миронов. - Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2015/03/vozna2.html>*

4. *Верна В.В. Конкурентоспособная система управления персоналом: алгоритм создания [Электронный ресурс] / В.В. Верна. - Режим доступа: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36072/11-Verna.pdf>*

5. *Ерофеева А.П. Модернізація системи управління персоналом на підприємстві сфери послуг [Електронний ресурс] / А.П.Ерофеева, О. М. Магомедкадиевич. - Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/1609975>*

6. *Коцалап С. О. Особливості управління персоналом на будівельних підприємствах України [Електронний ресурс] / С. О. Коцалап, Г. М. Коваленко, А. В. Бєляєва. - Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe*

7. *Корнилова Н. Життєвий цикл підприємства як основа антикризового управління [Електронний ресурс] / Н.Корнилова - Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe*

8. *Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством [Електронний ресурс] / Т.О. Погорєлова, Ю.І. Ігнат'єва. - Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21CO*

9. *Полтавська О. В. Управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства [Електронний ресурс] / Полтавська О. В., Гуляєва Н. М., Павлова В. А., Барібіна Я. О. - Режим доступу: <http://www.knteu.kiev.ua>*

10. *Солтис О.З. Заходи антикризового регулювання розвитку персоналу на підприємстві в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Солтис О.З., Миронов Ю.Б. - Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/soltys.html>*

Стаття надійшла: 21.09.2015 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.



УДК 005.12:005.95/.96

JEL Classification: M 100

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Буднік М. М., к.е.н., доцент

Медяна Л. С.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Предметом дослідження статті є система управління персоналом підприємства. Цілю дослідження є формування ефективної системи управління персоналом, яка буде пристосована до українських реалій. Так як менеджмент персоналом загалом спирається на характеристики трудових ресурсів та вміння менеджерів вивільнити потенціал працівників, було проаналізовано характерні ознаки