

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-1-10>

**Халахур Ю.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3474-8418>

**Клименко Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Уманський національний університет садівництва  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2126-5126>

**Halahur Yuliya**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Uman National University of Horticulture

**Klymenko Lidiia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Uman National University of Horticulture

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

## DIRECTIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT IMPROVEMENT IN HOTEL AND RESTAURANT INSTITUTIONS

*У статті наголошено на важливості управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Зазначено, що окрім традиційних методів, керівникам доцільно використовувати сучасні. Обґрунтовано необхідність впровадження заходів командоутворення, оскільки саме ефективна команда є конкурентною перевагою закладів на ринку. Вказано основні матеріальні та нематеріальні мотиватори праці персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, проаналізовано середній рівень заробітної плати працівників даної сфери. Успіх управлінського спілкування визначається наявністю комунікативної компетентності в керівників. У статті зазначені основні характеристики спеціаліста в галузі комунікацій. Наголошено, що на ринку праці нині цінуються працівники, які поряд із професійними знаннями, володіють гнучкими соціально-комунікативними навичками.*

**Ключові слова:** персонал, індустрія гостинності, командоутворення, комунікативна компетентність, гнучкі навички.

*The activities of enterprises are directed at achieving an economic effect. Hotel and restaurant establishments are an element of the social sphere. The effectiveness of their activities depends on the level of satisfaction of various customer requests. Qualified personnel are the value of such enterprises and form their competitive advantage. Thus, personnel management is one of the most important functions of hotel and restaurant management. The key to success in the market is not the efforts of specific specialists, but the success of teamwork. In the hotel and restaurant sector, the services provided require the cooperation of employees. Team building is part of personnel management and helps individual employees and businesses achieve desired results. Team building tasks are aimed directly at the formation of a team – true Team Building and are related to the formation of team spirit – Team Spirit. Motivation is a set of motives that favorably influence the behavior of employees. It is noted that material motivators are wages, bonuses, a percentage of the economic effect, a social package, and holiday gifts. Intangible motivators – career growth, flexible work schedule, training and self-improvement, decent working conditions, additional days off. The success of managerial decision-making by managers depends on the level of their communicative competence – the ability to establish contacts, hold a conversation, interact with the environment, argue, convince, and speak publicly. The personnel management strategy of hotel and restaurant enterprises should be integrated into the business strategy of the enterprise, based on accumulated knowledge and experience, the use of innovative approaches, and the integration of the efforts of the manager and specialists. Specialists with soft skills that allow effective communication, cooperation and successful conflict management, organizing work and negotiating with colleagues are valued in the labor market. In the hotel and restaurant industry, they are important for employees of both contact and non-contact services. They can be developed throughout life.*

**Key words:** personnel, hospitality industry, team building, communication competence, flexible skills.

**Постановка проблеми.** Персонал є стратегічним ресурсом закладів готельно-ресторанного господарства за будь-яких умов господарювання, а ефективне управління ним забезпечує високий

рівень конкурентоспроможності підприємств даної сфери. До готельних і ресторанных послуг висуваються високі вимоги, оскільки вони формують враження клієнта про рівень гостинності в Україні.

Більшість керівників підприємств готельно-ресторанного господарства зосереджують головну увагу на матеріально-технічній базі, а персоналу приділяють другорядне значення, що позначається на результатах діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням управління персоналом займається велика кількість вітчизняних і зарубіжних вчених. У готельно-ресторанній сфері вивченням цього питання займалися: І. О. Мазуркевич, І. О. Пислару, М. О. Рябенька, Т. С. Томалія та інші. Однак, незважаючи на отримані результати, існує необхідність в зосередженні уваги на напрямках удосконалення управління персоналом. Адже поряд із такими його головними функціями як дослідження ринку праці та планування чисельності фахівців, оцінка та навчання кадрів, важливим завданням для керівників є командоутворення, мотивація та налагодження комунікацій.

**Постановка завдання.** Метою написання статті є удосконалення напрямів управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства, враховуючи сучасні ринкові вимоги.

Управління персоналом є частиною управління підприємством в цілому. Проте, люди, за своїм характером, відрізняються від решти ресурсів та потребують інших методів управління. Саме тому, на думку М. О. Денисенка, О. Ю. Будякової та Ю. В. Волощук, управління персоналом в сучасних умовах має зосереджувати на таких ключових аспектах [1, с. 138]:

- 1) людина – джерело доходу підприємства;
- 2) діяльність підприємств спрямована на досягнення економічних результатів і прибутків;
- 3) успішна робота підприємства можлива тільки за умови забезпечення його висококваліфікованими кадрами.

Концепція управління підприємством суттєво міняє засоби і методи реалізації на практиці завдань управління персоналом з метою покращення його конкурентоспроможності [2, с. 271–272]. У своїх дослідженнях М. О. Рябенька та І. О. Мазуркевич назвали низку проблем, пов'язаних із якістю персоналу в готелях і ресторанах [3, с. 79]:

- недостатня кількість працівників із профільною освітою;
- відсутність потрібних професійних і особистих якостей;
- низька адаптованість і стресостійкість працівників;
- проблема підтримки персоналу і відповідно плінність кадрів;
- проблема командоутворення.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах господарювання для підприємства особливого значення набуває успішна команда, яка є однією із його конкурентних переваг та запорукою успіху діяльності на ринку. В готельно-ресторанній сфері працюють фахівці різних спеціальностей, а кожна послуга, що надається потребує їх кооперації. Нині командоутворення є важливим інструментом управління персоналом і сприяє згуртуванню колективу, вирішенню нестандартних

ситуацій, виявленню лідера, мотивації і досягненню колективних цілей.

Не кожен колектив підприємства можна назвати командою. Команда – це група людей, які виконують конкретне завдання, об'єднанні спільною метою й взаємодоповнюють один одного. Її перевагами є:

- можливість використання більш широкого інструментарію, у порівнянні з конкретним працівником;

- синергетичний ефект – ефект від спільної роботи учасників перевищує ефект за умови їх роботи окремо;

- команда є не на стільки вразливою та менше піддається ефекту ззовні;

- зменшуються кількість помилок, оскільки кожна ідея ретельно обговорюється учасниками;

- кожен учасник відчуває колективну відповідальність перед колегами;

- у командній роботі максимально розкривається потенціал кожного учасника.

На відміну від команди звичайна робоча група на підприємстві характеризується роз'єднаністю, відсутністю спільних цілей, а лише індивідуальних, кожен її член має на меті досягнення лише власних інтересів. Для того, щоб колектив перетворився на команду необхідно знати особливості її побудови та основні типи, адже не всі вони можуть підійти для будь-якої організації. Зокрема, їх поділяють за такими критеріями: за статусом (офіційні та неофіційні), за характером внутрішніх зв'язків (формальні і неформальні), за механізмом формування (стихийно сформовані та свідомо організовані), за часом існування (тимчасові та постійні), за функціями (орієнтовані на досягнення певної мети, спільного інтересу, спілкування), за розмірами (малі та великі).

Під командоутворенням слід розуміти процес побудови команди, впровадження спеціальних заходів, спрямованих на згуртування колективу, взаємодію, підтримку, взаємодоповнення один одного, що сприятиме успішному досягненню цілей. Головне правило, для того, щоб діяльність команди була ефективною є розподіл ролей на основі компетентностей кожного учасника, відповідальності та мотивація до дій. Завдання командоутворення поділяються на дві групи: пов'язані з формуванням команди, знань, умінь та навичок – істинний Team Building та пов'язані з формуванням духу команди – Team Spirit. (рис. 1).

Сьогодні для успішного ведення бізнесу мало набрати в колектив кваліфікованих працівників. Заходи, що сприяють командоутворенню нині проводить багато підприємств різного рівня. Зокрема, це може бути: ігри на згуртування (тематичні, інтелектуальні, музичні конкурси), соціальний тимбілдінг (суботник, посадка дерев, волонтерство), похід в ресторан, відпочинок на природі, колективна творчість, спортивні змагання тощо.

Вирішальну роль у забезпеченні якості послуг та задоволеності гостей відіграють мотиватори (рис. 2). Високий рівень сервісу можуть забезпечити лише зацікавлені працівники. Тому одним із



Рис. 1. Завдання командування в закладах готельно-ресторанного господарства  
Джерело: складено із використанням джерела [4, с. 66]



Рис. 2. Мотиватори праці персоналу закладів готельно-ресторанного господарства  
Джерело: власні дослідження

важливих завдань для керівництва закладів готельно-ресторанного господарства є формування у працівників бажання не формально працювати, а ефективно виконувати свої обов'язки.

Заробітна плата працівників категорії «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» коливається в залежності від рівня відповідальності та функціональних обов'язків (табл. 1). За даними вакансій, розміщених на сайті Work.ua, нині їх середня заробітна плата в Україні складає 13000 грн.

Перешкодою до впровадження сучасних підходів до управління персоналом є наявні управлінські стереотипи та недостатня професійна підготовка фахівців апарату управління. Діджиталізація управлінської діяльності, швидке поширення інформації в світі, зростання кількості комунікаційних мереж вимагає постійного вдосконалення комунікативної компетентності керівни-

ків. Як свідчать наукові дослідження до 90 % свого часу менеджери проводять у мовних контактах, але не лише з робочих питань з керівниками чи підлеглими для прийняття управлінських рішень, а й з іншими людьми, для встановлення міжособистісних стосунків, які не пов'язані з вирішенням їх професійних завдань.

Комунікативна компетентність – це здатність встановлювати контакти з оточуючими людьми, розуміти їх та бути зрозумілими; сукупність знань і навичок, що сприяють успішному спілкуванню. У сучасному бізнес-середовищі спеціаліст у галузі комунікацій повинен:

- володіти мовним етикетом і вміти його використовувати;
- бути готовим будувати контакти з людьми, ставити запитання та давати коректні відповіді на них;

**Середній рівень заробітної плати працівників категорії  
«Готельно-ресторанний бізнес, туризм» в Україні**

Категорії працівників	Сума, грн.	Категорії працівників	Сума, грн.
Адміністратор ресторану	15000	Менеджер з туризму	15000
Кухар	14500	Адміністратор готелю	10900
Офіціант	12000	Хостес	12500
Бариста	12000	Покоївка	10000
Посудомийниця	8800	Швейцар	10000

Джерело: [5]

– володіти прийомами ділового спілкування, мати знання, уміння і навички конструктивного спілкування – внутрішні ресурси, необхідні для побудови ефективної комунікативної дії у визначеному колі ситуацій міжособистісної взаємодії;

– бути спроможним ефективно взаємодіяти з оточенням, стресостійким, уникати конфліктних ситуацій і вирішувати їх;

– мати навички обґрунтовувати, аргументувати, переконувати, досягати згоди, компромісів;

– володіти технікою мовлення, вміти правильно будувати розмову та інші публічні виступи.

Успіх управлінського спілкування визначається якістю процесу спілкування, умінням керівника сприймати та передавати інформацію. Звичайно комунікативна компетентність не однаковою мірою проявляється у людей: для одних – це вроджена здатність, а для інших – важка праця. Високої комунікативної продуктивності можна досягнути завдяки розвитку трьох структурних складових:

– когнітивного компонента – основні знання в галузі психології спілкування;

– мотиваційного компонента – прагнення постійного вдосконалення комунікативних умінь та навичок;

– «сензитивність» – міжособова чутливість, увага до партнерів по комунікації.

У закордонних компаніях в управлінні персоналом значна увага приділяється саме стратегії, яка є інтегрованою у бізнес-стратегію підприємства. Стратегія управління персоналом, як правило, відображається у стратегічному плані закладу. Завданнями стратегічного планування персоналу є: залучення і стимулювання працівників із досвідом, вміннями і кваліфікаційним рівнем; впровадження гнучких графіків роботи та підвищення кваліфікації, заміна жорстких переліків професій сучасними та більш прийнятними і зручними для працівників [1, с. 140]. Науковці погоджуються з тим, що етапами стратегічного управління є: визначення місії, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, формування цілей, розробка та виконання стратегічних планів [6, с. 94]. Сучасна стратегія управління персоналом закладів готельно-ресторанного господарства має базуватись на накопичених знаннях і досвіді, використанні інновацій, творчих підходах, інтеграції зусиль команди для досягнення поставлених цілей.

Значна увага при підборі персоналу приділяється наявності в працівників гнучких соціально-комунікативних навичок (soft skills). Їх роль на сучасному ринку праці має ключове значення. Такі навички потрібні працівникам як контактних, так і неконтактних служб і допомагають працювати з клієнтами, налагоджувати комунікації та адаптуватись в колективі, сприяють злагодженій роботі. До цієї категорії відносяться: вміння ставити цілі та розробляти особисті та колективні плани, шукати та аналізувати інформацію, робити висновки; навички командної роботи; вміння домовлятися з колегами, самоорганізація і знання тайм-менеджменту; навички лідерства та вирішення конфліктних ситуацій, стресостійкість, вміння аргументувати свою точку зору, впевненість у власних силах і можливостях, здатність мотивувати підлеглих до підвищення професійного рівня.

**Висновки.** Таким чином, поряд із традиційними напрямками управління персоналу, керівництву закладів готельно-ресторанного господарства варто проводити заходи із командоутворення, що допоможе створити атмосферу в колективі, яка сприятиме його згуртуванню, ініціативності, мотивованості, побудові довірчих відносин і взаємодопомозі, налагодженню комунікаційних зв'язків, продуктивності праці. На ринку праці особливо ціняться працівники, які володіють не тільки професійними компетенціями, а й гнучкими навичками. Саме вони допомагають фахівцям використовувати знання у потрібних ситуаціях.

#### Бібліографічний список:

1. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «Крок»*. 2019. № 2 (54). С. 137–144.
2. Томала Т. С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. С. 271–274.
3. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80.
4. Сукурова Н. М., Труш М. С., Гусева О. Ю., Воскобоева О. В. Економічна етика та командоутворення: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2021. 150 с.
5. Середня зарплата за категорією «Готельно-ресторанний бізнес, туризм» в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-hotel-restaurant-tourism/?page=2> (дата звернення: 7.03.2023).

6. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії управління персоналом у готельно-ресторанних закладах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 31. С. 91–94.

**References:**

1. Denysenko M. P., Budjakova O. Ju., Voloshuk Ju. V. (2019) Zarubizhnyj dosvid upravlinnja personalom [Foreign experience in personnel management]. *Academic notes of the University «Krok»*, № 2 (54), pp. 137–144.

2. Tomalja T. S. (2017) Osoblyvosti upravlinnja personalom na pidpryjemstvakh ghoteljno-restorannogho biznesu [Peculiarities of personnel management at enterprises of the hotel and restaurant business]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, № 2, pp. 271–274.

3. Rjabenka M. O., Mazurkevych I. O. (2020) Upravlinnja personalom u zakladakh ghoteljno-restorannogho goshpodarstva [Personnel management in hotels and restaurants]. *Intelligence XXI*, № 1, pp. 75–80.

4. Sukurova N. M., Trush M. S., Ghusjeva O. Ju., Voskobojeva O. V. (2021) Ekonomichna etyka ta komandoutvorennja [Economic ethics and team building]. Kyiv: State University of Telecommunications.

5. Serednja zarplata za katehoriiju «Ghoteljno-restorannyj biznes, turizm» v Ukraini. Available at: <https://www.work.ua/salary-hotel-restaurant-tourism/?page=2> (accessed 7 March 2023).

6. Pyslaru I.O. (2018) Osoblyvosti rozroblennja strateghiji upravlinnja personalom u ghoteljno-restorannykh zakladakh [Personnel management in hotels and restaurants]. *Black sea economic studies*, № 31, pp. 91–94.