

УДК 658.3.005

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.3-4.18

JEL Classification: L 82, L 83, Z 3

Охота В.І.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Тернопільський національний економічний університет

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Okhota V.I.,
cand.sc.(econ.), assoc. professor, associate professor at the
department of international tourism and hospitality business,
Ternopil National Economic University

FOREIGN EXPERIENCE IN PERSONNEL MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Постановка проблеми. Готельний та ресторанний бізнес посідають провідні позиції в сфері обслуговування, оскільки він є як високодохідним, так і ризикованим видом економічної діяльності. Власникам, керівництву закладів цих сфер в процесі здійснення своєї бізнесової діяльності постійно приходиться вирішувати проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, оскільки наявність кваліфікованих кадрів, з високим рівнем освіти, підготовки, організації роботи є однією з важливих складових успішності розвитку, конкурентоспроможності. Завдяки функціонуванню системи управління персоналом забезпечується безперервне удосконалення методів роботи з кадрами із застосуванням іноземних розробок в цій сфері. Вивчення провідного зарубіжного досвіду щодо управління персоналом необхідне для підвищення конкурентних позицій, покращення результативності даного напрямку у вітчизняних умовах функціонування суб'єктів готельної та ресторанної сфери України. Зважаючи на це, дослідження та комплексне розкриття зазначеної теми є актуальним на сучасному етапі розвитку наукової думки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням функціонування та розвитку готельно-ресторанного бізнесу приділили велику увагу багато вітчизняних та закордонних науковців, а саме: Л. Агафонова, С. Блаїні, Г. Бондаренко, Д. Боуен, О. Борисова, М. Кабушкін, О. Кусков, Л. Лук'янова, М. Мальська, Т. Ткаченко, Л. Чоренька, О. Шаповалова. Зазначені науковці досліджували організацію діяльності готельних підприємств, питання щодо конкуренції та постановки менеджменту в сфері готельно-ресторанного бізнесу, управління персоналом та стратегічного розвитку, аналізували чинники, що впливають на ринок готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Незважаючи на всебічне вивчення проблем розвитку підприємств готельного господарства, потребують дослідження напрямки зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу з метою визначення можливості застосування їх у вітчизняних умовах.

Постановка завдання. Метою дослідження є систематизація основних напрямків ефективного зарубіжного досвіду управління персоналом у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Для досягнення зазначеної мети визначено перелік наступних завдань, а саме:

- розкрити основні напрямки провідного зарубіжного досвіду управління персоналом в сфері готельно-ресторанного бізнесу;
- визначити можливості застосування розглянутих методів у вітчизняних умовах розвитку суб'єктів досліджуваної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельно-ресторанний бізнес України знаходиться на стадії становлення, успішність його розвитку за основними напрямками залежить від використання вдалих моделей та підходів, адаптованих із зарубіжних практик та досвіду. Зазначене стосується також сфери управління персоналом, від ефективності роботи якого залежать перспективи, імідж підприємств даної сфери. Спробуємо визначити основні напрямки успішного досвіду зарубіжних країн стосовно управління персоналом готельно-ресторанної сфери та оцінити перспективи адаптації вказаних аспектів у вітчизняних умовах.

По-перше, слід відмітити систему управління кадрами готельно-ресторанної сфери, оснований на використанні стратегії кайдзен, яка характерна для японського менеджменту. Вказаний підхід є певною сучасною модифікацією традицій управління персоналом, які використовувались в Японії з

середині ХХ – на початку ХХІ ст., зокрема, системи, побудованої на стратегії патерналізму, коли компанія (готель, ресторанний комплекс) забезпечувала лояльність працівників через довічне утримання взамін на прихильність, відданість, згоду на певну матеріальну винагороду, яку встановлює роботодавець. Стратегія японського патерналізму (в тому числі в сфері готельних господарств) розглянута в дослідженні І. Поворознюк [1, с. 206-207], В. Рябоконе [2]. Встановлено, що на сьогодні система «довічного найму» (діє в рамках стратегії патерналізму) збереглася тільки у великих готельно-ресторанних комплексах, оскільки її економічна ефективність дедалі знижується [7]. Але, очевидна перевага такої системи, зокрема, це стабільність зайнятості, яка вигідна не тільки працівникам і підприємству, а всьому японському суспільству в цілому – в сучасних умовах дозволяє їй залишатися основним фактором мотивації праці в Японії. Таким чином, досягається низький рівень безробіття – основа стабільності соціально-політичної та економічної ситуації в будь-якій країні. Відбувається накопичення багатого «людського капіталу», яким легше керувати з точки зору зміцнення виробничих відносин.

Певні зміни соціально-економічних відносин вплинули на те, що на зміну стратегії патерналізму в сфері кадрової політики в японських компаніях (в тому числі серед суб'єктів готельно-ресторанного комплексу) прийшла стратегія кайдзен. Вказана стратегія, за справедливим твердженням І. Росак-Широцької [7], є більш конкурентною, враховує потребу розвитку кадрів, передбачає високу відкритість в колективі, можливість створення безперервних змін в сфері функціонального розподілу повноважень кожного працівників, команд тощо. За твердженням І. Росак-Широцької [7], стратегія кайдзен є процесом управління персоналом, стилем мислення і поведінки одночасно, яка спрямовує індивідуумів і команди в «компанії-родині», дозволяє орієнтувати їх зусилля на забезпечення поліпшення в довгостроковому періоді завдяки підвищенню якості продуктів і процесів, що призводить до підвищення ступеня задоволеності клієнтів. Встановлено, що до основних концептуальних напрямків стратегії кайдзен, які є основою сучасної системи управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу Японії, відносяться, зокрема:

– фокусування змісту роботи працівників будь-якої ланки на задоволенні потреб клієнтів (*вказаний орієнтир є основою роботи кожного з працівників у всіх сферах діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу; виховується у персоналу впродовж всього періоду роботи, для перевірки націленості кадрів на таку ціль відбуваються різноманітні тренінги, перевірки тощо*);

– розробка, впровадження та реалізація безперервних змін в системі управління, націлені на удосконалення результатів роботи кадрів, стану розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу (*пошук, розробка моделей оптимізації. Впровадження здійснюється таким чином, щоб не створити складний психологічний робочий клімат*);

– відкрите визнання проблем управління персоналом, проблем роботи певних співробітників (*оцінка проблем кадрової політики на всіх рівнях, обговорення робочих проблемних аспектів, недоліків роботи певних працівників*);

– використання пропаганди відкритості в сфері управління персоналом, відсутність фаворитизму по відношенню до певних працівників (*є традицією даної стратегії, передбачає відсутність прихованих проблемних аспектів в управлінні персоналом. Факт відсутності фаворитизму свідчить про об'єктивність відношення до персоналу*);

– створення тимчасових робочих команд за певними напрямками діяльності (*відбувається дуже оперативно, передбачено адаптацію всіх працівників*);

– управління проектами щодо розвитку персоналу (*створюються проекти за певними напрямками оптимізації*);

– формування в робочому колективі сприятливих взаємовідносин, взаємної підтримки між працівниками різних категорій (*здійснюється на всіх ланках управління*);

– розвиток високої самодисципліни (*сприяє високій ефективності роботи, забезпечує самоконтроль (регулярне звітування кожним з працівників за виконану роботу через використання інноваційних інформаційно-комунікаційних засобів)*);

– своєчасне інформування кожного з працівників щодо певних заходів, змін в системі управління (*забезпечує готовність персоналу до можливих змін*);

– делегування повноважень різної направленості щодо всіх працівників (*створює кадровий резерв*) [4; 7].

Можемо констатувати, що представлена концепція управління персоналом характеризується як така, що передбачає безперервне удосконалення, яке враховує потребу забезпечення розвитку компанії та створює умови високої адаптивності персоналу до різних змін. Тобто, в рамках такого підходу, окрім орієнтури на цілі компанії, передбачено захист працівників від складних ситуацій, обставин, що виникають при тих або інших трансформаціях робочого процесу.

На наш погляд, впровадження стратегії кайдзен в систему управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу України може бути актуальним, зокрема за напрямками:

1) акцентування змісту роботи працівників будь-якої ланки на задоволенні потреб клієнтів. В ході підготовки, тренінгів, процесу управління потрібно передбачити донесення до розуміння

працівників цілі працювати для задоволення потреб клієнтів. Такий підхід особливо актуальний в умовах впливу кризових явищ на глобальному, національному економічному рівнях, дії певних процесів та зовнішніх викликів суспільного характеру, коли можливе скорочення туристичних потоків, зниження рівня замовлень, скорочення використання послуг гостинності тощо;

2) створення тимчасових робочих команд за певними напрямками діяльності підприємств готельного та ресторанного сектору. Вказаний напрямок пов'язаний як з оптимальним розподілом функцій за членами команди, так і з навчанням останніх адаптуватись до роботи в нових робочих колективах (орієнтир на психологічну підготовку кадрів);

3) використання пропаганди відкритості в сфері управління персоналом, відсутність фаворитизму по відношенню до певних працівників. Вказаний напрямок дуже актуальний і зможе вирішити складу проблему українських готелів, ресторанів, пов'язану з прийняттям закритих, непрозорих кадрових рішень, прихильністю керівництва щодо певних працівників, застосуванням до них заходів лояльності, ігноруванням потребами, інтересами інших. Зазначена проблема впливає на суттєву плінність кваліфікованих кадрів, формує несприятливий психологічний клімат;

4) розвиток високої самодисципліни. Вказаний напрямок забезпечується завдяки ефективній підготовці працівників на кожній ланці діяльності. Даний захід може бути посилений впровадженням самоконтролю із фіксуванням результатів та якості власної роботи. Це, на наш погляд, дасть змогу персоналу українських готелів, ресторанів оцінити власну з об'єктивної точки зору, проаналізувати існування недоліків, зробити висновки щодо недопущення проблем в майбутньому. В даному випадку прийнятним також стане орієнтир на напрямок щодо відкритого визнання проблем управління персоналом, проблем роботи певних співробітників.

По-друге, можна виокремити американський підхід до системи управління персоналом, який застосовується до всієї сфери послуг в країні (в тому числі до готельно-ресторанного бізнесу), оснований на гідній оцінці та винагороді працівників за виконану роботу. Вказана система має назву «Pay for Performance» (оплата за виконання) [3; 10]. Як показують дослідження, політика індивідуалізації (оплата за виконання) заробітної плати дозволяє повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість, точність і якість роботи. Згідно концепції цієї системи, гнучкі системи оплати праці можуть застосовуватись як до всіх працівників підприємства готельно-ресторанного бізнесу, так і до їх окремих категорій [10].

Потрібно відзначити, що застосування цієї системи в умовах українських суб'єктів цієї сфери може бути адаптовано до таких категорій працівників:

1) персоналу господарського-експлуатаційного підрозділу, а саме до електриків, сантехніків, робота яких може бути контрактною. Тобто, якщо представники цієї сфери можуть працювати в готелях, ресторанах, готельно-ресторанних комплексах за контрактом, оплата їх праці може здійснюватись відповідно до вказаного підходу. Окрім цього, якщо виконання робіт даного характеру здійснено швидше, аніж визначено контрактом, працівник може отримати додаткову матеріальну винагороду. Вказане може бути реалізовано у разі, якщо таке передбачено умовами контракту. Зазначена система може бути адаптована щодо практики функціонування крупних готельно-ресторанних комплексів, готелів, ресторанів високих стандартів якості та обслуговування. Це пов'язано з іміджевими характеристиками функціонування таких організацій (необхідність безперервного функціонування всіх енергетичних, сантехнічних систем тощо);

2) персоналу, який здійснює обслуговування клієнтів готельно-ресторанних комплексів щодо представлення, продажу асортименту послуг (продукції) у обсягах, більших, аніж традиційно. Може бути встановлена критеріальна шкала винагород, в рамках якої передбачено додаткову оплату за додатковий ефект від продажу. В складі такого персоналу слід виділити офіціантів в ресторанах, менеджерів в готелях, готельних комплексах України. Зокрема, вказаний метод може мати назву – винагорода за «високий чек».

По-третє, слід відмітити досвід країн Заходу стосовно застосування в системі управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу положень компетентнісного підходу, який забезпечує організаціям нові довгострокові конкурентні переваги на ринку товарів і послуг. Відповідно до матеріалів досліджень, основне завдання компетентнісного підходу полягає в тому, щоб навчити людину управляти власними знаннями, навиками та вміннями, тобто вміти навчатись та розвиватись самостійно. Як показують матеріали наукових праць [6; 8], важливою особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різні характеристики (дескриптори, індикатори), тобто прояви в поведінці знань, навичок і якостей, за якими досить легко визначити наявність тих чи інших компетенцій співробітника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника при виконанні робочих завдань і робочих стандартів. Як відмічають дослідники, широке застосування вказаний підхід отримав в кінці ХХ ст. в Великобританії, Канаді, Австралії, Іспанії, Швейцарії, Німеччині, країнах Скандинавії, Нідерландах, США тощо [9]. Встановлено, що сучасна практика управління персоналом в країнах, які започаткували використання даного підходу в готельній, ресторанній сферах передбачає два

способи його застосування, а саме: через впровадження генеричної моделі та корпоративної моделі компетенцій. Розглянемо основні положення розвитку зазначених моделей, сформованих на основі компетентнісного підходу, які використовують в готельно-ресторанному бізнесі вказаних країн.

Згідно із твердженням С. Віддетт, С. Холіфорд [9], генерична модель – це модель, в якій вже задані компетенції і найбільш поширені поведінкові індикатори. Автори зазначають, що перевагами її використання, є:

- можливість швидкої побудови профілів посад із застосуванням методу вибору із запропонованого переліку компетенцій;

- збалансованість і універсальність моделі.

Можна розглянути склад компетенцій генеричної моделі, в рамках якого функціонують крупні готельні комплекси США (зокрема, мережа Hilton). Зазначені компетенції складаються з шести кластерів, в рамках яких сконцентровано сорок компетенцій, зокрема:

- 1) кластер управління інформацією;
- 2) кластер управління бізнес-процесами;
- 3) кластер управління людьми;
- 4) кластер управління собою (на рівні кожного працівника);
- 5) кластер управління відносинами;
- 6) кластер компетенцій, індивідуальний для кожної компанії.

Визначається, що переваги використання даної моделі полягають у швидкому досягненні згоди за пріоритетними компетенціями, прийнятті профілю, а також практичній апробації та науковому підході [9].

Виявлено, що в практиці роботи готельних комплексів Франції існує концепція Guest Touch Line(r) (лінія точок дотику з Гостями, розроблена в ході досліджень Міжнародним інститутом гостинності (Париж)) [9]. Готельні підприємства використовують даний інструмент для формування профілів компетенцій і моделей компетенцій, зокрема, для збору інформації та аналізу робіт з моделювання компетенцій і індикаторів поведінки. Інструмент Guest Touch Line(r) оснований на положеннях корпоративної моделі компетенцій, він постійно застосовується в європейській практиці готельного бізнесу для визначення всіх можливих варіантів «зіткнення» з гостем. Використовуючи його, можна виявити зони задоволеності і, відповідно, незадоволеності обслуговуванням з боку гостей, зрозуміти, де необхідно докласти зусиль, щоб вивести обслуговування на якісно новий, більш високий рівень, і уникнути недоліків при наданні сервісу. Згідно з умовами даної концепції, основна мета побудови лінії контакту з гостем – виявити ці точки незадоволеності і визначити процеси, які їх характеризують (тобто розробити поведінкові індикатори).

Аналіз практики діяльності готелів Франції показав, що застосування компетентнісного підходу в рамках функціонування підприємств цієї сфері в частині правильно розробленої моделі компетенцій і профілювання посад є надійною основою ефективного використання професійного потенціалу персоналу і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства і збільшення кількості лояльних гостей.

Доведено, що використання компетентнісного підходу займає важливе місце в навчанні та розвитку персоналу готельних, ресторанних підприємств ЄС. А саме, згідно умов даного підходу, розвиток персоналу визначається за базовими напрямками [6; 9]:

- потреба готельного (ресторанного) підприємства щодо розвитку персоналу на сьогоднішній день і перспективу. Вказане, зазвичай, встановлюється в стратегічних документах в розрізі стратегії щодо системи управління кадрами;

- потенціал розвитку персоналу організації (тобто, наявність нереалізованих компетенцій). Визначення стану потенціалу розвитку трудових ресурсів, особливостей та напрямків такої оптимізації здійснюється відповідно до певних оціночних та прогностичних методик;

- потреба самого персоналу підприємств в розвитку (наявність мотиваційної орієнтації співробітників на навчання і розвиток). Виявлення зазначених потреб проводиться із застосуванням опитувань, тренінгів, в ході прямого спілкування;

- можливості підприємства (наявність фінансових, трудових, інтелектуальних, технічних та інших ресурсів). Вказані можливості визначаються завдяки всебічному аналізу стану фінансово-економічного, кадрового, інтелектуального, технічного розвитку підприємств досліджуваної сфери.

Можна зазначити, що компетентнісний підхід передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненої праці з еталонними характеристиками за певними посадами [5]. На основі оцінки компетенцій повинні формуватися самостійні системи оплати праці. Визначимо системи винагороди персоналу, основані відповідно до положень компетентнісного підходу, які можуть знайти застосування в готельних, ресторанних підприємствах України (табл. 1).

Таблиця 1

Системи винагороди персоналу, які можуть знайти застосування в готельних, ресторанных підприємствах України (компетентнісний підхід)

№ з/п	Напрямки стимулювання (винагород) персоналу за компетенціями	Характеристики напрямків стимулювання персоналу підприємств готельно-ресторанної сфери
1	Існування у працівників потенційних компетенцій	На рівень стимулювання впливає ступінь володіння тими компетенціями, які на даному етапі розвитку готельного, ресторанного підприємства не використовуються
2	Висока різноманітність компетенцій працівників	Рівень стимулювання залежить від розвитку вертикальних і горизонтальних компетенцій. Можуть заохочуватися більшою мірою багатофункціональність кадрів, яка може виступати пріоритетною порівняно із вузькопрофільною направленістю
3	Високий рівень розвитку індивідуальних компетенцій працівників	Рівень стимулювання залежить від переліку компетенцій, які передбачені певним робочим місцем та посадою працівника
4	Високий розвиток спеціалізованих (професійних) компетенцій	Рівень стимулювання залежить від професійності працівника в рамках власної посади (високий рівень прояву професійних компетенцій)
5	Високий рівень розвитку підтверджених компетенцій	Рівень стимулювання залежить від особливостей, характеристик попереднього професійного та індивідуального досвіду оцінюваного працівника готельного, ресторанного підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [5; 6; 9]

В рамках зазначеної системи винагород встановлено та охарактеризовано наступні напрямки стимулювання (винагород) персоналу за компетенціями, серед яких, зокрема: існування у працівників потенційних компетенцій, висока різноманітність компетенцій працівників, високий рівень розвитку індивідуальних компетенцій працівників, високий розвиток спеціалізованих (професійних) компетенцій, високий рівень розвитку підтверджених компетенцій. Відповідно до визначеної системи слід констатувати, що такі напрямки, як висока різноманітність компетенцій працівників, високий розвиток спеціалізованих (професійних) компетенцій, високий рівень розвитку індивідуальних компетенцій працівників дозволяють врахувати наявні компетенції працівників певного закладу готельно-ресторанної сфери, які демонструються персоналом в процесі його діяльності. При цьому, напрямки існування у працівників потенційних компетенцій, високий рівень розвитку підтверджених компетенцій враховують потенційні компетенції персоналу, тобто дозволяють визначати той потенціал, який можна розвивати в перспективі подальшого становлення та функціонування на ринку. Слід зазначити, що вказані напрямки стимулювання щодо роботи персоналу можуть комбінуватись з огляду на потребу досягнення персоналом високих результатів, які впливають на ефективність діяльності компаній.

Висновки з проведеного дослідження. В процесі дослідження проведено систематизацію основних напрямків ефективного зарубіжного досвіду управління персоналом в сфері готельно-ресторанного бізнесу. Встановлено, що до основних напрямків успішного досвіду зарубіжних країн стосовно управління персоналом готельно-ресторанної сфери можна віднести, зокрема: систему управління кадрами готельно-ресторанної сфери, основу на використанні стратегії кайдзен, яка характерна для японського менеджменту (конкурентна модель, яка враховує потребу розвитку кадрів, передбачає високу відкритість в колективі, можливість створення безперервних змін в сфері функціонального розподілу повноважень кожного працівників, команд тощо); американський підхід до системи управління персоналом, який застосовується до всієї сфери послуг в країні (в тому числі до готельно-ресторанного бізнесу), оснований на гідній оцінці та винагороді працівників за виконану роботу («Pay for Performance» (оплата за виконання)); компетентнісний підхід, що застосовується в готельно-ресторанній сфері країн Заходу, і який оснований на орієнтирі щодо навчання працівників управляти власними знаннями, навиками та вміннями, тобто вміти навчатись та розвиватись самостійно (через впровадження генеричної моделі та корпоративної моделі компетенцій). Було визначено основні можливі напрямки адаптації зазначених підходів до умов функціонування українських закладів досліджуваної сфери. Доведено, що реалізація стратегії кайдзен в систему управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу України може бути здійснено за напрямками: 1) акцентування змісту роботи працівників будь-якої ланки на задоволенні потреб клієнтів; 2) створення тимчасових робочих команд за певними напрямками діяльності підприємств готельного та ресторанного сектору; 3) використання пропаганди відкритості в сфері управління персоналом, відсутність фаворитизму по відношенню до певних працівників; 4) розвитку високої самодисципліни. Визначено, що впровадження американського підходу «Pay for Performance» (оплата за виконання) може бути використано до таких категорій працівників: 1) персоналу господарського-експлуатаційного підрозділу, а саме до: електриків, сантехніків, робота яких може бути контрактною; 2) персоналу, який здійснює обслуговування клієнтів готельно-ресторанних комплексів щодо представлення, продажу

асортименту послуг (продукції) у обсягах, більших, ніж традиційно. Сформульовано системи винагород персоналу, основаних на положення компетентнісного підходу, які можуть знайти застосування в готельних, ресторанних підприємствах України. Перспективи подальших наукових розвідок можуть бути сконцентровані навколо визначення інших проблемних аспектів розвитку суб'єктів готельно-ресторанної сфери України, які потребують вирішення і до яких може бути застосований зарубіжний досвід.

Література

1. Поворознюк І. М. Ефективна система мотивації персоналу індустрії гостинності – запорука успіху на ринку послуг. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. 2017. № 3. С. 204-212.
2. Рябоконт В. П. Адаптація системи мотивації праці до умов ринку. *Фінанси України*. 2001. № 5. С. 10-16.
3. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
4. Barraza M. Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: A case study in a Mexican public service organisation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2010. № 21(3). P. 388-410.
5. Blayney C. Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance? *International Journal of Management and Marketing Research*. 2008. № 2(1). P. 59-71.
6. Prayag G., Hosany S. Human Resource Development in the Hotel Industry of Mauritius: Myth or Reality? *Current Issues in Tourism*. 2013. № 18(3). P. 249-266.
7. Rosak-Szyrocka J. Human resources management in Kaizen aspect. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2017. № 1. P. 80-92.
8. Spencer L. M., Spencer S. M. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New Jersey : Wiley, 1993. 384 p.
9. Whiddett S., Hollyforde S. *A Practical Guide to Competencies Paperback*. London : Chartered Institute of Personnel & Development, 2003. 160 p.
10. Yeung T. How to Upgrade Hotel Sales and Revenue Management Incentive Practices and Improve Plan Satisfaction. URL: <https://www.zs.com/-/media/files/publications/public/zs-hsmai-foundation-ipr-new-executive-summary.pdf?la=en> (дата звернення: 09.04.2020).

References

1. Povorozniuk, I.M. (2017), "An effective system of motivation of the staff of the hospitality industry is the key to success in the services market", *Ekonomichnyi analiz: zbirnyk naukovykh prats*, no. 3, pp. 204-212.
2. Riabokon, V.P. (2001), "Adaptation of the system of work motivation to market conditions", *Finansy Ukrainy*, no. 5, pp. 10-16.
3. Shostak, L.V. and Bolodan, Ye.O. (2018), "Foreign experience in personnel management", *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, Iss. 3(08), pp. 94-99.
4. Barraza, M. (2010), "Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: A case study in a Mexican public service organization", *Journal of Manufacturing Technology Management*, no. 21(3), pp. 388-410.
5. Blayney, C. (2008), "Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance?", *International Journal of Management and Marketing Research*, no. 2(1), pp. 59-71.
6. Prayag, G. and Hosany, S. (2013), "Human Resource Development in the Hotel Industry of Mauritius: Myth or Reality?", *Current Issues in Tourism*, no. 18(3), pp. 249-266.
7. Rosak-Szyrocka, J. (2017), "Human resources management in Kaizen aspect", *Human Resources Management & Ergonomics*, no. 1, pp. 80-92.
8. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Wiley, New Jersey, USA, 384 p.
9. Whiddett, S. and Hollyforde, S. (2003), *A Practical Guide to Competencies Paperback*, Chartered Institute of Personnel & Development, London, United Kingdom, 160 p.
10. Yeung, T. "How to Upgrade Hotel Sales and Revenue Management Incentive Practices and Improve Plan Satisfaction", available at: <https://www.zs.com/-/media/files/publications/public/zs-hsmai-foundation-ipr-new-executive-summary.pdf?la=en> (access date April 09, 2020).