

**УДК 331.08**

**Роман Шерстюк,**

д-р екон. наук, професор,  
завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та  
сферою послуг

**Галина Островська,**

канд. екон. наук, доцент,  
доцент кафедри управління інноваційною діяльністю  
та сферою послуг

*Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя,  
м. Тернопіль*

## **ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ НОВІТНЬОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПАРАДИГМИ**

**Вступ.** Швидкі зміни турбулентного середовища зумовлюють появу нової парадигми функціонування сучасних підприємств, тобто нових правил, принципів і методів управління, узагальнюючи проблему інтелектуалізації праці персоналу, яка може бути вирішена безпосередньо через ефективне використання інтелектуального потенціалу працівників. Під інтелектуалізацією праці розуміємо складний багатоплановий процес постійного збагачення знань, що сприяє збільшенню частки інтелектуальної праці в діяльності людини (суспільства) [1]. При цьому інтелектуалізацію праці представлено не лише як глобальну тенденцію розвитку економіки, заснованої на знаннях, а й як чинник внутрішньої сфери інноваційних підприємств, а саме: формування, використання та трансформації інтелектуального потенціалу підприємства.

**Метою** дослідження є поглиблення методологічного підґрунтя та розробка практичних рекомендацій в контексті підвищення рівня інтелектуалізації праці фахівців індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми.

**Результати.** З метою мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці на підприємствах індустрії гостинності авторами проведено дослідження, засноване на використанні онлайн-опитування експертами, які мають досвід роботи в галузі не менше десяти років. Анкета складалася із трьох блоків питань: інформація про респондентів; ключові напрями й методи навчання персоналу; цифрові методи навчання персоналу. Опитування проводилося серед національних та міжнародних готельно-ресторанних підприємств, які були розділені на п'ять категорій: українські ресторани, міжнародні ресторани мережі, українські готелі, українські готельні мережі та міжнародні готельні мережі.

В експертному опитуванні взяли участь менеджери середньої ланки з різних структурних підрозділів готелів та ресторанів. Більшість учасників опитування – фахівці з управління персоналом (37 %), які безпосередньо займаються корпоративним навчанням. Лише 14 % фахівців представляють корпоративні навчальні центри. Однак, з метою отримання більш об'єктивної оцінки сучасних підходів до навчання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі перелік респондентів також включив співробітників інших структурних підрозділів (ресторанного департаменту, готельного департаменту, відділу продажів та маркетингу).

Учасників експертного опитування запитували про частку навчальних програм у таких ключових сферах, як підготовка нових співробітників, стандарти якості продукції та послуг, клієнтоорієнтованість та інтегроване обслуговування клієнтів, а також управлінська компетентність. Важливим кроком є вивчення стандартів якості продукції та послуг. Блоки навчальних програм у сфері стандартів якості продукції та послуг є співставними для працівників закладів ресторанного та готельного господарства. З цієї причини частка програм цього типу майже однакова. Найменш поширеними є програми з розвитку управлінських навичок для менеджерів – лише 12,8 %. Це пояснюється тим, що ці програми навчання орієнтовані на менеджерів середньої та вищої ланки. Згідно з чисельністю персоналу, кількість працівників цієї категорії значно менша, ніж кількість лінійного персоналу.

Серед найпоширеніших інструментів навчання персоналу в індустрії гостинності респонденти виділили такі ключові технології: тренінги/відео, крос-тренінги, кейс-методи, ділові ігри, стажування, шедовінг, бадінг та електронне навчання. До трійки найпоширеніших методів навчання персоналу увійшли: шедовінг (25 %), тренінги/відео (20 %) та бадінг (20 %). Згідно з опитуванням, лише 13,2 % електронного навчання проводиться за допомогою систем дистанційного навчання з використанням ІТ-технологій. Більшість респондентів підтвердили доцільність і потенційну ефективність цифрової трансформації систем корпоративного навчання в індустрії гостинності. Однак, 92,4 % з них зазначили, що розглядають е-навчання як частину системи підготовки персоналу в поєднанні з традиційними офлайн-формами навчання. Серед основних методів електронного навчання, що використовуються в індустрії гостинності, респонденти надають перевагу відеоурокам та діалоговим тренажерам. Зазначимо, що міжнародні готельні та ресторанны мережі використовують широкий спектр інструментів е-навчання, зокрема: інтерактивну взаємодію з контентом (хотспоти); бізнес-симулятори; анімаційні ролики; VAR-тури.

Ключовими проблемами, які перешкоджають більш активній інтеграції технологій електронного навчання в системи підготовки персоналу, респонденти назвали недостатнє використання систем дистанційного навчання та конструкторів електронних курсів, а також відсутність персоналу, відповідального за адміністрування (адміністраторів систем дистанційного навчання) та розробку електронних курсів (педагогічних дизайнерів).

З огляду на вищезазначене, найпоширеніші форми навчання, які можуть бути надані для підвищення рівня інтелектуалізації роботи професіоналів в індустрії гостинності, подані в табл. 1.

## Сучасні форми навчання фахівців індустрії гостинності

Форми навчання	Наставництво	Учнівство	Стажування
	Коучінг Баддінг Секондмент Кураторство Менторство Тьюторство Консультавання	Шедоуінг Інструктаж Семінар/лекція Тренінг Курси Elearning Супервізія	Стажування на робочому місці Стажування за кордоном Стажування в інших організаціях Ротація Навчальний (рекламний) тур Інсентив-тур

Як підтверджує європейський досвід, професійний рівень персоналу підприємств потребує підсилення мотивації до набуття та розвитку нових «креативних» компетенцій та акомодатії до змін (понад 65 % підприємств); організування навчання та практики для підвищення рівня цифрової зрілості персоналу (понад 45 % підприємств); базових програм та кваліфікацій (понад 25 % підприємств); працівників університетів (понад 10 %). Пріоритети у сфері покращення мотивації персоналу до набуття нових професійно-кваліфікаційних компетенцій зосереджуються в Фінляндії (90 %), Німеччині (понад 80 %), Швеції (понад 70 %), Франції (біля 50 %), Португалії, Італії, Греції (понад 50 %). Увага акцентується на проблематиці покращення навчання і практики технічного персоналу, а саме: у Німеччині (близько 60 %), Бельгії (57 %), Іспанії, Португалії (більше 40 %) [2]. При цьому більшість європейських компаній (83 %) кожні 3–5 років надають своїм працівникам різні форми підвищення кваліфікації, витрачаючи на цей процес від 2 до 10 % річного фонду оплати праці [3].

**Висновки.** Творчий потенціал працівників визначає креативну цінність їхнього інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал включає в себе знання та навички, творчі здібності, рівень освіти, професійну кваліфікацію, лояльність, цінності персоналу та психометричні характеристики. Тому підприємствам індустрії

гостинності необхідно приділяти значну увагу виявленню нових можливостей для підвищення продуктивності праці персоналу та мотивувати його до мобілізації свого інтелектуального потенціалу для вирішення нагальних виробничих завдань.

*Ключові слова:* індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес, інноваційно-активне підприємство; інтелектуалізація праці; мотивація персоналу; креативні компетенції, електронне навчання, крос-тренінг.

### **Список використаних джерел:**

1. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми / Островська Г. Й. // Review of transport economics and management. – 2022. – № 7(23). – С. 156–167. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>

2. Conceptual Principles of Learning Organization Building / Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. – 2021. – № 3. – P. 167–172. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>

3. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management / Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsykiv I. V., Yasinetska I. A. // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. – 2020. – № 4. – P. 171–178. Doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.