

УДК 005.95/.96:338.483.13:392.72

JEL Classification: M12; L83

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-01>

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN HOSPITALITY INDUSTRY ESTABLISHMENTS

**Кобрин А. Г.**

Здобувач спеціальності «Туризм»,  
Львівський державний університет фізичної культури  
імені Івана Боберського,  
м. Львів, Україна  
ORCID: 0009-0000-4173-8739

**Гузар У. Є.**

Кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
Львівський державний університет фізичної культури  
імені Івана Боберського,  
м. Львів, Україна  
ORCID: 0000-0003-0004-1462

**Andrew Kobryn**

Candidate for the Specialty of Tourism,  
Lviv State University of Physical Culture,  
Lviv, Ukraine

**Uliana Huzar**

PhD, Associate Professor,  
Lviv State University of Physical Culture,  
Lviv, Ukraine

*Досліджено основні принципи, на яких базується управління персоналом, серед яких виокремлено принципи індивідуалізації, взаємовигоди, відповідальності та професійного зростання та розвитку працівників. Проаналізовані сучасні особливості управління персоналом у сфері гостинності. Вияснено, що сучасні підходи до управління персоналом у сфері гостинності характеризуються комплексним підходом до кадрової політики, зокрема, розглядом персоналу як ключового ресурсу та визнанням важливості управління талантами. Досліджено, що ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішної діяльності закладів гостинності та щоб уникнути проблем управління персоналом, необхідно вирішувати їхні причини та розробляти ефективні стратегії управління персоналом, що враховують потреби працівників та закладу в цілому. Для удосконалення управління персоналом запропоновано розробляти стратегії управління, формувати корпоративну культуру та мотиваційну систему для персоналу, а також використовувати інформаційні технології.*  
**Ключові слова:** управління персоналом; сфера гостинності; сучасні особливості; підходи; корпоративна культура; мотивація; інформаційні технології.

*The main principles on which personnel management is based are studied, among which the principles of individualization, mutual benefit, responsibility, and professional growth and development of employees are highlighted. Modern features of personnel management in the field of hospitality are analyzed: qualifications, personnel, competition, quality of guest service, compliance with safety and hygiene standards, work with variable schedules and continuous hours, work environment, teamwork. It was found that modern approaches to personnel management in the field of hospitality are characterized by a comprehensive approach to personnel policy, in particular, consideration of personnel as a key resource and recognition of the importance of talent management. It is substantiated that one of the modern approaches is the concept of "human capital", which emphasizes the importance of developing individual abilities and skills of employees, and the concept of "strategic personnel management", which is based on understanding the strategy and purpose of the hospitality industry establishment. It was found that modern approaches to personnel management in the field of hospitality include an approach to diversity and inclusiveness. This involves the practice of involving employees of different ages, genders, ethnic origins,*

*as well as people with different physical and mental abilities. Diversity management allows you to create a favorable working atmosphere, increase employee motivation, and promote the development of creativity and innovation. It has been studied that effective personnel management is a key factor in the successful operation of hospitality establishments and in order to avoid personnel management problems, it is necessary to solve their causes and develop effective personnel management strategies that take into account the needs of employees and the establishment as a whole. To improve personnel management, it is proposed to develop management strategies, form a corporate culture and motivational system for personnel, as well as use information technologies.*

**Key words:** *personnel management; the field of hospitality; modern features; approaches; corporate culture; motivation; information technologies.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Індустрія гостинності є важливим сектором туристичної індустрії, який залежить від якісного управління персоналом. Розвиток технологій та зміна соціальних тенденцій змушують менеджерів готелів, ресторанів та інших закладів гостинності змінювати свої підходи до керування персоналом. Саме тому, актуальність даного дослідження полягає у аналізі концептуальної основи розвитку управління персоналом у закладах гостинності з огляду на сучасні виклики та тенденції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Проблеми управління персоналом у сфері гостинності активно досліджували Кожухівська Р. Б. Парубок Н. В. [1], Кононенко Т. П., Полстяна Н. В. [2], Палійчук Є., Павлик І. [3], які присвятили свої наукові праці формуванню стратегії й ефективності використання управлінських рішень в індустрії гостинності. Більш ґрунтовні пропозиції щодо інноваційних підходів управління персоналом у закладах гостинності розглянуті у працях Лизанець А. Г. [4], мотиваторів праці персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу у дослідженнях Халахур Ю. Л. [5].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою роботи є розроблення рекомендацій щодо ефективного управління персоналом у галузі гостинності для забезпечення конкурентоспроможності та успішності бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом відноситься до однієї з головних функцій менеджменту і полягає в плануванні, організації, керуванні та контролі за діяльністю персоналу організації. Основною метою управління є забезпечення оптимального використання людських ресурсів з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей організації.

Управління персоналом базується на декількох принципах [6], зокрема:

- принцип індивідуалізації підходу до кожного працівника з урахуванням його потреб та можливостей;

- принцип взаємовигоди, за яким персонал повинен отримувати від організації компенсацію

та умови праці, що відповідають його внеску в діяльність організації;

- принцип відповідальності та самоврядування працівників, що передбачає включення працівників у процеси управління та надання їм відповідальності за досягнення результатів;

- принцип професійного зростання та розвитку працівників, що передбачає створення умов для підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок працівників.

Для забезпечення ефективного управління людським ресурсом необхідно використовувати різноманітні інструменти та методи, зокрема: планування кадрових ресурсів, рекрутинг та підбір персоналу, навчання та розвиток, оцінка праці та винагороди, управління проектами та комунікації, розвиток культури організації та забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Крім того, до складу управління персоналом входять такі функції, як забезпечення соціальних гарантій працівників, управління конфліктами та дисциплінарне право.

Ефективне керування працівниками є надзвичайно важливим для компаній, що діють у галузі гостинності, оскільки ця галузь високо залежить від свого персоналу. У цих організаціях працівники поділяються на різні категорії, такі як адміністративний персонал, кухарі, офіціанти та інші, і вимагають індивідуального підходу до їх управління.

Управління персоналом у сфері гостинності має свої власні особливості, пов'язані зі специфікою діяльності ресторанів, готелів та інших закладів гостинності. Ці особливості мають відношення до питань взаємодії з гостями, якості обслуговування, графіків роботи, вимог до зовнішнього вигляду персоналу та інших факторів.

Таким чином, успішне управління персоналом у сфері гостинності полягає у застосуванні індивідуального підходу до кожного працівника, взаємодії з ними на взаємовигідних умовах, створенні умов для професійного зростання та розвитку. Щоб досягти цього, необхідно враховувати культурні та етичні особливості працівників, їхні потреби та мотивацію та забезпечувати належні умови для їхнього розвитку та професійного зростання.

Для досягнення цих цілей можна використовувати різні підходи та інструменти управління

персоналом, такі як відбір та рекрутинг, оцінка та управління результативністю, забезпечення безпеки та здоров'я працівників, соціальні програми та інші. Крім того, до ефективного управління персоналом в закладах гостинності і не тільки, також необхідно використовувати інструменти для взаємодії з гостями та забезпечення якості обслуговування, наприклад, тренінги та навчання персоналу з питань клієнтської сервісної культури.

Ефективне керування персоналом є необхідною умовою успішного розвитку організацій у сфері гостинності. Планове та індивідуально підібране керівництво персоналом дозволяє забезпечити високу якість обслуговування, підви-

щити задоволеність гостей та працівників, зменшити втрати у кадрах, підвищити продуктивність та досягти інших цілей. Отже, керівництво персоналом в сфері гостинності має важливе значення та потребує належної уваги з боку науковців та практиків.

Управління персоналом у сфері гостинності має свої особливості, які роблять його унікальним порівняно з іншими галузями (рис.1). Однією з головних характеристик є велика кількість низько-кваліфікованих працівників, які займаються обслуговуванням гостей, приготуванням їжі та прибиранням номерів. Також, значна частина робочих місць є сезонними, що вимагає спеціального підходу до управління персоналом.



**Рис. 1. Сучасні особливості управління персоналом у сфері гостинності**

*Джерело: складено авторами*

Ще однією важливою рисою є висока конкуренція, яка вимагає залучення та утримання талановитих працівників. Успішне управління персоналом у цій галузі повинно включати здібності до мотивації та розвитку персоналу, забезпечення навчання та можливостей для професійного зростання. Крім того, керівництво повинно проявляти підвищену увагу до вимог та побажань гостей, які можуть бути дуже різноманітними та вимогливими.

Ефективне управління персоналом також повинно гарантувати високу якість обслуговування та дотримання стандартів безпеки та гігієни. Цього можна досягти через встановлення чітких правил та процедур для працівників та їх дотримання. Управління персоналом також повинно

включати ефективну систему контролю якості та регулярних оглядів оцінювання виконання роботи працівниками [7].

Іншою особливістю управління персоналом є необхідність працювати зі змінними графіками та неперервними годинами роботи. Це може бути викликом для управління графіками працівників та забезпечення балансу між роботою та особистим життям працівників.

Крім того, керування персоналом у галузі гостинності повинно бути спрямоване на створення позитивного робочого середовища та підтримку командної роботи. Працівники сфери гостинності часто працюють в командах, і важливо забезпечити взаємодію та співпрацю між працівниками.

Менеджмент персоналу в індустрії гостинності також потребує вміння працювати з різними культурами та мовами [8]. Заклади індустрії гостинності зазвичай працюють з різними гостями з усього світу, тому працівники повинні бути готові до роботи з різними мовами та культурними відмінностями.

Сучасні підходи до управління персоналом у сфері гостинності характеризуються комплексним підходом до кадрової політики, зокрема, розглядом персоналу як ключового ресурсу та визнанням важливості управління талантами [9].

Одним із сучасних підходів є концепція «людського капіталу», яка підкреслює важливість розвитку індивідуальних здібностей і навичок працівників, що є необхідним для досягнення стратегічних цілей закладу галузі гостинності [10]. Ця концепція передбачає інвестування в розвиток працівників, забезпечення навчання та розвитку кар'єрних можливостей, що дозволяє залучити та утримувати висококваліфікованих працівників.

Ще одним підходом є «стратегічне управління персоналом», яке базується на розумінні стратегії та мети закладу індустрії гостинності. Цей підхід передбачає забезпечення взаємозв'язку між кадровою політикою та стратегічними цілями закладу. Зокрема, це може бути досягнуто через відбір та підготовку персоналу, забезпечення мотивації та залучення до розвитку бізнесу [11].

Крім того, сучасні підходи до управління персоналом у сфері гостинності включають у себе підхід до різноманітності та інклюзивності. Це передбачає практику залучення до роботи працівників різного віку, статі, етнічного походження, а також людей з різними фізичними та психічними можливостями. Управління різноманітністю дозволяє створити сприятливу робочу атмосферу, підвищити мотивацію працівників та сприяти розвитку креативності та інноваційності.

Також важливим сучасним аспектом у процесі управління персоналом у закладах індустрії гостинності є управління здібностями працівників – визнання індивідуальних здібностей працівників та їх розвиток, що дозволяє залучати та утримувати кваліфікованих працівників. Це може бути досягнуто через забезпечення доступу до навчання та розвитку, створення системи оцінювання працівників, розвитку кар'єрних можливостей та ін.

Мотивація є невід'ємним аспектом якісного формування управління персоналом та полягає у стимулюванні працівників до досягнення високих результатів. Сучасні підходи включають у себе різноманітні методи мотивації, такі як фінансові стимули, навчання та розвиток, надання можливості брати участь у прийнятті важливих рішень та інші.

Отже, сучасні підходи до управління персоналом у сфері гостинності характеризуються комплексним підходом до кадрової політики, включають у себе розуміння стратегії та мети закладу, залучення до роботи різних категорій працівників, управління здібностями та мотивацією. Всі ці аспекти сприяють підвищенню ефективності роботи закладу та досягненню його стратегічних цілей.

Управління персоналом є ключовою складовою успішної діяльності будь-якого закладу гостинності. Проте, в даній сфері існує ряд проблем, які можуть вплинути на якість роботи персоналу та негативно позначитися на підприємницькій діяльності в цілому. До основних проблем управління персоналом у закладах гостинності можна віднести наступні:

1. Недостатня кваліфікація персоналу. Ця проблема може виникнути з-за нестачі фінансових ресурсів на навчання та підвищення кваліфікації працівників. Також можливими причинами є відсутність внутрішньої системи підготовки кадрів або недостатній рівень конкуренції на ринку праці.

2. Відсутність мотивації у персоналу. Ця проблема може виникнути через недостатній рівень заробітної плати, відсутність можливості кар'єрного зростання, недостатню мотиваційну політику, а також через відсутність визнання працівників за їхні досягнення.

3. Неадекватне планування кадрів. Недостатнє планування кадрів може призвести до перенавантаження працівників, зниження продуктивності та втрати цінних кадрів для конкурентів.

4. Нестабільність кадрів. Ця проблема може виникнути через відсутність внутрішньої системи підготовки кадрів, недостатню мотиваційну політику, а також через зниження обсягу роботи в низці сфер індустрії гостинності.

5. Недостатня організація робочого часу може призвести до зниження ефективності роботи персоналу, порушення графіка роботи закладу та негативно вплинути на задоволеність клієнтів.

6. Неадекватна комунікація. Проблеми управління персоналом в закладах гостинності можуть виникати через недостатню якість комунікації між керівництвом та персоналом, а також між різними рівнями управління.

7. Відсутність ефективних методів оцінки роботи персоналу. Недостатня оцінка роботи працівників може призвести до несправедливості в розподілі заробітної плати, зниження мотивації персоналу та зниження ефективності роботи закладу.

8. Недостатнє заохочення саморозвитку працівників. Ця проблема може виникнути через відсутність системи підтримки та стимулювання саморозвитку працівників, що може призвести



до зниження кваліфікації та ефективності роботи персоналу.

Загалом, ефективне управління персоналом є ключовим фактором успішної діяльності закладів гостинності. Щоб уникнути проблем управління персоналом, необхідно вирішувати їхні причини та розробляти ефективні стратегії управління персоналом, що враховують потреби працівників та закладу в цілому.

Ми вважаємо, що формування корпоративної культури, мотиваційної системи та застосування інформаційних технологій є одними із ключових елементів якісного управління персоналом у закладах індустрії гостинності сьогодні.

Корпоративна культура визначається як сукупність цінностей, переконань, норм поведінки та традицій, що прийняті в компанії і впливають на її розвиток [12]. Для формування корпоративної культури необхідно визначити основні цінності компанії та відповідність їх практиці у всіх аспектах діяльності. Важливо також створити відкриту комунікаційну систему, що сприяє обміну ідеями та стимулює колективну діяльність.

Мотиваційна система для персоналу повинна стимулювати ефективність роботи та забезпечувати задоволення від праці. Для досягнення цих цілей важливо використовувати різноманітні мотиваційні інструменти, такі як матеріальні та нематеріальні стимули, можливості для професійного зростання та розвитку, та інші.

Інформаційні технології можуть допомогти в ефективному управлінні персоналом в таких аспектах [13; 14; 15]:

1. Збір та аналіз даних про персонал. Застосування спеціального програмного забезпечення дозволяє збирати та аналізувати дані про працівників, такі як інформація про їхні навички, досвід, рейтинги та інше. Це може допомогти керівникам виявити слабкі місця та потенційні можливості для підвищення ефективності роботи персоналу.

2. Оптимізація процесу навчання та розвитку персоналу. Використання онлайн-курсів та відео-тренінгів дозволяє підвищити ефективність навчання та розвитку працівників. Це може бути особливо корисно для компаній з великою кількістю співробітників, які працюють на різних локаціях.

3. Покращення комунікації між персоналом та керівництвом. Використання спеціальних програмних засобів, таких як електронні системи обліку робочого часу та інші, може допомогти спростувати процеси комунікації та зменшувати час, потрібний на вирішення проблем, пов'язаних з управлінням персоналом.

4. Забезпечення більш ефективного управління ресурсами. Використання інформаційних технологій може допомогти зменшувати навантаження на персонал та забезпечити більш ефективне розподілення робочих годин та планування графіку роботи. Наприклад, автоматизація процесу розрахунку графіку роботи дозволить зменшити час, необхідний для вирішення цієї задачі та покращити якість роботи персоналу.

**Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Таким чином, управління персоналом є важливим елементом ефективної діяльності закладів індустрії гостинності. Для досягнення успіху у сфері гостинності, необхідно враховувати специфіку діяльності та взаємодії з гостями, а також забезпечувати високу якість обслуговування та задоволеність гостей.

Аналіз стану управління персоналом в закладах гостинності показав, що існують проблеми, такі як недостатні знання та вміння персоналу, відсутність мотивації, неадекватна система оцінки роботи персоналу. Для удосконалення управління персоналом необхідно розробляти стратегії управління, формувати корпоративну культуру та мотиваційну систему для персоналу, а також використовувати інформаційні технології.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Kozhukhivska, R. B., & Parubok, N. V. (2018). Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury menedzhmentu pidpriemstv sfery hostynnosti [Improvement of the Organizational Structure of Management Hospitality Companies]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 17, 258-264. Retrieved from [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/37.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/37.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-37> [in Ukrainian].
2. Kononenko, T. P., & Polstiana, N. V. (2019). Udoskonalennia upravlinnia yakistiu posluh zakladiv hotelno-restorannoho hospodarstva [Improving the Quality Management of Hotel and Restaurant Facilities]. In: Scientific achievements of modern society. Liverpool, United Kingdom: Cognum Publishing House, 183-190 [in Ukrainian].
3. Paliichuk, Ye. S., & Pavlyk, I. V. (2020). Teoretychni pidkhody do formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnykh mekhanizmiv pidvyshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpriemstv sfery kharchuvannia [Theoretical Approaches to the Formation of Organizational and Economic Mechanisms to Improve the Efficiency of Food Enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economy series*, 1, 108-111. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).108-111](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).108-111) [in Ukrainian].
4. Lyzanets, A.H., & Puhachevska, K.I. (2017). Innovatsiini pidkhody do zdiisnennia funktsii upravlinnia personalom pidpriemstva [Innovative approaches of personnel management functions implementation]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 7, 143-149. Retrieved from [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/26.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/26.pdf) [in Ukrainian].

5. Khalakhur, Y.L. (2022). Upravlinnya personalom u zakladakh hotel'no-restorannoho hospodarstva [Personnel management in hotels and restaurants]. *The IV International Scientific and Practical Conference «Science, practice and theory»*, February 1-4, Tokyo, Japan (227-229) [in Ukrainian].
6. Adler, N. J. (2002). Global managers: no longer men alone. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 743-760.
7. Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
8. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
9. Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
10. Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.
11. Delery, J. E., & Doty, D. H. (2016). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 565-588.
12. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
13. Pfeffer, J. (2018). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
14. Purce, J. (2014). The impact of corporate strategy on human resource management. *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*, 155-169.
15. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2018). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.