## ТЕМА 9. Кар’єрне зростання в індустрії гостинності

### Загальна характеристика сучасного менеджера в індустрії гостинності: професійно-кваліфікаційні вимоги й організаторські якості

Керівником, безумовно, має бути розумна, культурна людина, що добре знає свою справу. Менеджер готелю має знати, що може принести прибуток готелю, але при цьому піклуватися не тільки про свій дохід, але й про високу якість послуг, які надають клієнтам.

Основний обов'язок керівника – управління персоналом та прийняття управлінських рішень. Менеджер мусить мотивувати персонал до активного співробітництва з ним. У кожному готелі менеджери грають свою, особливу роль, проте існують основні завдання, які виконують усі без винятку менеджери, – це підготовка, прийняття й реалізація управлінських рішень. Менеджер має відповідати за прийняті ним рішення. Прийом правильного рішення передбачає детальний збір та подальшу обробку інформації про розвиток системи управління готельним комплексом. Чим більшою інформацією володіє керівник, тим ефективніше буде його діяльність. Хороший менеджер мусить уміти доносити своє бачення проблеми до людей, мотивувати, не просто управляти людьми, а управляти разом з людьми. Від менеджера залежить настрій колективу та вчинки його підлеглих.

**Керівник не має права:** 1) виглядати втомлено; 2) втратити бажання працювати; 3) своєю поведінкою ставити репутацію готелю під сумнів;

1. вибирати фаворитів; 5) допускати фамільярність в спілкуванні з підлеглими;
2. не виконувати обіцянок; 7) забувати про плани або зустрічі.

## Вимоги, що обов’язкові для керівника:

* 1. *професійна компетентність* (керівник має бути прикладом для наслідування й уміти робити все те, що вимагає від працівників);
  2. *соціальна компетентність* (керівник мусить мати знання в сфері управлінської психології), яка включає: 1) педагогічні навички; 2) чуйність до особистих проблем співробітників; 3) комунікабельність; 4) нестандартне

мислення; 5) рішучість і наполегливість у досягненні мети; 6) ініціативність;

1. уміння виконувати зобов'язання й обіцянки; 8) ерудованість; 9) твердість характеру; 10) чесність; 11) тактовність; 12) акуратність; 13) уміння розташувати до себе; 14) почуття гумору й гарне здоров'я [21].

***Концептуальна компетентність*** – здатність керівника бачити проблему й уміння вирішувати її. Менеджер мусить уміти відрізняти значиме від несуттєвого, уміти аналізувати. Керівник має дотримуватись норм ділової етики (не використовувати недозволених прийомів у конкурентній боротьбі), уміло використовувати інформацію, час і людей.

У діяльності керівника існує ряд обмежень. Так, керівник ніколи не стане успішним, якщо він: 1) не вміє боротися з конфліктами й стресами; 2) не вміє ефективно використовувати свій час, енергію й навички; 3) не вміє управляти іншими людьми.

Менеджер має бути цілеспрямованим. Керівник постійно повинен підвищувати свій загальний рівень, тільки тоді він зможе одержати суспільне визнання. Саморозвиток містить у собі не просто вивчення матеріалу, але й наступне застосування його на практиці. Менеджер не може залишати невирішені проблеми на завтра, він повинен оперативно усувати їх. Робота менеджера пов'язана з певною невизначеністю, а тому й вимагає від нього творчих здібностей. Керівник мусить уміти експериментувати й використовувати у своїй діяльності новаторські ідеї. Підвищуючи рівень своєї освіти, керівник має підвищувати й компетентність своїх підлеглих, бути для них учителем.

Готельний бізнес у тісному взаємозв'язку з людським фактором, тобто ґрунтується безпосередньо на відносинах із клієнтами й персоналом. Менеджер

– це фахівець, який має високий потенціал управлінської діяльності, що реалізований в різних видах робіт і системи управління – керівник, консультант, аналітик, проектувальник, дослідник, комерційний діяч. Менеджер – це тип особистості, яку визначають спеціальною підготовкою,

умовами роботи (ринкова економіка), особливостями системи управління та індивідуальними якостями людини.

Модель фахівця «менеджер» можна представити в розміщених нижче параметрах:

1. *Мислення*, якому притаманні гнучкість, сприйнятливість нового, індивідуальність, творчий підхід, аналітичність, здатність оцінювати явища не тільки з кількісної, але і з якісної сторони.
2. *Структура знань,* що дозволяє вільно орієнтуватися в різноманітних соціально-економічних та організаційно-технологічні проблеми, об'єктивно оцінювати ситуації. Особливого значення для менеджера набувають економічні знання. Менеджер – це людина економічної ініціативи.
3. *Організаторські здібності,* які проявляються в навичках розподіляти обов'язки з урахуванням усіх факторів (виробничих і людських) спільної роботи, забезпечити необхідні умови роботи, визначити реальні терміни її виконання, узгодити роботу людей, об'єднавши їх спільною метою.
4. *Комунікабельність* – здатність вільного спілкування, адаптації до певної соціально-психологічної обстановки, вміння зрозуміти людину, мотиви його поведінки та інтереси.
5. *Підприємливість, соціальна й ділова активність* – якості, які проявляються і розвиваються в процесі одержання освіти, трансформуючись у професійні навички.

Крім того, до основних якостей, властивим менеджеру в індустрії гостинності, можна віднести наступні: впевненість у собі; високий рівень відповідальності; здатність мислити стратегічно; орієнтація на майбутнє; політична прозорливість; рішучість; витривалість; ініціативність; цілісність характеру; здоровий глузд; почуття справедливості; вірність; тактовність; позитивний настрій та ін.

З кожним днем пред'являються все нові вимоги до якостей менеджера. Менеджер має реагувати на потреби ринку і забезпечувати отримання організацією прибутку, проявляти інноваційний підхід і прагнути до максимальної ефективності діяльності організації.

### Поняття і загальна характеристика лідерства

Попит на лідерів існував завжди. У ХХІ ст. у всіх галузях економіки, в т.ч. в індустрії гостинності, в умовах жорсткої конкуренції розгорнулась гостра боротьба за найвищу якість надаваних споживачам послуг. І саме від лідерів залежить різниця між діяльністю кращих організацій і тих, хто є в галузі типовими представниками.

Для індустрії гостинності найбільш актуально звучить таке визначення лідерства: ***лідерство*** – процес, за допомогою якого люди з ідеями здатні надавати бажаний напрямок діяльності інших людей.

Умови динамічних змін вимагають від сучасного менеджера наявності лідерських якостей. *Характерні ознаки менеджера-лідера*:

* кидає виклик будь-яким труднощам;
* формулює ідею, яка стає загальною: конкретизує її до відповідних цілей, об'єднує людей для її реалізації;
* надихає інших: нічого не робить сам, створює мотивацію до дії в інших, робить інших сильними, організовує взаємодію;
* моделює шлях: складає план, подає приклад, розставляє основні віхи;
* заохочує сміливість: визнає внесок кожного, святкує загальну перемогу.

*Характеристика лідера* (за дослідженнями *П. Друкерап)*:

1. Лідер – людина, за якою ідуть інші. Але без послідовників лідерів може не бути.
2. Ефективно діючий лідер це не та людина, яку люблять або якою захоплюються, а та, чиї послідовники здійснюють правильні дії. Характеристика лідерства – не популярність, а результативність.
3. У лідерів завжди загострене бачення, відчуття перспективи. Лідери показують приклад.
4. Лідерство не пов'язане з рангами, привілеями тощо, головне –

відповідальність.

1. Лідери не починають з питання: «Що я хочу?», а запитують: «Що потрібно зробити?». Потім: «Що я можу і маю зробити, щоб домогтися потрібного стану справ?».
2. Лідери постійно запитують: «Яка місія і цілі організації? Що впливає на показники роботи і результати цієї організації?».
3. Лідери толерантно ставляться до різноманітності людей і не намагаються, щоб інші були схожі на них. Але вони стають жорсткими і непохитними, коли мова заходить про показники в роботі, стандарти і цінності підлеглих.
4. Лідери не бояться сильних якостей, що наявні у підлеглих – вони ними пишаються.
5. Лідери піддають себе т.зв. дзеркальному тесту – домагаються, щоб людина, яку вони бачать у дзеркалі вранці, була саме тією, яку вони хотіли б бачити, поважати й вірити.

Ринок, споживачі, технології і конкуренти змінюються постійно. Істинний лідер передбачає ці зміни і коригує свої дії під нові умови: перепозиціює товар / послуги, щоб отримати перевагу в конкурентній боротьбі; залучає талановитих людей для реалізації нових стратегій; видобуває організаційні ресурси для забезпечення реалізації нових стратегій.

### Різниця між лідерством та менеджментом

Під ***лідерством*** розуміється процес соціального впливу, який можливий при взаємодії з людьми. Це ширше поняття, ніж менеджмент з його зосередженістю на виконанні конкретних цілей підприємства.

Лідер сфокусований на стилі та ідеях, тоді як менеджер – на методі та процесі.

Менеджмент – це формалізований процес, завдяки якому підприємство реалізує свої цілі через організовані зусилля своїх працівників. Лідерство – це процес, завдяки якому людина з ідеями може надавати необхідний вплив на поведінку інших людей. Хоча менеджери мають владу, з огляду на обставини, компанії прагнуть призначати менеджерами людей-лідерів, які здатні впливати на підлеглих силою своєї особистості, досвідом і т.д.

Різницю між менеджментом і лідерством можна показати, порівнюючи між собою риси ідеального менеджера й ідеального лідера (табл. 9.1).

## Таблиця 9.1 – Розходження між менеджером і лідером

|  |  |
| --- | --- |
| **Лідер** | **Менеджер** |
| * творить; * «є оригіналом»; * Розвиває; * сфокусований на людях; * вселяє довіру; * має широкий кругозір; * запитує: «що?» і «чому?»; * дивиться на перспективу; * породжує нове; * кидає виклик; * виконує те, що треба | * керує; * «є копією»; * підтримує; * фокусується на системі й структурі; * покладається на контроль; * має короткострокову мету; * запитує: «як?» і «коли?»; * орієнтується на показники балансового звіту; * ініціює; * підтримує статус-кво; * виконує роботу так, як треба |

Лідерство починається там, де закінчується менеджмент, де система заохочень і покарань, обліку та контролю поступається місцем мужності переконань, яскравої індивідуальності та новаторства.

Нижче наведені *загальні рекомендації майбутнім лідерам:*

* *будьте рішучими:* менеджеру доводиться приймати сотні рішень на день. Приймайте такі рішення, які щонайкраще відповідають цілям і не суперечать етиці та доводьте прийняті рішення до виконавців;
* *будьте обов'язковими:* ніколи не обіцяйте того, чого зробити не зможете, ніколи не обнадіюйте даремно. Розбиті надії службовця – тріщина в репутації керуючого;
* *беріть в свою команду кращих:* керівника роблять його підлеглі, і якщо хочете бути гідним керівником, оточуйте себе добрими фахівцями, на судження яких завжди можна покластися. Не поспішайте закривати вакансії: вивчайте анкети, проводьте співбесіди, відсівайте навіть кваліфікованих працівників, але які не мають необхідних особистісних якостей;
* *наділяйте підлеглих достатніми повноваженнями:* дайте їм можливість проявити себе в роботі, відчути свою незамінність. Чим вище їх самоповага, тим краще вони працюють;
* *допомагайте своїм службовцям робити кар'єру:* більшість працівників бажають підвищувати кваліфікацію, і хороший начальник має надати їм цю можливість. Щоб працівник не пішов до конкурентів, треба забезпечувати його постійне просування службовими сходами всередині компанії.

Ефективне управління людьми – одна з найважливіших функцій менеджменту підприємства гостинності – функція управління персоналом. Передові організації визнають необхідність постійного покращення фінансового стану персоналу, здійснення грамотних програм з його підбору і розвитку, виховання внутрішньофірмового патріотизму. Світовий досвід показує, що успішно працюючі організації на ринку туристських послуг мають активно впроваджують різні методики мотиваційних програм для персоналу з метою розвитку особистісних та професійних здібностей працівників, а також формування їх кар'єрного зростання (навчання, передача досвіду, тренінг, спостереження тощо) – головне, щоб цей процес тривав протягом усього активного періоду життя людини.

### 9.4. Тенденції кар’єрного зростання в індустрії гостинності

На розвиток індустрії гостинності впливають доходи населення, які в останні роки стабільно зростають. У цілому спостерігається збільшення потоків виїзного та внутрішнього туризму, стрімко розвивається культура харчування поза домом. Основна тенденція ресторанного бізнесу – зростання кількості мережевих та сімейних ресторанів, підприємств швидкого харчування, кав’ярень. У готельній індустрії відкриваються нові та реконструюються старі готелі. Згідно зі статистичними даними, створення одного робочого місця в Україні в секторі туризму обходиться в десять разів дешевше, ніж у сфері товарного виробництва. В цілому туризм у країні забезпечує 1,3% зайнятості (до 9% – усі сектори) [27].

Найбільш затребуваний рівень (який до речі характеризується найбільшою плинністю) – лінійний персонал, що становить близько 80% штату, при цьому 30% потреби готельних підприємств становить персонал служби харчування (офіціанти, бармени, кухарі й ін.). Далі йде служба номерного фонду (покоївки), потім – служби прийому й розміщення, інженерно-технічна служба, служба безпеки, фінансова і т.д. До молодих фахівців пред'являють достатньо високі вимоги: профільна освіта, володіння іноземними мовами й наявність практичних навичок роботи. Професійна освіта змушена швидко реагувати на сформовану економічну ситуацію й попит на нові компетенції.

Робота в сфері гостинності – це, насамперед, практика, і лише потім – освіта. Не дивлячись на запис у дипломі «менеджер», ніхто відразу не візьме випускника на керівну посаду, що зумовлено браком досвіду. Отже, треба бути готовим починати кар’єру з нижчих позицій.

*Кар’єра в тур фірмі* зазвичай починається з позиції менеджера з туризму, який консультує клієнтів щодо вибору туру. Кар’єрне зростання та зростання заробітної плати залежить як від особистісних якостей самого працівника, так і від внутрішньої організації компанії.

В *готельному бізнес*і кар’єру краще починати з 2-3 курсу навчання. Студентів беруть на позиції офіціанта, хостес або портьє з подальшим підвищенням до старшого зміни, асистента менеджера або менеджера ресторану (який веде звітність та контролює офіціантів). Пропрацювавши у фронт-офісі на одній із посад, яка потребує безпосередньої взаємодії з клієнтами, можна претендувати на позицію у відділах маркетингу, фінансів, управління персоналом.

У *ресторанному бізнесі* кар’єра починається зі стартової позиції офіціанта, на яку зазвичай приходять працювати студенти 1-2 курсів. За наявності диплому про закінчення факультету менеджменту можна претендувати на менеджерську позицію. Далі – робота безпосередньо в ресторані. Через 2-3 роки людина може претендувати на високооплачувану посаду директора ресторану або ресторанного комплексу, яка передбачає

розуміння організації робочого процесу як в залі, так і у барі, на кухні, складських приміщеннях тощо; існує певна техніка подання блюд, сервіровки столу, правила теплової обробки продуктів, технологія приготування їжі – все це є професійним надбанням кар’єрного зростання. Наступний щабель – територіальний менеджер. Щоб досягти цього рівня, знадобиться ще 2-3 роки успішного керування рестораном або комплексом.

Проте визначити конкретний проміжок часу, що необхідний для серйозного підвищення, достатньо важко. Кандидат мусить мати лідерські якості, придбати відмінні операційні знання й досвід, навчитися керувати колективом, швидко приймати коректні управлінські рішення, ефективно взаємодіяти з офісними службами, із зовнішніми (перевіряючими та контролюючими) організаціями.

Проробивши кілька років територіальним керуючим (менеджером, відповідальним за 5-10 ресторанів однієї або декількох ресторанних концепцій на певній території), можна претендувати на позицію менеджера або навіть директора з операційної діяльності якогось бренду або концепції (залежить від досягнень) і т.д.

Робота в індустрії гостинності – це перш за все робота з людьми, яка передбачає вміння вибудувати ефективну комунікацію з гостями, вміти вирішувати конфліктні ситуації на місці. На практиці, якщо молодий співробітник має зазначені якості, йому знадобиться 1-3 роки на те, щоб зайняти серйозну менеджерську посаду.

Кожний крок кар'єрними сходами в ідеалі займає 3-4 роки, а щоб стати генеральним директором готельного комплексу – необхідно відпрацювати в галузі не менше 20 років, причому мінімум п’ять із них – на управлінських позиціях.

З метою формування певних уявлень щодо вимог, що постають перед людьми, які вирішили працювати у сфері послуг, в табл. 9.2 наведений витяг з посадових інструкцій працівників індустрії гостинності і туризму.

## Таблиця 9.2 – Витяг з посадових інструкцій працівників індустрії гостинності та туризму

95

95

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування  посади | Посадові обов’язки | Загальні вимоги | Особистісні якості | Зарплата,  грн./міс. |
| ***Менеджер з продажів (туризм)*** | підготовка інформації по турам; консультування клієнтів; узгодження калькуляцій по індивідуальних турах; ведення документообігу; складання звітів з продажів | вища освіта або досвід роботи в туризмі від 1 року; знання однієї з європейських мов, законодавства у сфері турдіяльності; навички роботи з офісною технікою, комп’ютерна грамотність; навички ділового спілкування; орієнтація в  сфері туризму | комунікабельність; цілеспрямованість | від 1500 грн.  + відсоток від продажів |
| ***Керуючий рестораном*** | керівництво всіма ділянками підрозділів; аналіз ринку постачальників та взаємодія з ними; управління персоналом; вирішення адміністративно-організаційних питань; взаємодія з держорганами; бюджетування; контроль над веденням бухгалтерської документації; ведення звітності для  вищого керівництва | вища освіта; досвід роботи від 5 років на близькій позиції; знання англійської мови; знання професійної області; законодавства | ініціативність; цілеспрямованість; відповідальність; дисциплінованість; вміння працювати в стресових ситуаціях | від 7000 грн.  + премії, соцпакет |
| ***Менеджер ресторану / адміністратор*** | підготовка зали до роботи; контроль над роботою ресторану протягом дня; організація роботи персоналу і проведення навчання; урегулювання конфліктних ситуацій; проведення інвентаризації  приладів та посуду | освіта не нижче середньої спеціальної; досвід роботи в ресторанах; комп’ютерна грамотність; управлінські навички | активність; ретельність; комунікабельність | від 3800 грн.  + премії, соцпакет |
| ***Керуючий мережею ресторанів в окрузі*** | створення офісу «з нуля»; добір персоналу; оперативне управління діяльністю мережі ресторанів в окрузі; контроль над дотриманням стандартів якості та бюджету; забезпечення необхідної норми прибутку; участь у відкритті нових об’єктів; взаємодія з держорганами | вища освіта; досвід управління мережею ресторанів від 3 років; знання англійської мови | ініціативність; стресовитривалість; аналітичний склад розуму; цілеспрямованість | від 9000 грн.  + премії, соцпакет, особистий автомобіль; компенсація оренди житла |

Специфіка бізнесу в індустрії гостинності полягає в тому, що не розуміючи суті роботи своїх підлеглих, менеджер навряд чи зможе стати гідним керівником і грамотно вибудувати бізнес, якою б гарною не була його теоретична підготовка. Більше того, у багатьох компаніях серед обов'язкових вимог до кандидата – здатність у будь-який момент замінити свого підлеглого. Це зумовлено тим, що робота готелю – свого роду безперервне виробництво: 24 години, 365 днів на рік. У менеджерів робочий день ненормований та характеризується великою часткою розмовних контактів (безпосередньо та по телефону), значною нервовою напруженість тощо.

У становленні молодого фахівця особливо важливу роль відіграє *технологічна практика* на провідних підприємствах індустрії гостинності, основна мета якої – ознайомлення із професією, збір матеріалів і одержання практичних навичок, закріплення, розширення, поглиблення й систематизація знань, отриманих при вивченні загально-професійних і спеціальних дисциплін на основі вивчення діяльності підприємства, галузі. Відповідно до навчального плану та графіка проходження практики тривалість технологічної практики складає майже чотири місяці (для студентів денної форми навчання).

Персонал в індустрії туризму та гостинності – фактор, що визначає характер індустрії гостинності, важлива складова частина кінцевого продукту, і, отже, якість обслуговування в організаціях готельного і туристського бізнесу залежить від майстерності і самосвідомості їх службовців. Проте важко дати повне й точне визначення гостинної поведінки – гостинність важко виміряти або включити до навчальної програми. Це, насамперед, якість обслуговування, а не рівень підготовки або досвід, якому вчаться.