

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ

DIFFERENTIATION OF APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF PERSONNEL POTENTIAL IN THE HOTEL SECTOR IN THE CONDITIONS OF EXTERNAL CHALLENGES

У статті описуються новітні методи управління потенціалом в готельній сфері в умовах зовнішніх викликів. Обґрунтовується необхідність впровадження індивідуалізованого підходу, заснованого на теорії поколінь, оскільки рушійною силою впровадження таких інновацій є саме персонал та його кадровий потенціал. В статті досліджується поняття «карантинних готелів», які були переорієнтовані для тимчасового проживання осіб, які вимушені перебувати на карантині. Вказані у статті дослідження показують, що негативні зміни в зовнішньому середовищі функціонування готельного бізнесу принесли нові віяння в системі управління мотивацією кадрового потенціалу. Це призвело до підвищення престижу та поваги до працівників готельної сфери. Іншими словами, імідж сектору гостинності децю покращився з точки зору професійної ідентичності галузі яка стала більш соціально значимою в сьогоденному суспільстві, враховуючи робоче середовище, яке характеризується високим ризиком.

Ключові слова: кадровий потенціал, умови праці, теорія поколінь, робоче середовище, персонал готелю.

The article mentions that in today's difficult conditions, approaches to personnel management should be changed. It is described that each innovation is aimed at facilitating the work of employees, improving the provision of services and attracting new guests. The driving force behind the implementation of such innovations is the personnel and their personnel potential. However, in the context of changes in society's demands for the quality and range of hotel services and a highly competitive business environment, hotel managers and HR specialists are faced with an additional difficulty: they have to form teams of employees belonging to different generations with different expectations and work methods. This greatly complicates the selection of personnel, team formation, selection of training and motivation programs for employees, which became the main task investigated in this article. The article states that the sphere of the hotel industry is primarily the sphere of services, the quality of which directly depends on the efficiency of the company's personnel. In such conditions, in our opinion, one of the effective tools that help to understand the fundamental values of people of different ages is the Theory of Generations. The article examines the concept of "quarantine hotels", which were reoriented for temporary accommodation of persons forced to stay in quarantine. These and other studies show that negative changes in the external environment of the hotel business have brought new trends in the system of managing the motivation of personnel potential. In particular, a new norm has appeared - social responsibility in the conditions of quarantine restrictions. This led to an increase in prestige and respect for hotel workers. In other words, the image of the hospitality sector has improved somewhat in terms of the professional identity of the industry, which has become more socially significant in today's society, given the high-risk work environment. In order to ensure the efficiency and coherence of the work of any company of the XXI century, and the development of a new motivation system that takes into account the unstable external environment, the theory of generations should be taken into account and used to obtain a positive result of the hotel business enterprise.

Key words: personnel potential, working conditions, theory of generations, working environment, hotel staff.

УДК 338.48.379.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure69-12>

Ільчук О.О.

к.е.н., доцент,
Національна академія сухопутних військ
імені Гетьмана Петра Сагайдачного

Удуд І.Р.

к.е.н., доцент,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Лупан П.П.

магістрант,
Львівський національний університет
імені Івана Франка

Ichuk Olena

Hetman Petro Sahaidachnyi National
Ground Forces Academy

Udud Ivanna

Ivan Franko National University

Lupan Pavlo

Ivan Franko National University

Постановка проблеми. Досліджуючи основні підходи щодо управління кадровим потенціалом, слід враховувати його взаємозв'язок з дефініцією людського розвитку. Згідно з підходами ООН людський розвиток розглядають як безперервний процес розширення можливостей вибору, що постійно змінюються. Такі умови вимагають продуктивного використання кадрового потенціалу зі спрямуванням на створення сприятливих умов розвитку особистості, декларування права вибору нею життєвих пріоритетів. Однак в нестабільних та несприятливих зовнішніх умовах діяльності підприємства ці підходи потребують докорінної зміни. Так, найбільш яскравим прикладом зміни та диференціації методів управління кадровим потенціалом є сфера туристичної індустрії, а саме готельний бізнес, який став найбільш вразливою ланкою економіки різних

країн світу у період загострення світової пандемії вірусу COVID-19.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання управління кадровим потенціалом розглядаються як вітчизняними так і зарубіжними вченими, зокрема велика увага наділяється питанням управління персоналом, зокрема слід виокремити роботи Гринкевич С. в аспекті інноватизації трудової діяльності чи Іляш О. щодо розвитку принципу соціальної безпеки в процесі здійснення трудової діяльності, однак виклики сьогодення вимагають від сучасного бізнесу зміну підходів та методів управління кадровим потенціалом, особливо що стосується такої мінливої сфери як туризм чи готельний бізнес. В такому випадку слід звернутись до досліджень іноземних науковців, які досліджують більш прикладні аспекти мотивації персоналу, зокрема сьогодні все частіше застосовують

теорію поколінь, Н. Хоува та В. Штрауса, яка на нашу думку може бути застосована в умовах нестабільних зовнішніх викликів.

Формулювання цілей статті. Оскільки готельний бізнес сьогодні є однією з тих сфер, де найбільш часто запроваджуються інновації в управлінській сфері то слід зазначити, що саме нововведення, якими оснащуються сучасні готелі, сприяють конкурентоздатності даних підприємств, збільшують рівень зацікавлення гостей та власний престиж закладів. Кожне нововведення спрямоване на полегшення роботи працівників, покращення надання послуг та привабливості нових гостей. І рушійною силою впровадження таких інновацій є саме персонал та його кадровий потенціал. Разом з тим, в умовах зміни запитів суспільства на якість та асортимент готельних послуг і високо конкурентного бізнес-середовища керівники готельних підприємств та HR-фахівці зіткнулися з додатковою складністю: їм доводиться формувати команди зі співробітників, що належать до різних поколінь, що мають різні очікування і методи роботи. Це значно ускладнює підбір персоналу, формування команди, вибір програм навчання і мотивації для співробітників, що і стало основним завданням яке пропонуємо дослідити в даній статті.

Виклад основного матеріалу. Дослідники кадрового потенціалу розробили велику кількість методів та підходів управління кадровим потенціалом, однак в нестабільних умовах господарювання та безперервної зміни поколінь вони часто зазнають невдач та показують зниження ефективності. Так, зокрема методи матеріального заохочення є важливими, однак сьогодні людські цінності зазнають змін, які не в стані покрити ті чи інші матеріальні заохочення. Тому на допомогу кадровому менеджменту приходять система нематеріальних стимулювань, яку слід застосувати з індивідуальним підходом до працівника, оскільки сфера готельної індустрії – перш за все сфера послуг, якість яких напряму залежить від ефективності праці персоналу підприємства. В таких умовах на нашу думку, одним з ефективних інструментів, що допомагають зрозуміти основоположні цінності людей різного віку це «Теорія поколінь» [1].

«Теорія поколінь» це умовна диференціація працюючого населення на чотири покоління з виявленням характерних для кожного з них особливостей. Основоположниками теорії є дослідники з США – Нейл Хоув та Вільям Штраус. Суть теорії полягає в тому, що цінності людей різних поколінь можуть суттєво відрізнятись. Умовно покоління розрізняють в залежності від вікових категорій працівників. Науковці виокремлюють першу групу працівників покоління «бебі-бумерів», це люди, що народились в період з 1946 по 1954 роки. Враховуючи, що в середньому особам,

що належать до даного покоління, 70 років а то і більше, дуже мала їх частина є працюючим населенням. Наступне покоління X належать люди, що народились в період з 1963 по 1983 роки. Для цих людей важливим є особистий кар'єрний розвиток та індивідуальний успіх. Міжнародні готельні мережі стверджують, що представники покоління X не є командними гравцями, що значно ускладнює процес впровадження управлінських інновацій в кадровій сфері. Покоління Y або покоління мілленіали – це особи, що народились в період з 1983 року по кінець 1990-х років. Це покоління надає перевагу отриманню знань новішим шляхом, ніж звикли представники покоління X. І ще частіше представники даного покоління зустрічаються з неприємним моментом в пошуку роботи, коли від них вимагають досвід, перш, ніж прийняти їх на ті посади, які їм подобаються. Вони слідкують за швидкими змінами світу, появою нових трендів, нових цікавих компаній, спеціальностей та посад, а також вони не готові витратити велику кількість часу на кар'єрний розвиток. Праця для них повинна бути цікавою, графік роботи обов'язково гнучким а обмежень і рамок якомога менше.

Покоління Z – це люди, народжені з 1996 року а також у 2000-х роках. Це можуть бути як діти покоління X, так і діти покоління Y. Суттєвим для цього покоління є те, що вони не бояться складних і нетипових проблем та вміють знаходити креативні рішення. Вони вміють гарно себе проявити в стресових ситуаціях і знаходити з них нетиповий вихід.

Принцип поділу вище описаної теорії базується на віці, але окрім нього розумним буде врахування національності та культурних особливостей працівників, що також посприяє формуванню правильного мотиваційного механізму як для окремих працівників, так і для колективу готельного підприємства в цілому.

Досліджуючи тенденції щодо зайнятих у сфері готельного бізнесу в Україні та Європі, зауважимо, що загальні тенденції працевлаштування в готельній сфері в Європі показують, що більшість зайнятих належить до покоління Z. Однак, дана сфера не розглядається серед покоління Z як тривала зайнятість, оскільки через світову пандемію коронавірусу престиж роботи в готельному бізнесі значно знизився, і набув стереотипу, що в цій сфері існує невелика заробітна плата, висока трудомісткість, непостійність зайнятості та обмежене кар'єрне просування. Тому, багато молодих працівників розглядають роботу у сфері гостинності як тимчасову, в часі пошуку іншої більш стабільної та оплачуваної роботи.

Також дослідження іноземних вчених свідчать про тривожні показники щодо зниження товарообороту у сфері гостинності в середньому від 10–32% за 2020–2021 роки, що в свою чергу

призвело до щорічного вивільнення кадрового потенціалу подекуди аж до 75% [2, pp. 324–346].

Нестабільність зовнішнього середовища в сфері готельного бізнесу вплинула і на зростання плинності кадрів у даній сфері [3]. Заборони на поїздки, обмеження, соціальне дистанціювання та інші заходи контролю пандемії вплинули на закриття закладів туристичної інфраструктури та зниження туристичного потоку в аеропортах, готелях, ресторанах, казино, пабах та закладів дозвілля. Без клієнтів ці компанії були змушені звільнити сотні тисяч і мільйони робітників. Не обійшла дана тенденція і Україну, зокрема як видно з графіку зображеному на рисунку 1.

На рис 1. можна побачити динаміку зміни чисельності працівників у сфері гостинності з 2017 по 2022 рр.

Найбільша кількість зайнятих у сфері готельного бізнесу – 74 тис осіб була у 2019 році, однак з поширенням вірусу COVID-19 почала різко знижуватись, досягнувши найнижчої позначки 65, 2 тис осіб у 2021 році, однак з введенням в Україні військового стану тенденція щодо зниження кількості працюючих у даній сфері була зафіксована станом на початок 2022 року – 64,8 тис осіб, а у зв'язку з руйнуванням об'єктів критичної інфраструктури та підвищеним ризиком перебування для туристів в нашій країні, про що активно застерігають сайти інтернет – бронювання, очевидно, що і надалі знижуватиметься.

Саме тому важливим є розуміння, які методи та підходи слід змінити в системі управління кадровим потенціалом у сфері готельного бізнесу сьогодні, для забезпечення виживання даної сфери економіки. Тому вважаємо за необхідне проаналізувати підходи що застосовували інші країни світу в сфері гостинності у період поширення світової пандемії коронавірусу.

Наприклад, в результаті втрат від світової пандемії, в Австралії довелось звільнити понад 290 000 працівників сфери гостинності і 8 мільйонів працівників у США [5].

Відтак, виникла необхідність переорієнтувати стратегії діяльності задля збереження не лише персоналу але й самого бізнесу. Інноваційні стратегії, які застосовували готелі, щоб збільшити заповнюваність під час пандемії включають обслуговування нових сегментів клієнтів, у тому числі тих, кого уряд Австралії зобов'язав самоізолюватися протягом 14 днів після повернення з-за кордоном. Такі готелі стали відомими як «карантинні готелі», які зобов'язані надавати тимчасове проживання особам, які вимушені перебувати на карантині. Так, згідно даних статистики Австралії, приблизно 63 000 мандрівників зупинилися в карантинних готелях в Австралії після пандемії, яка коштувала уряду приблизно 118 мільйонів доларів [6].

Такі ж заходи пропонували окремі шати в Америці та деякі країни Європи. Однак, з іншого боку ця нова норма створила потенційно небезпечне робоче середовище в сфері готельярства, а саме серед тих працівників, хто не мав спеціальної медичної підготовки та ризикував потрапити в коло потенційних хворих.

Іншими прикладами подібних інноваційних змін щодо реакцій на пандемію, є готелі, які часто надають послуги як доповнення до медичних працівників у таких містах, як Нью-Йорк і Лондон.

За даними інформаційного агентства Deloitte, готельні мережі розпочали досліджувати інші мотиваційні складові щодо управління своїм кадровим потенціалом в даний час. Важливим компонентом мотиваційного механізму праці став акцент на формуванні соціально відповідальному змісті роботи, для того, щоб залучити кваліфікованих працівників та утримати вже наявних [7].

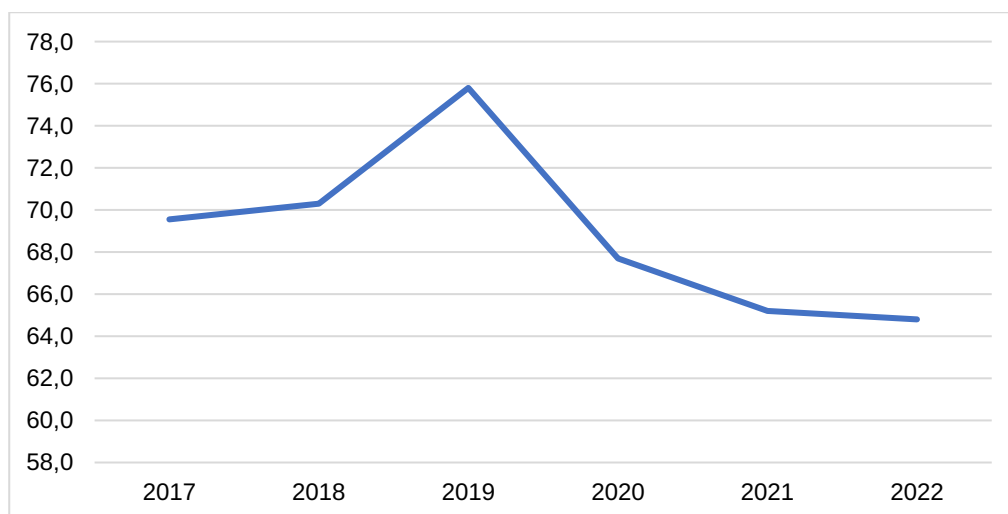


Рис. 1. Чисельність зайнятих у сфері гостинності України у 2017–2022 рр. (тис осіб)

Джерело: [4]

Загалом слід виокремити три групи підходів щодо зміни мотивації кадрового потенціалу в готельній індустрії. Перша група розглядає вплив корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) готелю на формування іншого змістового наповнення роботи працівника готелю. Тепер із звичайного працівника що виконує рутинну роботу покоївки, менеджера чи адміністратора він надає соціальну допомогу потребувачим підтримки гостям, що вимушено перебувають на карантині, та замість звиклого задоволення та користування додатковими послугами готелю, емоційно переживають розлуку з близькими та не можливість потрапити до рідних стін домівки. Дослідження виявили позитивний зв'язок між діяльністю КСВ у формуванні погляду працівників на соціальний зміст своєї роботи та поведінку з допомоги таким гостям. Друга група підходів показує що існує позитивний зв'язок між виконуваною працівниками готельної індустрії роботи та формуванням нової корпоративної культури, заснованої на організаційній відданості компанії. Третя група підходів заснована на дослідженні мотивації праці різних поколінь та відповідних методів управління ними. Ряд дослідників, окрема Супанті та Батчер [8, pp. 8–18] досліджували суттєві відмінності в мотивації праці між працівниками різних поколінь, зокрема X і Y. Слід зазначити що соціальний підтекст праці в «карантинних готелях» є більш сильно вираженим у працівників покоління X, ніж у працівників готелів покоління Y. Вони вказують, що у молодших поколінь працівників сфери гостинності, як правило, не вистачає такої мотивації, і вони вважали роботу гостинності менш значущою порівняно зі старшими поколіннями.

Також серед молодших представників персоналу важливим фактором мотивації стала підвищена самооцінка через повагу до їхньої праці з боку їхніх рідних та близьких, за рахунок чого вони готові були працювати більше часу.

Іншим цікавим висновком з проведених досліджень стало негативне ставлення працівників до нових умов праці, які передбачали обмежену взаємодію з клієнтами та неможливість надавати клієнтам традиційне гостинне обслуговування. Це в основному через те, що готелі змінюють свої стандарти надання послуг, щоб стати більш безконтактними та видаленими від особистої взаємодії з клієнтами, щоб мінімізувати поширення COVID-19. Відтак багато готелів почали переходити на безконтактне обслуговування гостей готелю, розвинули свої системи бронювання та надання інших послуг. Це підвищило рівень негативної мотивації окремих представників покоління X, які вважають, що їхню роботу можуть замінити автоматизовані системи.

Висновки. Таким чином, ці та інші дослідження показують, що негативні зміни в зовнішньому

середовищі функціонування готельного бізнесу принесли нові віяння в системі управління мотивацією кадрового потенціалу. Зокрема з'явилась нова норма – соціальна відповідальність в умовах карантинних обмежень. Це призвело до підвищення престижу та поваги до працівників готельної сфери. Іншими словами, імідж сектору гостинності дещо покращився з точки зору професійної ідентичності галузі яка стала більш соціально значимою в сьогоденному суспільстві, враховуючи робоче середовище, яке характеризується високим ризиком. Це змінило загальне уявлення сфери гостинності як нестабільної та такої, що характеризується не найкращими умовами праці на ринку та низьким статусом виконуваної роботи до професії, яку суспільство поважає. Незважаючи на те, що покоління Z все ще бачить деякі давні негативні аспекти в роботі в готелі, такі як фіксований графік та емоційні виклики, пов'язані з роботою з клієнтами, все ж вони відзначають позитивні аспекти праці, такі як відчуття поваги з боку їхніх рідних та суспільства.

Відтак вважаємо, що для того, щоб забезпечити ефективність та злагодженість роботи будь-якої компанії XXI ст. та розробки нової системи мотивації, що враховує нестабільне зовнішнє середовище, слід враховувати теорію поколінь і використовувати її для отримання позитивного результату діяльності підприємства готельного бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Strauss William, Hove Neil. Generations : the history of America's future. 1584 to 2069. New York : Perennial, 1991. 544 p
2. Ann, S. and Blum, S.C. "Motivating senior employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2019. Vol. 32. No. 1, pp. 324–346.
3. Baum, T., Mooney, S., Robinson, R. and Solnet, D. COVID-19's impact on the hospitality workforce - new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32. No. 9, pp. 2813–2829.
4. Середньооблікова кількість штатних працівників за видами економічної діяльності. Офіційна сторінка Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.11.2022).
5. Reynolds, C. (2020), "40% of excess unemployment is in leisure and hospitality sector", *Hospitalitynet*, 12th August. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4100133.html> (дата звернення: 22.11.2022).
6. Ayling, L. Returned travellers cost taxpayers more than \$118m. *Dailymail*, 19th June. 2020. URL: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-8438099/Returned-travellers-cost-taxpayers-118million-hotel-quarantine-coronavirus-pandemic.html> (дата звернення: 22.11.2022).
7. Зумери та міленіали в Україні та світі: результати дослідження 2022. Матеріали 11 дослід-

дження агенції Deloitte 14 липня 2022 року URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html> (дата звернення 20.11.2022).

8. Goh, E., Baum, T. Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in Covid-19 quarantine hotels: the role of meaningful work International. *Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 34, no. 12, pp. 1688–1789.

9. Supanti, D. and Butcher, K. Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behaviour for millennials? *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 77, pp. 8–18.

REFERENCES:

1. Strauss William, Hove Neil (1991) Generations: the history of America's future. 1584 to 2069. New York: Perennial, 544 p

2. Ann, S. and Blum, S.C. (2019) Motivating senior employees in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 32, no. 1, pp. 324–346.

3. Baum, T., Mooney, S., Robinson, R. and Solnet, D. (2020) COVID-19's impact on the hospitality workforce-new crisis or amplification of the norm? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 32, no. 9, pp. 2813–2829.

4. Serednooblikova kilnist shtatnykh pratsivnykiv za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Serednooblikova kilnist shtatnykh pratsivnykiv za vydamy

ekonomichnoi diialnosti]. Ofitsiina storinka Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 29.11.2022).

5. Reynolds, C. (2020) 40% of excess unemployment is in leisure and hospitality sector. *Hospitalitynet*, 12th August. Available at: <https://www.hospitalitynet.org/news/4100133.html> (accessed 22.11.2022).

6. Ayling, L. (2020) Returned travellers cost taxpayers more than \$118m. *Dailymail*, 19th June. Available at: <https://www.dailymail.co.uk/news/article-8438099/Returned-travellers-cost-taxpayers-118million-hotel-quarantine-coronavirus-pandemic.html> (accessed 22.11.2022).

7. Zumery ta milenialy v Ukraini ta sviti: rezul'taty doslidzhennya 2022 [Zumery ta milenialy v Ukraini ta sviti: rezul'taty doslidzhennya 2022]. Materialy 11 doslidzhennya ahentsiyi Deloitte 14 lypnya 2022 roku. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html> (accessed 20.11.2022).

8. Goh, E., Baum, T. Job perceptions of Generation Z hotel employees towards working in Covid-19 quarantine hotels: the role of meaningful work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 34, no. 12, pp. 1688–1789.

9. Supanti, D. and Butcher, K. (2019) Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behaviour for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, vol. 77, pp. 8–18.