

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СКЛАДОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

А. С. КАПЛІНА,

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. У статті досліджені питання удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства. На основі визначення реального стану розвитку готелів та інших засобів розміщення Полтавської області запропоновано заходи щодо професійного розвитку їх персоналу. Для розробки моделі управління професійним розвитком персоналу використано системний, процесний і ситуаційний підходи.

Ключові слова: кадрова складова, механізм управління розвитком, підприємства готельного господарства.

Аби досягти цілей розвитку підприємств готельного господарства, забезпечити їх конкурентоспроможність і провести організаційні зміни, необхідно вдосконалити всі складові організаційно-економічного механізму управління їх розвитком, зокрема кадрової складової його ресурсного забезпечення. Адже відомо, що будь-які зміни повинні спиратися на добре сплановану і чітко організовану роботу з персоналом, а як довели проведені нами дослідження реального стану розвитку підприємств готельного господарства, зокрема Полтавської області, найбільшою мірою це має стосуватися вирішення питань з організації і проведення роботи щодо професійного розвитку їх персоналу. Важливо те, що керівництво досліджуваних нами підприємств чітко усвідомлює, що саме висококваліфікований співробітник і є тим вирішальним чинником у виживанні, розвитку та підвищенні конкурентоспроможності їх підприємства.

Сучасні підприємства, зокрема готелі та інші засоби розміщення, в умовах зміни ділового середовища і за існуючих макроекономічних тенденцій постійно прагнуть максимально реалізувати потенціал своїх спів-

робітників на всіх рівнях. Глобалізація бізнесу, безперервні зміни політичного, економічного, соціального та техногенного середовища; державне регулювання і очікування споживачів; конкурентна боротьба; дерегуляція; прискорення темпів науково-технічного прогресу; зміна моделей поведінки та відносин у трудовому колективі; упровадження інформаційних систем управління і збільшення обсягів інформації; активне залучення співробітників до процесів прийняття рішень – усе це має враховувати керівництво у процесі вироблення цілісної системи дій щодо професійного розвитку персоналу та своєчасного отримання знань, які є одним із пріоритетних напрямів діяльності підприємства в умовах його розвитку, і формування конкурентних переваг.

Мета статті – удосконалити кадрову складову ресурсного забезпечення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства готельного господарства за рахунок розробки моделі управління професійного розвитку персоналу.

Пропонуємо модель управління професійним розвитком персоналу, як засіб удосконалення кадрової складової ресурсного забез-

печення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства готельного господарства.

У процесі побудови цієї моделі ми акцентували увагу на таких двох аспектах: по-перше, «професійний розвиток персоналу – це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, виконання нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини» [1, с. 72]; по-друге, управління професійним розвитком персоналу будь-якого підприємства, у тому числі й готелю, має ґрунтуватися на використанні трьох основних підходів менеджменту: системного, процесного та ситуаційного. З позицій системного підходу професійний розвиток персоналу має являти собою цілісність, яка складається із взаємопов'язаних елементів, кожен із яких впливає один на одного і на всю цілісність. Тому сукупність компонентів запропонованої моделі ми упорядкували так, щоб вони відповідали конкретним цілям, які спрямовані саме на професійний розвиток персоналу підприємства готельного господарства, а відсутність хоча б одного із компонентів автоматично призвела б до порушення цілісності цієї моделі. Процесний підхід у менеджменті дозволяє розглядати професійний розвиток як ланцюг безперервних взаємопов'язаних дій. Якщо дії будуть невизначеними й непослідовними, то ймовірність досягнення поставленої мети значно знижується. Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що вибір методів професійного розвитку персоналу кожен раз буде визначатися конкретними просторово-годинними характеристиками діяльності готелю.

Зважаючи на вищезазначене, зауважимо, що управління професійним розвитком персоналу підприємства готельного господарства має бути взаємопов'язаним, єдиним, цілісним процесом, основними функціями якого є планування, організація, мотивація і контроль за професійним розвитком відповідно до основних етапів процесу управління персоналом цих підприємств.

Тому важливим етапом нашої роботи було виокремлення складових (етапів) процесу

управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства й основних елементів вищезазначеної моделі.

На нашу думку, складовими (етапами) процесу управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства мають бути:

- визначення цілей розвитку підприємства, які і стануть передумовою формування цілей професійного розвитку його персоналу; аудит наявних знань, навичок і оцінка потреби у професійному розвитку персоналу підприємства, що дозволить виявити невідповідність між професійними знаннями та навичками, якими повинні володіти працівники підприємства для реалізації цілей розвитку підприємства й тими знаннями і навичками, якими вони дійсно володіють;

- формулювання цілей професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства за умов дотримання принципів їх конкретності, специфічності, орієнтації на одержання практичних навичок і вимірюваності; вибір критеріїв оцінки професійного розвитку (якості й ефективності), які мають ґрунтуватися на чітко встановлених стандартах, що будуть досягнуті за підсумками професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства;

- визначення бюджету професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства (розвиток персоналу завжди пов'язаний зі значними матеріальними витратами). Тому формування і контроль за виконанням бюджету має бути важливим елементом управління ним. Із теоретичного та практичного погляду два чинники впливають на розмір бюджету – потреби підприємства у професійному розвитку персоналу та його фінансовий стан. Проте досить часто підприємства підраховують тільки прямі витрати – компенсацію запрошеним викладачам, придбання матеріалів і обладнання тощо, ігноруючи інші види витрат, які пов'язані з відсутністю співробітників на робочому місці, витрати на відрядження, харчування і т. ін. Тому під час формування бюджету рекомендуємо враховувати всю інформацію про витрати на професійний розвиток, що у подальшому

дасть можливість прийняти оптимальне рішення щодо розробки його програми;

- розробка програми професійного розвитку персоналу передбачає визначення її змісту і вибір методів. Зміст програми визначається у першу чергу її цілями, які повинні відображати потреби конкретного підприємства; професійним розвитком персоналу підприємства готельного господарства; оцінкою професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства.

Визначення таких етапів дозволить забезпечити процесний підхід до управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства та формування відповідної моделі.

Щодо системного підходу до управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства, то у процесі формування запропонованої нами моделі ми виходили з того, що він має відбуватися протягом усього періоду роботи персоналу на підприємстві, починаючи з етапу його адаптації після прийняття на роботу або зміни місця роботи на підприємстві (підвищення або пониження на посаді, переведення в інший структурний підрозділ).

У процесі формування моделі управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства та виокремлення її основних елементів ми дотримувались етапів процесу управління персоналом. Проте, перш ніж надати запропоновану нами модель управління професійним розвитком персоналу, доцільно розглянути більш детально ті елементи процесу управління персоналом, які увійшли до складу вищезначеної моделі. Процес професійного розвитку потрібно розпочинати вже на етапі адаптації, враховуючи те, що адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, яке ґрунтується на поступовому входженні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці [2, с. 87].

Крім того, адаптація до виробничого середовища підприємства – це процес і результат перебудови функціонування організму, поведінки та діяльності працівника у відповідь на нові вимоги виробничого середо-

вища у процесі адаптивної потреби працівника з метою забезпечення їх взаємної діяльності та розвитку. У свою чергу, невиробниче середовище впливає на адаптацію персоналу опосередковано. Стан загальних соціальних умов, побутових умов і таке інше позитивно або негативно відображається на процесі пристосування людини до виробничого середовища. Відомо, що виробниче середовище підприємства готельного господарства як об'єкт адаптації, має складну структуру, що і зумовило її розподіл на такі види, як організаційно-адміністративна, психофізіологічна, соціально-психологічна, економічна, санітарно-гігієнічна, професійна.

Організаційно-адміністративна адаптація – це засвоєння ролі й організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного й економічного механізму управління підприємством. Психофізіологічний аспект адаптації – пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Соціально-психологічний аспект адаптації – пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки та взаємовідносин у новому колективі. Економічна адаптація – пристосування до певного рівня заробітку та соціального забезпечення. Вона дозволяє працівнику ознайомитися з економічним механізмом управління підприємством, системою економічних стимулів і мотивів.

Санітарно-гігієнічна адаптація – пристосування до розпорядку роботи, умов праці, нових вимог трудової, виробничої і технологічної дисципліни.

Професійна адаптація – поступове доопрацювання трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва). Зокрема, існує думка, що період терміну випробування можна прирівняти до періоду професійної адаптації, яку пов'язують із формуванням індивідуального стилю діяльності [3, с. 126]. Тому, формуючи модель професійного розвитку персоналу, розпочинати потрібно саме з його адаптації, принципів цілі якої, на нашу думку, можна сформулювати так: зменшення стартових витрат;

зниження стурбованості та невизначеності у нових працівників; скорочення плінності персоналу; економія часу керівника та співробітників, адже робота, яка проводиться відповідно до спеціальної програми, допомагає зекономити час кожного з них; розвиток по-

зитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою. Відповідно до цього пропонуємо удосконалену нами послідовність етапів підготовки та проведення адаптації (рис. 1), яка дозволить чітко регламентувати процедуру всіх її аспектів.



Рис. 1. Етапи підготовки та проведення адаптації персоналу готелю (удосконалено автором на основі [5, с. 127])

А для того, щоб період адаптації був ефективним, він повинен включати в себе всі елементи і бути послідовним. Ефективність адаптації пропонуємо визначати за допомогою таких показників [4, с. 36]: кількість співробітників, які успішно пройшли термін випробування; кількість працівників, які залишили підприємство (за ініціативою будь-якої сторони) до закінчення терміну випробування; кількість працівників, які звільнилися протягом першого року роботи.

Якщо мотивація співробітників після періоду адаптації підвищується, з'являється бажання працювати на стабільний результат, виникає прагнення розвивати кар'єру на конкретному підприємстві, що свідчить про успішність адаптації, тобто новий працівник прикладатиме зусилля до реалізації як своїх планів, так і цілей підприємства.

Наступний етап, який має бути обов'язковим елементом моделі управління професійним розвитком персоналу – це його оцінка. Відомо, що оцінка персоналу – це процес оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, результативності його діяльності, розвитку компетентності [6, с. 862]. Процес оцінки працівників є прямим відображенням тих завдань, які стоять перед підприємством. Предметом оцінки співробітників підприємств готельного господарства можуть бути:

- особливості поведінки. Для цього необхідно провести попередній аналіз змісту роботи та встановити певні стандарти поведінки, відхилення від яких негативно впливає на ефективність роботи. Цю оцінку ми пропонуємо використовувати для співробітників, які безпосередньо контактують зі споживачами. Наприклад, у готелі це можуть бути адміністратор служби прийому і розміщення, портье, адміністратор підрозділу харчування готелю, офіціант, бармен, персонал служби «Room service»;

- ефективність діяльності, тобто аналіз персональних особливостей виконання роботи, результатів прийнятих співробітником рішень, методів, які він для цього використовував. Його пропонуємо застосовувати для оцінки роботи співробітників, які виконують

рутинні процедури. Наприклад, у готелі це можуть бути покоївки, прибиральниці, чергові по поверху, персонал пральні, кастелянки;

- виконання посадових обов'язків. Пропонуємо використовувати для оцінки діяльності управлінського персоналу, особливо у тих випадках, коли їх робота жорстко регламентована посадовою інструкцією, наприклад: менеджери служб готелю, директори підрозділів;

- рівень досягнення цілей. Під час проведення співбесіди визначається рівень досягнення поставлених цілей, аналізуються причини, через які заданого рівня не було досягнуто, встановлюються цілі та завдання на наступний період, необхідні заходи для підтримки, складається план індивідуального навчання або розвитку, визначаються форми проміжного контролю. Цю оцінку ми пропонуємо використовувати для середнього управлінського персоналу готелю, наприклад: менеджери фінансової і комерційної служби, технічної служби і харчування;

- рівень компетентності. Проводиться порівняння ідеального та реального профілю компетентності працівників, якщо на підприємстві розроблені карти компетенцій для відповідних видів робіт і посад. Оцінка спрямована на обговорення способів підвищення компетентності, на навчання і підвищення кваліфікації, індивідуальний розвиток. Професійні компетенції – знання, навички для успішної і результативної роботи. Особистісні якості сприяють розвитку професіоналізму. Корпоративні компетенції відповідають вимогам організаційної культури. Цю оцінку доцільно проводити для всіх категорій працівників готелю, але у першу чергу для управлінського;

- особливості особистості. Проводиться у спеціальних центрах оцінка працівників і базується на зміні або оцінці психологічних особливостей особистості. Корисно використовувати таку оцінку при відборі нових співробітників або кандидатів у резерв на висування, а також під час планування індивідуального розвитку кожного окремого працівника.

Тому, щоб упровадити і в подальшому проводити таку диференційовану оцінку, не-

обхідно створити єдину систему оцінки ефективності виконання кожним співробітником своїх посадових обов'язків, яка, у свою чергу, дозволить підвищити ефективність професійного розвитку персоналу готелю шляхом позитивного впливу на мотивацію співробітників, враховуючи те, що зворотний зв'язок сприяє мотивації співробітників, дозволяє їм скоригувати свою поведінку на робочому місці та підвищити продуктивність праці; планування професійного навчання, адже оцінка співробітників дає можливість визначити недоліки в компетенціях кожного працівника; планування професійного розвитку та кар'єри, адже оцінка співробітників дозволяє виявити їх слабкі та сильні професійні якості, що сприятиме підготовці якісних індивідуальних планів розвитку та плануванню кар'єри; прийняття рішень щодо винагородження, просування, звільнення, адже регулярна та систематична оцінка співробітників надасть керівництву підприємства інформацію, яка необхідна для прийняття обґрунтованих рішень.

Крім того, розробляючи систему оцінки персоналу, необхідно вирішити, на основі яких критеріїв буде проводитись оцінка. Критерії – це ті показники, ті характеристики, на ґрунті яких можна робити висновки щодо того, наскільки гарно працівник виконує свою роботу.

Формуючи систему оцінки персоналу готельного господарства, вважаємо, що її доцільно розділити на декілька видів, зокрема «на вході»: перед навчанням, для того щоб у подальшому мати можливість визначити його ефективність; оцінка співробітника, який працює на підприємстві та претендує на більш високу посаду; оцінка співробітника під час відбору до кадрового резерву; «на виході»: по закінченні випробувального терміну для того, щоб отримати задокументовані висновки про результати оцінки, а також про подальше службове використання особи, яку оцінюють; по закінченні навчання, зокрема не раніше ніж через 3 тижні після завершення занять (період закріплення сформованих навичок), а потім через 6 або 9 місяців по закінченні навчання; «у процесі» (чергова,

планова) – дає можливість визначити якість праці, потенціал розвитку для підприємства компетенцій (тобто здатність до навчання). Така оцінка має стати обов'язковою для всіх працівників через те, що дає опис виконаної роботи і результатів.

Найбільш розповсюдженою системою оцінки є система періодичної атестації співробітників. В удосконаленому нами і запропонованому для впровадження в діяльність підприємств готельного господарства процесі (рис. 2) процедура атестації здійснюється за блоками та послідовними кроками, що дозволяє регулювати весь процес атестації і вносить необхідні корективи.

Наступний етап, що повинен обов'язково входити до складу запропонованої нами моделі, – розвиток персоналу, який включає в себе декілька складових, у першу чергу навчання – цілеспрямовано організований процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками та способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників тощо, який повинен відбуватися плановірно та систематично [7, с. 227]. Відомі такі рівні навчання: перший – керівники, резерв для призначення на керівні посади; керівників, які вперше призначені на керівні посади; другий – фахівці; керівники середньої і низової ланки; молоді фахівці; третій – робочі та службовці. Крім того, існують такі форми навчання: професійна освіта – плановірно й організоване навчання у спеціальних закладах освіти і випуск кваліфікованих кадрів для всіх сфер людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і способів спілкування; професійне навчання, або підвищення кваліфікації персоналу – навчання працівників із метою засвоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування, що зумовлено зростанням вимог до професії або підвищенням на посаді; стажування – форма навчання, в процесі якого закріплюються на практиці професійні знання, уміння і навички, які були одержані під час теоретичного навчання. Здійснюється також для вивчення передового досвіду, отримання професійних і організаторських навичок для виконання обов'язків

на тій посаді, яку обіймає працівник або на більш високій посаді [7, с. 240].

Кожне підприємство формує свою власну модель навчання, проте аналіз низки науко-

вих праць, у яких були розглянуті найбільш відомі моделі навчання, дозволив виокремити деякі їх недоліки [12, 13].



Рис. 2. Процедура атестації персоналу готелю (систематизовано автором на основі [8–11])

Так С. В. Шекшня [12, с. 210] і Ю. О. Ципкін [13, с. 446] у своїх моделях навчання не враховують етапу оцінки знань, навичок співробітників перед навчанням. С. К. Мордовін

[14, с. 302] не виокремлює блок формування бюджету. Є. О. Борисова [15, с. 256] не виокремлює оцінку та її критерії, а також блок визначення бюджету на навчання. Тому для

підприємств готельного господарства ми пропонуємо вдосконалену схему процесу нав-

чання (рис. 3), яка дозволяє підійти до навчання як до комплексного безперервного процесу.

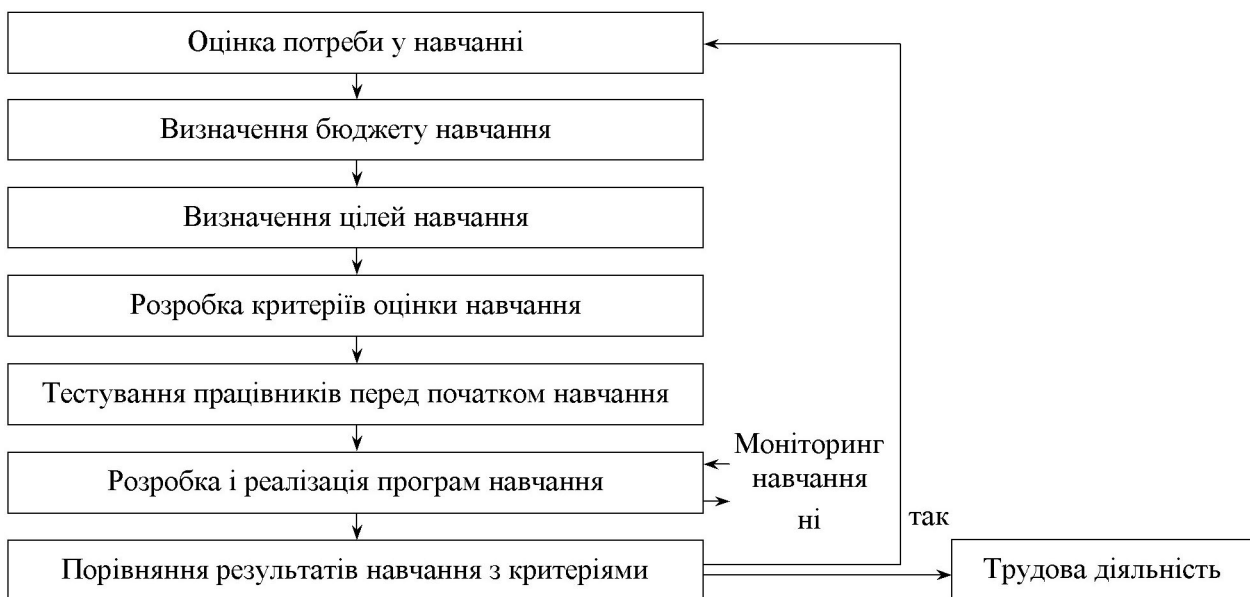


Рис. 3. Процес навчання персоналу готелю
(удосконалено автором на основі джерел [12–15])

А з метою постійного професійного розвитку співробітників і їх кар'єрного зростання пропонуємо керівництву підприємств готельного господарства взяти за правило розробку щорічного перспективного плану навчання своїх працівників. Цей документ має стати основою для розробки конкретних програм навчання. Доцільно розробляти два типи планів розвитку: стандартний і індивідуальний. Стандартні плани розвитку можуть бути ієрархічними – розвиток співробітників спрямовується на певні рівні, наприклад: начальник відділу кадрів, завідувач пральні; і такими, що співвідносяться з конкретними завданнями, які спрямовані на конкретні функції. Якщо ж мова йтиме про керівників готелю, то ці плани можна об'єднати.

Стандартні плани розвитку доцільно застосовуватися лише там, де є однакові вихідні умови та існують працівники, які можуть розвиватися за подібними планами. Як що ж такі умови відсутні, то ми б рекомендували розробляти індивідуальні плани розвитку.

Важливою функцією на етапі навчання персоналу є моніторинг, який полягає у зборі

інформації про мотивацію співробітників, їх інтерес до навчальних тем, оцінку роботи викладачів, якість роздаткових матеріалів і т. ін. Це дозволяє видалити процедури, які не працюють, змінити форму подання окремих тем, тобто організувати процес навчання так, щоб він відповідав інтересам слухачів.

Отже, успіх процесів адаптації, оцінки та навчання, чіткі цілі, професіоналізм, бажання і прагнення до зростання співробітника на конкретному підприємстві, а також зацікавленість підприємства у цьому співробітнику дозволять йому успішно просуватися по кар'єрним сходинкам.

Тому обов'язковою складовою моделі управління професійним розвитком персоналу підприємства готельного господарства повинна стати ще одна складова його розвитку – управління кар'єрою, враховуючи, що це – успішне його просунення у сфері громадської, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення відомості, слави і т. ін. [7, с. 297]. У процесі управління кар'єрою персоналу важливим є вміння організації планувати та контролювати кар'єру своїх співробітників, адже це дозволяє забезпечити ре-

альний зв'язок між прагненнями індивідумів підвищити професіоналізм, самоствердитись, мати високий соціальний статус і розвиток організаційної і соціальної структури підприємства. Планування і контроль кар'єри полягає в тому, що з моменту прийняття працівника на підприємство і до його звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне та вертикальне просування працівника по системі посад і робочих місць. Співробітник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий і довготерміновий періоди, але й те, яких показників він має досягти, щоб можна було розраховувати на кар'єрне зростання. Крім того, планування кар'єри повинно бути пов'язаним із планами розвитку самого підприємства, а підставою для розробки плану розвитку кар'єри може бути наявність таких показників, які характеризують виробничу діяльність і поведінку працівника: мотивація на кар'єру; якісна й ефективна праця протягом низки років; висновки атестаційної комісії; професійна компетентність і ерудиція (підготовка); рекомендація іншого підприємства, якщо працівник прийнятий або переведений на роботу; психологічна придатність до обраної діяльності.

І нарешті, важливою складовою розвитку персоналу, яка так само повинна входити до запропонованої нами моделі управління професійним розвитком персоналу підприємства готельного господарства, має стати робота з резервом, яка спрямована на удосконалення професійного розвитку персоналу, його професійне зростання і побудову кар'єри. Досвід сучасних підприємств свідчить, що вони створюють спеціальні системи підбору, розвитку та переміщення майбутніх керівників і вважають управління ними стратегічно важливим завданням. І ця система підготовки резерву керівників зазвичай об'єднує три основні процеси: виявлення співробітників підприємства, які володіють потенціалом обіймати керівні посади; підготовка цих співробітників до роботи на керівній посаді; забезпечення поступового заміщення вільної посади та затвердження на ній нового співробітника, адже кадровий резерв – це спеціально

сформована і підготовлена група працівників, які призначені для висунення на керівні посади більш високого рівня [7, с. 290].

Тому, на нашу думку, вихідними даними для формування резерву персоналу підприємств готельного господарства мають бути: професійний відбір персоналу; моделі робочих місць; результати атестації персоналу; філософія підприємства; особові справи співробітників; штатний розклад підприємства, адже підготовка резерву – це складний багатоступінчастий процес, якому постійно повинні приділяти увагу вище керівництво, спеціалісти по роботі з персоналом і підтримувати керівники підрозділу. Удосконалений нами процес підготовки резерву персоналу готельного господарства представлений на рис. 4.

На нашу думку, проведена таким чином робота з резервом персоналу забезпечить удосконалення і розвиток кадрового потенціалу, становлення керівників і фахівців підприємницького типу, які здатні адекватно реагувати на зміни в усіх сферах діяльності й ефективно працювати у сучасних умовах. Крім того, наявність резерву сприяє організації планомірного навчання і стажування, що скорочує період професійної адаптації працівника, формує потреби у постійному розвитку, забезпечує безперервність процесу управління, значно зменшує ризик, який може виникати у разі помилок під час призначення на посаду, що звільнилася, дозволяє уникнути випадковості та своєчасно проводити заміну працівників, які мають недостатню професійну підготовку на більш підготовлених, підвищує соціально-психологічний і комунікативний рівень керівників.

Отже, розглянувши основні складові моделі управління професійним розвитком персоналу підприємств готельного господарства, можна зробити попередні висновки, що під час її формування підприємство повинно враховувати такі аспекти: диференційований підхід до співробітників (не тільки до управлінців і виробничого персоналу, але і у питаннях, що стосуються навчання працівників, які є низько- або висококваліфікованими,



Рис. 4. Процес планування і підготовки резерву керівників (систематизовано і удосконалено автором на основі [6, 8–11])

мають різну систему оплати праці); професійний розвиток персоналу повинен охоплювати все підприємство загалом (неприпустиме професійне і соціально-психологічне відставання будь-якого структурного підрозділу підприємства); безпосередня участь вищого керівництва у процесі професійного розвитку персоналу; політика професійного розвитку персоналу повинна відповідати загальній корпоративній політиці та стратегії; розвиток персоналу реалізує концепцію організації, що навчається.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.
2. Герасимов Б. Н. Менеджмент персонала : учеб. пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева. – Ростов н/Д : Феникс, 2003. – 448 с.
3. Романовская Г. Испытательный срок и адаптация / Г. Романовская // Отдел кадров. – 2006. – № 2. – С. 125–128.
4. Быкова Л. Модель адаптации / Л. Быкова // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 4. – С. 34–35.
5. Волкова Е. А. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы / Е. А. Волкова, Е. В. Калининкова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 229 с.
6. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический Проект, 2005. – 1088 с.
7. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації : теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 290 с.

8. Данюк В. М. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ : Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 329 с.
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Вид. 2-ге, перероб. й допов. – К. : Кондор, 2005. – 211 с.
10. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 280 с.
11. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. – 360 с.
12. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2002. – 425 с.
13. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом : учеб. пособие, Гриф МО / Ю. А. Цыпкин ; под ред. проф. Ю. А. Цыпкина. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
14. Мордовин С. К. Управление персоналом: Современная российская практика : учеб. пособие / С. К. Мордовин. – 2-е изд. – С.Пб. : Питер, 2005. – 302 с. – (Серия «Практика менеджмента»).
15. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – С.Пб. : Питер. – 2002. – 256 с.
16. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современных организациях : экспресс-курс : учеб. пособие для студентов вузов / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М. : ГроссМедиа, 2008. – 269 с.
17. Статистичний щорічник Полтавської області за 2014 рік. / за ред. Л. В. Калашник. Головне управління статистики Полтавської області. – Полтава : [б. в.], 2015. – 19 с.

REFERENCES

1. Shekshnja S. V. *Upravlenie personalom sovremennoj organizacii* [Human resource management of modern organizations]. Moscow: ZAO "Biznes-shkola "Intel-Sintez", 1997. 336 p.
2. Gerasimov B. N., Chumak V. G., Jakovleva N. G. *Menedzhment personala* [Staff Management]. Rostov n/D: Feniks, 2003. 448 p.
3. Romanovskaja, G. *Otdel kadrov*, 2006, no. 2, pp. 125–128.
4. Bykova L. *Spravochnik po upravleniju personalom*, 2008, no. 4, pp. 34–35.
5. Volkova E. A. *Povyshenie konkurentosposobnosti predpriyatija na osnove sovershenstvovanija kachestva rabochej sily* [Improving enterprise competitiveness through improved quality of the workforce]. Ul'janovsk: UIGTU, 2010. 229 p.
6. Odegov Ju. G. *Upravlenie personalom v strukturno-logicheskikh shemah* [Personnel management in structural and logical schemes]. Moscow: Akademicheskij Proekt, 2005. 1088 p.
7. Shimanovs'ka-Dianich L. M. *Upravlinnja rozvitkom personalu organizacii: teorija i praktika* [Management of personnel development: theory and practice]. Poltava: PUET, 2012. 297 p.
8. Danjuk V. M. (Ed), Kolot A. M., Sukov [ta in.] *Upravlinnja personalom* [HR]. Kiev: KNEU; Kramators'k: NKMZ, 2013. 329 p.
9. Krushel'nic'ka O. V., Mel'nicuk D. P. *Upravlinnja personalom* [Human resource management]. Kiev: Kondor, 2005. 211 p.
10. Balabanova L. V., Sardak O. V. *Upravlinnja personalom* [Human resource manage-

- ment]. Kiev: Centr uchbovoï literaturi, 2011. 280 p.
11. Murashko M. I. *Menedzhment personaly* [Personnel Management]. Kiev: T-vo "Znannja", 2008. 360 p.
12. Shekshnja S. V. *Upravlenie personalom sovremennoj organizacii* [Human resource management of modern organizations]. Moscow: ZAO "Biznes-shkola "Intel-Sintez", 2002. 425 p.
13. Суркин Ю.А. (Ed) *Upravlenie personalom* [Human resource management]. Moscow: JuNITI-DANA, 2001. 446 p.
14. Mordovin, S. K. *Upravlenie personalom: Sovremennaja rossijskaja praktika* [Human Resource Management: Contemporary Russian practice]. SPb: Piter, 2005. 302 p.
15. Borisova E. A. *Ocenka i attestacija personala* [Evaluation and certification of personnel]. SPb.: Piter, 2002. 256 p.
16. Shapiro S. A., Shataeva O. V. *Osnovy upravlenija personalom v sovremennyh organizacijah* [Fundamentals of personnel management in modern organizations]. Moscow: GrossMedia, 2008. pp. 260, 263, 269.
17. Kalashnik L.V. (Ed) *Statistichnij shhorichnik Poltavs'koï oblasti za 2014 rik* [Statistical Yearbook of the Poltava region in 2014]. Poltava: Golovne upravlinnja statistiki Poltavs'koï oblasti, 2015. 19 p.

А. С. Каплина (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Совершенствование кадровой составляющей организационно-экономического механизма управления развитием предприятий гостиничного хозяйства.**

Аннотация. В статье исследованы вопросы совершенствования организационно-экономического механизма управления предприятиями гостиничного хозяйства. На основании определения реального состояния развития гостиниц и других средств размещения Полтавской области предложены мероприятия, направленные на профессиональный рост их персонала. Для разработки модели управления профессиональным развитием персонала использованы системный, процессный и ситуационный подходы.

Ключевые слова: кадровая составляющая, управление развитием, предприятия гостиничного хозяйства.

А. С. Каплина (Poltava University of Economics and Trade). **Improving the personnel component of the organizational-economic controlling mechanism development of hotel industry enterprises.**

Summary. There are researched the questions of improving organizational and economical mechanism's development management of the hotels. On the basis of determination the real condition of the hotel's development and others lodgings of Poltava region there are proposed steps to the professional development of their personnel (staff). There are used systematic, process and situational approaches to develop the model of professional development management.

Keywords: HR (human resources) component, mechanism of development management, hotels.