

УДК 338.4

JEL L 83

DOI: 10.31471/2409-0948-2021-2(24)-159-173

Застрожнікова Ірина Володимирівна
доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Бердянського державного педагогічного університету
17110, м. Бердянськ, вул. Шмідта, 4
e-mail: irenazast@gmail.com
ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9988-5288>

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню процесу розвитку працівників підприємств готельного та туристичного сектору України. Визначено, що основними елементами системи розвитку персоналу готельних та туристичних підприємств є його навчання, професійна адаптація, службово-професійне просування кадрів, планування і управління діловою кар'єрою, робота з кадровим резервом, мотивація трудової поведінки, оцінка роботи персоналу (включаючи атестацію персоналу і оцінку кандидатів на вакантну посаду). Вказано, що одним з компонентів кадрового потенціалу підприємств готельного та туристичного сектору є освіта. Як показує практика, у сучасному світі більшість працівників обслуговуючого персоналу готелів та туристичних підприємств країни не мають спеціальної освіти, не володіють навичками роботи із сучасними технологіями та підходом роботи в готелях і туристичних фірмах, ні знаннями з психології і етики роботи з гостями. Узагальнено основні етапи процесу навчання персоналу підприємств готельного та туристичного сервісу. Акцентовано увагу на важливості професійної адаптації та мотивації. Виділяють два напрями професійної адаптації: первинна, адаптація молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, це випускники навчальних закладів), вторинна, адаптація співробітників мають досвід професійної діяльності і змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль. У сучасних умовах побудова системи мотивації має базуватися на наступних складових: система персональної та командної відповідальності, що забезпечує напрям зусиль працівників на досягнення стратегічних цілей організації; система матеріальної мотивації, що дозволяє управляти задоволенням матеріальних потреб співробітників; система нематеріальної мотивації, спрямована на управління задоволеністю потреб персоналу у навчанні, професійному та кар'єрному зростанні. Узагальнено завдання, що вирішуються у процесі планування та управління діловою кар'єрою. Система розвитку персоналу повинна у пріоритеті вирішувати не тільки завдання підвищення кваліфікації та перепідготовки, а й формування єдиної культури всередині організації, вироблення єдиних стандартів якості роботи, створення кадрового резерву, запобігання втраті накопичених знань і розриву технологічного ланцюжка при підготовці співробітників, утримання цінних працівників через кваліфіковану систему мотивації.

Ключові слова: персонал, розвиток, готельна сфера, туристична сфера, мотивація, адаптація.

Zastrozhnikova Irina
Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Management and Administration Department
Berdiansk State Pedagogical University, Berdiansk, Shmidta, 4,
<https://orcid.org/0000-0002-9988-5288>
e-mail: irenazast@gmail.com

MODERN FEATURES OF ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT

Abstract. The article is devoted to the study of the process of the hotel and tourism sector employees development in Ukraine. It is determined that the main elements of the personnel development system of hotel and tourism enterprises are its training, professional adaptation, career advancement, planning and management, work with personnel reserve, work behavior motivation, evaluation of staff work (including staff certification and evaluation of candidates for the vacant position). It is indicated that one of the human resources components in the hotel and tourism sector is education. As practice shows, in today's world most employees of hotel staff and tourism companies in the country do not have special education, the skills to work with modern technology and approach to work in hotels and travel agencies, or knowledge of psychology and ethics of working with guests. The main stages of the training staff process in hotel and tourist service enterprises are generalized. The importance of professional adaptation and motivation is emphasised. There are two areas of professional adaptation: primary, adaptation of young employees who do not have professional experience (usually graduates), secondary, adaptation of employees with professional experience and change the object of activity or their professional role. In modern conditions, the construction of a motivation system +should be based on the following components: a system of personal and team responsibility, which provides the direction of employees' efforts to achieve the strategic goals of the organization; a system of material motivation that allows you to manage the satisfaction of material needs of employees; system of intangible motivation, aimed at managing the satisfaction of staff needs for training, professional and career growth. The tasks that are solved in the planning and managing a business career process are summarized. The personnel development system should prioritize not only the task of professional development and retraining, but also the formation of a common culture within the organization, developing common quality standards, creating a personnel reserve, preventing loss of knowledge and breaking the technological chain in training, retaining valuable employees through qualified motivation system.

Key words: personnel, development, hotel sphere, tourist sphere, motivation, adaptation.

Вступ. Розвиток персоналу підприємств готельного та туристичного сервісу – найважливіша складова діяльності організації з управління персоналом, що здійснюється як сукупність організаційно-економічних заходів у сфері навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Основна мета цих заходів – розвиток кадрового потенціалу цих підприємств. Комплекс елементів, що забезпечують підвищення кадрового потенціалу виробничої організації відповідно до її цілями і завданнями, являє собою систему розвитку персоналу організації. Розвиток персоналу розглядається як зміна особистісного потенціалу працівників в напрямі досягнення гармонійної особистості, підвищення професійної кваліфікації персоналу, розширення і поглиблення знань, придбання нових і вдосконалення наявних навичок в стратегічних інтересах організації, що проводить соціально-відповідальну господарську політику. Прийнято розрізняти три види навчання, як основного шляху отримання професійної освіти: професійна підготовка, яка в формі загальної та професійної освіти дає необхідні базові знання, навички та досвід; підвищення кваліфікації, завдання якого – поліпшення і

актуалізація професійних знань і навичок у зв'язку з ростом вимог до професії або підвищенням на посаді; перепідготовка (перекваліфікація), під якою розуміється будь-яка професійна переорієнтація, що дає можливість працівникам опанувати новий (додаткову) спеціальність. Очевидно, що і в основі методології розвитку персоналу лежать процеси професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Різні аспекти проблеми розвитку персоналу готельного та туристичного сектору знайшли своє відображення в контексті наукових досліджень відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Бандур С.І., Безуглої Л.С. [1, 2], Крушельницької О.В. [6], Курб М. [7], Заяць Т.А., Капліної А.С., Оланян Д.А. [9], Петюх В.М., Чаркіної Т.Ю. [10], Зелінської Г. О. [11, 13], Шаленко М.В. та інших. У спеціалізованих літературних джерелах поняття розвитку персоналу часом необґрунтовано трактується як поняття «підвищення кваліфікації». Автори практично всіх спеціалізованих досліджень єдині в думці, що професійна підготовка персоналу – це свідомо проведена діяльність, спрямована на поліпшення здібностей персоналу, потрібних для виконання роботи в даний час, або для розвитку потенціалу співробітників, необхідного для виконання роботи у майбутньому. При цьому процес підготовки, як правило, націлений на досягнення заздалегідь визначених кінцевих результатів і представляє собою цілеспрямований, планомірний і систематичний процес оволодіння новими знаннями, навичками і вміннями під керівництвом педагогів або наставників.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри постійне та всебічне вивчення проблеми розвитку персоналу підприємств туристичного сервісу, чимало питань залишаються невирішеними. Зокрема, недостатньо зрозумілою є структура цілей і завдань навчання персоналу підприємств готельного та туристичного сервісу.

У зв'язку з цим, **мета даної статті** полягає в аналізі й узагальненні цілей і завдань розвитку персоналу підприємств готельного та туристичного сервісу.

Висвітлення основного матеріалу. Сучасний готельний та туристичний сектор є самостійною галуззю економіки майже кожної країни. Якість послуг відіграє значну роль в організації конкурентоспроможної туризму та гостинності. Якість послуг майже повністю залежить від персоналу підприємств даного сектору. Основними елементами системи розвитку персоналу готельних та туристичних підприємств є його навчання, професійна адаптація, службово-професійне просування кадрів, планування і управління діловою кар'єрою, робота з кадровим резервом, мотивація трудової поведінки, оцінка роботи персоналу (таблиця 1) [11].

Професійна підготовка персоналу – це свідомо проведена діяльність, спрямована на поліпшення здібностей персоналу, потрібних для виконання роботи в даний час, або для розвитку потенціалу співробітників, необхідного для виконання роботи у майбутньому. При цьому процес підготовки, як правило, націлений на досягнення заздалегідь визначених кінцевих результатів і представляє собою цілеспрямований, планомірний і систематичний процес оволодіння новими знаннями, навичками і вміннями під керівництвом педагогів або наставників.

Одним з компонентів кадрового потенціалу готелів є освіта. Як показує практика, в сучасному світі більшість працівників обслуговуючого персоналу готелів та туристичних підприємств країни не мають спеціальної освіти, не володіють навичками роботи із сучасними технологіями та підходом роботи в готелях і турфірмах, ні знаннями з психології і етики роботи з гостями. Але, з іншого боку, ця частина персоналу має значний досвід роботи, якого бракує випускникам навчальних закладів. Тому найпершим та найголовнішим завданням сучасного підприємства готельного та ту є перебудова методів організації та управління підприємством, формування кадрової політики, що спрямована на підготовку компетентного персоналу. Сучасний працівник повинен бути не лише професійно компетентний, а й ініціативний, більш самостійний у прийнятті рішень. Отже, кадровий потенціал у реальному житті представлений можливостями працівників, їх професійно-кваліфікаційною підготовкою, психологічними і фізіологічними якостями.

**Основні елементи системи розвитку персоналу
готельних та туристичних підприємств**

Елемент системи розвитку персоналу	Характеристика елемента системи
Навчання персоналу	Навчання - основний шлях отримання професійної освіти. Іншими словами - це цілеспрямований і планомірний процес оволодіння знаннями, вміннями і навичками під керівництвом ментора Розрізняють три види навчання: підготовка кадрів, підвищення їх кваліфікації і перепідготовка Окремі види навчання не слід розглядати у відриві один від одного. Цілеспрямоване навчання кваліфікованих кадрів передбачає тісний зв'язок і координацію між усіма видами навчання
Професійна адаптація	Освоєння спеціальності, набуття практичних навичок і прийомів роботи, обумовлених техніко-технологічними особливостями виробничої діяльності
Службово-професійне просування кадрів	Це поступальний переміщення співробітника по різних посадах, що реалізується за допомогою сукупності засобів і методів посадового просування персоналу Характеризується зміною положення співробітника в посадовій структурі і оплаті праці, причинами якого є зростання його кваліфікації і необхідність надання роботи відповідної складності
Планування і управління діловою кар'єрою	З точки зору співробітника, кар'єра - це його індивідуально усвідомлена позиція і поведінка (в тому числі і в організації) з урахуванням професійних знань і трудового досвіду Поступальний рух співробітника по службових сходах можливо тільки в разі розширення спектра навичок, здібностей. Успішне просування по етапах трудової кар'єри залежить від ряду суб'єктивних і об'єктивних факторів, найважливішим з яких є наявність у співробітника необхідних інтелектуальних і функціональних здібностей до адаптації і включенню в конкретний вид трудової діяльності Плануванням ділової кар'єри є планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад або робочих місць. Важлива складова планування - наявність у співробітника даних про те, яких показників він повинен домогтися для просування по службі Управління діловою кар'єрою - комплекс заходів по мотивації і контролю службового зростання працівника, з урахуванням його цілей, потреб, можливостей і здібностей. В даному випадку системою обмежень виступають цілі, потреби, можливості і умови організації.
Робота з кадровим резервом	Кадровий резерв - підготовлена частина персоналу організації, здатна замінити вищі посади або проходить планомірну підготовку для заняття робочих місць вищої кваліфікації Організація роботи з кадровим резервом спрямована на якісну підготовку фахівців до самостійної діяльності на більш високому рівні Підготовка кадрового резерву передбачає не тільки додаткове професійне навчання фахівців і керівників, а й всебічне вивчення їх поведінки в повсякденному виробничої діяльності.
Мотивація трудової поведінки	Являє собою комплекс заходів, що забезпечують створення необхідних і достатніх умов для ефективної діяльності не тільки всього персоналу організації, а й розкриття трудового потенціалу кожного співробітника Розумне використання сукупності мотивів і стимулів, що спонукають працівника до ефективної діяльності, що визначають задоволення його потреб і забезпечують досягнення особистих цілей.
Оцінка роботи персоналу (включаючи: атестацію персоналу і оцінку кандидатів на вакантну посаду)	Оцінка персоналу - це вираження ставлення до досягнень і недоліків працівників в процесі їх трудової діяльності Оцінка персоналу реалізує три функції адміністративну, мотиваційну і інформаційну, переслідуючи наступні цілі: сприяє визначенню професійної компетентності працівників, виявляє потребу в професійному навчанні, спонукає персонал працювати більш результативно, розвиваючи при цьому свої навички та здібності, є вирішальним фактором в посадовому і професійному просуванні Атестація персоналу є безперервним процесом оцінки співробітників при виконанні ними посадових функцій.

* складено автором на основі узагальнення досліджень

Поняття підвищення кваліфікації трактується дослідниками більш ширше. Однак всі вони сходяться в одному – підвищення кваліфікації є процесом систематичного вдосконалення знань, умінь і навичок співробітників за допомогою навчання всередині і поза організацією, що забезпечує зростання ефективності праці, результати якого є одним з факторів забезпечення успішності діяльності виробничої організації. Отже, підвищення кваліфікації пов'язано з послідовною зміною деяких приватних характеристик особистісного потенціалу працівників. Мета підвищення кваліфікації – забезпечити збільшення сукупного, конкурентоспроможного потенціалу організації і поліпшення якості роботи персоналу за допомогою освоєння нових знань техніки і технології, методів управління, з огляду на інтереси майбутнього розвитку.

Аналіз наявної системи підвищення кваліфікації в готельному господарстві показує, що основною проблемою на цей час, яка перешкоджає якісному формуванню та оновленню професійних навичок працівників готелів, є недосконалість нормативної бази. Існуючі вимоги до кваліфікації персоналу готелів необхідно удосконалювати відповідно до світових кваліфікаційних стандартів.

Перепідготовка є освоєння співробітниками нових знань і умінь у зв'язку зі зміненими вимогами до результатів праці та його змістом або з необхідністю оволодіння новою професією. Перепідготовка може бути частковою, викликані модернізацією трудового процесу, що виконується конкретним співробітником або повною, у разі зникнення або різкого скорочення попиту на ту чи іншу професію.

Однією з ключових проблем організації навчання персоналу, є правильний вибір пріоритетних видів навчання та формування структури цілей і завдань навчання персоналу організації. Структура цілей і завдань навчання у контексті розвитку персоналу організації може бути сформована таким чином (таблиця 2).

Таблиця 2

Структура цілей і завдань навчання персоналу підприємств готельного та туристичного сервісу

Мета навчання персоналу	Завдання навчання	сукупність цілей	
		колективу організації	конкретного працівника
Стратегічні	Поглиблення і вдосконалення знань, умінь, навичок і поведінкових характеристик персоналу, необхідних для успішної роботи організації та розвитку її конкурентних переваг	Розвиток кадрового потенціалу Придбання та (або) розвиток інноваційних якостей	Поглиблення і розширення особистої безпеки і стабільності в організації Заняття новим видом діяльності
Тактичні	Задоволення потреб персоналу, пов'язаних із самореалізацією і розвитком Підвищення кваліфікації для поглиблення спеціальних знань за фахом	Розвиток персоналу відповідно до змін організації	Підвищення кваліфікації Просування по службових сходах наставництво
Оперативні	Своєчасна адаптація і пристосування персоналу до нових умов роботи Підготовка поза сферою діяльності в поєднанні з практичною підготовкою за фахом	Своєчасна адаптація і пристосування персоналу до нових умов роботи Підготовка поза сферою діяльності в поєднанні з практичною підготовкою за фахом	освоєння роботи самоствердження досягнення незалежності

** складено автором на основі узагальнення досліджень*

Проведений аналіз основних елементів системи розвитку персоналу організації, цілей і завдань професійного навчання кадрів, дозволяє уявити процес навчання персоналу підприємства, як комплексний безперервний процес, що включає в себе кілька етапів (рис. 1).

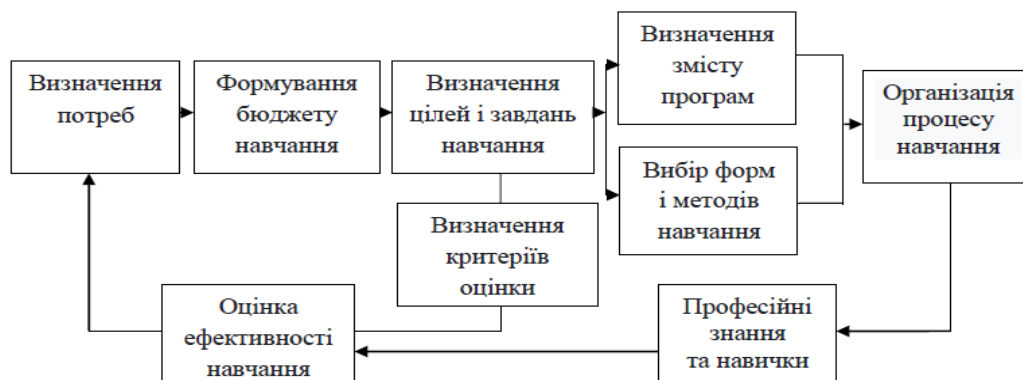


Рис. 1. Етапи процесу навчання персоналу організації

* складено автором на основі узагальнення досліджень

Характеристика етапів, процесу навчання персоналу підприємства, представлена в таблиці 3.

Таблиця 3

Основні етапи процесу навчання персоналу підприємств готельного та туристичного сервісу

Етап	Зміст етапу процесу навчання
Визначення потреб	Формуються на базі потреб розвитку персоналу організації, структурного підрозділу або конкретного співробітника. При цьому потреби організації можуть бути сформульовані в спеціальних документах (наприклад, стратегії розвитку організації) Потреби розвитку персоналу можуть бути визначені на основі заявок кадрової служби, керівників підрозділів або самих працівників.
Формування бюджету навчання	На величину формованого бюджету впливають два фактори: потреби організації в навчанні і фінансовий стан організації При формуванні бюджету важливо встановити відповідність його розміру виявленим потребам. Для цього слід встановити пріоритети в програмах навчання
Визначення цілей і завдань навчання	Цілі і завдання кожної програми навчання формулюються на підставі аналізу виявлених потреб у навчанні
Визначення критеріїв оцінки ефективності навчання	Розглядаючи витрати на професійне навчання як капіталовкладення в розвиток персоналу організації, слід очікувати віддачі у вигляді підвищення ефективності діяльності організації та отримання додаткового прибутку Наступний критерій - ступінь досягнення цілей, поставлених перед конкретною програмою навчання Якісні та кількісні зміни знань в конкретних областях у минулих навчання, також можуть служити критерієм ефективності навчання
Визначення змісту навчальних програм	Зміст конкретної програми навчання визначається що стоять перед нею цілями і завданнями, що відбивають потреби в професійному навчанні конкретної організації (структурного підрозділу)
Вибір форм і методів навчання	Основним критерієм є ефективність впливу форми і методи навчання на конкретну групу учнів Не існує єдиного універсального методу навчання. Кожен має свої переваги і недоліки. Тому найбільш доцільно забезпечити поєднання різних методів навчання в рамках конкретної програми
Організація процесу навчання	Можливі три основні варіанти організації процесу навчання: 1. Процес навчання реалізується освітньою структурою організації 2. Процес навчання реалізується спеціалізованим навчальним центром (навчальним закладом) 3. Процес навчання реалізується освітньою структурою організації з залученням зовнішніх консультантів, освітян або фахівців При виборі варіанту організації процесу навчання, вирішальним фактором є аналіз переваг і витрат ("cost-benefitsanalysis")
Оцінка ефективності навчання	Є центральним моментом управління професійним навчанням. Як правило, ефективність навчальної програми оцінюється за ступенем досягнення стояли перед даною програмою цілей.

* складено автором на основі узагальнення досліджень

Позитивні результати навчання персоналу підприємств готельного та туристичного сервісу можуть знайти свій вияв у різних формах. Наприклад, підприємство повинне мати персонал, який здатний більш ефективно забезпечити реалізацію комплексної стратегії, тому що зростає рівень його кваліфікації та особистісного розвитку. Слід очікувати отримання організацією інноваційного ефекту. Завдяки розвитку персоналу у всіх його формах організація наповниться новими знаннями, що будуть сприяти знаходженню принципово нових рішень наявних проблем або значно полегшать цю процедуру. Навчання персоналу сприяє створенню особливого інноваційного клімату у колективі, розширює горизонт працівників як фахівців у певній професійній сфері, покращиться здатність адаптуватися до зміни трудових завдань.

Задоволеність співробітників організації результатами свого професійного зростання функціонально відіграє роль регулятора у механізмі функціонування мотивації. У даному випадку зростання ступеня задоволеності по відношенню до трудового поведінки персоналу може посилити трудову активність і віддачу окремих співробітників. Позитивні результати навчання позитивним чином позначаються на соціальних і духовно-моральних результатах роботи співробітників, прояві творчої ініціативи, готовності до партнерського співробітництва та інших факторах, що визначають їх прагнення до корисної для організації діяльності.

Згадані ефекти, не досягаються автоматично. Вони можливі тільки в тому випадку, якщо заходи з розвитку персоналу організації, його навчання не є розрізненим набором методик, розпоряджень, програм і не перебувають у відриві від цілей і завдань організації, а є складовими стратегії розвитку персоналу виробничої організації.

Професійна адаптація – друга складова процесу розвитку персоналу виробничої організації, що являє собою процес пристосування працівника до змісту і умов праці на конкретному робочому місці. Іншими словами це процес взаємодії працівника і виробничого середовища, що сприяє засвоєнню їм нової соціальної ролі, змісту і умов трудового процесу. Реалізація даного процесу забезпечує задоволення взаємних інтересів і потреб працівника та виробничої організації. Професійна адаптація спрямована на освоєння працівником спеціальності, набуття нею практичних прийомів і навичок роботи, обумовлених технікою і технологією діяльності на робочому місці.

Виділяють два напрями професійної адаптації: первинна, адаптація молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, це випускники навчальних закладів), вторинна, адаптація співробітників мають досвід професійної діяльності і змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль.

В сучасних умовах, що характеризуються високою мобільністю кадрів, зростає роль вторинної адаптації. Однак досвід провідних світових фірм свідчить про необхідність підвищеної уваги з боку служб управління персоналом вітчизняних виробничих організацій до первинної адаптації молодих співробітників. Її успіх сприяє закріпленню молодих співробітників і зростання їх мотивації до високопродуктивної та ефективної діяльності. Це пов'язано з тим, що задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останні приходять у міру успішного освоєння співробітником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

Тривалість професійної адаптації залежить від того, опанував чи працівник при отриманні спеціальності необхідним мінімумом знань і навичок для ефективної роботи на новому робочому місці, і в якій мірі він має почуття відповідальності та ініціативності при виконанні своїх посадових обов'язків.

Процес управління вимагає наявності єдиної системи інструментів впливу, які забезпечують швидкість і успішність адаптації. Особливий інтерес представляє встановлення умов, за допомогою яких процес адаптації може бути прискорений і спрямований у соціально-корисному напрямі, до якого належить і розвиток персоналу. Під умовами адаптації слід розуміти комплекс факторів, які безпосередньо впливають на перебіг і результати даного процесу. До числа найбільш значущих умов успішності

процесу адаптації слід віднести: відпрацювання організаційного механізму управління процесом адаптації; престиж і привабливість професії у даній організації; особливості організації праці, що реалізують мотиваційні складові працюючого; гнучкість внутрішньо-організаційної системи навчання персоналу; особистісні властивості співробітника, що адаптується, пов'язані з його психологічними рисами; особливостями соціально-психологічного клімату у колективі.

Нині на практиці можуть бути реалізовані наступні організаційні рішення проблеми структурного закріплення функцій управління адаптацією:

- виділення відповідного структурного підрозділу (групи, відділу) в організаційній структурі системи управління персоналом;
- розподіл фахівців, зайнятих управлінням адаптацією, по підрозділах виробничої організації або групам підрозділів;
- розвиток наставництва. В якості наставників можуть виступати досвідчені працівники зі стажем і молоді співробітники, які пропрацювали кілька років та позитивно себе зарекомендували.

Збір і обробку інформації про рівень і тривалості адаптації доцільно проводити у межах процедури поточної ділової оцінки персоналу. Основна відмінність у даному випадку полягає в тому, що по відношенню до нових співробітників процедура ділової оцінки повинна мати більш високу періодичність у межах терміну адаптації.

Службово-професійне просування кадрів – пропонується організацією послідовність різних ступенів (посад, робочих місць, положень у колективі), які співробітник потенційно може пройти. Саме потенційність відрізняє службово-професійне просування від такої категорії, як кар'єра. Кар'єра – фізична послідовність займаних посад, робочих місць тощо. Отже, можна говорити про близькість, але не однаковості цих категорій.

На практиці службово-професійне просування кадрів реалізується як серія переміщень за різними посадами, що сприяє розвитку не тільки конкретного співробітника, але і організації в цілому. Переміщення можуть бути вертикальними і горизонтальними.

Система службово-професійного просування – сукупність засобів і методів посадового просування персоналу, що застосовуються в різних організаціях. У практиці управління розрізняють два види посадового просування: просування спеціаліста та просування керівника. Останнє, в свою чергу, має два напрями: просування функціональних керівників і просування лінійних керівників. Реалізується дана система у межах типових схем службово-професійного просування, що формують служби управління персоналом виробничих організацій. Типова схема може передбачати проходження молодим співробітником випробувального терміну, результати роботи в його межах дають можливість визначити реальну цінність співробітника. Позитивні результати роботи упродовж випробувального терміну, у сукупності з лояльністю співробітника по відношенню до виробничої організації дають, як правило, підстави до планомірної ротації з посади на посаду, з відділу у відділ. Додатково повинна бути передбачена і сформована система відповідальних доручень, ускладнюються з часом.

Успішне проходження етапу планомірної ротації дає підставу до зміни службового становища працівника зі значним поступальним просуванням по службових щаблях.

Планування і управління діловою кар'єрою – процес планомірного і цілеспрямованого впливу на формування посадового і професійного зростання працівників відповідно до внутрішніх потреб організації, а також потенціалом і очікуваннями самого працівника. Кар'єра передбачає поступальну зміну навичок, здібностей і професійних можливостей, пов'язаних з діяльністю індивіда на основі його суб'єктивно усвідомлених очікуваних суджень.

Розрізняють два види кар'єри: професійну і внутрішньо-організаційні.

Професійна кар'єра характеризує проходження конкретним працівником у процесі своєї професійної діяльності різних стадій розвитку: навчання, входження на роботу,

професійний ріст, вдосконалення індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Представлені стадії працівник може пройти як в одній, так і в декількох організаціях.

Внутрішньо-організаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації.

Головне завдання управління кар'єрою – забезпечення взаємодії професійної і внутрішньо-організаційної кар'єри. Успішне її рішення забезпечується: узгодженням цілей організації і конкретного працівника; плануванням кар'єри конкретного працівника з урахуванням його індивідуальних потреб і очікувань; відкритістю процесу управління кар'єрою; підвищенням якості процесу планування кар'єри; формуванням сприйняття критеріїв службового зростання, що використовуються у конкретних кар'єрних рішеннях; аналізом кар'єрного потенціалу працівника з використанням обґрунтованих оцінок для зведення до мінімуму нереалістичних очікувань. У таблиці 4 наведені завдання, що вирішуються як на рівні конкретного працівника, так і у процесі планування та управління діловою кар'єрою.

Таблиця 4

Завдання, що вирішуються у процесі планування та управління діловою кар'єрою

Завдання конкретного працівника	Завдання організації
Досягнення більш високого ступеня задоволеності роботою в організації, що забезпечує йому можливість професійного зростання і підвищення рівня життя	Планування професійного розвитку конкретних працівників і організації в цілому з урахуванням їх особистих інтересів
Забезпечення бачення професійних особистих перспектив	Формування планів розвитку кар'єри окремих працівників з метою визначення потреб у їх професійному навчанні
Забезпечення цілеспрямованої підготовки до майбутньої професійної діяльності	Підвищення продуктивності праці і зниження плинності кадрів за рахунок зростання мотивації трудової діяльності
Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці	Формування групи зацікавлених у професійному зростанні, підготовлених і мотивованих працівників для просування їх на ключові посади

** складено автором на основі узагальнення досліджень*

Управління кар'єрою – складний, що вимагає значних ресурсів, процес, що сам по собі не гарантує реалізацію професійних і кар'єрних очікувань працівника. Однак його відсутність викликає збільшення плинності кадрів і обмежує здатність організації ефективно управляти процесом заняття вакантних посад.

Сучасні організації зацікавлені у професійному зростанні своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Однак існує група посад, яким організація приділяє особливу увагу. Це посади керівників вищої та середньої ланки, що винятково впливають на розвиток організації. Здатність виявляти і успішно готувати до роботи на високій посаді майбутніх керівників – важливий фактор успіху організації у конкурентній боротьбі. У зв'язку з цим формування кадрового резерву слід розглядати як стратегічно важливе завдання, що стоїть перед службою управління персоналом організації.

Кадровий резерв являє собою групу спеціально підготовлених працівників, які за своїми професійними і особистими якостями з урахуванням ситуації, що складається в будь-який час можуть бути висунуті на вищі плановані посади. Формування кадрового резерву доцільно проводити на основі результатів оцінки персоналу та аналізу кар'єрних планів працівників організації.

Система підготовки резерву керівників повинна включати в себе вирішення наступних завдань: визначення ключових посад і формування плану їх заміщення; визначення вимог до майбутніх керівників; виявлення працівників організації, що мають потенціал для заняття керівних посад; розробка і практична реалізація індивідуальних

планів розвитку працівників; оцінка виконання індивідуальних планів розвитку; планове заміщення звільнилася посади та адаптація в ній нового працівника.

Формування кадрового резерву повинне здійснюватися стосовно конкретних посад з урахуванням наступних критеріїв:

- відповідності індивідуальних характеристик кандидата розробленим профілем вимог для конкретної посади;
- результатів своєї роботи на даний момент займаної посади а також на займаних раніше посадах;
- ступеня професійної та психологічної готовності кандидата до виконання посадових обов'язків на новій посаді.

Резерв працівників повинен бути максимально мобільний, що дозволить організації маневрувати при посадових призначеннях. Важливим є розуміння того, що відсутність реальних перспектив кар'єрного росту може серйозним чином позначитися на зниженні трудової активності працівників, які перебувають у складі резерву.

Структура резерву кадрів може бути визнана оптимальною в тому випадку, якщо вона: відображає всі рівні управління організації; відповідає структурі посад, які можуть бути зайняті працівниками, які входять в резерв; забезпечує визначення посад, які є ключовими для організації не тільки сьогодні, але будуть затребувані і через кілька років.

Індивідуальний розвиток працівників передбачає активну і позитивну участь не тільки служби управління персоналом організації, але і самого працівника. Це повинно знаходити відображення у постійному інтересі до придбання нових знань і навичок, розширення соціальних контактів, участі в роботі міжфункціональних груп [13].

Формування та підготовка кадрового резерву є ефективним засобом оптимізації використання персоналу організації, підбору і переміщення керівних кадрів, забезпечення наступності керівництва, і на цій основі підвищення ефективності роботи всієї організації.

Організації, котрі успішно керують цим процесом, отримують значну віддачу від часу і коштів, вкладених у роботу з резервом, у вигляді безболісної зміни поколінь, збереження традицій і привнесення інноваційних поглядів, що знаходить відображення в успішній виробничій діяльності упродовж тривалого періоду часу.

Мотивація трудової поведінки, як ключова управлінська компетенція, являє собою комплекс заходів, що забезпечують [12]:

- створення необхідних і достатніх умов для ефективної діяльності не тільки всього персоналу організації, а й розкриття трудового потенціалу кожного співробітника;
- розумне використання сукупності мотивів і стимулів, що спонукають працівника до ефективної діяльності, що визначають задоволення його потреб і забезпечують досягнення особистих цілей.

Мотивація високопродуктивної праці дозволяє забезпечити поряд з нормальною працездатністю працівників підвищення місця, займаного цінністю праці, у загальній структурі соціальних цінностей, формування нового трудового свідомості і трудової етики. Мотивація заснована на довгостроковому впливі на працівника з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, формування відповідного мотиваційного ядра й розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Розробка або вдосконалення системи мотивації трудової поведінки передбачає [14]:

- створення ясних і прозорих для персоналу організації мотиваційних схем;
- впровадження системи компенсацій, адаптованої до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування організації і стратегічним і тактичним завданням, що стоять перед нею.

У сучасних умовах побудова системи мотивації має базуватися на наступних складових:

1. Система персональної та командної відповідальності, що забезпечує напрям зусиль працівників на досягнення стратегічних цілей організації. Для цього доцільно розробити основні показники діяльності, критерії і процедури оцінки досягнення показників. Надалі вони повинні бути використані для розробки системи оплати праці.

2. Система матеріальної мотивації, що дозволяє управляти задоволенням матеріальних потреб співробітників. Дана система повинна включати в себе: систему преміювання, засновану на розподілі преміального фонду залежно від досягнення поставлених цілей перед структурним підрозділом або окремим працівником; систему розподілу соціальних пакетів у залежності від цінності співробітника для організації з точки зору займаної посади і виконуваного кола посадових обов'язків.

3. Система нематеріальної мотивації, спрямована на управління задоволеністю потреб персоналу у навчанні, професійному та кар'єрному зростанні.

Пропоноване побудова системи мотивації трудової поведінки створює інструменти мотивування працівників з урахуванням цінності виконуваної ними роботи для організації і налаштовує роботу персоналу на досягнення певних показників, забезпечуючи зростання ефективності роботи кожного співробітника і організації в цілому.

Розробка і впровадження ефективної системи мотивації передбачає реалізацію трьох етапів: діагностика мотиваційного середовища організації; розробка сегментованої системи мотивації з комплексним застосуванням матеріальних і моральних засобів мотивації; регулярний моніторинг і корекція мотиваційної системи.

Перший етап: діагностика мотиваційного середовища організації (системи стимулюючих умов). У межах етапу слід розробити методи об'єктивного і однозначного виміру результатів роботи співробітників. При цьому слід забезпечити: формування чітких критеріїв виміру результатів; простоту і зрозумілість засобів оцінки результатів; зв'язок результатів трудової діяльності і заохочення; розробку, контроль і перегляд використовуваних трудових нормативів.

Другий етап – побудова сегментованої мотивуючої системи і облік психологічних особливостей працівників. Використовуючи процедуру іменного анкетування працівників організації, слід сформувати базові групи працівників, які складуть основу сегментованої системи мотивації. Додаткове психологічне тестування працівників всередині кожної групи дозволить врахувати їх індивідуальні очікування і забезпечить реалізацію індивідуального підходу відповідно психотипам окремих працівників.

Третій етап – моніторинг і корекція мотиваційної системи, що передбачає обов'язкове проведення не рідше одного разу на півроку вимірювання мотивуючих факторів у співробітників організації. Отримана інформація повинна бути використана для своєчасного коригування мотиваційної системи.

Чинну в організації систему мотивації трудового поведінки слід визнати неефективною у тому випадку:

- якщо співробітники оцінюють свою роботу як незначну для організації;
- якщо у працівників присутня виражена незадоволеність кар'єрним ростом і заробітною платою;
- якщо працівники заявляють про нестачу самостійності у роботі;
- якщо присутні нечіткі вимоги з боку керівництва організації або структурних підрозділів;
- якщо у роботі більшості співробітників є значне недовантаження.

Таким чином, розробка і впровадження системи мотивації або вдосконалення діючої системи стає необхідною при зниженні ентузіазму і втрати інтересу до роботи у великого числа працівників організації, а також при заміщенні їх професійних інтересів іншими інтересами, не пов'язаними з виконанням посадових обов'язків.

Оцінка роботи персоналу або оцінка результатів праці персоналу – одна з функцій управління персоналом, спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи. Оцінка результатів праці є складовою частиною ділової оцінки персоналу разом з оцінкою його професійної поведінки і особистісних якостей і полягає у визначенні відповідності результатів праці працівника поставленим цілям, запланованим показникам, нормативним вимогам.

На показники кінцевих результатів праці працівників впливає сукупність наступних факторів: природно-біологічних, соціально-економічних, техніко-організаційних і соціально-психологічних.

Облік впливу зазначених факторів обов'язковий при проведенні оцінки результативності праці конкретних працівників у конкретних умовах місця і часу, тому що підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності і достовірності висновків, які формуються на основі отриманих результатів.

Оцінка результатів праці різних категорій працівників відрізняється своїми завданнями, значимістю, використовуваними показниками або застосовуваними характеристиками, складністю виконання розрахунків.

Показники, за якими оцінюються працівники, різноманітні. До них відносяться якість виконаної роботи, її кількість, ціннісна оцінка результатів. Для оцінки результативності праці, як правило, потрібна велика кількість показників, що охоплюють і обсяг роботи, і її результати.

На практиці прийнято вважати, що процедура оцінки результатів праці буде, ефективною при дотриманні наступних обов'язкових умов: встановлення чітких «стандартів» результатів праці кожної посади (робочого місця) і критеріїв її оцінки; вироблення процедури проведення оцінки результатів праці; надання повної та достовірної інформації про результати праці працівника; обговорення результатів оцінки з працівником; прийняття рішення за результатами оцінки і документування оцінки.

Незадоволеність багатьох організацій традиційними методами оцінки результатів праці викликала необхідність активного пошуку нових підходів до оцінки персоналу, більшою мірою відповідають реаліям сьогодення, коли зовнішнє середовище стає все більш непередбачуваною, організаційні цілі змінюються виключно швидко, організаційна структура знаходиться в стані перманентної трансформації. Сьогодні акцент у процесі оцінки переноситься на зворотний зв'язок, мета якого – формування інформації, яка змушує самого співробітника проаналізувати стан справ, що склався і допомогти йому знайти нові шляхи підвищення ефективності виконання посадових обов'язків. Тим самим забезпечується догляд від адміністративної фіксації досягнутих результатів роботи. До уваги береться не тільки успішне досягнення поставлених цілей, скільки ступінь розвитку конкретних компетенцій і здатність до їх подальшого вдосконалення. У цих умовах організаціям доцільно використовувати в якості оціночних форм набір поведінкових компетенцій (лідерство, організаційне знання, стратегічне мислення тощо) та оцінювати, наскільки кожен співробітник володіє ними на підставі зіставлення його поведінки з детальним описом характерних для кожної компетенції дій.

Важливим видається й напрям, пов'язаний з оцінкою працівника в широкому організаційному контексті, розглядаючи при цьому структурний підрозділ або робочу групу в якості основної одиниці організації. Працівники та результати їх діяльності повинні оцінюватися у даному випадку безпосереднім керівником, колегами, діловими партнерами і підлеглими. Конкретні механізми оцінки можуть бути досить різноманітними за формою і змістом, але сформульовані результати завжди повинні бути спрямовані на отримання всебічного зворотного зв'язку.

Нові підходи до оцінки персоналу мають певні недоліки. Розширення складу співробітників, які беруть безпосередню участь у цій процедурі, може стати причиною конфлікту між оцінюваним співробітником і його колегами або підлеглими у межах сприйняття їх оцінки як об'єктивної. Зміщення акценту у бік потенціалу, який досить складно оцінити, також може стати причиною виникнення конфліктної ситуації.

У зв'язку з цим ефективним видається шлях паралельного функціонування старої і нової систем оцінки роботи персоналу організації, кожна з яких покликана вирішувати самостійні завдання.

Всі проаналізовані елементи системи розвитку персоналу організації для практичного вирішення поставлених перед ними завдань використовують інформаційну

базу, що містить: персоніфіковану інформацію про поточний стан і перспективи розвитку персоналу організації, дані про пропозиції та попит на освітні послуги всередині організації, результати аналізу ринку освіти, результати атестації та оцінки роботи персоналу.

Вивчення основних складових – цілей, завдань, принципів і форм розвитку персоналу виробничої організації дозволило виділити три основні його аспекти: управлінський, особистісний та соціальний. Розвиток персоналу орієнтований як на поліпшення змісту праці (придбання працівником нових знань і умінь), так і на процеси, що служать визнанню соціальної сприйнятливості і поліпшення міжособистісних відносин.

Це пояснюється тим, що розвиток персоналу базується на підвищенні його кваліфікації, що в свою чергу виступає основою професійних знань, що визначають зміст і характер праці. У свою чергу, процес підвищення кваліфікації є, по-перше, засобом збільшення професійних знань співробітників; по-друге, розширює загальну культуру і світогляд персоналу, сприяє його інтелектуальному вдосконаленню; по-третє, прищеплює звичку до постійного набуття знань; і, нарешті, є суттєвою передумовою соціальної відповідальності персоналу організації.

Пошук нових шляхів розвитку персоналу, що дозволяє організації вийти на якісно високий рівень за рахунок більш ефективного використання свого кадрового потенціалу, належить до числа стратегічних завдань управління. Формування та впровадження науково-обґрунтованої системи розвитку персоналу – найважливіший напрям, що забезпечує вирішення підприємством основних завдань з управління своїм персоналом. Дана система повинна базуватися:

- на безперервному навчанні персоналу;
- на системному розвитку і навчанні співробітників не тільки у сфері професійних знань, а й практичних навичок і умінь;
- навчання повинно розвивати організацію, а не тільки окремо взятих співробітників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проблема розвитку персоналу в готельних та туристичних підприємствах зараз має величезний вплив на готельний та туристичний бізнес в цілому. Це пов'язано з тим, що робота у готельно-туристичній сфері висуває високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу, знань та навичок працівників. Знання, вміння та компетенції постійно оновлюються, а вимоги стають більш жорсткими. Система розвитку персоналу повинна у пріоритеті вирішувати не тільки завдання підвищення кваліфікації та перепідготовки, а й формування єдиної культури всередині організації, вироблення єдиних стандартів якості роботи, створення кадрового резерву, запобігання втраті накопичених знань і розриву технологічного ланцюжка при підготовці співробітників, утримання цінних працівників через кваліфіковану систему мотивації.

Література

1. Безугла Л. С., Воловик Д. В. Перспективи розвитку туризму на внутрішньому та зовнішньому ринках України. *Управління соціально-економічним розвитком країни, регіону, підприємства в умовах кризи (фінансова, аграрна галузі та невиробнича сфера)*: монографія / за ред. Л.М. Савчук. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2019. С. 390-398.
2. Безугла Л. С., Демчук Н. І. Соціально-економічні аспекти і передумови розвитку підприємств галузі екотуризму. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 24-28. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2954&i=3>.
3. Вемік Дж. Навчання і розвиток співробітників і організація навчання. *Економіка й організація*. 2007. С. 209–216.
4. Дишкантюк О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В. Індустрія гостинності та туризму в умовах covid19: світова практика та українські реалії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61 С. 11-17.

5. Застрожнікова І.В. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 91-95.
6. Крушельницька О.В. *Управління персоналом*: навч. Посібник. К.: Кондор, 2005. 308 с.
7. Кубр М. Діагностика управлінського навчання і потреб у розвитку: концепції і методи. *Женева : Міжнародна організація праці*, 2008.
8. Ніколайчук О.А. Антикризове управління прибутковістю підприємств сфери гостинності в умовах covid. *Торгівля та ринок України*. 2020. Вип. 2 (48). С. 59-68.
9. Оланян Д.А., Оджо Б.Л. Навчання і розвиток персоналу: життєво важливий інструмент для організаційної ефективності. *Європейський журнал наукових досліджень*. 2008. С. 326–331 URL: <https://gtmarket.ru/ratings/human->
10. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельнохресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. №2. С. 19-23. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/5.pdf (дата звернення: 11.06.2021)
11. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я. Глобалізаційні виклики та конкурентноспроможність персоналу підприємства. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. 2(110). с.11-18.
12. Popadinets, I., Andrusiv, U., Galtsova, O., Bahorka, M., Yurchenko N. Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects. *Management Systems in Production Engineering*. 2021. Vol. 29 Issue 2, pp. 120-131.
13. Zelinska, H., Andrusiv, U., Simkiv, L. Knowledge economy: trends in the world and analysis of Ukraine. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2020. 7(1). С.104-113.
14. Попадинець І. Р. Формування механізму управління мотивацією праці менеджерів на нафтогазових підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Івано-Франківськ, 2016. 21 с.

References

1. Bezuhla, L. S., Volovyk, D. V. (2019). Perspektyvy rozvytku turyzmu na vnutrishnomu ta zovnishnomu rynkakh Ukrainy. *Upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom krainy, rehionu, pidpryemstva v umovakh kryzy (finansova, ahrarna haluzi ta nevyrobnycha sfera)*: monohrafiia / za red. L.M. Savchuk. Dnipro: Vydavets Bila K.O., 390-398. [in Ukrainian].
2. Bezuhla, L. S., Demchuk, N. I. (2019). Sotsialno-ekonomichni aspekty i peredumovy rozvytku pidpryemstv haluzi ekoturyzmu. *Ahrosvit*, 18, 24-28. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2954&i=3>. [in Ukrainian].
3. Vemik Dzh. (2007). Navchannia i rozvytok spivrobotnykiv i orhanizatsiia navchannia. [Training and development of employees and organization of training]. *Ekonomika y orhanizatsiia – Economics and organization*. [in Ukrainian].
4. Dishkantyuk O.V., Potomkin L.M., Vlasyuk K.V. (2021). Industriia hostynnosti ta turyzmu v umovakh covid-19: svitova praktyka ta ukraïnski realii. *Prychornomorski ekonomichni studii*, is. 61, pp. 11-17. [in Ukrainian]
5. Zastrozhnikova, I.V. (2020). Kadrovij potencial v sistemі ekonomichnogo potencialu suchasnogo pidpryemstva. *Aktualni problemi innovacijnoyi ekonomiki*. Vol. 3, pp. 91-95. [in Ukrainian].
6. Kubr M., Prokopenko Y. & Mizhnarodne biuro pratsi (2008) Diahnostyka upravlinskoho navchannia i potreb u rozvytku: kontseptsii i metody. *Zheneva: Mizhnarodna orhanizatsiia pratsi*. [in Ukrainian].
7. Krushel'nyc'ka, O.V. (2005), *Upravlinnja personalom* [Personnel management], 2-d ed., Kondor, Kyiv. [in Ukrainian].

8. Nikolaichuk O. (2020). Anti-crisis management of profitability of hospitality enterprises in covid conditions. *Torhivlia ta rynek Ukrainy*, no. 2 (48), pp. 59-68. [in Ukrainian]
9. Olanian D.A. & Odzho B.L. (2008) *Navchannia i rozvytok personalu: zhyttievo vazhlyvyi instrument dlia orhanizatsiinoi efektyvnosti. Yevropeyskyi zhurnal naukovykh doslidzhen* [Staff training and development: a vital tool for organizational effectiveness. *European Journal of Scientific Research*]. [in Ukrainian].
10. Charkina T. Yu., Martsenyuk L. V., Zadoya V. O., Pikulina O. V. (2021). *Stratehichni napriamy upravlinnia hotelnoxrestorannym biznesom v umovakh kryzy. Ekonomika ta derzhava*, no. 2, pp. 19-23. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/5.pdf (Accessed 11 June 2021) [in Ukrainian]
11. Zelinska H. O., Andrusiv U. Ya. (2021). *Hlobalizatsiini vyklyky ta konkurentnospromozhnist personalu pidpriemstva. Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia*. 2(110). s.11-18. [in Ukrainian].
12. Popadinets, I., Andrusiv, U., Galtsova, O., Bahorka, M., Yurchenko N. (2021). *Management of motivation of managers' work at the enterprises of Ukraine: innovative aspects. Management Systems in Production Engineering*. Vol. 29 Issue 2, pp. 120-131.
13. Zelinska, H., Andrusiv, U., Simkiv, L. (2020). *Knowledge economy: trends in the world and analysis of Ukraine. Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 7(1). C.104-113.
14. Popadinets I.R. (2016). *Formuvannia mekhanizmu upravlinnia motyvatsiieiu pratsi menedzheriv na naftohazovykh pidpriemstvakh. Extended abstract of candidate's thesis*. Ivano-Frankivsk [in Ukrainian].