

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

### FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE SPHERE OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY

УДК 331.108.26:338

**Марченко О.А.**

д.е.н., професор кафедри економіки, управління та адміністрування Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького  
**Самокіш А.О.**  
студентка

Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького  
**Стребкова К.М.**  
студентка

Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

*У статті визначено особливості кадрового менеджменту зайнятості працівників сфери туризму та готельно-ресторанного господарства. Визначено структурні співвідношення керівних кадрів та рядових працівників, їх функціональні обов'язки й компетенції. Обґрунтовано категорії та показники оцінки їхньої діяльності. Розроблено стратегії вдосконалення кадрового менеджменту та його діяльності на рівні туристичних підприємств на перспективу.*

**Ключові слова:** туристичні підприємства, мотивація, персонал, кадровий менеджмент, структура, вдосконалення, компетенції, плани, стратегії, готельно-ресторанне господарство.

*В статье определены особенности кадрового менеджмента занятости работников сферы туризма и гостинично-ресторанного хозяйства. Определены структурные соотношения управляющих кадров и рядовых работников, их функциональные обязанности и компетенции. Обоснованы категории и показатели оценки их деятельности.*

*Разработаны стратегии усовершенствования кадрового менеджмента и его деятельности на уровне туристических предприятий на перспективу.*

**Ключевые слова:** туристические предприятия, мотивация, персонал, кадровый менеджмент, структура, усовершенствование, компетенции, планы, стратегии, гостинично-ресторанное хозяйство.

*Peculiarities of the staffing management of the employment of employees of tourism and hotel and restaurant industry are defined in this article. The structural correlation of the leading staff and the ordinary employees, their functional duties and the competences are determined. Categories and the indicator of the mark of its activities are grounded. Strategies for the improvement of the staffing management and its activity at the level of tourism enterprises to perspective are developed.*

**Key words:** tourist enterprises, motivation, personnel, staffing management, structure, improvement, competences, plans, strategies, hotel and restaurant industry.

**Постановка проблеми.** У сучасному менеджменті підприємств сфери туристичного та готельно-ресторанного господарства все більшого значення набувають мотиваційні аспекти. Мотивація персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання їх ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу мотивації ґрунтується на отриманні максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дає змогу підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності туристичних підприємств зокрема.

Особливістю управління персоналом у ринковій економіці є зростаюча роль особи працівника. Відповідно, змінюється співвідношення стимулів і потреб, на які може спиратися система стимулювання. Для мотивації співробітників підприємств сфери туризму та готельно-ресторанного господарства сьогодні використовують як фінансові, так і нефінансові методи або винагороди. Проте певного розуміння структури співвідношення окремих аспектів мотиваційної сфери співробітників сьогодні і найбільш ефективних методів управління ними ні теорія менеджменту, ні практика управління персоналом не дають.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у теорію дослідження соціально-економічних процесів, що відбуваються в туристичних підприємствах, зробили М. Войнаренко, О. Виноградова, З. Горбильова, П. Гудзь, Є. Ільїна, В. Євдокименко, В. Квартальнов, А. Куценко,

О. Любіцева, І. Маркіна, О. Сарапіна, Т. Каченко, С. Цьохла, І. Школа, Л. Шульгіна, І. Черниш та ін. Питання ефективності трудових ресурсів, керівного персоналу, мотивації праці висвітлено в роботах Л. Лібанової, О. Макарової, Л. Мармуть, Т. Олійник, І. Романюк, Л. Транченко. Проте вирішення проблем зайнятості, менеджменту, мотивації та продуктивності праці на рівні туристичних підприємств потребують подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування особливостей зайнятості, структури персоналу туристичних підприємств та готельно-ресторанного господарства, систем його мотивації та вдосконалення менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Якість управлінської діяльності в галузі туризму та готельно-ресторанного господарства залежить, насамперед, від старанності добору і роботи менеджерів туристичної сфери. Організаційна робота належить до таких видів людської діяльності, що потребують специфічних якостей, які характеризують ту чи іншу особу професійно придатною або не придатною до роботи як керівника, менеджера, фахівця туристичного підприємства. Під фаховою придатністю розуміється ступінь відповідності того або іншого кандидата на заміщення керівної посади визначеній сумі вимог, установлених для даної посади.

Фаховий добір керівних кадрів являє собою сукупність заходів щодо встановлення придатності тієї або іншої особи до виконання визна-

чених управлінських обов'язків туристичних підприємств [5, с. 16]. Коли менеджер підприємств туристичного та готельно-ресторанного господарства планує, організовує, приймає рішення, контролює, тобто виконує свої управлінські функції, він виявляє себе як особистість, діяльність якої ґрунтується на законах економіки, фізіології, психології тощо. Успішна діяльність менеджера підприємства залежить від психологічної установки його особистості (мотивів вступу на посаду, темпераменту, спроможності, таланту організатора, гнучкості, розуміння людей тощо). Проблема спроможності людини до того або іншого виду фахової діяльності займає значне місце у спеціальних психологічних дослідженнях.

Психологічна спрямованість, схильність особистості до різноманітних видів трудової діяльності відіграють першорядну роль під час добору керівних кадрів. Наприклад, не кожний, навіть відмінний, керівник функціонального органу управління зможе забезпечити успішну роботу лінійного керівника. У господарській практиці досить часто цей принцип ігнорується. Буває, що успішно працюючого начальника функціонального підрозділу туристичного підприємства призначають начальником відділу, не вивчивши попередньо, чи володіє він необхідними якостями. Передусім повинні вивчатися ті риси характеру людини, ті якості, що безпосередньо впливають на результати її діяльності як керівника.

Встановлено, що діяльність менеджера підприємства сфери туризму та готельно-ресторанного господарства підпорядкована визначеним процедурним правилам, має певну технологію, що повинна одержати відповідну кадрову спроможність. Управління персоналом підприємства туристичного та готельно-ресторанного господарства – багатогранний, надзвичайно складний, специфічний процес [3, с. 127]. Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Спроможність кадрів одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління персоналом. Під управлінням кадрами розуміється процес планування, добору, підготовки, оцінки і безупинного відтворення кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності й туристичних послуг. Предметом управління кадрами виступає вивчення відносин робітників у процесі виробництва з погляду найбільш повного й ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування туристичного підприємства як конкретної організаційної системи. Основною ціллю управління кадрами є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації й трудової мотивації працівників для розвитку їх спроможностей і ефективного

рішення будь-яких завдань, зумовлених вимогами туристичного ринку [3, с. 265].

Основними елементами системи управління персоналом підприємств сфери туризму та готельно-ресторанного господарства виступають визначені підсистеми, що забезпечують основні напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Перед тим як розглянути ці елементи окремо, уточнимо використовуваний понятійний апарат. Персонал туристичного підприємства або готельно-ресторанного господарства складається з постійних і тимчасових робітників, що надають кваліфіковану і некваліфіковану працю. Поняття «кадри» включає штатний склад працівників туристичних підприємств, що розподіляються на дві великі групи: кадри управління і рядові працівники.

До рядових працівників належать працівники, безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або роботами з надання різноманітних послуг [1, с. 253]. Працівники умовно розподіляються на основних і допоміжних, співвідношення яких є важливим аналітичним показником ефективності діяльності туристичного підприємства, оскільки зі зростанням автоматизації і механізації бізнесових процесів роль останніх зростає. До кадрів управління належать робітники, що виконують або сприяють виконанню конкретних управлінських функцій. Кадри управління можна розподілити на три основні групи: керівники, що спрямовують, координують і стимулюють діяльність учасників підприємств; спеціалісти, що надають кваліфіковану допомогу керівникам під час аналізу і вирішення питань щодо розвитку туристичного підприємства; допоміжні робітники, що здійснюють технічне й інформаційне обслуговування апарату.

Процес управління кадрами означає, по-перше, визначення цілей і основних напрямів роботи з кадрами, постійне їх удосконалення; по-друге, визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей, організацію роботи з виконання прийнятих рішень, координацію і контроль виконання намічених заходів. Єдина система кадрової роботи складається з підсистем аналізу, планування і прогнозу кадрів. Кадрова політика являє собою не що інше, як цілісну кадрову стратегію, різноманітні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації і плани щодо використання потенціалу, закладеного в людях. З погляду вищого управлінського персоналу, кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської і виробничої політики організації. Основна її ціль – створити відповідальний і високопродуктивний колектив однодумців у масштабах усього туристичного підприємства [4, с. 181].

Найважливішим засобом управління роботою з кадрами на підприємствах галузі туризму

та готельно-ресторанного господарства є планування. Кадрове планування повинно дати відповіді на такі питання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли й де необхідно (планування потреби в кадрах); якою ціною можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал, з огляду на соціальні аспекти зайнятості (планування скорочення або збільшення кадрів); як краще використовувати працівників відповідно до їх спроможностей (планування використання кадрів); якими методами можна систематично і цілеспрямовано сприяти розвитку кадрів для виконання кваліфікованих видів діяльності (план кадрового розвитку); скільки коштуватимуть заплановані кадрові заходи (витрати щодо утримання персоналу).

Різниця між дрібними, середніми і великими туристичними підприємствами – лише в обсязі виробничого і кадрового планування. Кожне туристичне підприємство вибирає для себе його модель, що відповідає потребам [2, с. 69]. Теоретичною і правовою основою планування кадрової роботи є урядові рішення з питань соціально-економічної політики, а також результати господарської діяльності і наукових досліджень у сфері добору, підготовки й використання кадрів. Практичною основою планування роботи з кадрами є плани економічного і соціального розвитку туристичних підприємств. Безпосереднє планування кадрової роботи здійснюється на основі загальних для всієї системи планування і прогнозування принципів, найважливішими з яких є: єдність економіки і політики; науковий характер планування і прогнозування, їх безперервність; збалансованість між ресурсами і потребами; поєднання галузевого і територіального підходів до планування; комплексний і системний підхід до розроблення планів.

Варто пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегроване в загальний процес планування туристичного підприємства. Йдеться про його цілі; кадрові стратегії як основи майбутньої кадрової політики; створення можливостей посадового й фахового просування працівників; забезпечення розвитку кадрів для виконання нових робіт в умовах, що змінюються [5, с. 218]. Кадрові цілі розуміються як визначення конкретних цілей підприємства й кожного працівника, що впливають із кадрової стратегії; досягнення максимального зближення цілей туристичних підприємств й індивідуальних цілей працюючих. Кадрові завдання – це забезпечення у потрібний час, потрібному місці, потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією таким персоналом, що необхідний для досягнення цілей туристичної організації.

Кадрові заходи передбачають розроблення планів для реалізації цілей туристичної організації й кожного робітника зокрема, визначення витрат на їх реалізацію. Жорстка конкуренція на

туристичному ринку зумовлює пошук засобів підвищення внутрішньої ефективності туристичних підприємств. Здійснювати кроки у цьому напрямі за відсутності науково обґрунтованої теорії ефективного керування персоналом неможливо. Ефективне керування персоналом спрямоване на підвищення якісного й кількісного рівня виконання роботи керівником або спеціалістом, що в кінцевому підсумку забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства на ринку [5, с. 127]. Конкурентоспроможність у цьому разі розуміється як сукупність умов, наданих персоналу, які позитивно відрізняються від аналогічних туристичних підприємств.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграє середня заробітна плата. Розмір цього показника розглядається в динаміці. Порівнюються темпи росту середньої зарплати на туристичному підприємстві з темпами росту середньої заробітної плати в регіоні. Заробітна плата як один із чинників задоволеності працівників фірмою виділяється особливо як у зв'язку з її стимулюючою роллю, так й у зв'язку з інфляцією, наростання якої не може не позначитися на орієнтації працівників на ринку праці.

Оцінка якості працівників ведеться укрупнено виходячи із соціально-демографічної структури трудового колективу туристичного підприємства. Чисельність персоналу управління має бути аналітично обґрунтована виходячи із запроєктованого складу й обсягу робіт або укрупнено визначена по нормативах чисельності і нормах керованості. При цьому варто враховувати той факт, що найбільшу продуктивність забезпечують працівники визначеної вікової групи, тому трудовий потенціал деякою мірою залежить від того, яка їх питома вага у загальній чисельності працюючих. На підставі цих розрахунків можна судити про те, наскільки привабливим підприємство є для працівників, що забезпечують високу продуктивність праці. З урахуванням цього визначення необхідної кількості працівників прямо позначається на ефективності управлінської праці [5, с. 365]. Воно складається з інвентаризації, раціоналізації і регламентації трудових процесів щодо здійснення управлінських функцій. Звідси випливає, що ефективність діяльності туристичних підприємств галузі туризму та готельно-ресторанного господарства відносно менеджменту персоналу досягається:

- правильним вибором співробітників (їх фаховою, духовною і фізичною придатністю);
- зберіганням зацікавленого в досягненні цілей підприємства штату співробітників (низькою плінністю кадрів);
- методами оплати, що влаштовують усіх, і стимулювання праці і значимих заходів щодо соціального захисту кожного члена трудового колективу; притягненням співробітників до управління.

У цьому разі до відома кожного співробітника повинно бути доведено весь обсяг завдань і відповідальність за їх виконання, а не тільки окремі їхні елементи. Після того необхідно розподілити розроблені завдання серед співробітників відповідно до їх компетенції і спроможностей. Завдання і компетенції повинні надаватися на тривалий час [1, с. 163]. Керівник повинен утручатися в повсякденну роботу тільки у виняткових випадках. Під час виконання інших завдань він може контролювати їх відповідно до спільно встановлених термінів, а також контролювати хід виконання і наявність прогресу в роботі. Такий стиль керівництва сприяє вихованню співробітників у дусі довіри і готовності брати на себе відповідальність за виконання завдання. Найбільш несприятливі моменти в процесі спільної діяльності – це ті ситуації, коли керівник не може контролювати свій настрій або виконує роботу, що може бути виконана іншими співробітниками. Співробітникам дозволяється допускати помилки, на яких вони в майбутньому будуть учитися. Це зумовлює успішність функціонування системи контролю, що збирає відповідну інформацію, переробляє її і надає в розпорядження відповідальним особам для здійснення висновків [5, с. 146]. Якщо це необхідно, керівник може і повинен давати поради. Крім того, всі співробітники повинні постійно одержувати інформацію про всі найважливіші бізнес-процеси на туристичному підприємстві та готельно-ресторанному бізнесі.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Визначені чинники служать достатньо потужним мотивуючим механізмом ефективної праці та професійного росту. Вони дають змогу кожному співробітнику визначити свої можливості і потреби в напрямі кадрового просування. Кар'єра працівників повинна розглядатися як найважливіший соціально-економічний результат управління персоналом. Планування кар'єри співробітників – найбільш значимий структурний елемент у його системі, тому що він містить у собі множину інших елементів. Це й добір кадрів, й їх профорієнтація та адаптація, й розміщення на робочих місцях, а

також навчання персоналу, оцінка його трудової діяльності й на цій основі – підвищення або зниження в посаді, зміни в системі управління, структури зайнятості загалом.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Войнаренко М.П., Юр'єва-Юрій А.В. Механізм стимулювання праці в туристичній сфері України. Вісник ДІТБ. 2009. № 13. 280 с.
2. Мармуль Л.О., Сарапіна О.А. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств: монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2006. 183 с.
3. Марченко О.А. Трансформації та удосконалення регіональної структури туристичної галузі: монографія. Херсон: Айлант, 2014. 344 с.
4. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. К.: КНТЕУ, 2010. 596 с.
5. Трегулова І.П. Організаційно-функціональний механізм управління персоналом підприємства туристичного бізнесу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2007. № 28. 264 с.

#### **REFERENCES:**

1. Vojnarenko, M.P. and Yur'ieva-Yurij, A.V. (2009), "Mechanism of stimulation of work in the tourist sphere of Ukraine", *Visnyk DITB*, vol. 13, p. 280. (in Ukrainian)
2. Marmul', L.O. and Sarapina, O.A. (2006), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm funktsionuvannia turystychno-rekreatsijnykh pidprijemstv* [Organizational-economic mechanism of functioning of tourist-recreational enterprises], *NNTs IAE*. (in Ukrainian)
3. Marchenko O.A. (2014), *Transformatsiyi ta udoskonalennya rehional'noyi struktury turystychnoyi haluzi: monohrafiya* / O.A. Marchenko. Kherson: Aylant, 344 s. (in Ukrainian)
4. Mazaraki, A.A. (2010), *Stratehichnyj rozvytok turystychnoho biznesu* [Strategic development of tourism], *KNTEU*. (in Ukrainian)
5. Trehulova, I.P. (2007), "Organizational and functional mechanism of personnel management the enterprises of tourist business", *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 28, p. 264. (in Ukrainian)

**Marchenko O.A.**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor at Department of Economics,  
Management and Administration,

Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

**Samokish A.O.**

Student

Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

**Strebkova K.M.**

Student

Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University

## **FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE SPHERE OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY**

Peculiarities of the staffing management of the employment of employees of tourism and hotel and restaurant industry are defined in this article. The structural correlation of the leading staff and the ordinary employees, their functional duties and the competences are determined. Categories and the indicator of the mark of its activities are grounded. Strategies for the improvement of the staffing management and its activity at the level of tourism enterprises to perspective are developed.

The industry of tourism and hotel and restaurant industry is unique in that employees make the part of its product, that is, the personnel in this industry is the most important part of the final product, one of the main resources of the competitive advantages of the organization and, therefore, the quality of the service in the sphere of tourism and hotel and restaurant industry, which are depended on the skill and conscience of the employees and from the professional and the qualitative management. Thus, for the qualification work in the industry of tourism and hotel and restaurant industry, besides the technological training, knowledge in the branch of tourism business, hotel and restaurant industry, the psychological training, the preparation of the question of the interpersonal communication at the general level are required.

Personnel management in the branch of tourism and hotel and restaurant industry is the activity, which is wider than the usual solution of the staffing problems and it is noted in this article. It is focused on the definition of the future needs and the development of the potential of the employee, and also on the awareness of each employee of his duties, the creation of favourable work climate for the achievement of setting aims by the personnel.

The aim of personnel management in the industry of tourism is to motivate the employees for the quality service of the clients. And this is impossible without the proper coordination of the actions of the personnel, the motivation, and the formation of the corporate culture, which is increased the loyalty of the consumers to the tourism organization. The factor of the increasing the competitiveness of the tourism organization and also the effectiveness of the tourism product is the corporate culture, which is the complex multi-level system of the relationships between the organization and the consumer of its services.