

УДК 658.3.005

DOI: 10.37332/2309-1533.2023.3.9

JEL Classification: D03, D23, D83, M12, M14

Охота В.І.,
канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Городецький М.Я.,
канд. екон. наук, старший викладач кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет,
м. Тернопіль

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Okhota V.I.,
 *cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor at the department
of international tourism and hospitality business,*
Horodetskyi M.Ya.,
 *cand.sc.(econ.), senior lecturer at the department
of international tourism and hospitality business,*
West Ukrainian National University, Ternopil

METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

Постановка проблеми. Функціонування основних сфер управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу відбувається із застосуванням певного методологічного забезпечення, яке дає змогу організувати системний розвиток та впровадження стратегічних засад та програм. Методи управління за основними сферами обираються з огляду на обрані підходи та потенціал підприємств зазначеного сектору. Управління персоналом готельно-ресторанного сектору передбачає орієнтир на використання тих методів, які можуть бути адаптовані або є перспективними у відповідних умовах суб'єктів підприємництва, зокрема, з огляду на готовність трудових ресурсів до реалізації тих або інших завдань, компетенцій, необхідність застосування нових конкурентних рішень в обслуговуванні, яка потребує акценту на нові підходи керівництва тощо. В сучасному управлінні в даній галузі виникає широкий спектр нових викликів, особливо пов'язаних із орієнтиром на цифровізацію, екологізацію, які вимагають підприємствам удаватись до синтезу різних методів управління та коригування їх складу в рамках трансформацій стану розвитку підприємств. Зважаючи на вказане, встановлення складу методів управління в зазначеній сфері є актуальним на нинішньому етапі розвитку сучасної науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми визначення та оцінки особливостей використання методів управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу досліджувались різними науковцями, а саме: Р. Кропанзано та співавторами [4], Т. Луу [8], Г. Араслі та співавторами [1], Х. Канг, Дж. Буссер [6], П. Малік, П. Гарг [9] (характеристика та визначення методів щодо управління персоналом досліджуваного сектору в розрізі екологічного підходу); Дж. Нієвес, А. Куїнтана [10], Е. Бабакус та співавторами [2], В.-Дж. Чен [3], Т. Гонзалез-Гонзалез, Д. Гарчіа-Алмеїда [5], Ч.-С. С. Лю [7] (визначення очікувально-стимульовального методу управління трудовими ресурсами). Хоча на сьогоднішньому етапі розвитку наукової думки сформовано певний масив досліджень, є потреба систематизації підходів до вказаної проблематики.

Постановка завдання. Мета статті – систематизувати основні підходи стосовно визначення методів управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Для реалізації вказаної мети встановлено низку дослідницьких завдань, а саме: виокремити основні підходи щодо встановлення методів управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу; характеристика визначених підходів, в рамках яких категоризовано зазначені методи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо основні підходи стосовно визначення методів управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Першочергово необхідно відмітити управління персоналом підприємств готельно-ресторанного сектору, яке здійснюється з орієнтиром на компоненти зеленого управління людськими ресурсами (з англ. components of green human resource management (GHRM)) (екологічний підхід). В рамках зазначеного підходу використовуються різні практики, принципи, що передбачають розвиток

підприємств паралельно із розвитком персоналом (в тому числі із акцентом на екологізацію). Орієнтир на зазначений підхід пов'язаний із використанням як традиційних, так і інноваційних методів управління. Стосовно новітніх методів управління персоналом передбачено синтез традиційних з елементами інновацій, обумовлених стратегічними напрямками розвитку підприємств готельно-ресторанного сектору.

Дослідження Г. Араслі та співавторів [1] присвячені визначенню зв'язку між орієнтиром на компоненти зеленого управління людськими ресурсами готельно-ресторанних закладів та їх виконанням зобов'язань в сфері стійкого розвитку. Автори зазначають, що підхід щодо управління, оснований на компонентах зеленого управління людськими ресурсами, передбачає орієнтир на три елементи, зокрема, екологічно орієнтоване навчання, винагороду та розширення можливостей персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу. Як справедливо наголошують Х. Канг, Дж. Буссер [6], життєво важливим наслідком системи управління персоналом є прихильність останнього діяльності роботодавця (постачальника послуг готельно-ресторанного сектору), виявлення інтересу до зростання його прибутку, сприйняття цінностей компанії, схвалення її цілей і прикладання значних власних зусиль в організації роботи. Г. Араслі та співавтори зазначають, що в рамках орієнтиру на екологічний підхід застосовуються модифіковані форми методів стимулювання та делегування повноважень, засновані на зворотній продуктивності персоналу.

В дослідженні Т. Луу [8] встановлено, що орієнтир на вказані методи управління демонструє здатність роботодавців (підприємств готельно-ресторанного бізнесу) поєднувати власну прихильність щодо подолання екологічних проблем через взяття на себе певних зобов'язань в цій сфері із прихильністю персоналу, налаштованого на створення зеленого довкілля. При цьому, в роботі Р. Кропанзано та співавторів [4] зазначено, що створення спільності зусиль стосовно досягнення підприємством екологічно орієнтованих цілей розвитку забезпечується завдяки впровадження у життя принципу соціального обміну. А саме, з боку підприємств створюються умови розвитку та стимулювання людських ресурсів за продуктивність та сумлінність. В тому числі в рамках підготовки та навчання забезпечується передавання знань та навичок стосовно можливості врахування в роботі екологічних складових, які сприятимуть виконанню зовнішніх зобов'язань роботодавців стосовно дотримання певних екологічних параметрів та впливатимуть на збереження навколишнього середовища або розвиток біорізноманіття.

За твердженням Т. Луу [8], застосування модифікованих форм методів стимулювання та делегування повноважень, заснованих на зворотній продуктивності персоналу, забезпечує розвиток такої особистісної якості трудових ресурсів, як витривалість, яка обумовлена здатністю до викликів та змін, в тому числі пов'язаних із впровадженням нових стандартів обслуговування гостей з урахуванням екологічних вимог. Як зауважує автор, емпіричні дослідження свідчать, що надзвичайно витривалі люди мають значно покращені адаптаційні можливості та можливості подолання, коли вони стикаються з проблемами, включаючи напругу, пов'язану з роботою. Дослідник зазначає, що формування витривалості персоналу може бути забезпечене різними методами, при цьому продуктивність та результативність досягається з урахуванням інтересів та потреб людських ресурсів та зворотнім відкликом з боку останніх стосовно виконання очікуваних показників діяльності. А саме, у разі якщо підприємство готельно-ресторанного сектору орієнтоване на екологічність за основними сферами, в тому числі щодо енергозбереження, збереження ресурсів, використання та просування застосування екологічних матеріалів, продукції гостям закладу, воно передбачає, що персонал буде докладати максимум зусиль стосовно такої стратегії і її основних завдань та напрямків. При цьому, оскільки саме від персоналу залежить рівень результативності в даній сфері, підприємство в рамках орієнтиру на екологічний підхід застосовує заходи стимулювання та делегування повноважень, які дають змогу підвищити як рівень знань в досліджуваній сфері, так і задовольнити базові потреби та потреби саморозвитку, особистісного росту тощо.

Можна відмітити положення дослідження П. Малік, П. Гарг [9], в рамках якого розглянуто зміст методів та теоретичних засад зазначеного екологічного підходу. А саме, автори вказують, що принцип соціального обміну, який виступає у якості основи зазначеного підходу, передбачає, що підприємства-роботодавці, які отримують вигоду від практик або власних дій в межах певної стратегії, відчувають себе зобов'язаними відповісти взаємністю учасникам, які сприяють її впровадженню. У якості учасників маються на увазі співробітники таких підприємств, які сприяють реалізації стратегій, обраних та визначених останніми. Як зауважують П. Малік, П. Гарг, акцент на використанні принципу соціального обміну підкреслює цінність вивчення основного впливу взаємності на тривалі відносини на рівні підприємств-роботодавців та трудових ресурсів, як учасників досягнення основних стратегічних засад розвитку підприємства. При цьому, ставлення підприємств-роботодавців до трудових ресурсів в рамках орієнтиру на зазначений принцип соціального обміну є фундаментальною частиною практики управління персоналом, і з цієї причини ефективна стратегія в даній сфері може призвести до значних і сприятливих співвідношень результативних відкликів персоналу на заходи стимулювання та делегування повноважень в організаційному середовищі.

Наступним необхідно виокремити підхід, заснований на поєднанні високих очікувань від роботодавців та високих винагород за відповідність персоналу (підхід «очікування-винагорода»), пов'язаний із застосуванням очікувально-стимулювального методу управління трудовими ресурсами підприємств готельно-ресторанного сектору.

В площині орієнту на положення зазначеного підходу можемо виокремити зміст роботи Дж. Нієвес, А. Куїнтана [10], в рамках якого сформульовано та обґрунтовано на емпіричному рівні припущення стосовно залежності між суворими практиками найму (відбору) кваліфікованих кадрів, що включають відповідне планування, а також жорсткі критерії до кандидатів, високі початкові зарплати, та рівнем результативності людського капіталу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Автори зазначають, що роль навчання в набутті трудовими ресурсами знань і навичок широко визнана у якості їх подальшої роботи і відповідної продуктивності підприємств, що пов'язано із відповідними інвестиціями останніх в стимулювання претендентів до забезпечення власної конкурентоспроможності, яка передбачає початково високу заробітну плату, в подальшому можливе її підвищення так кар'єрне зростання. Крім того, за твердженням дослідників, акцент на очікувально-стимулювальний метод управління трудовими ресурсами підприємств готельно-ресторанного сектору може передбачати встановлення відповідної стимулювальної тарифікації винагород персоналу за результатами досягнень в розрізі власного підвищення професійної підготовки та здобуття знань в інших сферах, які можуть сприяти результатам роботи даних суб'єктів зазначеної галузі. Внутрішня корпоративна політика просування по службі дозволяє компаніям не тільки використовувати переваги інвестицій у навчання як запоруку конкурентного розвитку на ринку за рівнем обслуговування гостей, функціонування основних сфер, але й стимулювати працівників, щоб вони розвивали навички та знання, необхідні таким підприємствам гіпотетично в перспективі.

Далі слід визначити підхід, пов'язаний із поєднанням високих очікувань від роботодавців та високих винагород за відповідність персоналу, інвестицій у навчання та розвиток, інноваційних технологій та практик із посередницькою роллю людського капіталу (посередницький підхід). В розрізі орієнту на зазначений підхід на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу використовують очікувально-стимулювальний метод управління трудовими ресурсами.

В контексті орієнту на зміст зазначеного підходу можна виокремити положення дослідження В.-Дж. Чен [3]. Зокрема, автор визначає, що орієнтир підприємств досліджуваного сектору на високі вимоги до знань, навичок персоналу, які передбачають винагороду у вигляді високої заробітної плати та інших матеріальних виплат, нематеріальних стимулів, на впровадження інноваційних технологій за основними сферами (в тому числі в сфері обслуговування гостей) збільшують якість людського капіталу, а цей ресурс, своєю чергою, позитивно впливає на ефективність інновацій і конкурентоспроможність зазначених суб'єктів ринкового середовища. Також за результатами емпіричного дослідження стверджується, що практики найму/відбору, навчання/розвитку та IT-управління персоналом впливають на рівень людського капіталу, що, своєю чергою, дає фірмам більшу здатність розвивати інновації в контексті можливості участі кадрів впливати на стан їх удосконалення, модифікацій завдяки власним знанням, досвіду, таланту, креативності в тій або іншій сфері. Автор наголошує на тому, що для того, щоб така структура управління була ефективною, слід забезпечити залучення персоналу, який націлений на створення та реалізацію інноваційних технік, методів роботи, має креативні навички, знання, можливо володіє досвідом (в тому числі має відповідні рекомендації), але актуальним є залучення кадрів, які не мають відповідного досвіду, але виявляють високе прагнення щодо участі у інноваційних процесах і демонструють нетривіальність у роботі, яка відповідає стратегії розвитку підприємства.

Необхідно звернути увагу на зміст дослідження Т. Гонзалез-Гонзалез, Д. Гарчіа-Алмеїда [5], в якому представлено особливості використання засад посередницького підходу в управлінні персоналом підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах впровадження інноваційних рішень за основними складовими. Автори зазначають, що існують організаційні характеристики, які складають відповідний контекст, який може сприяти або перешкоджати інноваційним процесам, які реалізуються за участю креативного персоналу. Аналіз емпіричних досліджень, представлених в роботі Т. Гонзалез-Гонзалез, Д. Гарчіа-Алмеїда [5], дозволила виявити, що пропозиція або продукування інноваційних ідей з боку персоналу пов'язані з індивідуальними факторами. Стосовно окремих факторів, які визначають формулювання пропозицій, можна виділити елементи творчого формування інновацій через три основні компоненти: навички трудових ресурсів, пов'язані з креативністю; навички, пов'язані з предметною діяльністю; мотивація до участі у інноваційних проектах стосовно створення унікальних послуг, технологій, методик роботи підприємств готельно-ресторанного сектору. Автори розглядають творчі навички як здатність створювати роботу, яка вважається творчою, крім того, навички, що мають відношення до галузі (предметна діяльність), включають знання та знайомство з конкретною областю для інновації, а мотивація щодо участі у інноваційній діяльності стосується ставлення персоналу до завдання сприяння конкурентному розвитку підприємства та орієнту на самомотивацію щодо створення креативних рішень за даною сферою. Отже, встановлено, що креативність, знання та навички, які постійно підвищуються, та мотивація співробітників, зайнятих в інноваційній сфері або

тих, які виявляють ініціативу її розвивати, можуть бути важливими факторами для створення інноваційних пропозицій.

Розглянемо особливості зазначених факторів в рамках участі трудових ресурсів у інноваційних процесах підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Першим досліджуваним фактором є креативність (або творчість) як здатність особистості (співробітника) до створення, впровадження продуктів (послуг), технік, технологій, практик, які вирізняються інноваційними характеристиками. Т. Гонзалез-Гонзалез, Д. Гарчіа-Алмеїда зазначають, що успішне впровадження нових продуктів, послуг або процедур залежить від того, наскільки людина чи група осіб мають хороші ідеї та розвивають їх в контексті продукування інновацій для підприємства-роботодавця. Дослідники зазначають, що будь-яка інновація починається з творчих ідей, і креативність можна визначити як здатність людини виконувати як оригінальну, так і корисну роботу. Коли співробітники виявляють креативність на роботі, вони розвивають нові реакції, які допомагають справлятися із завданнями в організації, ці творчі процеси можуть включати створення нових процедур або процесів для виконання завдань або розробку продуктів або послуг для кращого задоволення потреб гостей підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Автори справедливо вказують, що творчість є основною здатністю людини, креативне мислення передбачає здатність порушувати традиційні правила мислення або розробляти нові стратегії. Відповідно, пропозиції є результатом творчості співробітників, при цьому, не всі із них однаково креативні, і деякі, швидше за все, мислитимуть креативніше, ніж інші. Як наголошують Т. Гонзалез-Гонзалез, Д. Гарчіа-Алмеїда [5], люди, які вважають, що вони володіють творчими здібностями, як правило, більш креативні, тому працівники, які вважають, що вони здатні вносити відповідні пропозиції, з більшою ймовірністю поділяться своїми ідеями з компанією. Ідеї чи пропозиції є результатом творчості співробітників, і ця творчість породжує інновації, керовані працівниками. Відповідно, останні стають новими структурними ланками, які забезпечують розвиток інноваційних процесів на підприємствах досліджуваного сектору.

Потрібно зауважити, що в готельно-ресторанному бізнесі креативність співробітників також актуальна. Оскільки цей сектор є трудомістким, а підприємства стикаються з висококонкурентним середовищем, компаніям потрібна більш креативна робоча сила для надання високоякісних послуг, досягнення високого рівня задоволеності клієнтів і продукування нових ідей в сфері продуктів (послуг), методів, технологій тощо. За твердженням Т. Гонзалез-Гонзалез, Д. Гарчіа-Алмеїда [5], розвиток творчості співробітників впливає на створення інноваційних пропозицій на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу у випадку орієнтури останніх на таких складових, як відбір креативного, проактивного персоналу, який володіє здатністю як формувати, так і впроваджувати нові ідеї. Зокрема, це може бути пошук кандидатів серед авторів смарт-проектів, які отримували певні позитивні результати. Безумовно, не всі підприємства зазначеного сектору можуть забезпечити вимоги таких претендентів, але для перспективних кандидатів можуть бути запропоновані індивідуалізовані проєктні умови роботи, які сприятимуть задоволенню потреб як роботодавців, так і вказаних осіб.

Важливим фактором розвитку інноваційних процесів виступають знання та навички персоналу, які постійно удосконалюються. Прийом кадрів, які продемонстрували високий рівень знань, навичок, і пропозиція їм високої заробітної плати виступає безумовно актуальним заходом в межах орієнтури на положення очікувально-стимулювального методу управління трудовими ресурсами. При цьому, важливою запорукою успіху для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, націлених на залучення такого персоналу до інноваційних процесів, є як креативність останнього, так і фактична націленість на постійний саморозвиток за основним та супутніми видами діяльності. Вказана особистісна якість виявляється через прояв когнітивної проактивності претендентів, в даному випадку можуть бути використані відповідні методики оцінки зазначеного показника або показників, які є схожими за змістом. Як відмічає Ч.-С. С. Лю [7], знання окремих осіб сприяють виробленню нових інноваційних ідей, які дозволяють організаціям досягти конкурентної переваги. Автор визначає, що знання, отримані претендентами на роботу на підприємстві або штатними співробітниками самостійно, є одним із найважливіших внесків у процеси створення нових знань та інновацій. Таким чином, ці наявні знання та навички, якими володіють окремі особи, є основними рушійними силами їхньої поведінки та переваг. В дослідженні Ч.-С. С. Лю відмічено важливість управління та передачі знань співробітників між собою в ході створення, впровадження інновацій, які сприяють оптимізації інноваційних процесів, якості обслуговування та ефективності організації. Стосовно джерел знань, релевантних у контексті роботи, в роботі автора встановлено, що знання, сконструйовані індивідами, набуваються трьома способами: через безпосередній досвід, через спостереження за діями та наслідками інших, а також освіту або кодифіковані джерела, такі як книги, статті тощо. Ч.-С. С. Лю зазначає, що минулий і поточний життєвий досвід людини постійно впливає на розвиток і форму її знань і навичок. За твердженням Е. Бабакус та співавторів [2], досвід роботи є актуальним для багатьох функцій розвитку людських ресурсів і стосується подій, які переживає особа у зв'язку з виконанням певної роботи, і в даному випадку час, якість та напрямки роботи визначають стан даного показника. Знання, накопичені людьми за роки досвіду професійної роботи, дозволяють їм зрозуміти потреби клієнтів і види діяльності, які потребують вдосконалення, і оцінити успіх або невдачу можливих інновацій. Досвід

роботи дозволяє людям виявляти потреби в інноваціях і нові бізнес-можливості і це впливає на те, що інновації пов'язані із здатністю оперувати знаннями, які використовувались раніше для створення додаткової цінності продукції (послуг) підприємств зазначеного сектору. Як зазначають Е. Бабакус та співавтори, значна частина спеціальних знань персоналу, задіяного в сфері інноваційних розробок, на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу походить від їх взаємодії з клієнтами, колегами, менеджерами, постачальниками тощо. Так само ефективне управління цінними знаннями сприяє створенню конкурентних переваг над конкурентами у даному секторі. Аналіз положень досліджень Ч.-С. С. Лю та Е. Бабакус й співавторів показав, що бізнес-ідеї виникають на основі знань і досвіду та сприяють творчому проникненню, яке допомагає людям виявляти нові можливості в організації.

Такий фактор розвитку інноваційних процесів, як мотивація до участі у інноваційних проєктах стосовно створення унікальних послуг, технологій, методик роботи підприємств готельно-ресторанного сектору оцінюється роботодавцями на початку співпраці із співробітниками. При цьому, його сформованість оцінюється на фоні розвитку інших вищезгаданих факторів (креативності та знань, навичок, що постійно удосконалюються).

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, за результатами дослідження нами було виокремлено та представлено основні підходи стосовно визначення методів управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Встановлено, що сучасна наукова думка передбачає орієнтир на такі підходи: екологічний підхід (управління персоналом підприємств готельно-ресторанного сектору, яке здійснюється з орієнтиром на компоненти зеленого управління людськими ресурсами); підхід «очікування–винагорода» (поєднання високих очікувань від роботодавців та високих винагород за відповідність персоналу); посередницький підхід (поєднання високих очікувань від роботодавців та високих винагород за відповідність персоналу, інвестицій у навчання та розвиток, інноваційних технологій та практик із посередницькою роллю людського капіталу). Визначено, що в рамках: екологічного підходу можуть використовуватись модифіковані форми методів стимулювання та делегування повноважень, засновані на зворотній продуктивності персоналу; підходу «очікування–винагорода» застосовується очікувально-стимулювальний метод управління трудовими ресурсами (суворі практики найму (відбору) кваліфікованих кадрів, що включають відповідне планування, а також жорсткі критерії до кандидатів, високі початкові зарплати та рівнем результативності людського капіталу); посередницького підходу може бути впроваджено очікувально-стимулювальний метод управління трудовими ресурсами.

Література

1. Arasli H., Nergiz A., Yesiltas M., Gunay T. Human Resource Management Practices and Service Provider Commitment of Green Hotel Service Providers: Mediating Role of Resilience and Work Engagement. *Sustainability*. 2020. Vol. 12(21):9187. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/9187> (дата звернення: 23.05.2023).
2. Babakus E., Yavas U., Karatepe O. M. Work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017. Vol. 29(6). P. 1580-1598.
3. Chen W.-J. Innovative Service Behaviors of Hotel Employees: An Internal Service Perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 2022. Vol. 24:4. P. 380-401. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/1528008X.2022.2051220?scroll=top&needAccess=true> (дата звернення: 23.04.2023).
4. Cropanzano R., Anthony E. L., Daniels S. R., Hall A. V. Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *The Academy of Management Annals*. 2017. Vol. 11. P. 479-516.
5. González-González T., García-Almeida D. J. Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 94. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921000207> (дата звернення: 23.04.2023).
6. Kang H. J. A., Busser J. A. Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*. 2018. Vol. 75. P. 1-9.
7. Liu C.-H. S. Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice. *Tourism Management*. 2018. Vol. 64. P. 258-270.
8. Luu T. T. Employees' green recovery performance: The roles of green HR practices and serving culture. *Journal of Sustainable Tourism*. 2018. Vol. 26. P. 1308-1324.
9. Malik P., Garg P. Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 31. P. 1071-1094.
10. Nieves J., Quintana A. Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*. 2018. Vol. 18(1). P. 72-83.

References

1. Arasli, H., Nergiz, A., Yesiltas, M. and Gunay, T. (2020), "Human Resource Management Practices and Service Provider Commitment of Green Hotel Service Providers: Mediating Role of Resilience and Work Engagement", *Sustainability*, Vol. 12(21):9187, available at: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/9187> (access date May 23, 2023).
2. Babakus, E., Yavas, U. and Karatepe, O.M. (2017), "Work engagement and turnover intentions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 (6), pp. 1580-1598.
3. Chen, W.-J. (2022), "Innovative Service Behaviors of Hotel Employees: An Internal Service Perspective", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 24:4, pp. 380-401, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/1528008X.2022.2051220?scroll=top&needAccess=true> (access date May 23, 2023).
4. Cropanzano, R., Anthony, E.L., Daniels, S.R. and Hall, A.V. (2017), "Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies", *The Academy of Management Annals*, Vol. 11, pp. 479-516.
5. González-González, T. and García-Almeida, D.J. (2021), "Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee's creativity, knowledge, and motivation", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 94, available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921000207> (access date May 23, 2023).
6. Kang, H.J.A. and Busser, J.A. (2018), "Impact of service climate and psychological capital on employee engagement: The role of organizational hierarchy", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 75, pp. 1-9.
7. Liu, C.-H.S. (2018), "Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice", *Tourism Management*, Vol. 64, pp. 258-270.
8. Luu, T.T. (2018), "Employees' green recovery performance: The roles of green HR practices and serving culture", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 26, pp. 1308-1324.
9. Malik, P. and Garg, P. (2020), "Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 31, pp. 1071-1094.
10. Nieves, J. and Quintana, A. (2018), "Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital", *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 18(1), pp. 72-83.