

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

FORMATION OF EFFECTIVE COMMUNICATIONS AT HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES AS A MECHANISM FOR IMPROVING THE QUALITY OF PERSONNEL MANAGEMENT

УДК 338.48:640.43:005.934.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-18>

Каламан О.Б.

д.е.н., доцент,
професор кафедри
готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу,
Міжнародний гуманітарний університет

Дишкантиук О.В.

к.т.н., доцент,
доцент кафедри
готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу,
декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи
та туризму,
Міжнародний гуманітарний університет

Власюк К.В.

старший викладач кафедри
готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу,
Міжнародний гуманітарний університет

Kalaman Olga

International Humanitarian University

Dyshkantiuk Oksana

International Humanitarian University

Vlasiuk Karina

International Humanitarian University

У статті розглянуто особливості комунікаційного процесу на підприємствах індустрії гостинності, запропоновано напрями їх удосконалення, розглянуто структуру комунікаційного процесу та його вузькі місця, бар'єри та проблеми формування ефективних комунікацій на підприємстві. Метою статті, яка полягала у з'ясуванні та виокремленні особливості формування ефективних комунікацій як механізму підвищення якості управління персоналом саме на підприємствах індустрії гостинності, була досягнута. Завдання статті щодо з'ясування сутності поняття комунікації та комунікаційного процесу, виявлення критеріїв оцінки їх ефективності та надання рекомендацій щодо посилення таких комунікацій для підприємств індустрії гостинності, були виконані. Виокремлено перспективні напрями дослідження, які мають бути зосереджені у аналізі впливу невербальних комунікацій на їхню ефективність з точки зору управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

Ключові слова: комунікації, комунікативний процес, менеджмент, управління персоналом, підприємства індустрії гостинності, ефективні комунікації.

The article examines the peculiarities of the communication process in the hospitality industry enterprises, suggests directions for their improvement, considers the structure of the communication process and its bottlenecks, barriers and problems of forming effective communications in the enterprise. It is summarized that communication in the workplace is crucial for establishing and maintaining quality working relationships in organizations as a process of transferring information and common understanding from one person to another. The article proves that effective communication in the workplace is important because every administrative function and activity involves some form of direct or indirect communication. The study shows that in order to increase the effectiveness of communication, including in the hospitality industry, administrators should develop an awareness of the importance of the responsibilities of the sender and the receiver and adhere to active listening skills. The article emphasizes that effective communication skills in the workplace will improve a manager's ability to be a strong leader. It has been found that managers should create an environment in which problems, plans, issues, views, opinions and ideas related to work are discussed and resolved professionally and skillfully through positive and effective communication. The purpose of the article, which was to clarify and highlight the peculiarities of forming effective communications as a mechanism for improving the quality of personnel management in the hospitality industry, has been achieved. The objectives of the article on clarifying the essence of the concept of communication and communication process, identifying criteria for assessing their effectiveness and providing recommendations for strengthening such communications for hospitality industry enterprises have been fulfilled. Promising areas of research that should be focused on analyzing the impact of non-verbal communications on their effectiveness in terms of personnel management in the hospitality industry have been allocated.

Key words: communications, communication process, management, personnel management, hospitality industry enterprises, effective communications.

Постановка проблеми. Комунікаційні дослідження підприємств індустрії гостинності досить слабо розвинені в академічній сфері. Це викликає занепокоєння, враховуючи велику кількість наукових досліджень комунікації в бізнесі та інших галузях, а також важливу роль, яку комунікація відіграє в цих галузях. Робота в індустрії гостинності вимагає роботи з людьми, будь то гості чи колеги. Тому комунікація є ключовим аспектом, необхідним цій галузі для ефективних робочих процесів. Впровадження комунікаційного процесу вимагає послідовної роботи та підтримки, щоб цей процес став органічним та ефективним. Крім того, індустрія гостинності є однією з найбільших економік і галузей у світі, найбільшим ресурсом якої є саме працівники. Погана практика управління людськими ресурсами сприяла тому, що в нашій країні їй не приділено достатньої уваги для її ефективного розвитку, оскільки вона є ще одним

фактором поганих умов зайнятості. Приділення більшої уваги ефективним комунікаційним процесам як механізму управління людськими ресурсами призведе до того, що працівники відчують, що їх більше цінують, а отже, вони бажають працювати ефективніше на робочому місці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження процесу ефективних комунікацій виконані в працях багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Найважливіші напрацювання зазначені у таких вітчизняних вчених, як Б. М. Андрушкін, В. М. Бебик, А. В. Дейнека, В. Г. Краля, О. Є. Кузьмін, Н. В. Мандрова, В. М. Орел, О. В. Поляруш, Л. Р. Прус, В. В. Стаднік, Н. О. Шпак. Проте питання, пов'язані з формування ефективних комунікацій як механізму підвищення якості управління персоналом саме на підприємствах індустрії гостинності залишаються недостатньо розкритими.

Постановка завдання. Метою статті є з'ясування та виокремлення особливостей формування ефективних комунікацій як механізму підвищення якості управління персоналом саме на підприємствах індустрії гостинності. Досягнення поставленої мети було обумовило формування основних завдань: з'ясування сутності поняття комунікації та комунікаційного процесу, виявлення критеріїв оцінки їх ефективності та надання рекомендацій щодо посилення таких комунікацій для підприємств індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фундаментальна і життєво важлива для реалізації всіх основних функцій менеджменту є комунікація – це засіб передачі інформації та розуміння іншою людиною або людьми [1]. Ефективна комунікація – це мистецтво, і вона повинна ефективно практикуватися на робочому місці для підвищення результативності та успішного досягнення цілей організації. Комунікація є основним викликом для менеджерів всіх рівнів та сфер діяльності, зокрема, і підприємств індустрії гостинності, оскільки вони відповідають за надання інформації, що призводить до ефективної та результативної роботи в організаціях [2; 3]. Вивчення комунікації є важливим, оскільки кожна функція менеджменту та діяльність передбачає певну форму прямої чи опосередкованої комунікації. Плануючи та організовуючи, керуючи та контролюючи, менеджери спілкуються з іншими людьми та через інших людей. Це означає, що комунікативні навички кожної людини впливають як на особисту, так і на організаційну ефективність [4; 5]. Цілком логічно зробити висновок, що однією з найбільш гальмівних сил для організаційної ефективності є відсутність ефективної комунікації [6]. Високий рівень комунікативних навичок є дуже важливими для успішної діяльності на посаді менеджера підприємства індустрії гостинності [7]. Тому дуже важливо, щоб менеджери прагнули стати ефективними комунікаторами. У запропонованому дослідженні розглядається процес комунікації та важливість спілкування на робочому місці, а також надаються рекомендації щодо того, як менеджери підприємства індустрії гостинності можуть покращити свої комунікативні навички та їхню ефективність.

Комунікацію можна визначити як процес передачі інформації та взаєморозуміння від однієї людини до іншої. Це створення або обмін думками, ідеями, емоціями та взаєморозумінням між відправником (або відправниками) та отримувачем (отримувачами). Воно має важливе значення для побудови та підтримки відносин на робочому місці. Хоча менеджери проводять більшу частину свого часу, спілкуючись (надсилаючи або отримуючи інформацію), не можна вважати, що змістовна комунікація відбувається у всіх випадках обміну

інформацією [8]. Після відправлення меморандуму, листа, факсу або електронної пошти багато хто схильний вважати, що комунікація відбулася. Однак комунікація не відбувається доти, доки інформація та розуміння не пройшли між відправником та отримувачем.

Важливою складовою комунікації є те, щоб відправника зрозуміли так, як він того бажає. Одержувач може чути відправника, але не розуміти, що означає його повідомлення. Постійне кодування та декодування повідомлень не гарантує, що менеджер є експертом у сфері комунікації. Розуміння – це особиста справа між людьми, і різні люди можуть інтерпретувати повідомлення по-різному. Якщо отримана ідея не відповідає задуму, тоді комунікація не відбулася; тобто відправник просто надсилав повідомлення та не досяг поставленої мети.

У кожному комунікаційному обміні є два загальні елементи – відправник і одержувач. Відправник ініціює комунікацію. Відправник використовує слова і символи, щоб викласти інформацію в повідомленні для одержувача, особи (осіб), які отримують повідомлення. На робочому місці відправник – це особа, яка має потребу або бажання донести ідею чи концепцію до інших, відправник – це особа (відділ або підрозділ організації чи системи), яка створює повідомлення. Відправник кодує ідею, підбираючи слова, символи або жести, за допомогою яких складається повідомлення. Повідомлення – це результат кодування, який має форму вербальної, невербальної або письмової мови. Одержувач – це особа, якій надсилається повідомлення, яка декодує отримане повідомлення в значущу інформацію. Точне декодування повідомлення одержувачем має вирішальне значення для ефективної комунікації. Чим ближче декодоване повідомлення до намірів відправника, тим ефективніша комунікація. Однак, бар'єри навколишнього середовища та особистісні бар'єри можуть перешкоджати процесу комунікації. Бар'єром є все, що спотворює повідомлення. Різне сприйняття повідомлення, мовні бар'єри, переривання, емоції та ставлення до відправника є прикладами бар'єрів.

Крім того, важливо зазначити, що зворотний зв'язок виникає тоді, коли одержувач реагує на повідомлення відправника і повертає повідомлення відправнику. Зворотний зв'язок дозволяє відправнику визначити, чи було отримано і зрозуміло його повідомлення. Зворотний зв'язок – це реакція одержувача на повідомлення. Це важливий елемент комунікації, оскільки він дозволяє обмінюватися інформацією між одержувачем і відправником у двосторонньому спілкуванні. Елементи комунікаційного процесу визначають якість комунікації. Проблема в будь-якому з цих елементів може знизити ефективність комунікації [10].

Повідомлення надсилається через середовище або канал, який є носієм комунікації. Вибір конкретного засобу для передачі повідомлення може мати вирішальне значення, оскільки існує багато варіантів. Медіа може бути вербальним, невербальним, письмовим, комп'ютерним або електронним. Що стосується письмових засобів, то менеджери або інші працівники можуть використовувати службові записки, листи, звіти, дошки оголошень, довідники, інформаційні бюлетені тощо. Серед усних засобів комунікації можна вибрати особисті розмови, телефон, комп'ютер, аудіо повідомлення, звукові або слайд-шоу, електронну пошту, інше. Невербальні жести, міміка, положення тіла і навіть одяг можуть передавати повідомлення. Важливо, що люди декодують інформацію вибірково [10].

Неможливо заперечувати важливість комунікації на робочому місці, враховуючи той факт, що люди на підприємствах, зокрема і у індустрії гостинності, які належать до різних соціальних і професійних груп, об'єднуються для досягнення одних і тих самих цілей. Важливо, що менеджери не усвідомлюють значення комунікації на роботі і не чітко доносять свої ідеї, організаційні цілі, бачення тощо. Коли менеджери на підприємствах, зокрема і у індустрії гостинності, не можуть створити середовище, яке сприяє відкритій та зрозумілій комунікації, це може мати негативні наслідки для культури праці та продуктивності працівників. Важливість ефективної комунікації на робочому місці доцільно окреслити у наступних напрямках:

- створює задоволеність роботою на підприємствах, зокрема і у індустрії гостинності, які заохочують відкритий і легкий комунікативний процес між керівниками і підлеглими, стикаються з меншим рівнем незадоволеності працівників. Якщо робоче середовище є дружнім, де підлеглих заохочують ділитися своїми ідеями з керівниками щодо робочих питань, а їхні думки належним чином враховуються, це мотивує працівників працювати краще і дає їм змогу відчувати, що їх цінують в організації. Таким чином, ефективна комунікація на робочому місці сприяє формуванню лояльності та довіри, що в кінцевому підсумку призводить до більшої задоволеності роботою;

- зменшує рівень конфліктів: відкрите спілкування на робочому місці може допомогти запобігти та вирішити конфлікти. Конфлікти на робочому місці можуть бути вирішені за допомогою відкритого і чіткого спілкування та взаємних обговорень, що інтенсифікує особисте і професійне зростання;

- підвищує продуктивність праці: ефективна комунікація на підприємствах, зокрема і у індустрії гостинності, є найважливішим фактором успіху та невдач. Кожна організація має набір чітко визначених цілей, завдань і бачення. Якщо менеджер чітко висловлює свої думки, підлеглі точно знатимуть,

чого хоче організація, а отже, зможуть досягти того ж самого в міру своїх здібностей. Таким чином, про важливість комунікативних навичок можна судити з того, чи призводять вони до кращого виконання роботи, підвищуючи продуктивність на робочому місці;

- формування неформальних комунікацій: відкрита комунікація між працівниками і адміністрацією або між керівництвом і працівниками, призводить до формування особистих та професійних стосунків. Завдяки цьому працівники відчують, що про них справді піклуються та цінують, і вони з більшою ймовірністю залишатимуться лояльними до організації, зокрема і у індустрії гостинності. Це створює дружнє середовище і сприяє кращим робочим стосункам, які підвищують ефективність робочих процесів;

- належне використання ресурсів, що є в розпорядженні підприємства: якщо організація стикається з проблемами, кризою та конфліктами через непорозуміння між співробітниками, це призводить до непотрібних затримок у поточному робочому процесі. В свою чергу це може призвести до марнотратства ресурсів і знизити загальну продуктивність праці. Отже, середовище ефективної комунікації є обов'язковим для будь-якого підприємства, зокрема і індустрії гостинності, щоб краще використовувати свої ресурси та підвищувати продуктивність.

Логічно припустити, що для менеджера найважливішим є розвиток ефективної комунікації [11]. Саме тому виокремлюється питання щодо незрозумілості сутності руйнування комунікацій. На перший погляд, відповідь відносно проста. Було визначено такі елементи комунікації, як відправник, кодування, повідомлення, носій, декодування, одержувач і зворотний зв'язок. Якщо між цими елементами існують якісь бар'єри, то повної ясності значення і розуміння не відбувається. На думку Тищенко С. І. та Андрющенко Я. Е. найбільшою проблемою комунікації є ілюзія того, що вона відбулася [12]. Зрозуміло, що кілька форм бар'єрів можуть перешкоджати процесу комунікації одночасно. Такі фахівці в галузі ефективних комунікацій на підприємстві, як Лонгест Б. Б., Ракіч Я. С. та Дарр К. класифікують ці бар'єри на дві категорії: середовищні та особистісні. Обидва типи бар'єрів можуть блокувати, фільтрувати або спотворювати повідомлення під час його кодування та надсилання, а також під час його декодування та отримання [13].

Бар'єри зовнішнього середовища є характерними для організації, в тому числі і підприємств індустрії гостинності, та її оточення. Прикладами середовищних бар'єрів є внутрішня конкуренція за увагу та час між учасниками комунікаційного процесу. Множинні та одночасні вимоги призводять до неправильного декодування повідомлень.

Одержувач чує повідомлення, але не розуміє його. Через недостатню увагу, приділену декодуванню повідомлення, одержувач насправді не «слухає». Слухання – це процес, який об'єднує фізичні, емоційні та інтелектуальні зусилля в пошуках сенсу і розуміння. Слухання є ефективним лише тоді, коли одержувач розуміє повідомлення відправника саме в тому сенсі, який він вкладав. Таким чином, без активного слухання одержувач не зможе зрозуміти повідомлення. Час є ще одним бар'єром. Брак часу заважає відправнику ретельно продумати і відповідно структурувати повідомлення, а одержувачу – розшифрувати його і визначити його значення. Серед інших зовнішніх бар'єрів виділяють і управлінську філософію організації, багаторівневу ієрархію, а також владні чи статусні відносини між учасниками комунікаційного процесу [14].

Управлінська філософія може сприяти або перешкоджати ефективній комунікації. Менеджери, які не зацікавлені в посиленні висхідних або поширенні низхідних внутрішньоорганізаційної комунікації, створюють процедурні та організаційні перешкоди. Вимагаючи, щоб усі комунікації підпорядковувалися субординації, брак уваги та турботи про працівників є ознакою управлінської філософії, яка обмежує комунікаційні потоки. Більше того, коли підлеглі стикаються з менеджерами, які не діють, вони не бажають спілкуватися з керівництвом у майбутньому, тому що комунікації не сприймаються серйозно. Управлінська філософія впливає не лише на комунікацію всередині організації, але й на комунікацію організації, в тому числі і підприємств індустрії гостинності, із зовнішніми стейкхолдерами.

Відносини влади або статусу також можуть впливати на передачу повідомлення. Негармонійні стосунки між керівником і підлеглим можуть впливати на потік і зміст інформації. Крім того, попередній досвід співробітника на робочому місці може перешкоджати відкритому спілкуванню через страх негативних санкцій. Наприклад, погані стосунки між керівником і підлеглим заважають підлеглому повідомити про те, що проект не працює за визначеним раніше планом-графіком. Страх перед владою і статусом керівника є звичайним бар'єром для комунікації.

Іншим середовищним бар'єром, який може призвести до непорозуміння, є використання специфічної термінології, незнайомої одержувачу, або коли повідомлення є особливо складним. Спілкування між людьми, які використовують різну термінологію, може бути непродуктивним просто тому, що люди вкладають різні значення в одні й ті ж слова. Таким чином, через незнайому термінологію може виникнути непорозуміння. Сучасні складні організаційні системи, в тому числі і щодо підприємств індустрії гостинності, є вузькоспеціалізованими. Співробітники і технічні експерти в

них розробляють і використовують спеціалізовану термінологію, зрозумілу лише спеціалістам певного профілю. Тому для співробітників із інших відділів такі терміни є незрозумілими, що суттєво ускладнює комунікаційний процес.

Особистісні бар'єри виникають через власні переконання та цінності людини. Вони ґрунтуються на соціально-економічному походженні та попередньому досвіді людини і впливають на те, як кодуються та декодуються повідомлення. Людина також може свідомо чи несвідомо брати участь у вибіркового сприйнятті або перебувати під впливом страху чи ревностів. Наприклад, існує думка у деяких співробітників, що недоцільно висловлювати свої погляди, поки його не спитають, що істотно перешкоджає спілкуванню. Інші сприймають усю вхідну інформацію як правдиву, не відфільтровуючи помилкову. Дехто надає інформацію для самореклами, навмисно передаючи і спотворюючи повідомлення з метою особистої вигоди. Якщо людина не має такого ж досвіду, як і інші, важко повністю зрозуміти їхні повідомлення. На додаток система переконань, цінностей та упереджень також може змінювати та блокувати повідомлення.

Останнім особистісним бар'єром є брак емпатії, тобто нечутливість до емоційного стану відправників і одержувачів. Емпатія – це здатність поставити себе на місце іншого. Емпатична людина здатна бачити світ очима іншої людини. Дослідження показують, що брак емпатії є однією з головних перешкод на шляху до ефективної комунікації [15].

Визнання того, що існують середовищні та особистісні бар'єри, є першим кроком до ефективної комунікації. Усвідомивши їх існування, можна свідомо мінімізувати їхній вплив. Однак для подолання цих бар'єрів необхідні позитивні дії. Лонгест Б. Б., Ракіч Я. С. та Дарр К. пропонують кілька рекомендацій щодо подолання комунікаційних бар'єрів [13]:

- екологічні бар'єри зменшуються, якщо учасники комунікативного процесу гарантують, що їхнім повідомленням приділяється увага та час;
- філософія управління має конструктивною;
- зменшення кількості рівнів між відправником і одержувачем зменшує можливості для викривлення змісту повідомлення;
- бар'єр влади та статусу можна усунути, свідомо підбираючи слова і символи для спрощення повідомлення;
- використання декількох комунікативних каналів для підкріплення складних повідомлень зменшує ймовірність непорозуміння.

Особистісні бар'єри на шляху до ефективної комунікації зменшуються завдяки свідомим зусиллям відправників і одержувачів, спрямованим на розуміння цінностей і переконань один одного. Проявляти емпатію до отримувачів – найкращий

спосіб підвищити ефективність комунікації. Логічним є використання методів, які виходять за межі традиційних організаційних ліній, щоб полегшити комунікацію. Наприклад, використання діагональної комунікації, яка проходить через робочі групи або комітети, покращує комунікацію в усій організації. Крім того, використання управлінських процесів, які є крос-організаційними, а не обмежуються функціональними процедурами чи процедурами відділу. Впровадження управлінських процесів у сферах планування, контролю та управління інформаційними системами сприяє комунікації. Запровадження кадрової політики та процедури (професійне навчання та ротація робочих місць) також посилює співпрацю між співробітниками.

Після подолання зовнішніх та особистих бар'єрів відкривається шлях до покращення комунікації в організації. Ефективна комунікація як двосторонній процес вимагає зусиль і навичок як від відправника, так і від одержувача. Іноді менеджери беруть на себе кожну з цих ролей у процесі комунікації. З огляду на це, пропонуємо рекомендації щодо підвищення ефективності комунікації, включаючи обов'язки відправників і одержувачів. Ці рекомендації, разом із базовим розумінням самого процесу комунікації, мають стати підґрунтям для розвитку та підтримки ефективного набору навичок міжособистісної комунікації, які менеджери можуть використовувати під час спілкування з різними зацікавленими сторонами. Таким чином, можна підсумувати, що для успішної реалізації комунікаційного процесу, менеджери повинні:

1) прояснити свої ідеї перед початком спілкування: чим більш систематично адміністратори аналізують проблему або ідею, яку вони хочуть донести, тим зрозумілішою вона стає;

2) дослідити справжню мету кожної комунікації: перед початком комунікаційного процесу мають встановити реальну ціль свого повідомлення (отримати інформацію, ініціювати дію чи змінити ставлення іншої людини), потім мають адаптувати мову, тон, підхід для досягнення конкретної мети;

3) враховувати загальне оточення: обставини, за яких робиться оголошення або приймається рішення; фізичне оточення, незалежно від того, чи комунікація відбувається в приватній обстановці, чи ні; соціальний клімат, який пронизує робочі відносини у відділі і задає тон його комунікації; звичаї і практику, ступінь відповідності комунікації очікуванням співробітників. Комунікаційний процес має бути здатним адаптуватися до свого середовища;

4) консультуватися із функціональним керівником за потреби: такий підхід дозволяє надати повідомленню додаткового розуміння та об'єктивності, а учасники процесу планування комунікації, активну їй підтримуватимуть;

5) пам'ятати про підтекст та основний зміст повідомлення: невербальні комунікації мають величезний вплив на отримувачів повідомлення. Вони впливають на реакцію слухача на повідомлення більше, ніж його основний зміст. Аналогічно, вибір менеджером мови, усвідомлення відтінків значення та емоцій у використовуваних словах, визначає реакцію слухачів [16];

6) користуватися актуальною можливістю передання корисного або цінного саме для одержувача: співробітники найбільш позитивно реагують на менеджерів, чиї повідомлення враховують інтереси персоналу;

7) стежити за своїм колом спілкуванням: менеджер може реалізовувати комунікаційний процес, ставлячи запитання, заохочуючи одержувача висловити свою реакцію, підтримуючи подальші контакти та оцінюючи результати роботи. Він має переконатися, що кожне важливе повідомлення має зворотний зв'язок, щоб досягти повного розуміння та відповідних дій;

8) спілкуватися не лише упереджено, але і щодо поточних питань: складною для спілкування темою може бути незадоволеність роботою або недоліки лояльного співробітника, але відкладання неприємних повідомлень робить ці питання складнішими в довгостроковій перспективі і фактично є несправедливим по відношенню до персоналу та організації;

9) бути впевнені, що їхні дії підтримують їхні комунікації: чіткий розподіл відповідальності та повноважень, справедлива винагорода за зусилля та дотримання політики слугує для комунікації більше, ніж усі переваги ораторського мистецтва [17];

10) прагнути розвинути емпатичне слухання: коли людина починає говорити, вона часто перестає слухати. Ще серйознішою є випадкова неважність, в якій менеджер може бути винен, коли інші намагаються спілкуватися з ним. Уміння слухати – одна з найважливіших, найскладніших і найбільш занедбаних навичок у спілкуванні. Воно вимагає від менеджера зосередження не лише на явних значеннях, які виражає інша людина, але й на неявних значеннях, невисловлених словах і підтекстах, які можуть бути набагато важливішими.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, важливо підсумувати, що комунікація на робочому місці має вирішальне значення для встановлення і підтримки якісних робочих відносин в організаціях, як процес передачі інформації та спільного розуміння від однієї людини до іншої. Ефективна комунікація на робочому місці є важливою, оскільки кожна адміністративна функція та діяльність передбачає певну форму прямої чи опосередкованої комунікації. Отже, щоб підвищити ефективність комунікацій, в тому числі це стосується і підприємств індустрії гостинності,

адміністратори повинні розвивати усвідомлення важливості обов'язків відправника та одержувача і дотримуватися навичок активного слухання. Навички ефективної комунікації на робочому місці покращать здатність менеджера бути сильним лідером. Тому менеджери повинні створити середовище, в якому проблеми, плани, питання, погляди, думки та ідеї, що стосуються роботи, обговорюються та вирішуються професійно та кваліфіковано за допомогою позитивної та ефективної комунікації. Таким чином, метаю статті, яка полягала у з'ясуванні та виокремленні особливостей формування ефективних комунікацій як механізму підвищення якості управління персоналом саме на підприємствах індустрії гостинності, була досягнута. Крім того, завдання щодо з'ясування сутності поняття комунікації та комунікаційного процесу, виявлення критеріїв оцінки їх ефективності та надання рекомендацій щодо посилення таких комунікацій для підприємств індустрії гостинності були виконані. Перспективним напрямом дослідження є аналіз впливу невербальних комунікацій на їхню ефективність з точки зору управління персоналом на підприємствах індустрії гостинності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Guo K. L., Sanchez Y. *Workplace Communication*. Boston : Pearson, 2005. 34 p.
2. Онуфрієнко Г. Термін комунікація в поняттєвому вимірі й лінгвістичному контексті. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми української термінології». 2010. № 675. С. 154–160.
3. Косенко Ю. В. Основи теорії мовної комунікації: навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2011. 187 с.
4. Brun J. P. *Missing pieces: 7 ways to improve employee well-being and organizational effectiveness*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. 256 p.
5. Summers D. C. *Quality management: Creating and sustaining organizational effectiveness*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010. 274 p.
6. Lutgen-Sandvik P., Sypher B. D. *Destructive Organizational Communication: Processes, Consequences, and Constructive Ways of Organizing*. New York : Routledge/Taylor & Francis, 2009. 424 p.
7. Любарець В. В. Професійна підготовка майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності для індустрії гостинності: теоретичні обґрунтування: монографія. Суми : ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2018. 382 с.
8. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ : ДКС- Центр, 2018. 414 с.
9. Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Інформаційна культура як фактор формування позитивного іміджу державного службовця. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 2020. № 20. С. 83–88.

10. Дишкантюк О.В., Каламан О.Б., Власюк К. В. Тенденції змін стратегічного управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку: збірник матеріалів XI науково-практичної конференції з міжнародною участю*, м. Харків, 1 листопада 2022 р. Харків : НФМ, 2022. С 101–105. (in Ukrainian)
11. Жигайло Н. Роль комунікативних та лідерських здібностей у професійній діяльності менеджера. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2012. Вип. 47. С. 35–44
12. Tyshchenko S., Andriushchenko I. Ethics if Business Communication in the Management if Mass Communications. *Modern Economics*, 2021. № 28. С. 147–152.
13. Longest B. B., Rakich J. S., Darr K. *Managing health services organizations*. Baltimore : Health Professions Press, Inc. 2000. 912 p.
14. Каламан О. Б., Мандрикін Д. В. Феномен лідерства як механізм управління організаційною поведінкою. *Економічний простір*, 2021. № 175. С. 65–68.
15. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Особливості управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу в рамках концепції сталого туризму. *Стратегії, моделі та технології управління економічними системами – SMTESM-2022: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Хмельницький, 16 грудня 2022 р. Хмельницький : ХНУ, 2022. С. 35–39.
16. Крисько Ж.Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 131–136.
17. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 65–72.

REFERENCES:

1. Guo K. L., Sanchez Y. (2005) *Workplace Communication*. Boston: Pearson. (in English)
2. Onufrienko G. (2010) Termin komunikatsiia v poniattievomu vymiri y lnhvistychnomu konteksti [Term communication in the conceptual dimension and linguistic context]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnikha»*. Seriiia «Problemy ukrainskoi terminolohii» [Bulletin of Lviv Polytechnic University. Series "Problems of Ukrainian Terminology"], no. 675. (in Ukrainian)
3. Kosenko Yu. V. (2011) *Osnovy teorii movnoi komunikatsii: navchalnyi posibnyk* [Basics of the theory of language communication: a study guide]. Sumy: Sumskiy derzhavnyi universytet, 187p. (in Ukrainian)
4. Brun J. P. (2010) *Missing piece: 7 ways to improve employee well-being and organizational effectiveness*. New York: Palgrave Macmillan. (in English)
5. Summers D. C. (2010) *Quality management: Creating and sustaining organizational effectiveness*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 274 p. (in English)
6. Lutgen-Sandvik P., Sypher B. D. (2009) *Destructive Organizational Communication: Processes, Consequences, and Constructive Ways of Organizing*. New York: Routledge/Taylor & Francis, 424p. (in English)

7. Lyubarets V. V. (2018) *Profesiina pidhotovka maibutnikh menedzheriv sotsiokulturnoi diialnosti dlia industrii hostynnosti: teoretychni obgruntuvannia: monohrafiia* [Professional training of future managers of socio-cultural activities for the hospitality industry: theoretical foundations: monograph] Sumy: PF «Vydavnytstvo "Universytetska knyha"», 382p. (in Ukrainian)
8. Banit O. V. (2018) *Systemy profesiinoho rozvytku menedzheriv u transnatsionalnykh korporatsiiakh: dosvid Nimechchyny i Polshchi: monohrafiia* [Systems of professional development of managers in transnational corporations: experience of Germany and Poland: monograph] Kyiv: DKS- Tsentr. (in Ukrainian)
9. Kalaman O. B., Purtskhvanidze O. V. (2020) Informatsiina kultura yak faktor formuvannia pozytyvnoho imidzhu derzhavnoho sluzhbovtzia [Information culture as a factor in the formation of a positive image of a civil servant]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini* [Public management and administration in Ukraine], no. 20, pp. 83–88 (in Ukrainian)
10. Dyshkanyuk O. V., Kalaman O. B., Vlasyuk K. V. (2022) Tendentsii zmin stratehichnoho upravlinnia na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho biznesu [Trends in strategic management changes at hotel and restaurant business enterprises]. *Profesiinyi menedzhment u suchasnykh umovakh rozvytku rynku: II naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu* (Kharkiv, November 1, 2022). Kharkiv: NFM. (in Ukrainian)
11. Zhigaylo N. (2012) Rol komunikatyvnykh ta liderkykh zdibnostei u profesiinii diialnosti menedzhera [The role of communication and leadership skills in the professional activity of a manager]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna* [Bulletin of Lviv University. The series is economical], vol. 47, pp. 35–44 (in Ukrainian)
12. Tyshchenko S., Andriushchenko I. (2021) Ethics of Business Communication in the Management of Mass Communications. *Modern Economics*, no. 28, pp. 147–152 (in English)
13. Longest B. B., Rakich J. S., Darr K. (2000) *Managing health services organizations*. Baltimore: Health Professions Press, Inc. (in English)
14. Kalaman O. B., Mandrykin D. V. (2021) Fenomen liderstva yak mekhanizm upravlinnia orhanizatsiinoiu povedinkoiu [The phenomenon of leadership as a mechanism for managing organizational behavior]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], no. 175, pp. 65–68. (in Ukrainian)
15. Kalaman O. B., Dyshkanyuk O. V., Vlasyuk K. V. (2022) Osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho biznesu v ramkakh kontseptsii staloho turizmu [Peculiarities of management of hotel and restaurant business enterprises within the framework of the concept of sustainable tourism]. *Stratehii, modeli ta tekhnolohii upravlinnia ekonomichnymy systemamy – SMTESM-2022: IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Khmelnytskyi, December 16, 2022). Khmelnytskyi: KhNU. (in Ukrainian)
16. Krysko Zh. L., Skyslyak O. A. (2019) Vazhlyvist neformalnykh komunikatsii v upravlinni biznesom [The importance of informal communications in business management]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], vol. 32, pp. 131–136. (in Ukrainian)
17. Kalaman O. B., Dyshkanyuk O. V., Vlasyuk K. V. (2022) Definiitsiia sutnosti menedzhmentu marketynhovykh komunikatsii na pidpriemstvakh hotelno-restorannoho hospodarstva [Definition of the essence of marketing communications management at hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], no. 182, pp. 65–72. (in Ukrainian)