

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Розвиток фахових компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу

Студентки 3 курсу, 8с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Гаврилюк
Аліни
Юріївни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко
Маргарита
Григорівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

ГАВРИЛЮК АЛІНІ ЮРІЇВНІ*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Розвиток фахових компетентностей персоналу сервісних служб готелю «BOSSFOR», М. ОДЕСА.

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи полягає у розкритті та удосконаленні практичних рекомендацій щодо розвитку фахових компетентностей персоналу сервісних служб підприємства готельного господарства.

Об'єкт дослідження – процеси розвитку фахових компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні положення та прикладні аспекти розвитку фахових компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Діагностика фахових компетентостей персоналу сервісних служб готелю «Bossfor», м. Одеса

1.1 Система управління розвитком персоналу

1.2. Оцінка рівня фахових компетентостей персоналу сервісних служб готелю

РОЗДІЛ 2. Напрями розвитку фахових компетентостей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного господарства «Bossfor», м. Одеса

2.1. Імплементация системи моніторингу розвитку персоналу

2.2. Напрями удосконалення фахових компетенцій персоналу сервісних служб готелю

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09.2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09.01.2023 р.	21.11.2022 р.- 09.01.2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р.	18.01.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р.	19.01.2023 р. 26.01.2023 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

М.Г.Бойко
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

А.Ю.Гаврилюк
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Гаврилюк А.Ю. виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Розвиток фахових компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Bossfor», м. Одеса» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи впровадження системи розвитку фахових компетентностей персоналу на підприємстві.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад впровадження системи моніторингу розвитку персоналу у досліджуваного готелю.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню впровадження напрямів удосконалення фахових компетенцій персоналу сервісних служб готелю.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

М.Г.Бойко

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Гаврилюк А.Ю.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

(підпис)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко
(ініціали, прізвище)

(підпис)

« » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ ГОТЕЛЮ «BOSSFOR», М.ОДЕСА.....	
1.1 Система управління розвитком персоналу	9
1.2. Оцінка рівня фахових компетентностей персоналу сервісних служб готелю	14
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА «BOSSFOR» М. ОДЕСА	
2.1. Імплементация системи моніторингу розвитку персоналу	20
2.2. Напрями удосконалення фахових компетентностей персоналу сервісних служб готелю	24
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	32

ВСТУП

Актуальність теми. Зважаючи на усі події, які відбуваються в країні та світі, підприємства готельного бізнесу мають докладати безліч зусиль аби залишатися «на плаву» та займати лідируючі позиції серед конкурентів. В першу чергу це стосується модернізації особового складу, як основного важеля успішної підприємницької діяльності. Обов'язковим є впровадження заходів з підвищення кваліфікації працівників. Розвиток кадрового потенціалу тісно пов'язаний з впровадженням інноваційних технологій в готелях, тому працівники мають бути наділені низкою професійних знань, умінь та навичок, які будуть успішно застосовувати в процесі роботи.

Рівень дослідженості теми. В процесі науково-технічного прогресу досить різко стало питання розвитку фахових компетентностей персоналу, безліч аспектів цієї проблеми знайшли своє відображення у роботах таких вітчизняних науковців та роботи закордонних фахівців: Гончар В.О. [1], Г.Б. [2], Кичко І.І., Гайова Д.В. [3], Маркін І.А. [4], Кузина О., Радинович О. [5], Євицька І. В, Корж Н. В., Онищук Н. В. [6], Стельмашенко О.В. [8], Єльнікова Г.В. [9], Кичко І.І., Горбачова О.Ю. [10]. Проте, попри наявність значної кількості досліджень питань розвитку персоналу, неможливо стверджувати про цілковите вирішення цього питання. Що вказує на актуальність та важливість дослідження цієї теми.

Метою є розкриття та удосконалення практичних рекомендацій щодо розвитку фахових компетентностей персоналу сервісних служб підприємства готельного господарства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- дослідити сутність системи управління розвитком персоналу готелю;
- проаналізувати рівень фахових компетентностей кадрового потенціалу;
- розробити рекомендації щодо підвищення рівня професійного розвитку;
- обґрунтувати пропозиції щодо впровадження системи моніторингу розвитку фахових компетентностей персоналу готелю «Bossfor».

– оцінити рівень якості надання послуг сервісних служб готелю;

Об'єкт дослідження – процеси розвитку фахових компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні положення та прикладні аспекти розвитку фахових компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження. В ході роботи застосовувалися такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз, синтез і узагальнення – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу, анкетування – з метою дослідження рівня кваліфікації персоналу сервісних служб готелю, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності методичних та впровадження теоретичних підходів розвитку кадрового потенціалу, математичні методи. Для виявлення тенденцій професійного розвитку персоналу підприємств готельного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм Microsoft Office.

Інформаційна база. В процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи використовувалися основними інформаційними джерелами такі як: матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, матеріали мережі Інтернет, нормативні та підзаконні акти з питань управління персоналом, внутрішня звітність готелю «Bossfor», м. Одеса, та матеріали з офіційного сайту та сторінок соціальних мереж закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження теоретичних та практичних підходів для розвитку фахових компетентностей суб'єктів готельного бізнесу.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 29 стор., на яких представлено 4 таблиці та 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТОСТЕЙ

1.1. Система управління розвитком персоналу

Дослідження моєї дипломної роботи будується на прикладі готелю «Bossfor». Трішки про нього: знаходиться в місті Одеса, розташований в районі Аркадії на вулиці Генуезькій 24-Д. Позиціонується як бізнес-готель, має 2 конференц-зали Sapphire та Diamond для проведення різних подій. Пропонує 25 високо комфортабельних номерів різної категорії: «Стандарт», «Стандарт джуніор», «Напівлюкс», «Люкс» та «Двухкімнатний люкс», які виконані в сучасному дизайнерському стилі. Контингент – переважуюча частина ділові туристи, але також приїжджають відпочивати сім'ями. Завантаження готелю зазвичай високе через значну кількість бізнес-заходів, та тих, хто їздить у відрядження по робочим справам. Але нині, зважаючи на війну та сезонність завантаженість – середня, попит є.

Час не стоїть на місці, тому кожного разу виникає потреба у вдосконаленні процесів ведення бізнесу, впровадженні інноваційних технологій, у розробці абсолютно нових підходів управління персоналу, у компетентності. Зважаючи на те, що головним важелем в ефективному функціонуванні підприємства є людський резерв, необхідно забезпечувати безперервний розвиток їхніх теоретичних знань, навичок та практичних умінь, які персонал зможе успішно застосовувати при виконанні своїх трудових обов'язків.

Так як у готелів основною є послуга з тимчасового розміщення, у всіх підприємств є можливість створити комфортні умови проживання, тому доводиться вирізнятися різноманітністю додаткових послуг та безпосередньо компетентністю, якістю надання сервісу.

Унікальна уніформа, бездоганний зовнішній вигляд персоналу, чудові манери та високий рівень обслуговування споживачів – це те що підкреслює індивідуальність готелю. Також конкурентноспроможність підприємства залежить від професійної підготовленості працівників, їхньої здатності адаптуватися під нові ринкові тенденції, подолати значну кількість впливу

негативних факторів на його розвиток і вийти на новий рівень господарської діяльності. Тому неабияку увагу приділяють системі управління розвитком персоналу на усіх рівнях ієрархії, адже професіоналом своєї справи має бути як керівник, так і підлеглий.

Система управління розвитком персоналу – це сукупність організаційних методик впровадження заходів, які націлені на вдосконалення професійно-кваліфікаційних та особистісних характеристик працівників підприємства. По своїй суті являється частиною системи управління та має безпосередній вплив на ефективність функціонування готелю в цілому.

Передумовами вдосконалення системи розвитку професійних здібностей та якостей персоналу в готелі «Bossfor» стали:

- усвідомлення керівників масштабів необхідності розвитку трудового потенціалу кожного з співробітників;
- вирішальна роль та безпосередній вплив працівників на загальний результат команди;
- усвідомлення відповідності вимогам, які висуває ринок, та необхідності відповідної підготовки кадрів в залежності від робочого функціоналу.

Таблиця 1.1

Переваги системи розвитку персоналу готелю «Bossfor»

№	Перелік переваг
1	Підвищення мотивації співробітників
2	Збільшення відданості своїй справі
3	Повне розкриття та використання робочого потенціалу
4	Простіше впровадження та застосування інноваційних технологій
5	Забезпечення швидкого кар'єрного росту працівників

Джерело: складено автором

Відповідно до загальної стратегії розвитку готельного підприємства «Bossfor», м. Одеса, розвиток персоналу здійснюється у трьох основних напрямках:



Рис. 1.1. Переваги основних напрямів розвитку персоналу

Джерело: вдосконалено автором на основі джерел [1,2]

Принципи розвитку персоналу:

1. Здійснення доцільного відбору та розстановки персоналу, залучення необхідних для досягнення цілей готелю фахівців.
2. Підготовка і перепідготовка всіх співробітників.
3. Оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед готелем.

Готель «Bossfor» надає особливого значення людському потенціалу та використовує значні матеріальні та часові ресурси для його розвитку. За останні

півтори роки було проведено близько 5900 годин на зовнішніх та внутрішніх тренінгах, майстер-класах, лекційних заняттях із залученням кращих вітчизняних та закордонних спеціалістів. Ряд цих заходів був спрямований на формування сприятливого внутрішнього соціально-психологічного клімату в колективі на підприємстві, підвищення мотивації та лояльності між працівниками, їх зацікавленості в роботі і залученості. Програма навчання була присвячена розвитку універсальних навичок та умінь, які обумовлюють гармонійний розвиток компетентностей персоналу всередині готелю.

Для нових співробітників проводяться Welcome-тренінги, безпосередньо на робочому місці, де їх ближче знайомлять із історією створення готелю, переліком основних послуг, функціональними обов'язками, корпоративною культурою готелю, стандартами обслуговування, роз'яснюють законодавство України та допомагають засвоїти правильне заповнення звітної документації даного підприємства. Тому необхідна централізація системи управління персоналу, їх навчання та атестацію, рівень кваліфікації, аби була можливість оцінити рівень професійної підготовки кожного працівника індивідуально.

Щомісяця для усіх проводяться симуляції, маркетингові тренінги, програми перенавчання, тайм-менеджмент, рольові ігри «особливий клієнт», управління конфліктами, на яких працівники підіймають проблеми, які виникли за цей період і разом з керівництвом визначають шляхи вирішення спірних питань, вдосконалюють сервіс, вивчають психологію гостя, практикують нові механізації продажів, вдосконалюють техніки надання готельного сервісу, отримують знання з ефективного управління власним часом тощо.

Також систематично проводяться базові управлінські тренінги та навчальні курси для адміністративного персоналу. Для формування навичок та їхнього успішного застосування на практиці учасники тренінгів виконали індивідуальні та групові практичні вправи, взяли участь у рольових кейсах і виконали безліч завдань.

Практикуються ротації між підприємствами для обміну професійним досвідом, адже важливим аспектом в роботі кожного співробітника є високий рівень сервісу та якісне обслуговування.

Обов'язковим є проведення корпоративів двічі на рік – взимку та влітку для підтримки дружньої атмосфери в колективі. Час від часу менеджери готелю влаштовують спільні походи в кіно, на пляж чи інший активний відпочинок.

На офіційних заходах відбувається процес нагородження кращих співробітників, та оголошення тих, хто отримав підвищення по службі.

Встановлення політики винагороди – на новий рік між співробітниками готелю були розіграні абонементи в спа-комплекс, спортивний зал та салон краси, в липні минулого року відбувся спільний похід в Карпатські гори. У всіх співробітників готелю «Bossfor» є знижки на власну продукцію та послуги (50% на будь-який номер/1 раз на рік для себе чи своїх близьких).

Основною перевагою системи розвитку персоналу готелю «Bossfor» є використання HR-технологій і інструментів, наявність ефективної бізнес-стратегії управління персоналом, в основі якої лежать такі принципи:

1. Постійний аналіз діяльності та робота над помилками.
2. Швидка адаптація під мінливість ринку.
3. Створення та вдосконалення програми розвитку керівників.
4. Створення та забезпечення умов безперервного розвитку персоналу підприємства.
5. Застосування принципу «відкритого діалогу», налагодження комунікації між працівниками та керівництвом, відділами, взаємодопомога.
6. Мотивація співробітників. Політика індивідуальної та командної винагороди за досягнення.

1.2. Оцінка рівня фахових компетентностей персоналу сервісних служб готелю

Ефективність та доцільність впровадження системи управління розвитком персоналу неможливе без оцінки компетентності персоналу, структури і динаміки його чисельності, а також аналізу рівня освіти, кваліфікації [3], просування кар'єрними сходами, результатів роботи співробітника на підприємстві з наданням зворотного зв'язку, інформації про ступінь задоволеності працівників їхнім становищем.

Тлумачення оцінки персоналу за вченим І.А.Маркіним – «цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці тощо) працівників з відповідними параметрами, вимогами. Фактично, це регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з точки зору, як досягнутих результатів, так і того, як їх досягнути або завдяки чому будуть досягнуті ці результати» [4].

Оцінка рівня фахових компетентностей персоналу включає в себе не лише особистий потенціал співробітників, їхній професійний рівень, компетенцію, а й фактичну реалізацію цих знань, досвіду та навичок на практиці у робочому процесі, під час виконання тих чи інших трудових завдань та досягненні ефективного результату готельного підприємства загалом.

Політика оцінювання персоналу ґрунтується на:

- рівнозначних принципах оцінки рівня компетентності, інтелектуального потенціалу персоналу, ділових і професійних знань та практичних навичок, які необхідні для тої чи іншої робочої посади;
- якості виконання посадових обов'язків, об'єм та кількість затраченого часу на трудових завданнях, ефективність діяльності в цілому;
- рівні досягнення поставлених цілей. Тут рівнозначними виступають особисті та цілі готельного підприємства.

Основні функції оцінювання:

1. Орієнтуюча – самооцінка, усвідомлення співробітником свого положення та можливість визначення напрямку та способу подальшої діяльності.
2. Стимулююча – викликає певні емоції, спонукає співробітника до певного напрямку діяльності.

Основними складовими політики розвитку персоналу готелю «Bossfor», м. Одеса є:

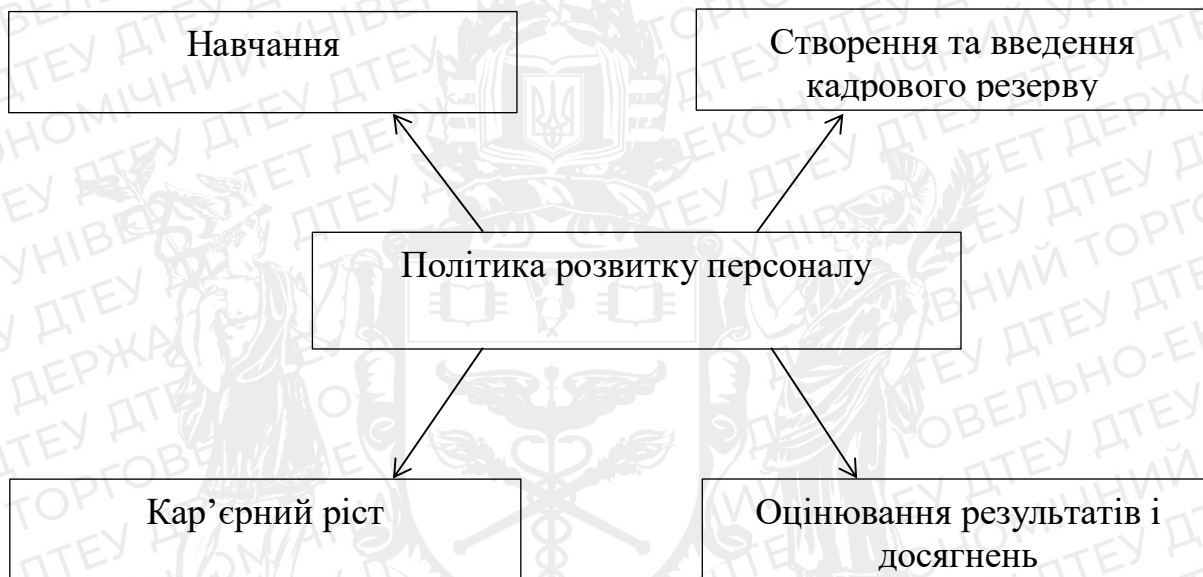


Рис 1.2. Політика розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором на основі джерела [5]

Готель також має власну систему атестації працівників. Вона проводиться систематично, має аналітичний характер, проводиться з метою покращення виконання своїх трудових обов'язків персоналу.

Атестація спрямована на досягнення таких функцій готелю як:

- інформативної;
- адміністративної;
- мотиваційної.

Таблиця 1.2

Групи функцій оцінки результатів діяльності персоналу готелю

№	Функції	Результат
1	Інформативна	Забезпечення самих працівників та керівників необхідними даними щодо внеску кожного працівника у досягнення цілей підприємства, виконання визначеної місії
2	Адміністративна	Відбувається переміщення персоналу по кар'єрним сходам (підвищення та пониження), зміна розміру премій, доплат та в цілому оплати праці на основі якісних та кількісних даних
3	Мотиваційна	Зосередження працівників на покращення своєї трудової діяльності в потрібному для підприємства напрямі

Джерело: складено автором на основі джерел [4,7]

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору професійних кадрів (відбувається процес формування кадрового резерву) й розвитку персоналу підприємства готельного бізнесу, що в майбутньому буде сприяти підвищенню рівня продуктивності праці, задоволеності клієнтів, доходу підприємства в цілому, а також збільшення частки охоплення ринку.

Об'єктивно вірна оцінка компетентності необхідна не лише роботодавцеві, а й самому працівнику. Володіючи правдивою інформацією про себе, працівник дістає можливість обґрунтовано захищати власні права в організації, регулювати свою поведінку, будувати кар'єрні плани [6].

Оцінка рівня кваліфікації працівників готелю «Bossfor» проводиться, з врахуванням:

- думки керівників усіх підрозділів, які пов’язані в процесі роботи;
- результатів самооцінки працівників (суб’єктивна);
- аналізу персональних листів працівників, які ведуться по кожному працівнику готелю, його характеристики (об’єктивна);
- думка та позиція керівника (працівник готельного підприємства, який за результатами атестації лідирує в списку, першим зараховується в резерв та отримує пріоритет на першочергове висунання на керівні посади та при просуванні по службі).

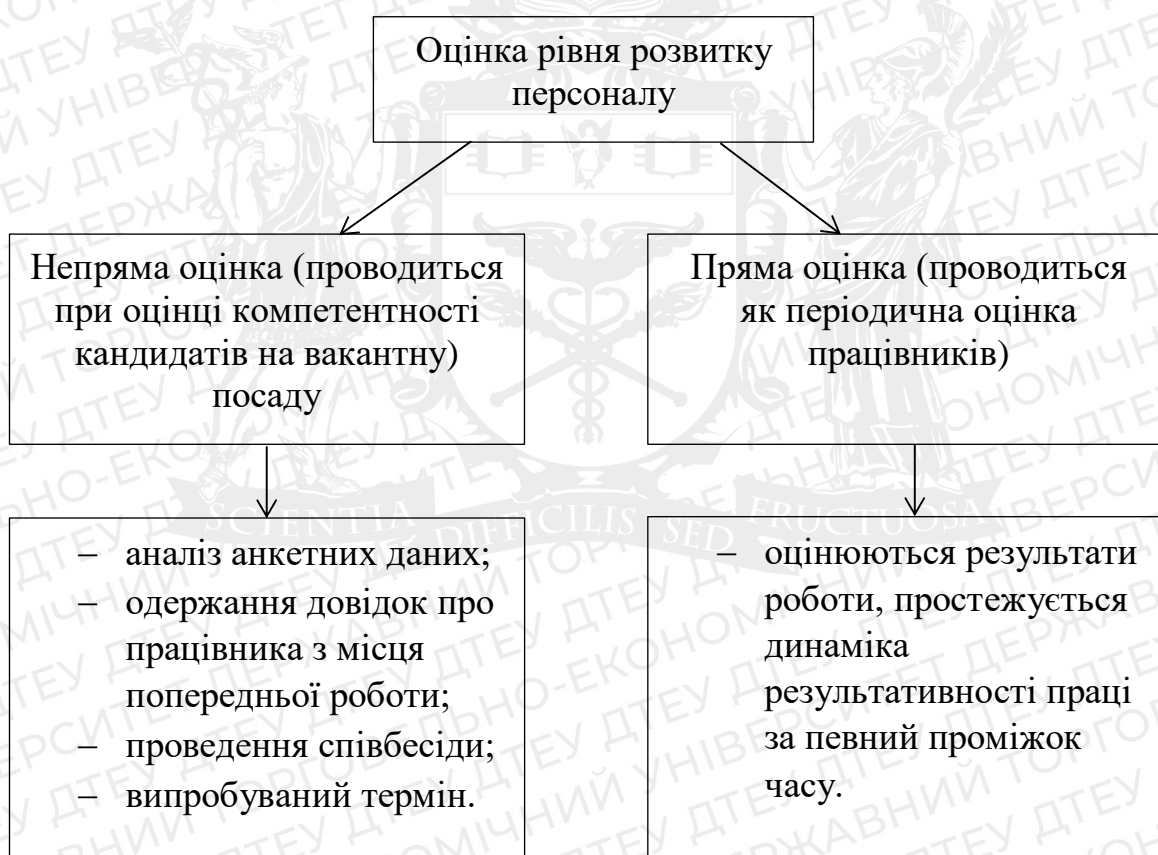


Рис. 1.2 Схема оцінки рівня розвитку фахових компетентностей готелю «Bossfor», м. Одеса

Джерело: вдосконалено автором на основі джерел [3,7]

Загальні результати оцінювання кваліфікаційного рівня кожного співробітника фіксуються в персональному листі, куди входять повні відомості про працівника:

1. Освіта, посада, яку обіймає на даний період.
2. Оцінки усіх видів виконаних робіт.
3. Дата, місце, строк, успішність проходження стажування.
4. Дата проходження тренінгу та строк закінчення навчання.

Своє відображення також знаходять рівень підготовки співробітника:

- загальна кількість та успішність проходження тренінгів, навчальних курсів та підвищення професійної кваліфікації;
- участь у відрядженнях на інші (дочірні) підприємства для ознайомлення та перейняття необхідного досвіду;
- самостійне навчання;
- засвоєння практичних навичок їх відтворення на обіймаючій та суміжній посадах (заміщення на період хвороби, відпусток, відрядження), робота над універсальністю працівника;
- залучення до участі в ділових нарадах, переговорах, «п'ятихвилинках».

Необхідно відзначити, що оцінка діяльності персоналу вимагає наявності стандартів результативності праці (вони мають бути вказані в посадовій інструкції чи додані до неї). За допомогою стандартів ефективності праці проводиться співвідношення результативності діяльності відповідно до зазначених норм.

У стандарти виконання обов'язково треба включати такі види інформації як: кількісні цільові показники і якісні результати роботи персоналу за певний період. Стандарти виконання націлені на те, як добре завдання виконані. Формат викладення інформації в стандарті має бути простим і ясным для легкої постановки задач керівником і для отримання очікувань про вихідний результат роботи підлеглого.

Взаємопов'язаними є стандарти виконання і трудові завдання, тому загальноприйнятим є їх взаємний розвиток. Стандарти виконання включають в себе вимоги до роботи за такими критеріями: прийнятних або неприйнятних для

поведінки працівника, що відіграють ключову роль в системі «аналіз роботи працівника – оцінка виконання роботи».

Отже, підсумуючи, можна зробити висновок, що рівнозначними є якісна характеристика ефективності роботи співробітника та показники його здатності до виконання трудових завдань. Політика управління готелю «Bossfor», м. Одеса в повній мірі докладася усіх зусиль для розвитку рівня компетентності своїх працівників, їхньої трансформації, застосування інноваційних технологій та адаптації відносно процесу глобалізації економіки, ринкових змін та на соціально-культурному просторі.



РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНИХ СЛУЖБ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА «BOSSFOR», М. ОДЕСА

2.1. Імплементация системи моніторингу розвитку персоналу

Моніторинг результатів діяльності персоналу дуже широко використовується в усіх сферах, не виключенням є готельний бізнес. Імплементация системи моніторингу розвитку персоналу є невід'ємною складовою у підвищенні продуктивності роботи працівників, збільшення рівня їх мотивації та являється однією зі складових частин системи управління персоналом, підвищує ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Сучасна концепція менеджменту розглядає працівника як «соціальну людину», як головного ресурсу підприємства, що приділяє особливу увагу безперервному комплексному (особистісно-професійному) розвитку співробітникам. Завдяки проведенню системи заходів з скринінгу розвитку персоналу відбувається гармонізація процесу діяльності готелю, обслуговування гостей та взаємодії персоналу всередині самого підприємства. Можна відслідкувати як співвідносяться особистісні якості з фаховими компетентностями, відповідність трудової поведінки працівника певним вимогам, внесок кожного співробітника (окремо) в діяльність та загальний результат командної роботи. Це в свою чергу допомагає виявити помилки та виправити їх для спрямування на отримання бажаного результату.

За Єльніковою Г.В. «моніторинг – комплекс процедур щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкта і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів його розвитку» [10].

Процес імплементации системи моніторингу розвитку персоналу готелю «Bossfor», м. Одеса має складатися з таких процесів:



Рис. 2.1 Схема імплементації системи моніторингу розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором

Впровадження системи моніторингу персоналу доволі складний процес, який складається з таких основних етапів:

1. Оцінка.
2. Планування (подальшого розвитку).
3. Навчання.
4. Контроль.

Система оцінювання включає об'єкт, суб'єкт та перелік критеріїв та методів оцінки для правдивості та комплексності. Правильний добір та ранжування критеріїв оцінки згідно стандартів якостей персоналу дає змогу повністю оцінити картину, отримати всебічний діагностичний результат, визначити сильні і слабкі сторони кожного працівника готелю.

Виділяються такі показники оцінки:

Таблиця 2.1

№	Критерії оцінки	Сутність
1	Професійні	Наявність професійних знань, досвіду, навичок та умінь, її кваліфікації, результатів праці (показника KPI – Key Performance Indicator),.
2	Ділові	Наявність таких особистих якостей: відповідальність, організованість, ініціативність, практичність.
3	Морально-психологічні (суб'єктивні)	Індивідуальні особливості, спроможність до самоаналізу, стресостійкість, авторитет.

Джерело: розроблено автором

Готель «Bossfor», м. Одеса впровадив наступні засоби оцінювання:

- Тестування, анкетування;
- проведення структурованих інтерв'ю та усних співбесід;
- кейси (рольові ділові ігри).

На основі отриманої інформації відбувається планування розвитку співробітників та їхнє просування по службі. Цей процес включає в себе чітко визначені зобов'язання працівника, складений план дій, встановлені часові рамки та визначений рівень відповідальності, плановий результат діяльності та

граничні значення. Вся ця інформація прописана і затверджена в посадовій інструкції.

Найоптимальніше проведення дистанційного навчання безпосередньо на робочому місці, не відриваючись від робочого процесу, проте адміністрація готелю затрачає безліч засобів та проводить низку практичних заходів тощо. Учасниками є усі співробітники підприємства, які поділені відповідно посади та підрозділу. Особливістю такого навчання є короткий термін, висока ефективність, можливість обміну досвідом, підвищення мотивації, проте воно є матеріально затратним та залежить від ступеня зацікавленості учасників в учбовому процесі, тому його доцільність має аналізуватися.

У системі моніторингу розвитку персоналу обов'язковим є етап контролю, котрий базується оцінці результатів попередніх етапів, їхнього аналізу та обговорення керівництва з підлеглим методів удосконалення показників результатів трудової діяльності. Це буде мати свій вплив на збільшення чи зменшення заробітної платні та на просування чи понижування по кар'єрним сходам. На жаль, етап контролю недосконалий і потребує більшої моніторингу з боку керівництва «Bossfor».

Отже, проаналізувавши дані дослідження, можна зробити висновок, що для стабільного та якісного функціонування готелю «Bossfor», м. Одеса необхідно вдосконалити політику підприємства, зорієнтувати саме на розвиток людських ресурсів. Окрім проведення симуляцій (розбір ділових ситуацій), маркетингові тренінгів, тайм-менеджменту, рольових ігор, розбору кейсів слід вдосконалити алгоритм підбору персоналу та контроль за ситуацією з боку керівництва, аби вчасно урегулювати спірні питання та вирішувати ситуації.

2.2. Напрями удосконалення фахових компетентностей персоналу сервісних служб готелю

Для удосконалення фахових компетентностей персоналу сервісних служб готелю в першу чергу необхідно адаптувати побудову системи управління. Важливим аспектом є комунікація між керуючою ланкою та підлеглими, також налагоджений зв'язок між підрозділами. Керуючі ланки, в тому числі лінійні менеджери повинні слідкувати та підтримувати позитивний дружній клімат всередині колективу, проводити заходи зі зближення співробітників готелю «Bossfor», проводити мотиваційні заходи тощо.

Служби обслуговування, знаходячись в безперервному прямому контакті з споживачами готельних послуг, мають неабияк розбиратися в психології людей, розуміти потреби та дотримуватися високого рівня задоволеності сервісом. Тому необхідне проведення анкетувань, психологічних тестів, розбір робочих кейсів, проведення симуляцій, інтерв'ю з рівня задоволеності співробітником умов праці на підприємстві, виявлення його особистого бачення професійного розвитку в межах даного підприємства.

За рахунок діагностики та аналізу можливо вдосконалити стратегію, організаційну структуру, менеджмент, планувальні заходи та контроль, відповідність кваліфікації працівників до їхніх посадових обов'язків, уміння швидко адаптуватися до змін та повсякденної поведінкової реакції.

Для вдосконалення фахових компетентностей персоналу необхідне впровадження таких методів:

1. Створення точних вимог до характеристик компетентностей персоналу із застосуванням інноваційних технологій, нових форм і методів навчання.
2. Забезпечення системи обміну досвідом передових працівників підприємства та залучення фахівців із інших організацій.

3. Створення навчального контенту і забезпечення доступу до матеріалів усіх працівників дистанційно, систематичне оновлення та доповнення бази.
4. Створення кадрового резерву, що володіє високим потенціалом.
5. Розробка дієвої системи професійної орієнтації і адаптації персоналу.
6. Атестація працівників, об'єктивне оцінювання.
7. Кваліфікація та перекваліфікація персоналу.

Навчання персоналу обов'язково має бути двостороннім – навчально-методичні, інформаційні заходи теоретичні матеріали мають закріплюватися практичними завданнями та задачами. Мають бути підготовлені інструменти комунікацій між співробітниками. Наприклад використання Бітрікс24 чи будь-якого іншого додатку, де буде відкритий доступ до навчальних курсів з можливістю перегляду історії та аналізом попередніх результатів, тематичних форумів з відкритими чатами обговорення, буде можливість задавати питання адміністраторам, залишати коментарі, нагадувати та отримувати нагадування, ставити завдання та вибирати кінцеву дату здачі, виконувати завдання та публікувати результати, делегувати завдання або спільно виконувати їх з співробітниками інших підрозділів тощо.

Створення онлайн-системи освіти на базі підприємства «Bossfor» дозволить вивести рівень розвитку фахових компетентностей персоналу на новий рівень, дозволить ефективно використовувати робочий чат, надасть можливість отримувати теоретичні знання і виконувати їх при виконанні практичних завдань абсолютно усім співробітникам готелю, навіть за їх відсутності на фактичному робочому місці. Проте це не зменшує цінність офлайн тренінгів та інших пізнавальних заходів, які необхідні працівникам не тільки аби здобувати нові навички і знання та опановувати нові уміння.

Далі будуть наведені пропозиції з освітньої програми персоналу.

**Етапи впровадження онлайн/офлайн системи навчання в готелі
«Bossfor», м. Одеса**

Таблиця 2.2

№	Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу на підприємстві
1	Початковий	<ul style="list-style-type: none"> – планування, визначення дати, строків та кількості проведення навчальних та пізнавальних заходів; – визначення місця проведення заходів; – визначення цілей та завдань для експертів; – розробка практичних завдань; – пошук та залучення необхідних фахівців (тренерів, коучів тощо), домовленість про співпрацю.
2	Підготовчий	<ul style="list-style-type: none"> – затвердження програми оцінювання, визначення градації позитивних та задовільних результатів; – безпосереднє навчання; – затвердження учасників оцінювання та склад оцінювальної наради .
3	Проведення моніторингу та оцінки	<ul style="list-style-type: none"> – проведення експертного інтерв'ю за особливостями професійної спеціалізації відповідно до обіймаючої посади працівників; – безпосередня діагностика рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу; – вирішення кейсів та ділових рольових ігор.

4	Остаточний	<ul style="list-style-type: none"> – обговорення результатів на нараді експертів; – формування звіту про кінцеві результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінювання; – передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів та самим співробітникам.
---	------------	--

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3,8,9,10]

Проаналізувавши дослідження можна зрозуміти, що завдяки застосування цих методів системи моніторингу розвитку персоналу на практиці ми отримаємо більш кваліфікованих спеціалістів, які здатні критично мислити та знаходити вихід зі складних, в т.ч. конфліктних ситуацій, керуючись чітко визначеним алгоритмом дій, а не емоціями. Керівникам буде значно легше розподіляти завдання між підлеглими, взявши до уваги співвідношення їхніх посадових обов'язків з реальними результатами виконаних робіт. Це позитивно відобразиться на покращенні функціонування готелю «Bossfor» в цілому.

ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо розвитку фахових компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Bossfor», м. Одеса було:

1. Доведено, що імплементація системи розвитку фахових компетентностей персоналу сервісна є одним із способів збільшення задоволеності споживачів готельних послуг та одним із механізмів збільшення прибутку підприємства в цілому. Її запровадження рекомендоване, включає в себе систему управління персоналом, систематичність оцінювання його професійної діяльності та загального контролю кількісних та якісних показників з подальшим удосконаленням наявних відхилень.
2. Встановлено, що ефективність розвитку фахових компетентностей персоналу напряму залежить від системи моніторингу розвитку персоналу. Тому необхідне проведення поточних та підсумкових атестацій для контролю наявного рівня знань персоналу сервісних служб. Важливим є створення умов для тісної комунікації усіх відділів між собою. Написання фідбеку про роботу кожного працівника, розуміння ступеню задоволеності своїм робочим положенням.
3. Обґрунтовано, що рівень кваліфікації співробітників готельного підприємства має вагомий вплив на збільшення конкурентоспроможності та рентабельності підприємства. Сервісні служби готелю мають надавати готельні послуги відповідно до стандартів обслуговування, слідкувати за змінами ринкових тенденцій та застосовувати інноваційні технології в своїй професійній діяльності.
4. Досліджено фактичний рівень розвитку фахових компетентностей працівників готелю «Bossfor». Він є достатнім для якісного обслуговування споживачів і має підтримуватися й розвиватися відповідно до ринкових змін.
5. Проаналізовано систему моніторингу розвитку персоналу, яка включає в себе такі методи:

- створення точних вимог до характеристик компетентностей персоналу із застосуванням інноваційних технологій, нових форм і методів навчання;
- забезпечення системи обміну досвідом передових працівників підприємства та залучення фахівців із інших організацій;
- створення навчального контенту і забезпечення доступу до матеріалів усіх працівників дистанційно, систематичне оновлення та доповнення бази;
- створення кадрового резерву, що володіє високим потенціалом;
- розробка дієвої системи професійної орієнтації і адаптації персоналу;
- атестація працівників, об'єктивне оцінювання;
- Кваліфікація та перекваліфікація персоналу.

6. Запропоновано напрями удосконалення фахових компетентностей персоналу сервісних служб готелю. Більшу увагу треба безпосередньому підбору персоналу, зосередитися на якості навчання персоналу, збільшити кількість тренінгів, лекційних занять, узгоджувати відпрацювання кейсів і рольових робочих ігор.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

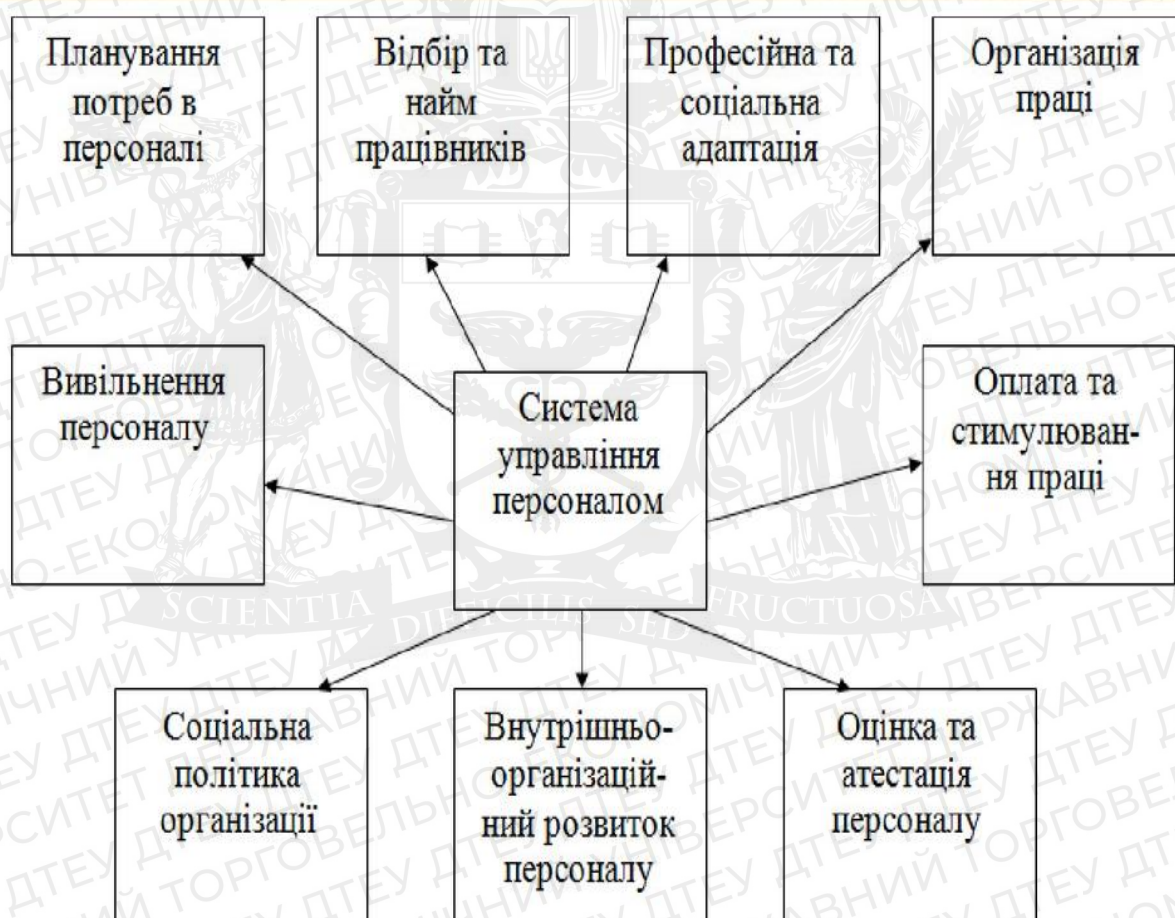
1. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Ефективна економіка № 1, 2017. С 3,6,7.
2. Кузьменко А.О., Мирошниченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації, 2018. С 874-875.
3. Кичко І.І., Гайова Д.В. Ефективна економіка №3. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску, 2021. С 4-7.
4. Маркін І.А. Визначення терміну «оцінка персоналу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2906>.
5. Кузина О., Радинович О. Personnel Management in the Hotel Business: the Importance of Training// Управління персоналом у готельному бізнесі: важливість навчання. 2019. С 56-60. [Електронний ресурс]. – Режим доступу – https://www.researchgate.net/publication/330724711_Personnel_Management_in_the_Hotel_Business_the_Importance_of_Training
6. Євицька І. В, Корж Н. В., Онищук Н. В. Готельна справа. Навчальний посібник. Вінниця, 2017. С 203, 487.
7. Оцінка персоналу в готельному бізнесі [Електронний ресурс]. – Режим доступу – https://pidru4niki.com/1593110660391/turizm/otsinka_personalu_gotelnomu_biznesi
8. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу – http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf
9. Єльнікова Г.В. Технологія адаптивного управління персоналом організації, 2019. С 8-14.

10. An Assessment of the Impact of Employee Satisfaction on Customer Satisfaction in Hotel Enterprises.// Оцінка впливу задоволеності працівників на задоволеність клієнтів готельних підприємств. // Journal of Business Research. Turk, 2018. С 795-799. [Електронний ресурс]. – Режим доступу – https://www.researchgate.net/publication/330005160_An_Assessment_of_the_Impact_of_Employee_Satisfaction_on_Customer_Satisfaction_in_Hotel_Enterprises
11. Кичко І.І., Горбачова О.Ю. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. Проблеми і перспективи економіки та управління. № 3, 2017. С 7-14.
12. Evaluating hotel performance: 6 key factors. [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <https://hospitalityinsights.ehl.edu/evaluating-hotel-performance>
13. Dipayan Mondal. Hotel Management Tips. Human Resource Management in Hospitality Industry: Role, Importance & Challenges.// Управління людськими ресурсами в індустрії гостинності: роль, значення та виклики, 2022. [Електронний ресурс]. – Режим доступу – https://www.hotelmanagementtips.com/human-resource-management-in-hotel/#google_vignette

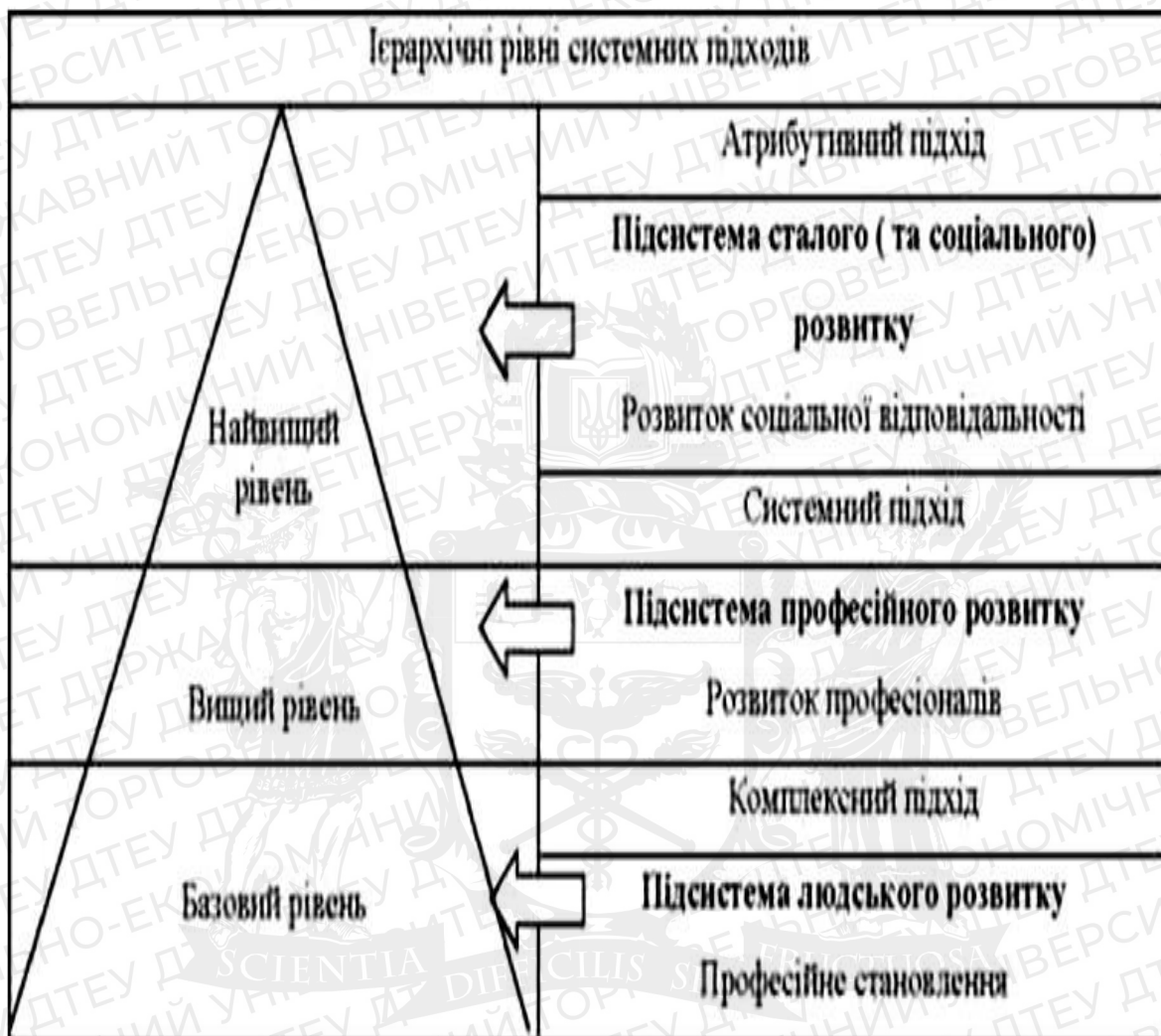
ДОДАТКИ

Додаток А

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

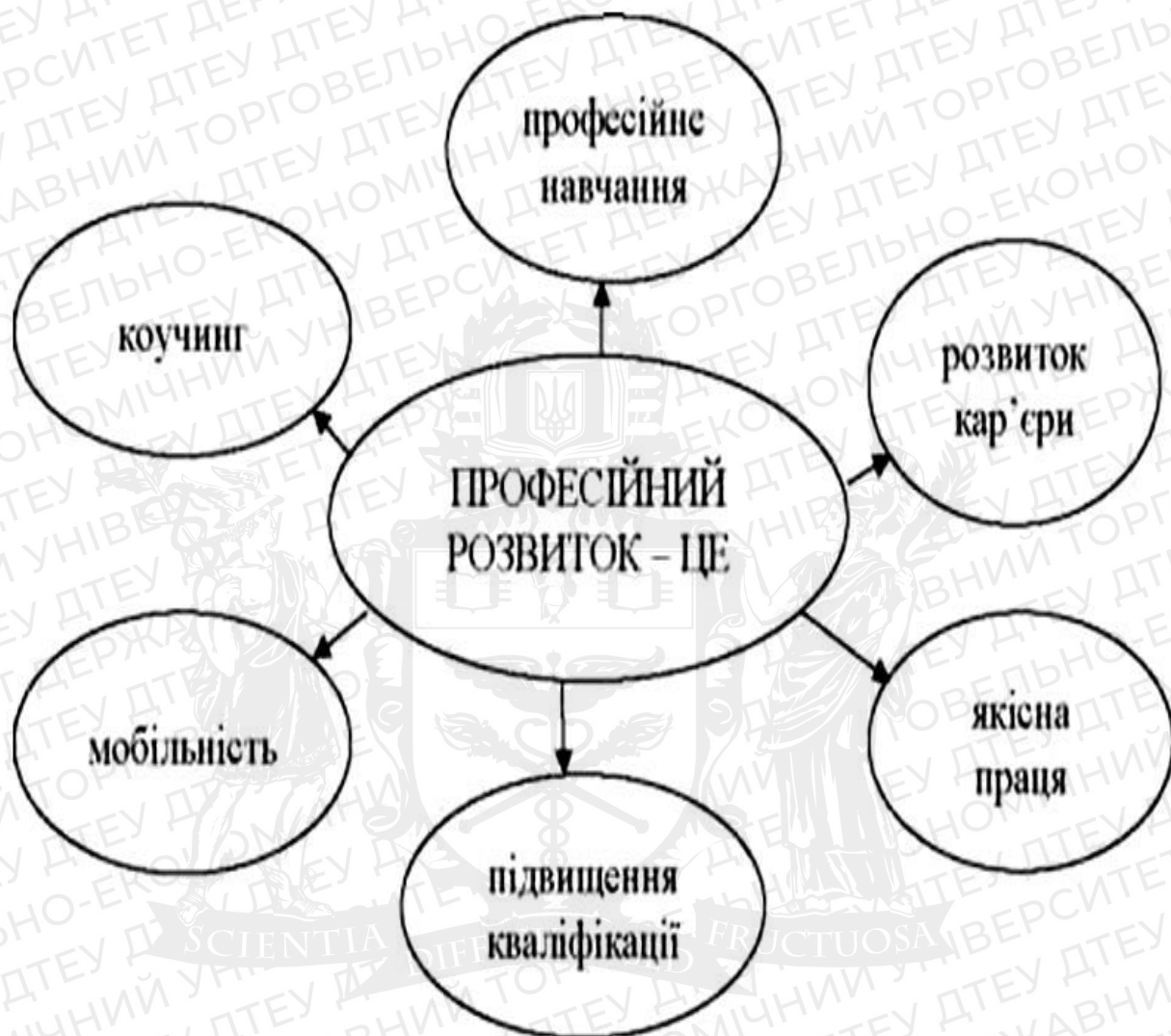


<https://ppt-online.org/146157>



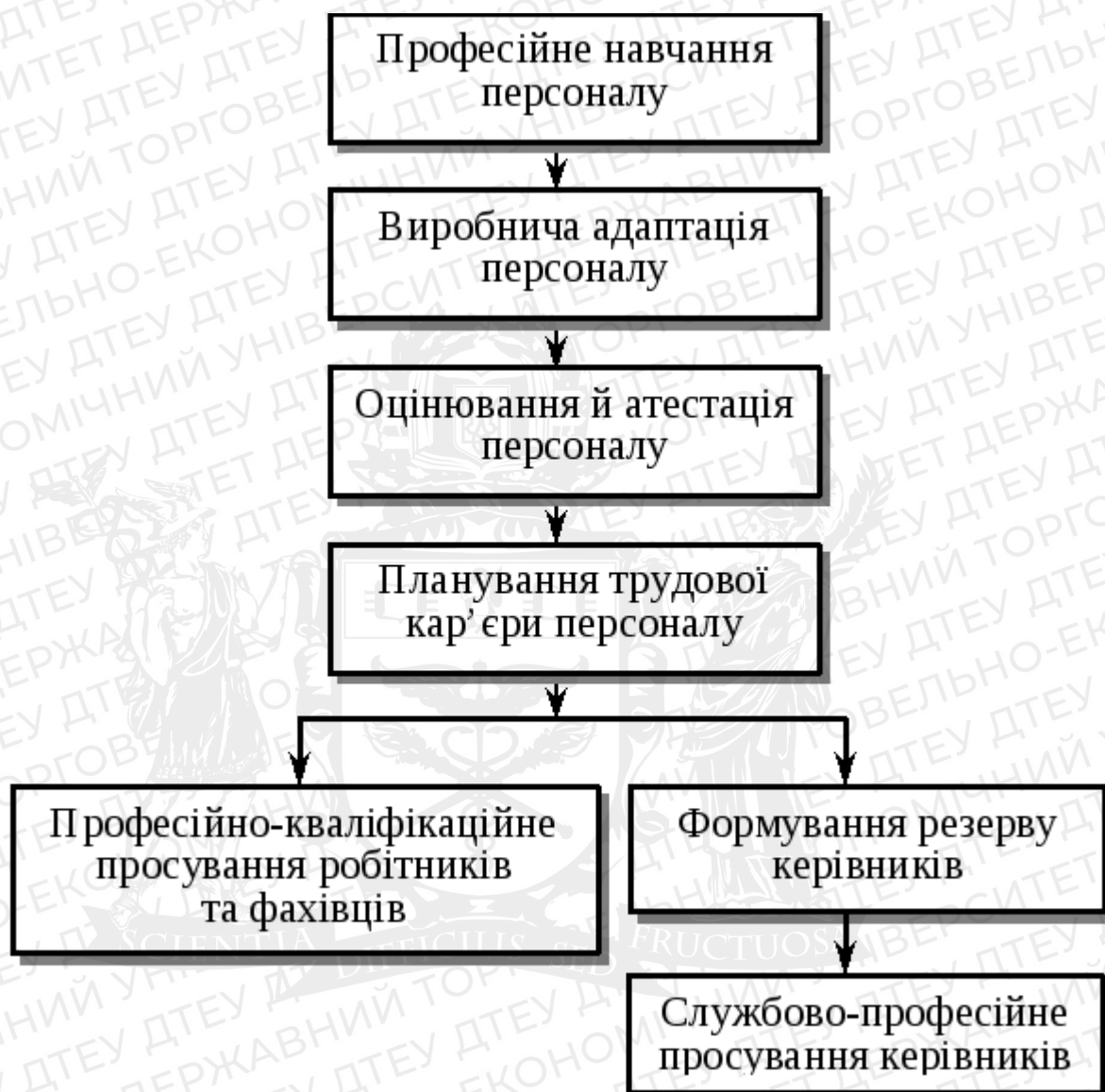
https://allreferat.com.ua/uk/menedgment_ypravlinnya_personalom/referat/5574

Додаток В



https://allreferat.com.ua/uk/menedgment_ypravlinnya_personalom/referat/5574/page/2

Додаток Г



Складові процесу розвитку персоналу підприємства

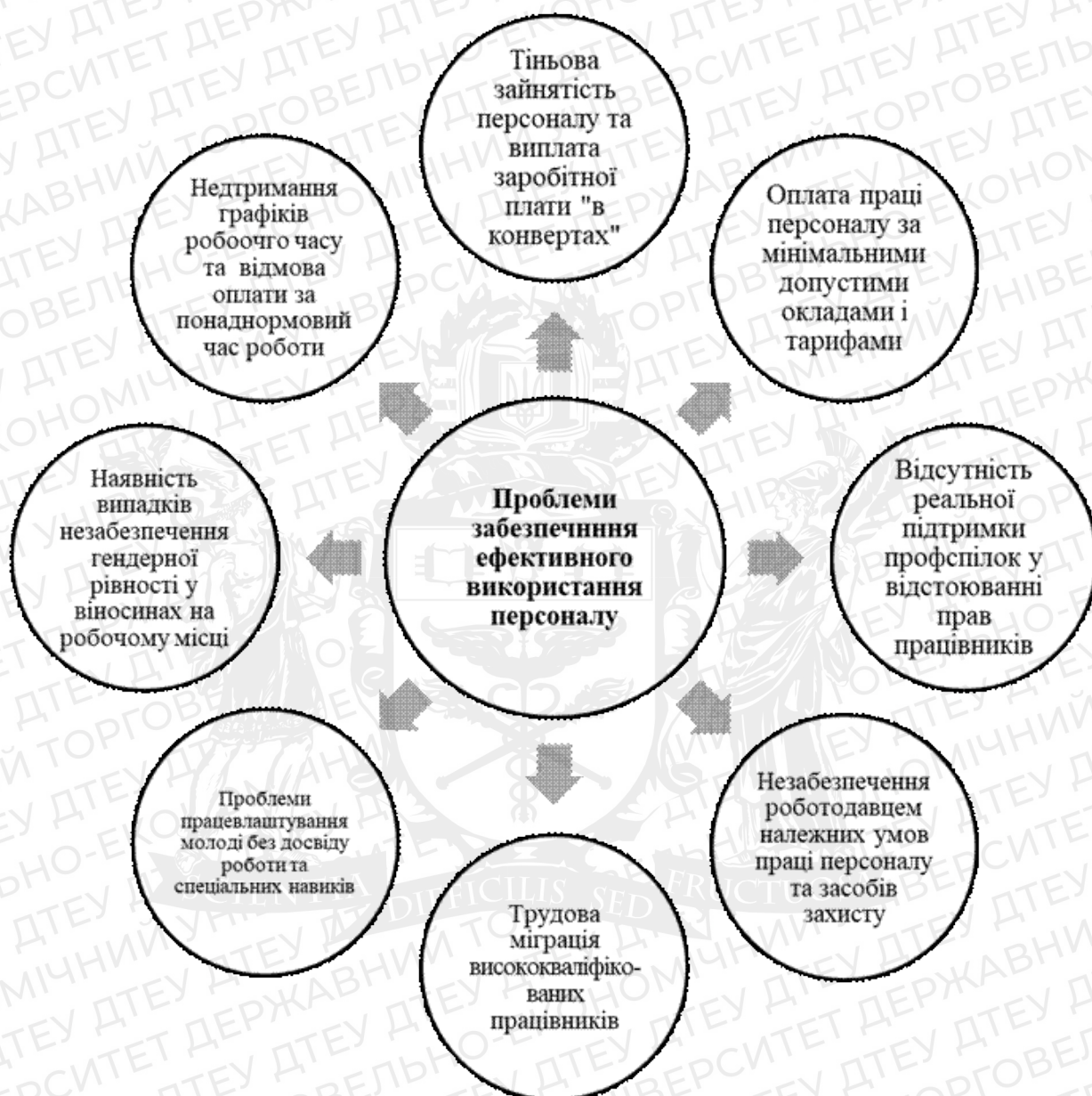
<https://studfile.net/preview/7398524/page:3/>



Рис. 2.1. Організація професійного навчання персоналу організації

<https://studfile.net/preview/5424189/page:18/>

Додаток Д



https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page19.html

Зміцнення відданості працівників цілям організації

Надбання персоналом знань і професійних навичок, необхідних для забезпечення подальшої ефективної

Розкриття потенціалу працівників, найбільш повне використання їхніх можливостей, схильностей, знань

Полегшення впровадження інноваційних змін

Забезпечення спадкоємності в управлінні

Переваги від наявності системи розвитку персоналу в організації

https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%94%D0%B7%D1%8F%D0%BC%D1%83%D0%BB%D0%B8%D1%87/page5.html