

Розметова О.Г.,

*к.н. з держ. управління, доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ*

**ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР
ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ
ГОСТИННОСТІ**

Rozmetova E. G.,

*candidate of administrative sciences, docent department of tourism and hotel business, National
university of food technologies, Kiev*

**INNOVATIVE METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT AS A FACTOR OF
COMPETITIVENESS HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES**

Анотація: в статті проаналізовано основні методи управління персоналом, представлені в працях вітчизняних та закордонних вчених. Зазначено про необхідність пошуку інноваційних методів управління персоналом як стратегічним ресурсом підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах господарювання. Запропоновано ряд методів активізації творчості та пошуку інноваційних ідей серед персоналу з метою диверсифікації послуг підприємств індустрії гостинності та підвищення їх конкурентоспроможності. Зроблено висновки щодо необхідності переходу на нове бачення ролі працівників в діяльності сервісних організацій і пошуку методів активізації їх потенціалу.

Summary: the article analyzes the main methods of personnel management presented in the works of renowned scientists. Specified the need to find innovative methods of personnel management as a strategic resource for the hospitality industry enterprises in the contemporary economy. The methods enhance creativity and find innovative ideas among staff in order to diversify services businesses of the hospitality industry and increase their competitiveness. The conclusions about the need to move to a new vision of the role of employees in service organizations and finding methods enhance their potential.

Ключові слова: методи управління, персонал, індустрія гостинності, інновації.

Keywords: management techniques, personnel, hospitality industry, innovation.

Постановка проблеми. В епоху ринкових відносин та інтенсифікації розвитку підприємств індустрії гостинності, жорстку боротьбу витримують лише ті компанії, які можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування. В свою чергу якість обслуговування на пряму залежить від наявності правильно-скерованого та професійно-підготовленого персоналу. Для сучасного управлінця підприємств індустрії гостинності стає надзвичайно актуальним питання щодо пошуку найбільш ефективних методів управління персоналом, максимізація використання його потенціалу задля забезпечення продуктивної роботи підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та прибутковості. Управлінець повинен розуміти, що на нього працюють люди, які мають різні здібності, характери та звички, тому він має ставитися до своїх працівників як до особистостей, і саме ці фактори в першу чергу повинні впливати на організацію роботи підлеглих [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління персоналом організації присвячено велику кількість наукових досліджень вітчизняних і закордонних вчених. Значну увагу методології управління персоналом в умовах ринкової економіки приділяють у своїх роботах вітчизняні вчені: Богиня Д.П., Бондар М.П., Веснін В.Р., Віханський О.С., Волгін М.О., Волинський Г.С., Волкова О.В., Генкін Б.М., Данюк В.М., Дмитренко Г.А., Єгоршин О.П., Кайлюк Є.М., Карлін М.І., Колот А.М., Кулібанов В.С., Могілевський В.Д., Наумов О.І., Співак В.О., Фатхутдінов Р.А. та інші. Серед видатних закордонних вчених фундаментально досліджена система управління персоналом підприємства в працях Каплана Р.С., Нортон Д.П., Рамперсада Х.К., Сінка Д.С. та інших.

Незважаючи на те, що тема управління персоналом досліджена досить глибоко, існує цілий ряд сучасних аспектів цього напрямку, які поки що не знайшли ефективного вирішення.

Постановка завдання. Умови ринкової економіки в нашій країні вимагають зміни підходу до управління персоналом від його розуміння як функціональної складової управлінської та виробничої ланки підприємства до вивчення та оптимізації його як стратегічного ресурсу зі значним та високоефективним потенціалом, який включає професійні компетенції, здатність до розвитку, творчість та креативні ідеї. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств індустрії гостинності з огляду на підвищену роль персоналу в досягненні ефективності їх господарської діяльності. Послуги, що пропонуються підприємствами туризму, готельного та ресторанного господарств потребують безпосереднього контакту персоналу з клієнтом, що значно підвищує вимоги до його професійної компетентності, комунікабельності, культури та творчості у вирішенні ситуативних проблем з клієнтом. Окрім цього, персонал

підприємств індустрії гостинності, маючи значну практику спілкування з клієнтом в різноманітних умовах та ситуаціях, є значним джерелом ідей щодо підвищення ефективності функціонування підприємства та задоволення вимог споживачів. Розуміння цього, ставить перед сучасними управлінцями завдання пошуку нових методів управління персоналом з метою максимізації використання його потенційних можливостей, креативних ідей для підвищення конкурентного статусу підприємства на вітчизняному та міжнародному ринку послуг гостинності.

Виклад основного матеріалу. В наукових працях вітчизняних та закордонних вчених пропонується ряд методів ефективного управління персоналом. До класичних методів відносять:

- **адміністративні** (ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога»; вони спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління; орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності; діють через такі механізми: правові норми, інструкції, організаційні схеми, нормування, накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління);

- **економічні** (базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника»; за їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників; це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії);

- **соціально-психологічні** (засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини; цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист) [1].

Більш сучасні методи управління пропонують використання так званих 3-х стилів:

- **стиль участі** (пояснити чому працівник важливий у команді, створити відчуття власної значущості; застосовується для нових членів команди та працівників низових ланок);

- **стиль безпосереднього керівництва** (дати працівникам відповідь на 5 запитань Що?Де?Як?Чому?Коли?; працівники повинні знати що повинні робити, які їхні обов'язки,

коли робота повинна бути завершена; як приклад, цей метод часто застосовується в організації роботи працівників клінінгових служб готельних підприємств);

- **стиль командної роботи** (обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні поради; як приклад, застосовується при організації банкетів і подібних заходів в ресторанах) [2].

Останнім часом значної популярності серед багатьох компаній індустрії гостинності, особливо в корпоративному секторі, набула ідея сприйняття персоналу як стратегічного ресурсу. Для ефективного управління цим ресурсом необхідно максимально використовувати його явний та прихований потенціал. Основу даного потенціалу складає не тільки професійна майстерність, а й здатність до творчості, до креативного мислення та генерації нових ідей. Саме останні складові можуть стати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення сегменту потенційних споживачів.

До сучасних методів пошуку інноваційних ідей серед персоналу можна віднести наступні [3]:

«**Альтер-его**» (вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини). Для того, щоб вирішити конкретну проблему за цим методом, необхідно подивитись на неї очима історичної особи, персонажу книги, видатного спеціаліста в певній сфері, відомого корпоративного лідера. Застосування цього методу дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих особистостей.

«**Сесія питань**» (мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки). Представляє собою обговорення ряду попередньо сформульованих питань у форматі мозкового штурму (брейнстормінгу) з повною свободою висловлювань думок без обтяження критикою.

«**Символ**» (представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання). За цією методикою керівник формулює проблему та пропонує групі працівників придумати аналогію у вигляді певного символу, який би максимально відповідав висунутій проблемі по суті та характеру. За складеним списком атрибутів даного символу група продумує способи їх застосування для вирішення проблеми.

«**Виклик**» (керівник формує уявну проблему, а персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги). За цим методом керівник кидає виклик підлеглим, впливаючи на їх підсвідоме бажання довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.

«**Метод SCAMPER**» (вирішення проблеми шляхом заміни, комбінації, адаптації, модифікації, застосування, ліквідації, створення протилежності). Назва методу включає

перші букви дій, які потрібно зробити персоналу над продуктом, послугою чи явищем в організації. Це дозволить знайти безліч несподіваних ідей для модифікації існуючих та створення нових продуктів чи послуг.

«**Метод провокацій**» (пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей). Цей метод сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення і особливо корисний, коли підприємство хоче створити абсолютно новий товар, розпочати новий бізнес.

«**Рефреймінг**» (використовується для вирішення важливих бізнес-проблем). Найбільш поширеною формою рефреймінгу є оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій. Керівник доручає підлеглим грати різні ролі при критичній оцінці різних складових продукту чи послуги підприємства та вислуховує їх думку, фіксуючи нові ідеї.

«**Метод інверсії**» (пошук раціональних рішень проблеми при аналізі протилежного завдання). За цим методом керівник ставить перед підлеглими завдання, протилежне тому, яке він хоче вирішити. В результаті можна отримати перелік дій та рішень, які не допустимі для даного продукту чи послуги і використати ці знання для їх покращення. Цей метод дозволяє працівникам побачити те, чого б вони не помітили при прямому формулюванні проблеми.

Ще одним нестандартним методом пошуку інноваційних ідей є використання чотирьох, так званих «**лінз сприйняття**», кожна з якої представляє собою нову точку зору на бізнес, клієнта та зовнішнє середовище .

Перша «лінза» - це заперечення стереотипів, які протягом багатьох років діють у компанії чи взагалі туристичній сфері в цілому. Більшість проривних інновацій виникають, саме завдяки цьому. Іноді важко відмовитись від установлених правил і порядку, тому існують такі методи подолання стереотипів: виявлення догми (складання переліку найважливіших передумов, які використовує компанія в повсякденній діяльності; виділення їх у списку стереотипів, розуміння чому вони існують, спроба замінити їх на альтернативи), пошук абсурдності (погляд на свій бізнес очима клієнта, це дозволяє знайти дрібниці, які для клієнта є абсолютно абсурдними; в результаті народжується нова ідея для покращення результатів своєї діяльності), прийняття «екстремальних» рішень, пошук можливості для «і» (здатність компанії не ставити клієнта перед вибором, наприклад взяти старіше, але дешевше, чи новіше, але дорожче, а запропонувати йому такий варіант, в якому б клієнт був у вигазі з будь-якого боку) [4].

Другою «лінзою» є виявлення і комбінування трендів, що являє собою аналіз тенденцій не лише своєї сфери діяльності, але й демографічної, технологічної,

геополітичної та інших сфер. Для того щоб успішно використати цю «лінзу» необхідно звернути увагу на зміни зовнішнього середовища і виявити його вплив на бізнес. Це можливо здійснити, виконуючи такі дії: йти туди, де ще не було конкурентів (самостійний аналіз і дослідження певної послуги, чи ринку, які в майбутньому зможуть приносити чималий прибуток); посилювати слабкі сигнали (помітивши зміни і нові тренди на ранніх стадіях, слід взяти їх до уваги і діяти радикально); досліджувати контекст (детальне вивчення змін і нових трендів, для того щоб чітко розуміти як їх розвивати); шукати взаємозв'язки (після пошуку, аналізу трендів, слід знайти взаємозв'язок між ними і скомбінувати їх).

Третя «лінза» - актив в роботу, поєднання ключових активів і компетенцій, кожна з яких може надати нові можливості для розвитку, а не виокремлення в бізнесі ряду підрозділів. Наприклад, компанія Дісней зрозумівши, що вона є світовим провайдером «тривимірних розваг» (їхні тематичні парки - актив), використала дану компетенцію для створення мюзиклів та театральних постановок з мультяшними героями. Це стало можливим після того, як компанія визначила чим вона володіє і використала свої ресурси для створення нового продукту [5].

І четверта «лінза» - неявні потреби клієнтів, тобто це дослідження бажань клієнтів шляхом прямого спостереження (без анкетування і опитування), складання карти клієнтського досвіду (записи самими клієнтами своїх вражень з чітким зазначенням недоліків і переваг), аналогії з других галузей (використання в своєму бізнесі досвіду компаній зовсім з іншої сфери діяльності), краудсорсінгу (використання «розуму тисяч людей», тобто створення інтернет-форумів і соціальних мереж, де люди самі зможуть запропонувати нові ідеї і виразити думки; проте слід фільтрувати те, що пропонує «натовп», адже це може призвести до створення чогось абсурдного і провального) [6].

Таким чином, чотири «лінзи сприйняття» представляють собою будівельні блоки для народження нових революційних ідей, проривів, проектів у будь-якій ланці бізнесу і їх використання у повсякденній роботі підприємств індустрії гостинності може призвести до її значного розвитку, освоєння нових ринків збуту, задоволення потреб споживачів та піднесення підприємств на новий рівень.

Для ефективного управління персоналом менеджер повинен вміти розпізнавати креативний потенціал та роль особистості працівника в інноваційних процесах, знати його мотиваційні установки, вміти їх формувати та направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством індустрії гостинності. Численні дослідження вказують на те, що працівники, націлені тільки на прибуток, не особливо схильні до креативності. Відомий дослідник Тереза Амабайл сформулювала «внутрішній мотиваційний принцип

креативності», який полягає в тому, що люди більш креативні, коли вони мотивуються інтересом до роботи та отриманим від неї задоволенням, а не тільки грошима. Тому управлінець повинен вміти переконувати працівників у тому, що бажання як можна скоріше отримати прибуток є небезпечним для інноваційного процесу, або взагалі не залучати до цього процесу працівників, зацікавлених тільки у доходах.

Висновки з даного дослідження. Різноманітність методів управління персоналом та активізації їх інноваційного потенціалу з одного боку дає значні результати, а з іншого створює ряд нових управлінських проблем, через те, що не дають стандартних схем дій в різних ситуаціях та конкретної прив'язки кожного методу до ситуативних завдань. Висококваліфікований управлінець повинен вміти обирати саме ті методи пошуку інноваційних ідей, які будуть найбільш продуктивними в певному середовищі і для конкретних працівників. Окрім цього, кінцевий результат в значній мірі залежить від того, наскільки менеджер зумів розпізнати явні та приховані здібності своїх працівників і дав можливість кожному з них приймати участь в інноваційній діяльності. Отже, сучасний процес управління персоналом містить у собі комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого потенціалу персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Саме розвиток креативності та інноваційного мислення персоналу сучасних підприємств індустрії гостинності може стати їх ключовою компетенцією та фактором виживання у конкурентній боротьбі.

Література:

1. А.К.Булгакова «Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства» [Електронний ресурс] - Режим доступу http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/494-498.pdf
2. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences>
3. Т.Кузнецова «Креативное вооружение» [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://www.new-management.info/issues/2009/9/732/>.
4. М.Сокольський «Призма для інноватора» [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://www.management.web-standart.net/news/2010/08/16/3830/>.
5. Педро до Кармо Коста «Архітектура інновацій» [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://management.web-standart.net/issues/2010/7/1596/>.
6. И. Примак «На гребне» [Електронний ресурс] - Режим доступу <http://www.new-management.info/issues/2008/11/315/>