



ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>

ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 331.3: 005.95/.96

DOI: [10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.298551](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.298551)

Olga Zviahintseva, Pylyp Orlyk International Classical University
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of
Tourism and Hotel and Restaurant Business

Svitlana Matviienko, Pylyp Orlyk International Classical University
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel
and Restaurant Business

Andrew Matviienko, Pylyp Orlyk International Classical University
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel
and Restaurant Business

**НАСТАВНИЦТВО В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ
ГОСТИННОСТІ
MENTORING IN IMPROVING PERSONNEL MANAGEMENT
EFFICIENCY OF HOSPITALITY ENTERPRISES**

Анотація: У науковій статті розглянуті актуальні проблеми та шляхи їхнього вирішення напрямів підвищення ефективності підприємств сфери гостинності, зокрема організацій готельно-ресторанного бізнесу та туристичних фірм, через підвищення ефективності менеджменту персоналу цих підприємств. Розкрито сутність та значення наставництва, як заходу, спрямованого на підвищення кваліфікації персоналу підприємств сфери гостинності. Розроблений процес проведення наставництва на підприємствах сфери гостинності, доцільний для використання в менеджменті персоналу та загальному менеджменті цих підприємств.

Abstract: The scientific article examines current problems and ways to solve them in ways of improving the efficiency of hospitality enterprises, in particular, hotel and restaurant business organizations and tourism firms, through increasing the efficiency of personnel management of these enterprises. The essence and significance of mentoring, as a measure aimed at improving the qualifications of personnel of hospitality enterprises, is revealed. The developed process of mentoring at hospitality enterprises is appropriate for use in personnel management and general management of these enterprises, which includes the following stages:

identifying the need for mentoring to improve the efficiency of hospitality enterprise personnel; selection of goals to be achieved as a result of the mentoring process; definition of mentoring tasks; highlighting the terms of the mentoring process and describing the conditions for its suspension or termination;

establishment of motivation criteria for participants in the mentoring process; establishment of criteria for involvement of a mentor and intern in the mentoring process; determination of the mentor and intern evaluation indicator system; development of the program and documentation of the mentoring process; selection of mentors, their training and instruction, formation of necessary skills, definition and application of directions of motivation; selection of interns; carrying out a trial mentoring process; control of the effectiveness of trial mentoring, adjustment of the process; carrying out the main mentoring process; determining the effectiveness of the mentoring process in personnel management of a hospitality enterprise.

Keywords: *mentoring, mentor, trainee, personnel management, hospitality companies, mentor and trainee motivation, coaching, adaptation of trainees, increasing the efficiency of personnel management*

Ключові слова: *наставництво, наставник, стажист, менеджмент персоналу, підприємства сфери гостинності, мотивування наставника та стажиста, коучинг, адаптація стажистів, підвищення ефективності менеджменту персоналу*

Постановка проблеми.

Сучасні економічні відносини впливають на діяльність підприємств сфери гостинності, гостро окреслені проблеми підготовки кваліфікованих фахівців, виникла потреба в необхідних змінах у менеджменті персоналу цієї сфери. Менеджерам підприємств сфери гостинності не достатньо бути лише фахівцями у сфері виробництва та технологій, їх успіх залежить від здатності вчасно та адекватно реагувати на вимоги та запити споживачів. За оцінками фахівців, на ринку гостинності України функціонують підприємства, діяльність яких базується на прогресивних технологіях сервісу, які відповідають вимогам найвищого рівня. Але все ж таки, організації сфери освіти, які здійснюють підготовку кадрів для підприємств сфери гостинності, не мають можливості вчасно переформатувати

навчальний процес, що відповідає прогресивним технологіям сервісу та гостинності, тому при вступі на роботу випускники після закінчення освітньої установи потребують підвищення кваліфікації як у теоретичному, так і та практичному плані. Крім цього, прогресивний розвиток технологічних процесів підприємств сфери гостинності сприяє доцільності вдосконалення кваліфікації ще й досвідченого персоналу. Але існує протиріччя: з одного боку, на підприємствах сфери гостинності є потреба у підготовленому персоналі, який володіє прогресивними технологіями гостинності, а з іншого боку, на таких підприємствах немає обов'язкового управлінського забезпечення системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Тому актуальною є розробка ефективних шляхів вирішення даної

суперечності, зокрема формування процесу наставництва як напряму підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємств сфери гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Менеджменту персоналу присвячені праці багатьох науковців Світу та України, зокрема Армстронга М., Мейтланда Я., Равена Дж., Гавкалової Н.Л., Гавриш О.А., Гацької Л.П., Гриньової В.М., Євтушенко Г.І., Мажник Л.О., Небилиці О.А., Недашківського М.М., Новікової М.М. та інших. Визначенням сутності та значення наставництва в підвищенні ефективності менеджменту персоналу різноманітних підприємств та сфер діяльності займалися такі закордонні та вітчизняні вчені як: Клаттербак Д., Парслоу Е., Рейт М., Алюшина Н.О., Кушнірук О.Ю., Морозова М.Е., Притула В.І., Терюханова І.М., Дрозач М.І. та інші. Праці Булгакової А.К., Дуги В.О., Килина О. В., Любарець В.В., Нечаюк Л.І., Погуди Н.В., Телеш Н.О., Тимчишин Ю.В., пов'язані з менеджментом персоналу підприємств сфери гостинності. Але недостатньо в наукових працях висвітлена сутність та значення наставництва в підвищенні ефективності менеджменту персоналу саме підприємств сфери гостинності.

Мета статті. Розробити та запропонувати процес проведення наставництва на підприємствах сфери гостинності для підвищення ефективності менеджменту персоналу цих підприємств.

Виклад основного матеріалу. Підприємства сфери гостинності,

зокрема ресторани, готелі, туристичні фірми, пропонують споживачам насамперед послуги, що підкріплені матеріальними товарами. Виробником та продавцем послуг цієї сфери виступає персонал підприємств бізнесу гостинності. Від ефективності його роботи, управління персоналом залежить результативність всього менеджменту, маркетингу та діяльності підприємства загалом. Персонал підприємств сфери гостинності повинен надати необхідні клієнту послуги в момент звернення, на відміну, наприклад, від деяких банківських послуг (передбачається, що рішення про кредит споживачеві необхідно осмислити після консультації з банкіром), що також збільшує ризик зниження ефективності роботи всього підприємства сфери послуг гостинності. Тому використання новаційних методів та способів підвищення ефективності управління персоналом є актуальним напрямом у менеджменті персоналу, а також загальному менеджменті підприємств сфери гостинності.

Наставництво є результативним способом підвищення ефективності діяльності персоналу в менеджменті підприємств сфери гостинності. Ефективність використання методів наставництва пов'язана з процесом адаптації управління підприємством в умовах змін внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовища, збереженням та відтворенням корпоративного досвіду підприємства, залученням персоналу до виробничо-комерційної діяльності підприємства, адаптацією персоналу

до умов бізнес-середовища, відтворенням та безперервним навчанням персоналу, нівелюванням розриву між навчанням та досягненням результатів, мотивацією та згуртованістю у команді, підвищенням лояльності співробітників до керівництва, клієнтів, безперервною підготовкою резерву персоналу без відриву від основної роботи, вихованням нових керівників.

Наставництво як засіб підвищення кваліфікації персоналу сприяє скороченню витрат підбору персоналу, тому що його найважливішим завданням виступає впровадження ефективних зразків поведінки та сприяння розвитку співробітників у діяльності підприємства [2; 5].

В процесі роботи будь-який співробітник так чи інакше навчається у досвідченого персоналу підприємства сфери гостинності, спостерігаючи за їхніми діями та оцінюючи результати цих дій. Але в цьому випадку може не виникнути необхідної комунікації між новачком-стажером та досвідченим працівником. Крім того, існують ризики повторення неефективних дій за спостереженням, що знизить ефективність управління всім персоналом підприємства. Наставництво виступає науково-обґрунтованим процесом: перевірений висококваліфікований персонал передає свої знання та вміння, ефективність яких підтверджена, іншим співробітникам. Сам процес, що включає оплату праці наставника, дисциплінує учасників. Це реально сприяє підвищенню ефективності

діяльності підприємства у сфері гостинності [3; 7].

Необхідно процес наставництва розробити таким чином, щоб простота комунікацій, інтеграція в бізнес-процес персоналу всіх рівнів підприємства сформували взаємну відповідальність працівників та керівників на результат роботи та мотивували персонал на безперервний розвиток.

Ми рекомендуємо процес наставництва персоналу в менеджменті підприємств сфери гостинності проводити за участю кадрової служби підприємства за наступною методикою.

1. Виявлення потреби у наставництві для підвищення ефективності діяльності персоналу підприємства сфери гостинності.

Бажано, щоб процес наставництва починав функціонувати з моменту вступу на посаду нового співробітника як програми адаптації, яка спрямована на забезпечення новачкові психологічної та інформаційної підтримки на початковому етапі – перший місяць його роботи. Тоді наставництво сприяє більш швидкій інтеграції працівника у бізнес-процеси підприємства; розуміння їм корпоративної культури підприємства та свого місця в ній; полегшення просування нових співробітників на запланований рівень ефективності кадрового менеджменту на підприємстві. Виявлення кваліфікаційних проблем доцільно здійснювати під час співбесіди з новим співробітником при влаштуванні його на посаду на підприємстві.

2. Виділення цілей, які необхідно досягти внаслідок процесу наставництва.

Ефективно розділяти цілі глобальні та локальні. Глобальні стосуються всього підприємства сфери гостинності, локальні – окремого співробітника чи структурного підрозділу. Крім того, необхідно встановити загальні та специфічні цілі в залежності від конкретної ситуації всередині підприємства та на ринку, на якому воно функціонує [1; 4; 6].

На даному етапі доцільні опис та аналіз поточної ситуації, що викликала необхідність застосування наставництва, а також визначення конкретних та практичних критеріїв ефективності процесу наставництва.

3. Визначення завдань наставництва.

4. Виокремлення термінів проведення процесу наставництва та опис умов його призупинення чи припинення.

5. Встановлення критеріїв мотивації учасників процесу наставництва.

При встановленні критеріїв та напрямів мотивації, а при також розробці плану наставництва необхідно враховувати психологічні та поведінкові особливості співробітників – суб'єктів наставництва: дорослий «учень» має свої власні очікування та цілі, певний досвід роботи та взаємовідносин у колективі співробітників та клієнтів, а також ознаки вдалого сприйняття або теорії, або практичних рекомендацій; йому необхідний зв'язок з наставником для визначення причин виконання його рекомендацій; він, зазвичай, дуже

зайнятий основною роботою та подіями власного життя, тому може відволікатися.

Серед напрямів мотивування наставників необхідно виділяти матеріальні та моральні. Матеріальні мотиви включають фіксовану оплату наставництва; персональну надбавку наставнику до заробітної плати за досягнення позитивних результатів – отримання стажистом запланованої кваліфікації; премії; оплата участі у зовнішніх заходах підвищення кваліфікації – конференціях, тренінгах, семінарах; придбання методичних матеріалів наставництва. Моральні мотиви: участь у конкурсі «Кращий наставник», спрощення процедури просування кар'єрними сходами, присвоєння відповідних корпоративних знаків, які демонструють високий престиж та кваліфікацію наставника [8; 9; 11].

6. Встановлення критеріїв залучення до процесу наставництва наставника та стажиста.

Необхідно визначити роль та поведінку інтегрованих осіб у процес наставництва, а також систему контрольних показників здійснення цього процесу. На цьому етапі необхідно проаналізувати ставлення персоналу сфери гостинності до процесу наставництва: моніторинг ставлення (опитування, спостереження, глибоке інтерв'ю та інші методи отримання інформації) та розуміння пропонованих навчальних завдань; вимір ступеня задоволеності результатами виконання завдань; виявлення чинників, які впливають на ефективність результатів.

На даному етапі формуються критерії відбору наставника та

описується алгоритм його взаємодій із стажистом; описуються права та обов'язки учасників процесу.

7. Визначення системи показників оцінки наставника та стажиста.

8. Розробка програми та документації процесу наставництва.

Цей етап необхідний для формалізації всього процесу наставництва, зниження невизначеності та ризиків процесу, дисципліни у дії учасників наставництва.

Ефективна програма наставництва повинна задовольняти таким умовам: прив'язка до потреб ринку, до стратегічних і тактичних цілей підприємства; орієнтація на професійні потреби та мотиви суб'єктів наставництва, орієнтація коучингу на простоту, прозорість та чіткість його здійснення у послідовності заходів.

В програмі має бути опис кваліфікаційних складових, комплексів модулів наставництва, цілісних моделей корпоративного професійного досвіду, шляхів свідомого вибору методів навчання, ступені готовності до діяльної участі у вирішенні конкретних проблем менеджменту персоналу. При цьому доцільно використовувати розроблені та випробувані моделі програм наставництва. Модель «Розповісти – Показати – Зробити» включає три етапи. На етапі «Розповісти» наставник демонструє сутність та значення завдання для стажиста, а також шляхом глибинного інтерв'ю з'ясовує, чи зрозумів його суб'єкт наставництва. Етап «Показати» присвячено практичній демонстрації

наставником алгоритму дій, підкріплених теорією попереднього етапу. Завершальний етап – «Зробити» – виконання завдання стажистом в процесі спостереження та контролю наставника [12; 15].

Серед документів, які використовуються в процесі проведення та контролю наставництва, доцільно розробляти: індивідуальні плани-графіки наставника та стажиста, відгук про наставника, форму оцінки виконання індивідуального плану стажистом, звіт наставника про виконання плану-графіка стажиста, його оцінка.

9. Відбір наставників, їх навчання та інструктаж, формування необхідних навичок, визначення та застосування напрямків мотивації.

Наставником доцільно призначати співробітників, які давно працюють на підприємстві сфери гостинності, мають високу кваліфікацію та авторитет, діють відповідно до загальних стандартів якісного обслуговування та неформальних правил конкретного підприємства, а також розпорядку, традицій, звичок постійних клієнтів, іміджевої політики підприємства сфери гостинності. Серед якісних особливостей наставника ефективними виступають такі навички: бажання та здатність передавати досвід ефективної роботи; навички результативної комунікації; покликання до викладацької діяльності, зокрема щодо дорослих учнів; відповідальність та дисциплінованість.

10. Відбір стажистів (протеже). Закріплення стажистів за наставниками доцільно проводити

виходячи з наказу керівника підприємства чи керівника його кадрової служби.

11. Проведення пробного процесу наставництва.

Незважаючи на те, що будь-який процес на підприємстві має бути вивіреном, базуватися на науково-обґрунтованих концепціях, процес взаємодії між людьми має психологічні та поведінкові «підводні камені». Мета пробного процесу – нівелювати негативний вплив на всю систему наставництва таких особливостей даного процесу.

12. Контроль ефективності пробного наставництва, коригування процесу.

За результатами пробного процесу наставництва необхідно провести спостереження за ставленням персоналу підприємства сфери гостинності до наявного процесу навчання під час аналізу опитувальних анкет та інших документів системи методів отримання інформації, що фіксується у підсумкових документах наставництва. Спостереження дає можливість виділити зміну стану дискомфорту персоналу на всіх щаблях процесу. Його завдання – зниження напруги, виявлення її причин, створення зручності для учасників процесу. Це дає можливість визначити, чи сприяє здійсненню пробного наставництва проведенню ефективного дослідження діяльності персоналу, а також провести прогноз та науково-обґрунтоване коригування результативності [13; 14].

13. Проведення основного процесу наставництва.

Рекомендований основний процес наставництва повинен включати рівні проведення та визначення ефективності всього процесу, зокрема: теоретичну підготовку на лекційних заняттях; закріплення знань теорії на семінарах та практичних заняттях; опис та аналіз свого професійного досвіду суб'єктами навчання; узагальнення професійного досвіду; результати науково-дослідної роботи під час навчання.

14. Визначення ефективності процесу наставництва в менеджменті персоналу підприємства сфери гостинності.

При визначенні ефективності цього процесу доцільно контролювати досягнення низки показників після проведення. Серед цих показників можуть бути загальні показники діяльності підприємства сфери гостинності та індивідуальні показники роботи кваліфікованого персоналу. Необхідно враховувати для ресторанного бізнесу зміни в доході за годину вільного місця, швидкості змінності клієнтів за столиком, розмірі середнього чека, часі приготування страви, коефіцієнта харчових відходів у придбаній клієнтами їжі, собівартості товарів, що продаються, прибутку позиції в меню тощо. Для готельного бізнесу – загальної кількості вільних номерів, середньої щоденної ставки, доходу на доступний номер, коефіцієнта заповнюваності, тривалості проживання клієнта у готелі, індексу проникнення ринку та інших.

Висновки. Процес наставництва є ефективним, якщо завдання цього процесу реально

здійсненні, особистісно значущі; сам процес має можливість необхідного коригування, заходи здійснюються у межах загального процесу підвищення результативності управління персоналом. Доцільно дослідити його проведення та результати, виявляти фактори, що впливають на результат. Професійне просування представників персоналу сфери гостинності за стадіями

дослідження та осмислення своєї кваліфікаційно-професійної діяльності, а також готовність персоналу до перетворення поточної діяльності на необхідній теоретичній та методологічній базі, зближення розвитку професійної кваліфікації та вдосконалення професійної діяльності як результат навчання та дослідження – результат ефективного процесу.

References

- Aldoshyna, M., Kozubova, N. (2023). *Upravlinnya kar"yernym zrostannym pratsivnykiv sfery hostynnosti ta rekreatsiyi. Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 48, 7-14 [in Ukrainian].
- Bulhakova, A.K. (2012) *Suchasni metody upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh hotel'noho hospodarstva. Komunal'ne hospodarstvo mist – Communal economy of cities*, 102, 494-498 [in Ukrainian].
- Havkalova, N.L. (2011). *Upravlinnya efektyvnisty menedzhmentu personalu. Kharkiv: KHNEU* [in Ukrainian].
- Havrysh, O.A., Dovhan, L.E., Semenchenko, N.V. (2017). *Tekhnolohiyi upravlinnya personalom. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihorya Sikors'koho»* [in Ukrainian].
- Holovnya, O.M., Stavs'ka, Yu.V. (2021). *Suchasni transformatsiyi rozvytku sfery turyzmu ta industriyi hostynnosti. Vinnytsya: DRUK* [in Ukrainian].
- Hryn'ova, V. M., Novikova, M. M., Nebylytsya, O. A. (2013). *Upravlinnya kar"yernym zrostannym personalu pidpryyemstva. Kharkiv: Vyd. KHNEU* [in Ukrainian].
- Kylyn, O. V., Tymchyshyn, Yu. V. (2018). *Formuvannya personalu pidpryyemstva hotel'noho hospodarstva: vitchyznyanyy ta zarubizhnyy dosvid. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. 22(2), 20-24 [in Ukrainian].
- Lyubarets', V.V. (2018). *Profesiyna pidhotovka maybutnikh menedzheriv sotsiokul'turnoyi diyal'nosti dlya industriyi hostynnosti: teoretychni obgruntuvannya. Sumy: PF «Vydavnytstvo “Universytet-s'ka knyha”* [in Ukrainian].
- Nedashkivs'kyi, M.M., Yevtushenko, H.I., Hats'ka, L.P. (2002). *Menedzhment personalu. Irpin': DPA Ukrayiny, Akademiya DPS Ukrayiny* [in Ukrainian].
- Nechayuk, L.I., Telesh, N.O. (2010). *Hotel'no-restorannyi biznes: menedzhment. Kyiv: Al'terpres* [in Ukrainian].
- Novyk, I., Venhlovs'ka, O. (2023). *Nastavnytstvo: profesiyna pidtrymka ta rozvytok pedahohiv. Kyiv: UIRO* [in Ukrainian].
- Novikova, M.M., Mazhnyk, L.O. (2012). *Tekhnolohiya upravlinnya personalom: teoretychni ta metodychni aspekty. Kharkiv: KHNAMH* [in Ukrainian].
- Ostryans'ka, O. A., Kremin', V.H., Topuzov, O.M. et al. (2021). *Nastavnytstvo. Entsyklopediya osvity. Kyiv: YurinkomInter* [in Ukrainian].
- Pavlenko, M.S. Melnyk, A.O. (2020). *Menedzhment personalu v systemi efektyvnoyi diyal'nosti pidpryyemstva. Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy – Economy and enterprise management*, 2, 13-18 [in Ukrainian].
- Pohuda, N. V. (2021). *Metody otsinky personalu na pidpryyemstvakh turystychnoho ta hotel'noho biznesu. Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 58, 77-82. [in Ukrainian].