

О.П. Колонтаєвський, М.В. Яцюк*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна*

ВИБІР ТА ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Мета статті полягає в визначенні критеріїв та алгоритму вибору оптимальних для використання технологій управління персоналом готельного підприємства. Перелічено основні види технологій управління персоналом. Проаналізовано переваги та недоліки технологій управління персоналом при використанні на готельних підприємствах. Наведено рекомендації щодо використання технологій управління персоналом відповідно до умов роботи підприємств готельного бізнесу.

Ключові слова: управління персоналом, технологія управління, цільове управління, персонал-технології, кадрові технології.

Постановка проблеми

Робота готельних підприємств в умовах післявоєнної відбудови та відновлення економіки країни обумовлює пошук оптимальних управлінських та виробничих функцій, що потребує здійснення змін в системі управління персоналом, пошуку, відбору та застосуванню адекватних ситуації технологій управління персоналом.

Можливість використання різних технологій управління персоналом дозволяє прискорити процеси відновлення та розвитку готельної галузі, збільшити ефективність управління цими процесами. Визначення критеріїв та алгоритму вибору потрібних для використання в готельному бізнесі технологій управління персоналом є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню теоретичних та методичних питань вибору та використанню технологій управління присвячені наукові праці провідних зарубіжних та вітчизняних вчених: Л. Байєрса, Ф. Герцберга, Дж. Грейсона, Г. Десслера, П. Друкера, М. Мескона, О. Пальчук, О. Кириченко, І. Кузнецової та Ф. Тейлора, Д. Харрінгтона та ін.

Питання, що пов'язані із характеристикою технологій управління персоналом розглянуто такими українськими вченими, як М. Ведерніков, О. Гуцалюк, Л. Довгань, А. Колот, Н. Лук'яченко, Г. Щокін, О. Ястремська та ін.

Незважаючи на вагомий напруження, залишаються проблеми, що потребують додаткового наукового аналізу, особливо щодо аналізу передумов впровадження технологій управління персоналом, обґрунтуванню факторів їх вибору, уточненню етапів вибору управлінських технологій.

Формулювання мети статті

Метою статті є визначення критеріїв та алгоритму вибору потрібних для використання в готельному бізнесі технологій управління персоналом.

Виклад основного матеріалу

Існує декілька підходів до визначення терміну технологія управління. Одні автори [1] визначають його як «сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства». Інші [2] – як «структуровану послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій». При цьому це супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами.

Дослідники [3] в своєму визначенні технології управління вказують на наявність певної послідовності виконання управлінських функцій, а також наявність методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних і конкретних цілей організації.

Також існує думка [4] що це «безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень», який складається з ряду послідовних дій – етапів, кульмінацією яких і є ухвалення рішення.

В рамках ситуаційного менеджменту автор [5] пропонує визначення технології ситуаційного

управління: «комплекс заходів для подолання кризової ситуації, яка виникла та зниження рівня її негативних наслідків, що передбачає дослідну аналітичну та соціально-організаційну діяльність» [5].

Загалом технологіями управління є послідовне виконання базових функцій: аналізу, планування, організації, координації, мотивації та контролю з метою реалізації конкретних функцій управління, а саме управління постачанням, виробництвом, управління збутом. Таким чином, головною метою технологій управління є перетворення вхідних потоків ресурсів на вихідні потоки, виготовлення продукції (послуг) з максимально оптимальним використанням всіх наявних ресурсів, як методу забезпечення ефективного функціонування всього підприємства [6].

Автори [7] дають визначення управлінським технологіям як набору управлінських засобів впливу і методів досягнення поставлених цілей підприємства, а також наголошують на дворівневій структурі управлінських технологій: верхній рівень – технології цільового управління та нижній – технології процесного управління. Перші визначають набір технологій другого рівня. Тобто спочатку потрібно визначитися з вибором конкретної технології цільового управління, а потім у якості інструментарію використовувати відповідний їй набір процесних технологій. Саме технології цільового управління засновані на пріоритеті цілей над ситуаціями, вони орієнтують управлінську діяльність на досягнення мети. До складу технологій цільового управління входять: ініціативно-цільова, програмно-цільова та регламентна технології.

До складу процесних технологій входять технології управління: за результатами; на базі потреб та інтересів; на базі активізації діяльності персоналу; у виняткових випадках; шляхом постійних перевірок і вказівок; на базі «штучного інтелекту» [7].

Кожне готельне підприємство використовує різні технології управління та їх комбінації. Кожній конкретній ситуації відповідає своя управлінська технологія.

У процесі застосування цільових управлінських технологій реалізуються такі функції управління, як аналіз, планування, організація, координація, регулювання, стимулювання та контроль.

У випадках, коли не всі цілі підрозділів є обґрунтованими або відсутня методика формування цілей чи немає документального аналізу реалізації цілей і завдань, застосовується управління за цілями, яке передбачає реалізацію трьох етапів: формулювання цілей діяльності підприємства; узгодження цілей керівників і підлеглих; одержання

проміжних результатів; порівняння досягнутих результатів із встановленими цілями; узгодження виконання роботи, методів контролю за досягненням встановлених цілей.

Ініціативно-цільова технологія управління персоналом заснована на видачі завдань без вказівок засобів і методів їх виконання і розрахована на ініціативного і професійного виконавця (передбачає розробку керівником тільки кінцевої мети управління, а також терміну виконання). Але для застосування даної технології потрібна наявність високопрофесійного персоналу та наявність стійких неформальних стосунків у колективі, який налічує не більше 10 осіб. Результативність виконання завдання визначається кваліфікацією працівника, що виконує завдання, а кваліфікація керівника відіграє вторинну роль. Підходить для виробництва нових послуг. Для даної технології підходить лінійна схема організаційних відносин.

Другим прикладом управління, в основі якого лежить орієнтація діяльності на досягнення цілей, передбачених програмою, є програмно-цільове управління, при якому управління здійснюється елементами програми, програмними діями; організаційна ж структура не відіграє важливу роль. При цьому можуть реалізовуватися програми: удосконалення організації управління; підвищення якості продукції; розв'язання соціальних питань тощо.

Регламентна технологія управління – полягає у видачі для виконання завдань із зазначенням можливих засобів і методів їх виконання, а також інформуванні про обмеження в часі та ресурсах. Результативність роботи визначається як кваліфікацією керівника, який видав завдання, так і виконавця. Приділяється підвищена увага контролю щодо досягнення мети. Така технологія управління застосовується як правило на макрорівні.

Дана технологія управління персоналом готельних підприємств допоможе досягти мети у заплановані терміни та відчутних позитивних результатів від самого процесу виконання мети. Але може бути і затримки, тобто відсутність істотних позитивних результатів протягом прийнятного часу. Мета буде досягнута, але у строки, які заздалегідь важко визначити.

Регламентну технологію використовують якщо час виконання мети або складових її завдань може бути визначений не чітко, а також можливе істотне та непрогнозоване обмеження ресурсів. Для даної технології підходить лінійно-функціональна та дивізіонально-продуктова схема організаційних відносин, а також структура, орієнтована на споживача.

Серед процесних технологій найбільшу увагу приділяють технології управління за результатами,

яка орієнтована на кінцеві результати і заснована на використанні творчого потенціалу персоналу готельного підприємства.

Управління за результатами сконцентроване на реальному процесі управління, на мотивації і кваліфікації керівників. Тобто це практична філософія управління, яка об'єднує багато сучасних напрямів від стратегічного до ситуаційного управління [7].

Технологія управління за результатами підходить для готельних підприємств бо робота для більшості працівників обмежується їх робочим місцем та співробітники не цікавляться збутовою політикою підприємства (табл. 1).

Дана технологія передбачає колегіальний підхід до планування, у якому робиться наголос на досягненні певних і вимірних результатів. Він спрямований на поліпшення забезпечення планів і зміцнення ефективності управління, дієвості та підзвітності [7].

Підвищення маневреності бізнесу – основне завдання технології управління за результатами, яке ґрунтується на посиленні функції координації та інтеграції діяльності всіх підрозділів. Ця технологія ефективна на середніх і малих підприємствах, де час між ухваленням рішення і його результатом невеликий.

Технологію управління за результатами використовують якщо час між прийняттям рішень і результатом їхнього виконання мінімальний та відсутні нездоланні труднощі швидкого придбання необхідних ресурсів, а також присутній досить високий професіоналізм керівника готельного підприємства.

Результатами комерційної діяльності є: дохід від реалізації послуг, витрати, прибуток, рентабельність, ефективність використання капіталу тощо. Кількість і якість наданих послуг та ефективність використання всіх наявних ресурсів відноситься до функціональних результатів. Досягненню комерційних і функціональних результатів сприяють результати підтримки (внутрішні та зовнішні). До перших відносяться мотивація, психологічний клімат на підприємстві, ефективність використання робочого часу і засобів комунікації. До других – імідж готелю, характеристику і якість послуг.

Технологія управління за результатами приділяє увагу питанням підвищення кваліфікації персоналу, системі стимулювання, якості життя працівників готельного підприємства. Виконують планування діяльності кожного її працівника.

Управління за результатами – процес удосконалення усього готельного підприємства, оскільки цілі та пріоритети переглядаються зі

змінами у зовнішньому і внутрішньому середовищі, а також при досягненні цілей або необхідності їхнього коригування.

У разі наявності на підприємстві певних проблем, а саме: працівники мало знають про перспективи розвитку підприємства, має місце велика плинність кадрів, протидія керівництву з боку працівників, використовують технологію «управління на базі потреб і інтересів», яка заснована на пріоритеті міжособистісних відносин три співпадінні інтересів керівників та їх підлеглих. Ця технологія заснована на стимулюванні діяльності людини через його матеріальні та соціальні потреби і використовується у локальному масштабі за умови колективного характеру роботи та великого часового інтервалу між прийняттям рішення та одержанням результату.

Ще більший акцент на стимулювання міститься у технології управління на базі активізації діяльності персоналу, що реалізується шляхом мобілізації його інтелектуального потенціалу через вплив на емоційний стан людини.

У разі ж коли працівники безініціативні, присутні виробничі конфлікти то потрібно робити акцент на матеріальне заохочення, підкреслювати внесок працівників у результати роботи підприємства. Потрібне постійне спостереження за впливом стимулів і заохочень на діяльність кожного працівника.

Активізації діяльності персоналу досягається завдяки використанню мотивів працівників, які враховують і при оцінці результатів діяльності персоналу.

Вивчення мотивів та поведінки персоналу готельних підприємств дає можливість впливати на ефективність використання їх здібностей.

Якщо на готельному підприємстві надмірний апарат управління, керівники рідко бувають на робочому місці або звільняються з роботи висококваліфіковані фахівці та при цьому підприємство оснащено сучасним обладнанням та оргтехнікою, налагоджена підготовка персоналу та наявні ефективні ділові зв'язки між працівниками, оптимально розподілені усі управлінські і виробничі функції, то доречно використовувати технологію «управління у виняткових випадках». Функція керівника – зв'язки із зовнішнім середовищем. А винятковий випадок (перешкоди) – це стійкий набір ситуацій, що заважає виконавцеві належним чином і у визначений термін виконати отримане завдання (не відноситься до формальних ситуацій і відповідає рівню компетенції виконавців).

Таблиця 1

Особливості та умови використання процесних технологій управління

Технологія	заснована на	застосовується, якщо	робить акцент на
управління за результатами	використанні творчого потенціалу трудового колективу, нових методів і техніки управління	робота для більшості працівників обмежується їх робочим місцем, співробітники не цікавляться збутовою політикою підприємства, має місце погане стимулювання результатів праці	реальному процесі управління, на мотивації і кваліфікації керівників
управління на базі потреб і інтересів	пріоритеті міжособистісних відносин	немає планів формування гнучких структур, працівники мало знають про перспективи розвитку підприємства, є велика плинність кадрів, протидія з боку працівників	стимулюванні діяльності людини через його потреби та інтереси
управління на базі активізації діяльності персоналу	активізації діяльності через вплив на емоційний стан людини	працівники безініціативні, акцент робиться на матеріальне заохочення, працівники мають уявлення про свій внесок, багато часу витрачається на розбір виробничих конфліктів, персонал підприємства довго не оновлювався	спостереження за впливом стимулів і заохочень на діяльність кожного працівника
управління у виняткових випадках	чіткому розподілі усіх управлінських і виробничих функцій	висококваліфіковані фахівці звільняються, надмірний апарат управління, керівники рідко бувають на місці, підприємство має сучасне обладнання та оргтехніку, технологічний процес налагоджений і є центр з підготовки персоналу, ефективні ділові зв'язки між працівниками	наставництва, колективних форм навчання з індивідуальним контролем керівником
управління шляхом постійних перевірок і вказівок	жорсткому плануванню діяльності підлеглих і постійному контролю керівника	недостатня координація у діяльності працівників і підрозділів, неефективні кваліфікаційні вимоги до робочого місця, погано налагоджена взаємодія підрозділів, немає оперативності при реалізації прийнятих рішень, відсутній оперативний контроль за результатами роботи підлеглих, працівники між собою роз'єднані	жорсткому плануванню роботи підлеглих, відстеженню керівником стану їхніх поточних справ
управління на базі штучного інтелекту	пріоритеті відпрацьованої практики, статистики і сучасних економіко-математичних методів	ускладнена система документообігу, немає оперативності обробки інформації, нестача досвідчених фахівців і керівників, неефективна або відсутня робота маркетингової служби, на стендах безліч розпоряджень і оголошень, чимало часу йде на збори і наради, робочий день більшості керівників перевищує норму	отриманні рішень шляхом кореляції штатних методів рішень за допомогою інформаційної системи

В ситуаціях коли на підприємстві погано налагоджена взаємодія підрозділів, недостатня координація у діяльності працівників і підрозділів, відсутній оперативний контроль за результатами роботи підлеглих застосовується технологія управління на основі систематичних перевірок і вказівок, яка базується на жорсткому плануванні роботи підлеглих, постійному відстеженню керівником стану їхніх поточних справ. Але дана технологія підходить для невеликих готельних підприємств, в яких наявний авторитет і професіоналізм керівника та лінійна структура управління.

Використання обраної управлінської технології здійснює процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення

запланованої мети. Технології включають методи і засоби збору та обробки інформації, прийоми та засоби ефективного впливу на персонал, принципи, закони та закономірності організації і управління, системи контролю, послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій тощо.

Технології управління персоналом готельного господарства являють собою систему цілей, засобів, способів і методів здійснення управлінського впливу на персонал у процесі його найму, добору, прийому, адаптації, використання, оцінки, розвитку та вивільнення з метою отримання найкращих кінцевих результатів трудової діяльності.

Існуючі технології управління персоналом можна розподілити за ознакою мети на наступні групи технологій: формування персоналу

(технологія найму, технологія добору, технологія прийому персоналу); підтримки працездатності персоналу (технологія адаптації, технологія використання, технологія оцінки, технологія стимулювання та ін.); забезпечення інноваційного процесу (технологія розвитку ділової кар'єри, технологія управління кар'єрою, технологія навчання та ін.).

Кожна з технологій управління має декілька варіантів залежно від масштабу їх застосування: для персоналу всього підприємства; для окремих груп персоналу; для окремих співробітників.

Поняття технологія управління тісно пов'язане з процесом алгоритмізації операцій і процедур у рамках тих або інших функцій керівної системи [8].

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Необхідно відрізнити поняття «кадрові технології» та «персонал-технології» [9].

Кадрові технології – професійні прийоми щодо роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань щодо кадрової діяльності використовуються постійно під час підготовки та

прийняття управлінських рішень щодо персоналу; розробляються на підприємстві й мають здебільшого традиційні форми.

Персонал-технології – сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та удосконалення «людського ресурсу» підприємства; використовуються переважно у конкретній ситуації й реалізуються через консультаційний процес; розробляються поза підприємствами й адаптуються до його культури й відповідно до вимог практичної результативності.

Вибір для використання на готельному підприємстві потрібно проводити відповідно до обраних критеріїв. У якості таких критеріїв пропонується використовувати наступні: розмір готельного підприємства, кваліфікація персоналу, рівень автоматизації виробничих та управлінських процесів, ступінь інформатизації управління, готовність до нововведень, вартість технології та її популярність та період впровадження та первинної апробації технології та ступень технологічної зрілості підприємства взагалі.

Вибір технологій управління персоналом готельного підприємства пропонується проводити в декілька етапів (рис. 1).

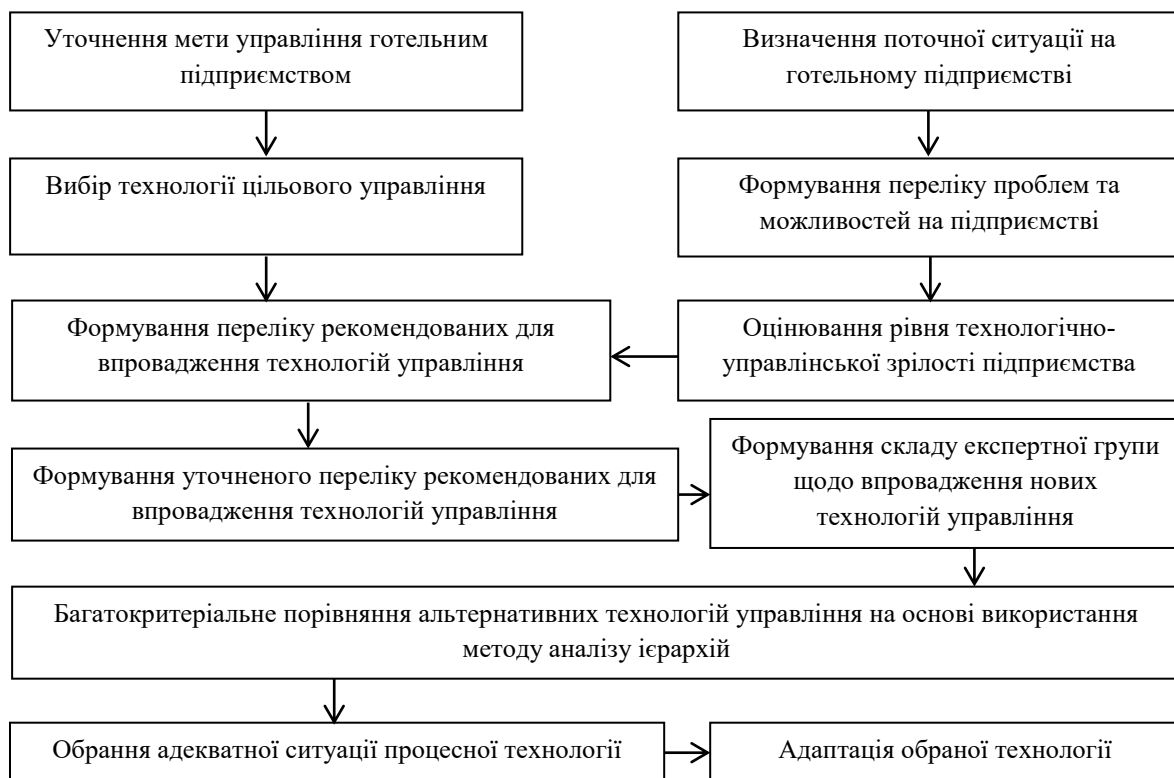


Рис. 1. Етапи вибору технологій управління персоналом готельного підприємства

На першому етапі проводиться уточнення мети управління готельним підприємством, а також

визначення поточної ситуації на готельному підприємстві.

Далі, на другому етапі, потрібно обрати одну з цільових технологій відповідно до мети управління готельним підприємством та сформувати перелік проблем й можливостей відповідно до поточної ситуації на готельному підприємстві.

На третьому етапі виконується оцінювання рівня технологічно-управлінської зрілості готельного підприємства і вже на четвертому проводиться формування переліку рекомендованих для впровадження технологій управління персоналом готелю. Як зазначають автори [10] визначення рівня технологічно-управлінської зрілості та формування відповідного йому переліку технологій є важливими етапами вибору технологій.

Формування уточненого переліку рекомендованих для впровадження технологій управління виконується на п'ятому етапі.

На шостому етапі формується складу експертної групи з числа осіб, які приймають рішення на підприємстві щодо впровадження нових технологій управління (на основі аналіз посадових інструкцій, положень щодо спеціалізованих комітетів).

Далі, на сьомому етапі, проводиться порівняння рекомендованих до впровадження технологій управління за системою критеріїв вибору.

І на останньому восьмому етапі приймається рішення щодо впровадження управлінської технології, адекватної умовам та особливостям функціонування готельного підприємства.

Адаптацію складових технології управління персоналом доцільно здійснювати за функціональними підсистемами: технологія планування потреби в персоналі; технологія пошуку, відбору і залучення персоналу; технологія розставлення та обліку персоналу; технологія професійного та соціального розвитку працівників; технологія оцінювання персоналу; технологія стимулювання та мотивації персоналу [11, 12]. Останнім часом одним з ключових інструментів в адаптаційному навчанні, підвищенні кваліфікації та розвитку працівників стає електронне (дистанційне) навчання.

Висновки

Таким чином, вибір технології управління персоналом для використання на готельному підприємстві потрібно проводити відповідно до обраних критеріїв у відповідності з особливостями та умовами використання.

Обґрунтовані етапи вибору технологій управління дозволять приймати рішення щодо впровадження управлінської технології, адекватної умовам та особливостям функціонування готельного підприємства.

Література

1. Кузнєцова І. Визначення сутності дефініції «технологія управління». / І. Кузнєцова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2009. № 1. С. 55–62.
2. Пальчук О. В. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства / О. В. Пальчук, О. М. Гуцалюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 19. – С. 349–355.
3. Лесик В. О. Підходи до визначення поняття «технологія управління». / В.О. Лесик, В.М. Григоренко // Економіка розвитку. 2013. № 4 (68). С.62-68. Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=ecro_2013_4_14
4. Василенко В. О. Антикризисне управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко / Вид. 2-ге, виправл. і доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
5. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навчальний посібник, 2-ге вид., перероб та доповн. / О.В. Бондар – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.
6. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. / О. Кириченко // Вчені записки Університету «КРОК», 2022. – 2(66). – 107–115. Режим доступу: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/510/539>
7. Менеджмент організації : навчальний посібник / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк – Київ : «Центр учбової літератури», 2016. – 560 с.
8. Осовська Г. В. Основи менеджменту: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський; видання 3-є, перероблене і доповнене. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
9. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. С. Довгань, Л. Л. Ведута, Г.А. Мохонько; КІП ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 512 с.
10. Гуцалюк О. М. Вибір технологій управління діяльністю підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Гуцалюк Олексій Миколайович; Харківський національний економічний університет. – Харків, 2013. – 24 с.
11. Сочинська-Сибірцева І. М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах / І. М. Сочинська-Сибірцева // Економічний вісник Донбасу. – 2013. – № 2. – С. 229–232.
12. Сочинська-Сибірцева І. М. Розвиток технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах / І. М. Сочинська-Сибірцева // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 21. – С. 51–55.

References

1. Kuznietsova, I. (2009). Vyznachennia sutnosti definitsii «tekhnohohiia upravlinnia». Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics. 1, 55–62.
2. Palchuk, O. V. (2011). Pidkhody do vyznachennia poniattia «tekhnohohiia upravlinnia» diialnistiu pidpriemstva. Scientific works of Kirovohrad National Technical University. Economic sciences, 19., 349–355.

- 3 Lesyk, V. O., Hryhorenko, V. M. (2013). Pidkhody do vyznachennia poniattia «tekhnohiiia upravlinnia». *Economics of development*. 4 (68), 62-68. Retrieved from: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecro_2013_4_14
4. Vasylenko, V. O. (2005). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: Navchalnyi posibnyk*. Kyiv: Publisher Centre of educational literature.
5. Bondar O. V. (2012). *Sytuatsiinyi menedzhment: Navchalnyi posibnyk*. Kyiv: Publisher Centre of educational literature.
6. Kyrychenko O. (2022). Suchasni aspekty ta tekhnolohii upravlinnia rozvytkom pidpriemstv. *Scientific Notes of the KROK University*, 2(66), 107–115. Retrieved from: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/510/539>
7. Nazarchuk, T. V., & Kosiiuk, O. M. (2016). *Menedzhment orhanizatsii: Navchalnyi posibnyk*. Kyiv: Publisher Centre of educational literature.
8. Osovskaya, H. V., & Osovskiy, O. A. (2006). *Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk*. Kyiv: Kondor.
9. Dovhan, L. Ye., Veduta, L. L., & Mokhonko, H. A. (2018). *Tekhnolohii upravlinnia liudskymy resursamy [Elektronnyi resurs]: Navchalnyi posibnyk*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho.
10. Hutsaliuk, O. M. (2013). *Vybir tekhnolohii upravlinnia diialnistiu pidpriemstva* : (Avtoreferat dysertatsii kandydata

ekonomichnykh nauk). Kharkiv National University of Economics, Kharkiv.

11. Sochynska-Sybirtseva, I. M. (2013). Vdoskonalennia tekhnolohii upravlinnia personalom na mashynobudivnykh pidpriemstvakh. *Economic Bulletin of Donbas*. 2, 229–232.
12. Sochynska-Sybirtseva, I. M. (2012). Rozvytok tekhnolohii upravlinnia personalom na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. *Scientific papers of Kirovohrad National Technical University. Economic sciences*. 21, 51–55.

Рецензент: д.е.н., проф. Н.М. Богдан, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

Автор: КОЛОНТАЄВСЬКИЙ Олег Петрович
к.е.н., доцент кафедри туризму і готельного господарства
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна
E-mail – olkolon@i.ua
ID ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2210-739X>

Автор: ЯЦЮК Микола Володимирович
к.і.н., завідувач кафедри історії і культурології
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна
E-mail – Mikola.Yacyuk@kname.edu.ua
ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2243-9308>

SELECTION AND USE OF PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN HOTEL ENTERPRISES

O. Kolontaievskiy, M. Yatsiuk

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The article is aimed at defining the criteria and algorithm for selecting the optimal technologies for the use of personnel management in the hotel enterprise. The main approaches to the definition of the term management technology and staff management technology are analysed. The composition of technologies of target management and process technologies is considered. The features and conditions of use of process management technologies are defined. The advantages and disadvantages of management technologies when used in hotel enterprises are analysed. Recommendations on the use of personnel management technologies in accordance with the working conditions of hotel business enterprises are provided.

The main types of personnel management technologies are listed. Personnel technologies and staff technologies are considered. A system of criteria for choosing the technology of personnel management is proposed. The following are proposed as selection criteria: size of the hotel enterprise, staff qualification, level of automation of production and management processes, degree of management informatisation, readiness for innovations, cost of technology and its popularity, period of introduction and initial testing of technology and the degree of technological maturity of the enterprise in general.

An algorithm for choosing technologies for management of personnel of hotel enterprise has been provided. The formation of a refined list of management technologies recommended for implementation is carried out after selecting the target technology and assessing the level of technological and managerial maturity of the hotel enterprise.

The expediency of adapting the components of the technology of personnel management by functional subsystems is emphasised. The main subsystems are as follows: technology of planning the need for personnel; technology of search, selection and attraction of personnel; technology of placement and accounting of personnel; technology of professional and social development of employees; technology of personnel evaluation; technology of stimulation and motivation of personnel.

Keywords: personnel management, management technology, target management, personnel technologies, HR technologies.