

25. Чаговець Л.О. Моделі оцінки та аналізу економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» / Л.О. Чаговець. Харків, 2010. 21 с.

26. Кириленко В.І. Інвестиційна складова економічної безпеки: Автореф. дис... докт. екон. наук: 08.01.01 / В.І. Кириленко; [Київ. нац. ун-т ім. В. Гетьмана]. Київ, 2006. 36 с.

27. Шульга І.П. Формування системи економічної безпеки емісійної діяльності акціонерних товариств: Дис... докт. екон. наук: 21.04.02 / І.П. Шульга; [Ун-т економіки і права «Крок»]. К., 2011. 515 с.

28. Пойда-Носик Н.Н. Науково-методичні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства / Н.Н. Пойда-Носик. URL: <http://journals.urau.com/index.php/2225-6407/article/view/16019>.

УДК 331.108.37

**Орленко О.В.,**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри готельно-ресторанної справи,  
*Херсонський державний університет*

**Жуйков Г.Є.,**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, обліку і оподаткування,  
*Міжнародний університет бізнесу і права*

## ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ – ОСНОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

**Орленко О.В., Жуйков Г.Є. Професійний розвиток персоналу – основа ефективності готельно-ресторанного бізнесу.** У статті наголошується на необхідності професійного розвитку персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах постійних змін у характері і змісті їхньої професійної діяльності. Розглянуто фактори професійного розвитку персоналу підприємств, що охоплюють процеси їхньої адаптації та безперервного професійного навчання на виробництві.

**Ключові слова:** персонал, менеджер, готельно-ресторанний бізнес, професійне навчання, стажування.

**Орленко О.В., Жуйков Г.Є. Профессиональное развитие персонала – основа эффективности гостинично-ресторанного бизнеса.** В статье подчеркивается необходимость профессионального развития персонала предприятий гостинично-ресторанного бизнеса в условиях постоянных изменений в характере и содержании их профессиональной деятельности. Рассмотрены факторы профессионального развития персонала предприятий, охватывающих процессы их адаптации и непрерывного профессионального обучения на производстве.

**Ключевые слова:** персонал, менеджер, гостинично-ресторанный бизнес, профессиональное обучение, стажировка.

**Orlenko O.V., Zhykov G.E. Professional development of the staff is the basis of the efficiency of hotel and restaurant business.** The article emphasizes the necessity of professional development of personnel of enterprises of hotel and restaurant business in the conditions of constant changes in the nature and content of their professional activities. The factors of professional development of the personnel of the enterprises, covering the processes of their adaptation and continuous professional training in the enterprise are considered.

**Key words:** personnel, manager, hotel and restaurant business, professional training, internship.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі управління поведінкою людей стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і організацій, стабільність їх розвитку. Поведінковий підхід до управління діяльністю в організації готельно-ресторанного господарства – це один із пріоритетних напрямів менеджменту. Управління поведінкою персоналу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей людей може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат, тому мене-

джери, знаючи, розуміючи й усвідомлюючи індивідуальні особливості кожного працівника, можуть значно покращувати загальні результати роботи організації. Досвід діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства показує, що розуміння керівництвом значення людського потенціалу, опора на нього є запорукою успішної діяльності [1].

Професійний розвиток персоналу — це використання зовнішніх чинників, що змушують працівника працювати ефективно і підвищувати свою результативність. Стимулювання буває позитивним і нега-

тивним. Позитивне стимулювання спрямоване на підвищення рівня задоволення потреб працівника і на збереження ним існуючої поведінки; негативне – на блокування існуючої поведінки шляхом зниження рівня задоволення потреб. Генрі Форд вважав, що «лише два стимули змушують людей працювати: бажання заробітної плати та страх її втратити». Але зараз існує велика кількість класифікацій, моделей і теорій мотивації: ієрархія потреб Маслоу; теорія потреб Альдерфера, теорія мотивації Мак-Клелланда; двофакторна теорія мотивації Герцберга; теорії «Х» і «Y» Мак-Грегора; теорія драйвів Фрейда; теорія мотивації Портера – Лоулера; теорія очікувань Врума та інші. Влаштовуючись на роботу, працівник сподівається отримати гроші, стабільність і безпеку, комфорт, справедливість, розвиток і кар'єру, визнання, новизну і драйв, самореалізацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню комплексу питань, пов'язаних із розвитком персоналу, присвячено низку досліджень видатних зарубіжних та українських вчених-економістів, зокрема Н. Айматуової, М. Армстронга, М. Білопольського, Д. Богині, М. Боровик, Х. Грехема, О. Грішнєвої, О. Єськова, Г. Завіновської, А. Кібанова, А. Колота, А. Литвиненко, А. Маслоу, М. Мескона, О. Раєвнєвої, В. Савченко, С. Шапі-ро, І. Швець, С. Шеклі, А. Алістаєва, А. Богданов, І. Богін, В. Любимов Н. Маусов, Ю. Одегов, В. Травин, С. Шекшня та ін.

**Формування цілей статті.** Мета статті – дослідження методів розвитку персоналу та визначення потреби у підготовці і мотивації персоналу готельно-ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу.** Навчання персоналу в готельно-ресторанному бізнесі є необхідною частиною ефективного розвитку. Це питання і було розглянуто в межах опитування серед співробітників готельно-ресторанного господарства. Менеджерами в цьому дослідженні виступили співробітники ресторанів та готелів, які відповідали за роботу в залі з гостями, вирішення складних ситуацій і додатковий спектр суміжних завдань: контроль технічного складника, підбір персоналу, підготовку фінансової звітності, формування заявки на закупівлю. Ці ж менеджери (деколи посада звучить як «адміністратор») мають права керівника на зміні і вирішують проблеми у процесі організації роботи закладу.

Більша частина менеджерського складу – жінки (66%). Вік опитуваних – до 37 років, при цьому від

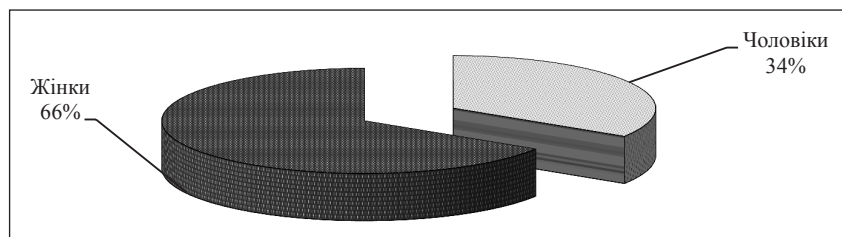


Рис. 1. Стать учасників дослідження

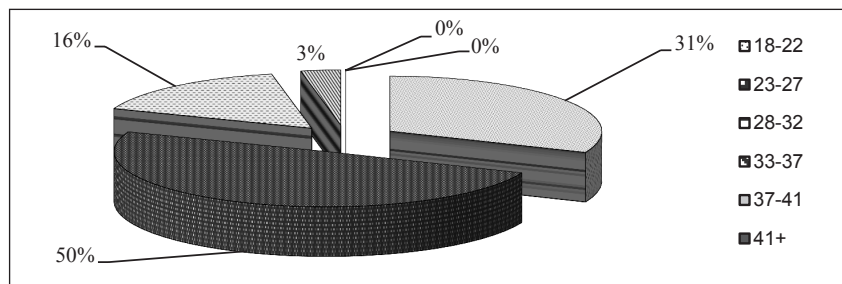


Рис. 2. Вік менеджерів

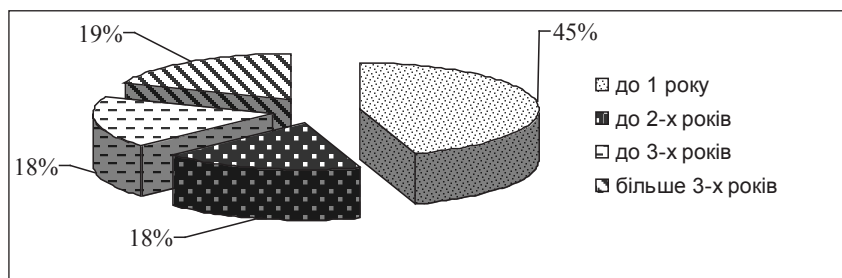


Рис. 3. Досвід роботи на позиції «менеджер»

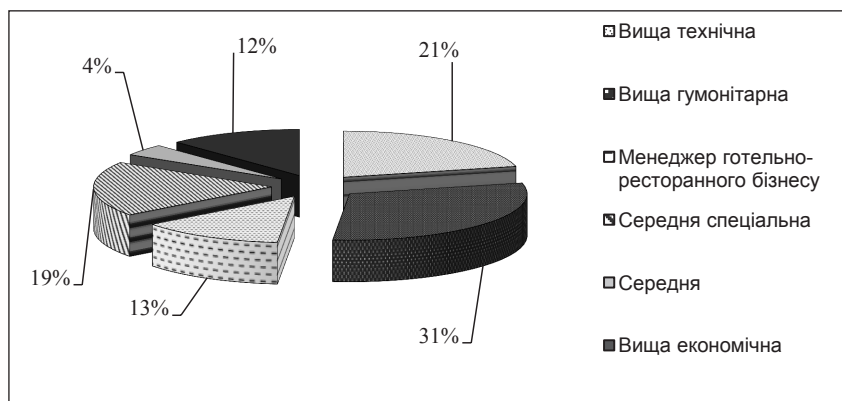


Рис. 4. Освіта менеджерів

33 до 37 років респондентів всього лише 3%. Основна частина – молоді керівники віком 23–27 років (49%). 31% (1/3 опитаних) – зовсім молоді спеціалісти (18–22 років). Майже половина менеджерів займає цю посаду менше 1 року. Частина співробітників, що залишилася (55%), практично порівну «поділена» між тими, чий досвід роботи на посаді менеджера становить 2, 3 і більше років (рис. 3).

Із профільною освітою в готельно-ресторанному бізнесі на позиції менеджера працюють всього лише 13% співробітників. Майже третина опитаних мають гуманітарну освіту (30%), 21% – технічну, і тільки 4% –

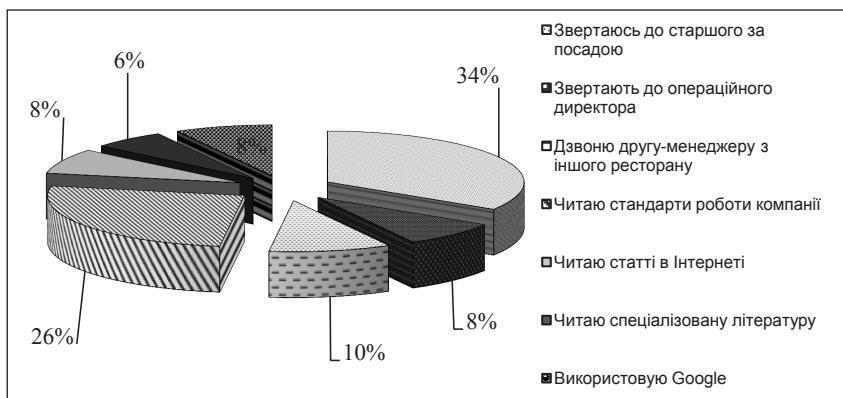


Рис. 5. Джерело отримання необхідної в процесі роботи інформації

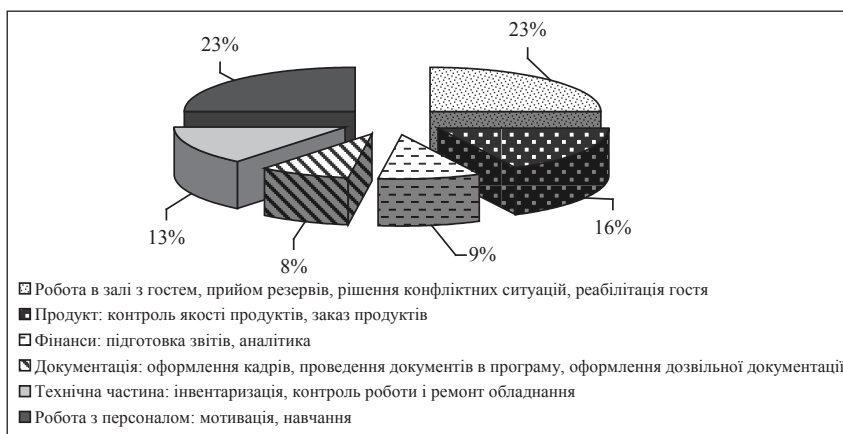


Рис. 6. 100% часу розподілено між учасниками роботи

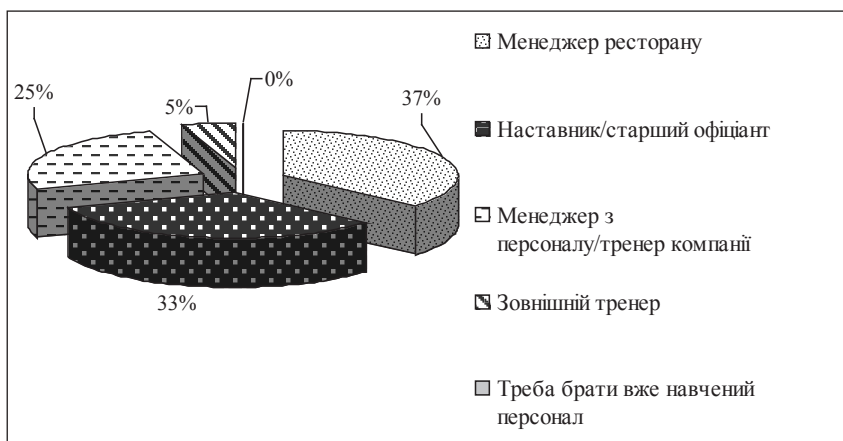


Рис. 7. Хто повинен навчати співробітників навичкам роботи з гостями?

середню. З цього випливає, що 87% менеджерів мають вищу або середню спеціальну освіту, що дає нам можливість зробити припущення про важливість цього аспекту для кар'єрного зростання та роботи на управлінській посаді.

На рисунку 5 наведені результати того, як співробітники вирішують питання, що виникають у процесі роботи:

- 34% звертаються до старшого за посадою, ким найчастіше для менеджера є директор ресторану;
- 26% – це ті менеджери, які готові використовувати стандарти компанії для пошуку вирішення проблеми;

– 10% швидше подзвонять, ніж, наприклад, звернуться до спеціалізованої літератури (6%).

Розподіл робочого часу між різними ділянками роботи:

- 31% робочого часу менеджер витрачає на роботу в залі;
- 23% часу у менеджера йде на роботу з персоналом. Така статистика здається виправданою, враховуючи той факт, що саме команда ресторану виконує всю роботу, пов'язану з гостинністю і турботою про гостя. Менеджер же бере на себе роль організатора процесу і лідера;
- 16% часу менеджер присвячує контролю за продуктом; Найменше часу – 8% і 9% – витрачається на роботу з документами і підготовку звітів відповідно.

Розподіл за ступенем значущості різних управлінських навичок (тем) у поточній роботі:

1. На першому місці – тайм-менеджмент, навичка планування і вибору пріоритетів. Це пояснюється багатозадачністю, яка властива цій посаді, і необхідністю одночасно вирішувати й утримувати безліч питань під своїм контролем.

2. Навички в організації навчання, формування команди і мотивації становлять другий актуальний блок.

3. Управлінські навички (роль лідера та його позиціонування, делегування і контроль) зайняли третю за значущістю позицію (5–8 ранг).

4. Найменше цікавлять менеджерів теми «Звільнення персоналу», «Кадрове діловодство», «Розвиток корпоративної культури» і «Проходження перевірок» (17–14 ранги відповідно).

Можна припустити, що ці об'єкти «випали» з фокусу уваги менеджерів через те, що найчастіше цими питаннями займаються інші співробітники компанії: керуючий, менеджер із персоналу або бухгалтер.

Слід зазначити, що 94% менеджерів відповіли, що займаються самоосвітою:

- 32% з них читають профільні статті в Інтернеті;
- 28% читають книги;
- 22% дивляться фільми;
- найменш популярні методи навчання серед менеджерів – це перегляд вебінарів (2%) і прослуховування онлайн-лекцій (3%). Такий низький показник останніх двох джерел навчання, ймовірно, пов'язаний з відсутнім гідним контентом, а не його зручністю для користувачів. Адже якраз саме онлайн-навчання в усьому світі набирає обертів і дає змогу економити час, вивчаючи потрібний матеріал, наприклад, перебуваючи в дорозі або в транспорті.

Для ефективного розвитку готельно-ресторанного бізнесу необхідно постійно підвищувати професійний розвиток персоналу. Під час навчання необхідно враховувати такі чинники:

1. Велика частина менеджерів ресторанного бізнесу – це молоді дівчата у віці до 30 років з вищою або середньою спеціальною освітою.

2. Навчання менеджерів відбувається шляхом комунікацій зі старшим співробітником і вивчення матеріалів компанії.

3. У менеджера є три фокусу уваги на зміні: гість, персонал, продукт.

4. Найактуальніше в роботі менеджера – це ефективна організація своєї роботи й управління персоналом.

5. 2/3 опитаних вважає, що навчання співробітників залу повинно відбуватися на робочому місці, тоді як як 25% опитаних менеджерів схильні делегувати це завдання менеджеру з персоналу або внутрішньому тренеру.

6. Володіння професійними навичками менеджери в середньому оцінюють у себе досить високо – на 3,9 бала.

7. 94% менеджерів займаються самоосвітою, віддаючи перевагу статтям, книгам та перегляду фільмів.

**Висновки.** Специфіка готельно-ресторанної галузі полягає в тому, що цей вид діяльності являє собою насамперед продаж послуг, якість надання яких залежить від виконавця, тобто від персоналу готелю. Аналіз сучасного стану людських ресурсів підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу показує, що проблема оцінки, раціонального та ефективного їх використання стає першорядною. Для готельно-ресторанної галузі трудові ресурси мають величезне значення, оскільки запропоновані готелями послуги належа до явищ нематеріального характеру. Добробут підприємства багато в чому залежить від професіоналізму його персоналу. Актуальною проблемою є впровадження у систему управління вітчизняними готельними підприємствами сучасних ефективних моделей управління, що відповідають світовим стандартам, які зумовлені необхідністю надання високоякісних послуг, зниження витрат, координації персоналу, проведення маркетингових досліджень ринку готельних послуг. Глибокі

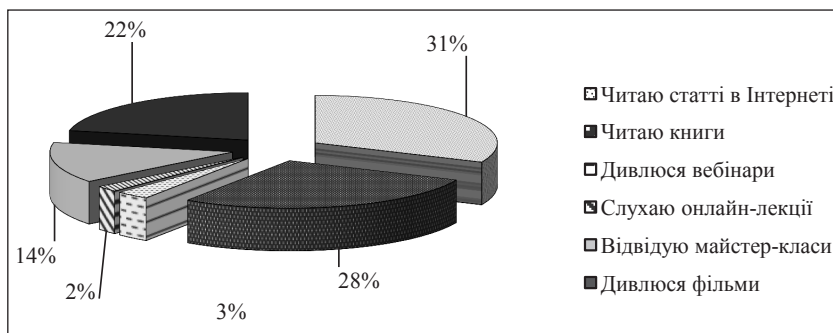


Рис. 9. Яким чином ви займаєтесь самоосвітою?

Таблиця 1

Ступінь важливості і актуальності цієї теми для роботи

1.	Планування роботи та вибір пріоритетів
2.	Навчання та розвиток персоналу
3.	Формування команди та групова динаміка
4.	Мотивація персоналу
5.	Завдання та принципи роботи менеджера
6.	Делегування та постановка задач
7.	Навички контролю
8.	Роль менеджера та його позиціонування
9.	Методи відбору та діагностики персоналу
10.	Стандарти роботи як інструмент управління персоналом
11.	Наставницька бесіда
12.	Впровадження змін
13.	Горизонтальні та вертикальні комунікації в компанії
14.	Проходження кадрових перевірок
15.	Розвиток корпоративної культури
16.	Кардове діловодство (від прийому до звільнення)
17.	Звільнення персоналу

зміни в структурі і якості робочої сили, у змісті праці, вичерпання резервів зростання ефективності праці за рахунок фізичних можливостей потребують нетрадиційних підходів щодо стимулювання мотивації праці. При цьому завдання полягає в приведенні в дію можливостей працівника, пов'язаних з його майстерністю, освітою та фаховою підготовкою, розвитком трудового потенціалу, прагненням до творчості та самореалізації.

Список використаних джерел:

1. Готельно-ресторанний бізнес, як основна складова туристичної індустрії. URL: <http://lib.rv.ua/ua/virt/78/>.
2. Заохочення працівників як метод управління персоналом. URL: <http://www.kadrovik.kiev.ua/info/art3.html>.
3. Кир'янова О. Особистісні детермінанти професійної адаптації / О. Кир'янова // Україна : аспекти праці. 2013. № 6. С. 44–46.
4. Самоукіна М. Психологія професійної діяльності / М. Самоукіна. Львів: Вид-во «Простір», 2013. 224 с.
5. Система заохочення персоналу готельного підприємства. URL: <http://www.akvarelhotel.org/sistema.php>.
6. Федулова Л.І. Бізнес-менеджмент : навч. посібн. / Л.І. Федулова, В.Г. Федоренко, В.Ф. Гриньов та ін. / за заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Вид-во МАУП, 2014. 632 с.