

НАПРЯМ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА ТА ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-325-8-17>

РОЗБУДОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТСЬКОГО ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Богдан Наталія Миколаївна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри туризму і готельного господарства
Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Бутенко Дар'я Романівна

*магістр
Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Гросіцький Микита Олексійович

*магістр
Харківського національного університету міського господарства
імені О. М. Бекетова*

Протягом останніх десятиріч у світі надзвичайно високими темпами розвивається туристська індустрія, яка посла нині провідні позиції у світовій системі господарства. На жаль, така ситуація не характерна для України. Однією з найголовніших причин недостатніх темпів розвитку туріндустрії в Україні, поряд із недосконалим правовим полем, відсутністю протекціонізму з боку держави, а також недостатністю необхідної інфраструктури, є недостатня ефективність системи управління персоналом на підприємствах туристського та готельного бізнесу.

В сучасних умовах завданням першорядної важливості стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку підприємств, що можливе лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем управління персоналом, які останнім часом набувають все більшого значення у зв'язку з підвищенням ролі працівника в їхній діяльності. Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності готелів, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним.

Це питання вирішується шляхом формування ефективної системи управління персоналом, що дасть можливість забезпечити досягнення перспективних цілей підприємствами туриндустрії на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища, серед яких: інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, маркетинг персоналу, створення ефективної системи мотивування та стимулювання, оцінка персоналу [2].

Отже, проблема впровадження злагодженої системи мотивації і стимулювання в діяльність вітчизняних підприємств туристського та готельного бізнесу з метою підвищення ефективності їх функціонування є надзвичайно актуальною.

Підґрунтям для аналізу та розробки шляхів вирішення зазначеної проблеми може бути досвід зарубіжних операторів туристського ринку, що знайшов своє відображення у працях відомих вчених. Однак на сьогодні практично відсутні теоретичні підходи та практичні рекомендації з цієї проблеми з урахуванням особливостей українських реалій. Актуальність зазначеної проблематики, її недостатня теоретична та практична розробленість обумовили вибір теми даного дослідження.

Необхідність підвищення конкурентоспроможності й стійкого розвитку туристських та готельних підприємств передбачає наявність висококваліфікованого і ефективно діючого персоналу. Вирішення економічних проблем потребує удосконалення системи управління персоналом на основі розбудови ефективної системи стимулювання, що забезпечує його стратегічний розвиток.

Складність побудови такої системи на рівні підприємства полягає не тільки в зміні принципів підходів до управління персоналом, але й в менталітеті керівників усіх ланок управління, так само, як і співробітників служб управління персоналом. Досягти вирішення проблем, які стоять перед менеджментом персоналу, у стислі терміни нереально, саме тому управління персоналом повинно здійснюватися сумісними зусиллями керівниками підрозділів та кадровою службою [1].

З оглядом на зазначені вище проблеми, запропоновано комплексну оцінку кадрів, що проводиться на основі формування інтегральних показників і яка повинна стати основою системи стимулювання персоналу на підприємствах туриндустрії. Головна ідея оцінки – кількісно виміряти за допомогою балів найбільш істотні характеристики як самого працівника, так і виконуваної ним роботи. Для характеристики працівника комплексно оцінюють:

- професійно-кваліфікаційний рівень;
- ділові якості;
- складність роботи (виконуваних функцій);
- конкретно досягнутий результат [1].

Визначення характеристик працівника визначається за допомогою аналізу, контролю знань, соціологічного опитування, психологічного тестування, експертних оцінок, інтерв'ювання, аналізу конкретних ситуацій, спостереження.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства, увагу слід приділити оцінці професійно-кваліфікаційного рівня та оцінці ділових якостей працівників.

Найчастіше для оцінки ділових та професійних якостей працівників застосовують метод експертних оцінок. Для проведення оцінки цим методом необхідно сформулювати систему критеріїв та показників, що характеризують ділові та професійні якості працівників і за якими має проводитися оцінка, та визначити вагомість (у % або відносних величинах) кожного показника (але так, щоб сума коефіцієнтів вагомості становила 100% або 1). Цей метод дає можливість оцінювати показники з різними одиницями виміру (кількісні та якісні). В якості критеріїв використовуються основні критерії оцінки працівників [1].

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак – освіта, стаж роботи за спеціальністю, активність набуття професії і підвищення професійної майстерності. Кожна з цих ознак оцінюється певною кількістю балів.

Оцінка ділових якостей працівників здійснюється за найбільш універсальними ознаками, які істотно впливають на морально-психологічний клімат у колективі та індивідуальну продуктивність праці. Оцінка всієї сукупності ділових якостей проводиться додаванням оцінок рівнів ознак з урахуванням їхньої питомої значущості. Для оцінки ділових якостей працівників попередньо визначається певна сукупність ознак.

Набір ознак для оцінки ділових якостей керівників має бути дещо іншим, оскільки повинен враховувати їхню спроможність як організаторів і вихователів.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву та оцінюється в балах: низький 1, середній – 2, вище за середній – 3, високий – 4. Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їхньої питомої значущості. Оцінки в балах ознак, що характеризують ділові якості спеціалістів і керівників, наведено в табл. 1. Ознаки обирались шляхом аналізу літературних джерел видатних вчених-економістів, що займалися проблемами управління персоналом та досвіду провідних вітчизняних та закордонних підприємств.

За кожним показником виставляється бальна оцінка. Потім оцінка ділових та професійних якостей працівників розраховується за формулою

$$DO = \sum_{n=1}^i O_i \times B_i, \quad (1)$$

де O_i – бальна оцінка i -го показника;
 V_i – вагомість i -го показника;
 n – кількість показників.

Таблиця 1

**Оцінка ознак, що характеризують ділові
та професійні якості працівників**

Ознаки професійних та особистих якостей	Вагомість критерію	
	керівники	спеціалісти
Освіта працівника	0,05	0,05
Досвід працівника	0,05	0,05
Професійні знання та уміння (рівень компетентності)	0,12	0,1
Якість виконання робіт та надання послуг	0,1	0,08
Особистісні якості	0,05	0,05
Комунікабельність	0,02	0,02
Здоров'я та працездатність	0,02	0,02
Рівень кваліфікації	0,05	0,05
Хобі (захоплення)	0,01	0,02
Шкідливі звички й недоліки	0,01	0,02
Трудова дисципліна	0,05	0,1
Своєчасність виконання робіт та надання послуг	0,1	0,15
Здатність оперативно та самостійно приймати обґрунтовані рішення	0,1	0,05
Виконавчість	0,02	0,12
Організаторські здібності	0,1	0,05
Аналітичні здібності	0,1	0,05
Стресостійкість	0,05	0,02
Всього	1	1

Джерело: розроблено авторами за [1]

Підсумовуючи вищенаведене, слід сказати про необхідність впровадження комплексної системи стимулювання, що охоплюватиме не тільки матеріальне та нематеріальне стимулювання, а й оцінювання діяльності працівників, на основі якої буде прийматися рішення про стимулювання працівника, а також матеріальну відповідальність за порушення, збитки тощо, що включатиме позбавлення доплат, надбавок та премій та виключатиме можливість нематеріального стимулювання працівників.

Запропоновані заходи по підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу сприятимуть підвищенню якості надання послуг, а отже і більшому попиту на них. Завдяки цьому очікується зростання обсягу реалізації послуг, і, як наслідок, зростання прибутку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бунтова Н. В. Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення готельного господарства України. *Демографія та соціальна економіка*. 2007. № 1. С. 23–29.
2. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.