

ДОСВІД ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Джинджоян Володимир Вергарович,

д.е.н., доцент

Бережна Карина Олександрівна,

магістрант

ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»

м. Дніпро, Україна

Протягом двох останніх десятиліть індустрія туризму та гостинності зазнала величезних змін. Зараз вони виступають однією з найбільш швидко зростаючих галузей у світі, на яку припадає понад 10% світового ВВП та створення кожного п'ятого нового робочого місця. У 21 столітті конкуренція між компаніями стає все більш масштабною, і менеджерам доводиться постійно шукати нові ідеї та стратегії на майбутнє. Глобальне бізнес-середовище змінюється швидше, ніж будь-коли. Впровадження нових технологій, перерозподіл робочої сили, скорочення та формальні організаційні зміни є частиною будь-якого сучасного підприємства. Процеси поступальних змін вносять значні корективи, які найбільше підходять для компаній у стабільному середовищі.

Однак багато суб'єктів господарювання виявили, що поетапні рішення недостатні для того, щоб йти в ногу з сучасним складним і динамічним бізнес-процесами. Більш того, компанії які намагаються зробити фундаментальні зміни за допомогою поетапних процесів, імовірно, зіткнуться зі стратегічним дрейфом. Це відбувається, коли умови навколишнього середовища змінюються швидше, ніж реакція компаній. Результатом є збільшення розриву між компанією та її оточенням.

Метою дослідження є аналіз досвіду зарубіжних підприємств в управлінні персоналом та пошуку найбільш придатних моделей управління для підприємств сфери туризму та гостинності. Питанням функціонування та

розвитку туризму та гостинності приділили велику увагу багато вітчизняних та закордонних науковців: Л. Агафонова, С. Блайні, О. Бояркін, Г. Бондаренко, Д.Боуен, О. Борисова, М. Кабушкін, О. Кусков, Л. Лук'янова, М. Мальська, І. Сазонець, Т. Ткаченко, Л. Чорненька, О. Шаповалова та ін.

Ні для кого не є таємницею, що індустрія гостинності має високий коефіцієнт обороту. Насправді, ця індустрія має річний коефіцієнт обороту 73,8%, що більше, ніж у будь-якій галузі. З такою статистикою дуже важливо, щоб керівництво було повністю пристосовано до створення здорового робочого середовища, що призведе до зацікавлення і мотивації працівників – що веде до більшої кількості задоволених клієнтів, а у підсумку – до більшого доходу. Насправді, керівники зазвичай є безпосередньою причиною мотивації або розчарування. Керівник повинен переконатися, що навички управління персоналом призведуть до здорової робочої атмосфери та задоволених співробітників. Нажаль, не всі керівники від народження мають управлінські здібності.

Управління людськими ресурсами (УЛР) – це комплекс заходів у сфері трудових питань, спрямованих на забезпечення правових умов. Стратегічна модель управління людськими ресурсами – це набір правил і заходів, необхідних для пошуку найкращих співробітників, коли вони потрібні. Можна виділити такі стратегічні моделі управління людськими ресурсами:

1. *Гарвардська модель* – стосується: залучення співробітників, рухливості співробітників, системи оплати праці, організації праці. Зацікавлені сторони включають акціонерів, різні групи працівників, уряд і громадськість в цілому. Ця модель акцентує увагу на людській (м'якій) стороні УЛР. Модель підкреслює більше на той факт, що співробітники, як і будь-який інший акціонер, однаково важливі у впливі на кінцеві результати. Насправді інтереси різних груп мають бути об'єднані та враховані при створенні стратегій управління персоналом і, зрештою, створення бізнес-стратегій. Аналітична основа «гарвардської моделі» складається з таких основних компонентів:

- ситуаційні фактори;

- інтереси зацікавлених сторін;
- вибір політики управління персоналом;
- HR результати;
- довгострокові наслідки;
- петля зворотного зв'язку, через яку вихідні дані надходять безпосередньо в організації та зацікавленим сторонам.

2. *Гостьова модель* управління людськими ресурсами, яка розроблена Девідом Гестом стверджує, що менеджер з персоналу має певні стратегії для початку, які вимагають певних дій. Їх виконання, приведе до результатів. Ці результати включають поведінкові зміни, пов'язані з продуктивністю та фінансовими винагородами. Модель наголошує на логічній послідовності шести компонентів: кадрової стратегії, кадрової практики, кадрових результатів, поведінкових результатів, результатів діяльності та фінансових наслідків.

Вважається, що ця модель є злиттям аспектів, які нагадують як жорсткий, так і м'який підхід до УЛР. Гостьовий модуль пропонує 4 важливі компоненти, які лежать в основі організаційної ефективності (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові компоненти «гостьового модуля»

Ключові компоненти	Характеристика
Стратегічна інтеграція	Людські ресурси розглядаються так само, як і будь-які інші ресурси з основною метою досягнення бізнес-цілей.
Гнучкість	В основному стосується зі здатністю організації та її людей адаптуватися до мінливого ділового та робочого середовища та до здатності керувати інноваціями. Він несе в собі як конотації жорсткого, так і м'якого УЛР.
Висока відданість	Пов'язано з необхідністю мати як поведінкові зобов'язання, тобто здатність пройти зайву милю, так і прихильність ставлення, що відображається через сильну ідентифікацію з організацією
Якість	Ґрунтується на припущенні, що надання високоякісних товарів і послуг є результатом якості способів управління людьми.

Гостьова модель визнає різницю між м'яким і жорстким підходами до управління персоналом і включає обидва їх в ідеальній моделі. Така модель прагне відданості організаційним цілям через стратегічне управління підприємством. Гостьова модель зосереджується на індивідуальних потребах, а не на об'єднаній робочій силі, що дозволяє підприємствам розвивати потужність і гнучкість.

3. *Мічиганська модель* займається такими функціями: підбір персоналу, оцінка ефектів праці, винагорода, розвиток співробітників. Усі перераховані ознаки Мічиганської моделі взаємопов'язані і утворюють процес (цикл людських ресурсів). Крім того, не менш важливі ці функції на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

4. *Національна модель* стосується: довгострокового планування кадрових ресурсів, підбору випускників зі специфічною організаційною культурою, активного розвитку персоналу, інтеграції, організації груп, мобільності всередині організації, системи постійного вдосконалення, розвитку соціальної системи.

5. *Універсальна модель* включає: співробітників, інтеграцію цілей, місії та філософії організації, розвиток специфічної організаційної культури, участь співробітників, децентралізацію, індивідуалізація робочих відносин.

6. *Модель Уорвіка* була розроблена дослідниками Хендрі та Петтігрю з Університету Уорвіка. Модель Уорвіка враховує бізнес-стратегію та практики управління персоналом, зовнішній і внутрішній контекст, у якому відбуваються дії, і процес, за допомогою якого відбуваються такі зміни, включаючи взаємодію між зміною контексту і змісту. Сила моделі полягає в тому, що вона ідентифікує та класифікує важливі впливи навколишнього середовища на управління людськими ресурсами. Вона відображає зв'язок між зовнішніми факторами та факторами навколишнього середовища та досліджує, як управління людськими ресурсами адаптується до змін у контексті. Очевидно, що ті підприємства, які досягнуть узгодженості між зовнішнім і внутрішнім контекстом, досягнуть ефективності та зростання.

7. *Модель Кайдзена* – це конкурентна стратегія, в якій усі співробітники працюють разом, щоб створити сильну культуру постійного вдосконалення. Основна філософія Kaizen проста – ви завжди можете покращити або зробити речі краще, навіть якщо здається, що вони добре працюють у певний момент. Крім того, всі проблеми слід розглядати як можливість покращити ситуацію. У кайдзен не має значення, чи відбувається зміна відразу чи є постійною, чи зміна велика чи маленька, якщо це зміна на краще. Сьогодні Kaizen використовується у всьому світі як важлива опора конкурентної стратегії багатьох успішних компаній. Зрештою, якщо ви не вдосконалюєтесь і не ростете (як окрема особа та організація в цілому), ви врешті-решт відстаєте. Основними перевагами ефективно реалізованої кайдзен моделі найчастіше є:

- краще робоче місце та безпечніше робоче середовище;
- краща відданість і утримання співробітників;
- покращені навички вирішення проблем та якість командної роботи;
- підвищення конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів;
- зменшення відходів і надмірна важка робота;
- підвищення продуктивності та загальний успіх компанії.

Досліджувані моделі управління людськими ресурсами спрямовані на визначення процесу планування людських ресурсів, визначення організаційних цілей та їх відповідність компетенції, необхідні працівникам для досягнення цих цілей. В якості керівництва виступають моделі людських ресурсів і планування або зв'язок між управлінням людськими ресурсами та загальним стратегічним планом підприємства в цілому. Ефективне стратегічне моделювання людськими ресурсами відповідно до теоретичної основи та реалій або контексту уникає суб'єктивності і, отже, низька продуктивність як така, гарантують результативність компанії. Крім того, моделі визначають особливості управління людськими ресурсами (табл. 2).

Компанії індустрії туризму та гостинності стикаються з дуже серйозними проблемами в працевлаштуванні, розвитку та утриманні лояльного, компетентного, добре керованого та мотивованого персоналу, орієнтованого на

надання якісних послуг дуже вимогливим і критично налаштованим туристам-гостям. Вимога до гнучкості та мобільності співробітників дуже характерна в туризмі.

Таблиця 2

Порівняльні характеристики шкіл менеджменту

Критерій	Європейська модель	Американська модель	Японська модель
Основна ідея	Жорстка ієрархія та бюрократизація системи управління	Інтернаціоналізація.	Співробітники - одне ціле.
Ціль підприємства	*прагнення до підвищення задоволеності персоналу; *побудова довгострокових відносин з клієнтами; *збереження взаємовигідних відносин з постачальниками.	Менеджмент і капітал.	Найбільш повною мірою використовувати майстерність, талант та здібності кожного працівника.
Особливості формування	За підсумками прийняття важливих рішень, вкладених у реалізацію військових і стратегічних завдань.	Особливості заселення американського континенту та культурно-релігійні традиції.	* вплив місцевих традицій; * наслідок американської окупації після Другої світової війни; * реакція на необхідність боротьби з бідністю та розрухою після війни.
Основні форми мотивації персоналу	Економічне стимулювання (підвищення заробітної плати, виплата бонусів тощо).	Економічне стимулювання (підвищення ЗП, виплата бонусів тощо).	*основа взаємовідносин людей - взаємна залежність; *економічне стимулювання; *психологічні мотиви.
Область застосування	Широка в усіх частинах світу.	Широка .	Вузька.
Плинність кадрів	Висока.	Висока.	Практично відсутня .
Просування по службі	Швидке просування залежно від конкретних результатів.	Швидке просування залежно від конкретних результатів.	Діяльність молодих працівників буде оцінена лише після 10 років роботи.

Попит на гнучкість очевидний через більший тиск на співробітників, щоб вони володіли кількома навичками в поєднанні з різними кваліфікаціями або в поєднанні з конкретними навичками, які зазвичай пов'язані з різними

кваліфікаціями. Це передбачає розвиток нових гібридних професій, коли один працівник відповідає за кілька завдань, що вимагають спеціальної підготовки та певних професій. Результати діяльності багатьох провідних підприємств гостинності та накопичений досвід роботи з персоналом свідчать, що формування високоякісного трудового потенціалу є вирішальним фактором ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції. Таким чином, саме трудовий потенціал слід визнати ключовим фактором конкурентоспроможності, а отже, і успіху бізнесу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Джинджоян В.В. Базисні детермінанти розвитку туристичних підприємств на основі їх соціальної діяльності : *монографія*. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2020. – 248 с.
2. Джинджоян В.В. Сучасні інноваційні технології в менеджменті туризму та гостинності. *Ефективна економіка*. – 2021. – № 6 – Режим доступу до журналу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/7.pdf
3. Джинджоян В.В., Саленко А.С., Сазонець І.Л. Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства : *монографія*. Рівне. Волин. Обереги, 2021. – 208 с.
4. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року», схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. Електронний ресурс. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020>
5. Sardak S., Dzhyndzhoian V. and Samoilenko A. (2016). Global innovations in tourism. *Innovative Marketing*. № 3, pp. 45-50.