

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Розвиток професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу**

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

Крубер  
Яни  
Андріївни

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Романчук  
Людмила  
Дмитрівна

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»

**Освітня** «Готельно-ресторанна справа»

**програма**

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

## ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентці

***КРУБЕР ЯНІ АНДРІЇВНІ***

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

**1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Розвиток професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу»

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* розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу

*Об'єкт дослідження* – процес розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Mercure Kyiv Congress», м. «Київ»

*Предмет дослідження* – методичні та практичні підходи до розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу

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

##### **ВСТУП**

##### **РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ «MERCURE KYIV CONGRESS», М. КИЇВ**

2.1. Аналіз кадрової політики готелю

2.2. Визначення впливу чинників на фахові компетентності персоналу готелю

##### **РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «MERCURE KYIV CONGRESS», М. КИЇВ**

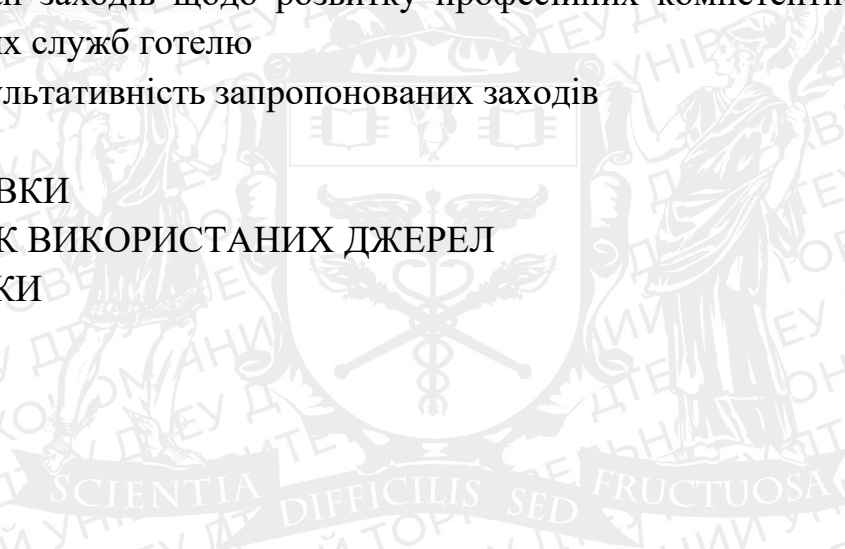
2.1. План заходів щодо розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю

2.2. Результативність запропонованих заходів

##### **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. - 22.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 22.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	23.01.2023 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2023 р.- 27.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	28.01.2023 р	28.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	29.01.2023 р. 11.02.2023 р	29.01.2023 р. 11.02.2023 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)

**Л.Д. Романчук**  
(ініціали, прізвище)

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

\_\_\_\_\_

(підпис)

**А.М. Расулова**  
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

\_\_\_\_\_

(підпис)

**Я.А. Крубер**  
(ініціали, прізвище)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка, Яна Крубер, виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі студенткою досліджено кадрову політику готелю готелю «Mercure Kyiv Congress», м. «Київ». За результатами аналітичних досліджень розроблено план заходів щодо розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю готелю «Mercure Kyiv Congress», м. «Київ».

Застосування кожної із зазначених рекомендацій створює умови для ефективного залучення нових споживачів та покращення існуючих умов їх обслуговування. Представлені пропозиції є обґрунтованими та рекомендуються до впровадження.

У цілому випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до встановлених вимог, є завершеною працею, заслуговує позитивної оцінки та рекомендована до захисту в ЕК.

Керівник випускної  
кваліфікаційної роботи

**Л.Д. Романчук**

(підпис, дата)

## 11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Крубер Я.А.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої  
програми

**А.М. Расулова**

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

**М.Г. Бойко**

(ініціали, прізвище)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ «MERCURE KYIV CONGRESS», М. КИЇВ .....	10
1.1. Аналіз кадрової політики готелю .....	10
1.2. Визначення впливу чинників на фахові компетентності персоналу готелю.....	27
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «MERCURE KYIV CONGRESS», М. КИЇВ.....	35
2.1. План заходів щодо розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю.....	35
2.2. Результативність запропонованих заходів.....	39
ВИСНОВКИ .....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми** обґрунтовується тим, що в сучасних умовах ринкових відносин та ринку робочої сили з підбору та найму співробітників надається особливого значення. Висококваліфікований персонал відіграє важливу роль для всього підприємства, тому у працівників згодом змінюються суспільний статус, характер його відносин до праці та умов роботи, що надається. Правильне управління персоналом має мати комплексний характер, у якому працівники підприємства розглядаються як людський ресурс чи людський капітал. Всю роботу та управління співробітниками потрібно вибудувати так, щоб не було проблем з плинністю кадрів та їхньою професійною придатністю. Світовий досвід розвитку суб'єктів готельного бізнесу показує, залежність сфери гостинності від структури персоналу. Крім того, ключовим є процес підбору і навчання потенційних кадрів готельного підприємства. Якісна потреба в персоналі являє собою процес планування професійного складу працівників, а також визначення їх кваліфікації та спеціалізації, необхідної для успішної роботи. Ефективність роботи суб'єкта готельного бізнесу визначається не тільки високою кваліфікацією працюючого персоналу, а й успішною системою підходу до прийняття кадрових рішень, які будуть засновані на гармонійній системі управління.

**Рівень дослідженості теми.** Питанням кваліфікації та оцінки персоналу активно досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями, як Д. Богиня, І. Булеєв, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, П. Друкер, О. Єськов, Г. Завіновська, А. Колот, М. Мескон, І. Метцнер, М. Семикіна, І. Хентце, І. Швець, С. Шекшня, Г.Щокін. Теоретичні підходи до оцінки персоналу у готельному бізнесі частково обговорювались О. Агаміровою, О. Бейдиком, А. Булгаковою, Л. Калініною, Г. Паперяном, Т. Пічутіною. Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

**Метою** є розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових **завдань**:

- дослідити кадрову політику готелю;
- проаналізувати вплив чинників на фахові компетентності персоналу готелю;
- розробити план заходів щодо розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю;
- обґрунтувати результативність запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процес розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю «Mercure Kyiv Congress», м. «Київ».

**Предмет дослідження** – методичні та практичні підходи до розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу.

**Методи дослідження.** Методологія дослідження базується на фундаментальних положеннях менеджменту, наукових працях зарубіжних і вітчизняних фахівців з управління, дослідженнях провідних вчених у сфері 5 управління персоналом. В процесі дослідження було використано структурно-функціональний підхід, діалектичний, графічний методи, методи аналізу, синтезу, експертних оцінок, а також порівняльного аналізу.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, становлять законодавство України, нормативні та підзаконні акти з питань управління персоналом, навчальні підручники та посібники, монографії, періодичні наукові, матеріали науково-практичних конференцій, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали мережі Інтернет та матеріали з соціальних мереж готелю.



**Практичне значення** одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.



## РОЗДІЛ 1

### ДІАГНОСТИКА ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ

#### «MERCURE KYIV CONGRESS», М. КИЇВ

##### 1.1. Аналіз кадрової політики готелю

Mercure Kyiv Congress – молодий бренд міжнародної мережі готелів AccorHotels. Група AccorHotels – світовий лідер у сфері подорожей, сучасного способу життя і цифрових технологій, вперше представив бренд Mercure на готельному ринку Києва з відкриттям Mercure Kyiv Congress, який з’явиться на місці готелю «Космополіт» в результаті реконструкції.

Сучасний 4-зірковий готель Mercure Kyiv Congress розташований у діловому районі Києва. Зручна транспортна розв’язка дозволить гостям дістатися як до історичного центру міста, так і до основних бізнес-центрів. Одним з переваг конгресу Mercure Kyiv, крім приналежності до мережі готелів з бездоганним сервісом, є зручне розташування. Готель розташований недалеко від центрального залізничного вокзалу, міжнародного аеропорту Києва. Міжнародний аеропорт Бориспіль розташований за 39 км від готелю. В додатка представлено Print Screen карти розташування готелю (див. дод. А).

**Місія «Mercure Kyiv Congress»** – «Бути особливими - наша суть. Яскравість – наше обличчя. Комфорт і простота – наша мета.» Тому й працівників вони шукають відповідних: висококваліфікованих, професіональних фахівців, з креативним і яскравим типом мислення, гнучких - тих, хто може підлаштуватися під будь-яку ситуацію та знайти підхід до всіх.

Якість обслуговування гостей гарантується приналежністю до глобальної світової мережі AccorHotels: справжній досвід, гарантований сильним брендом.

Стандарти мережі Mercure продиктували й концепцію дизайну Mercure Kyiv Congress: «In harmony with people and places». Кожен готель у будь-якій країні світу поєднує національну ідентичність, унікальний дизайн і міжнародні стандарти. Mercure Kyiv Congress, звичайно ж, не виняток. Близькість славетної кіностудії ім. О. Довженка зумовила концепцію дизайну готелю. В основу

закладено кадри та елементи зі всесвітньо відомої документальної стрічки Дзиги Вертова – «Людина з кінокамерою», знятої режисером-основоположником усього документального кіно на кіностудії ім. О. Довженка в 1929 році. Дизайн Mercure Kyiv Congress – унікальний та неповторний. Переконайтесь у цьому, відвідавши наш затишний готель.

Mercure Kyiv Congress обладнаний конгрес-центром площею понад 5 тис кв м, який оснащений найсучаснішим обладнанням для проведення будь-яких ділових і приватних заходів. Зали, які можна трансформувати у будь-який формат – для конференції, семінару або корпоративного заходу на різну кількість гостей; наявність потрібних меблів і технічного обладнання, а також робота власної кейтерингової служби роблять Mercure Kyiv Congress ідеальним для проведення будь-яких заходів.

Готель «Mercure Kyiv Congress» встиг заслужити імідж одного з кращих готелів і від авторитетного туристичного ресурсу TripAdvisor [42]. Також готель може похвалитися високим рейтингом на Booking.com [43] у місті. Готель є ідеальним місцем як для проживання і дозвілля, так і для проведення ділових і корпоративних заходів.

Таблиця 1.1.

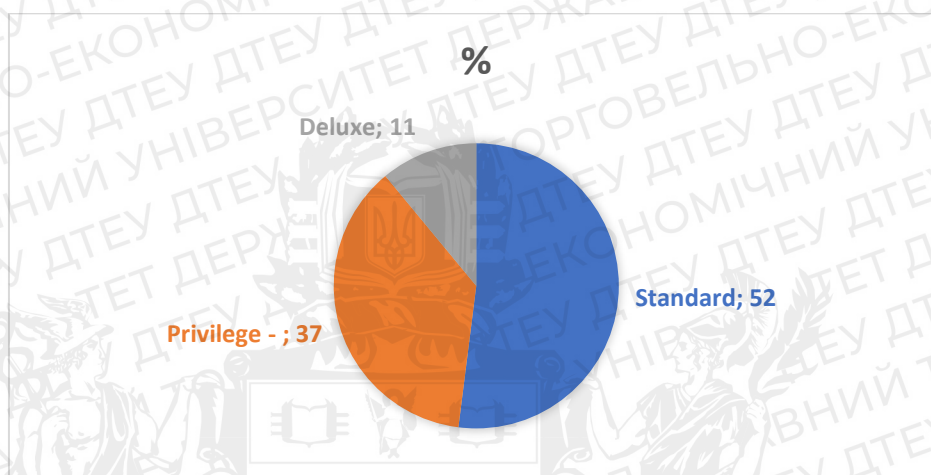
### Рейтинг готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ

Категорії	Рейтинг		
	All 4,4/5 (197 відгуків)	Booking.com 8,6/9 (1241 відгук)	TripAdvisor 4,5/5 (521 відгук)
Персонал	4,5	8,7	4,5
Комфорт	4,7	8,9	4,4
Безкоштовний Wi-Fi	4,3	8,9	4,5
Зручності	4,4	8,7	4,5
Співвідношення ціна/якість	4,7	8,4	4,4
Чистота	4,5	8,9	4,5
Розташування	4	8,4	4

Номерний фонд готелю складається із 160 номерів категорій Standard, Privilege, Deluxe. Сучасні, зручні меблі, затишна обстановка, багате оснащення

– відмітні риси номерів Mercure Kyiv Congress. В додатках представлено Print Screen сайту з номерним фондом готелю (див. дод. Б).

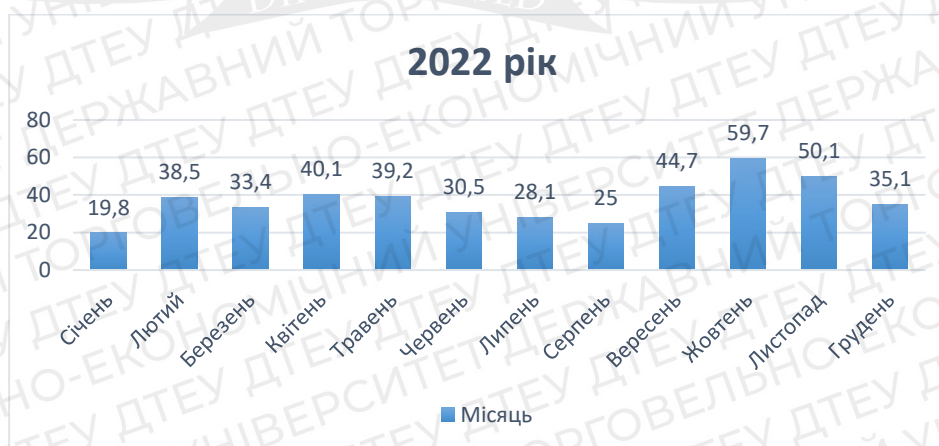
Отже, більше, ніж половину номерного фонду складають номери Standard 52%, значну частку займають номери Privilege - 37%. На інші 11% припадають на категорію Deluxe (рис.1.1.).



**Рис.1.1. Структура номерного фонду готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ**

Передбачений також окремий номер для гостей із обмеженими можливостями та номер із гіпоалергенним оснащенням.

Завантаженість готелю представлена на рис. 1.2.

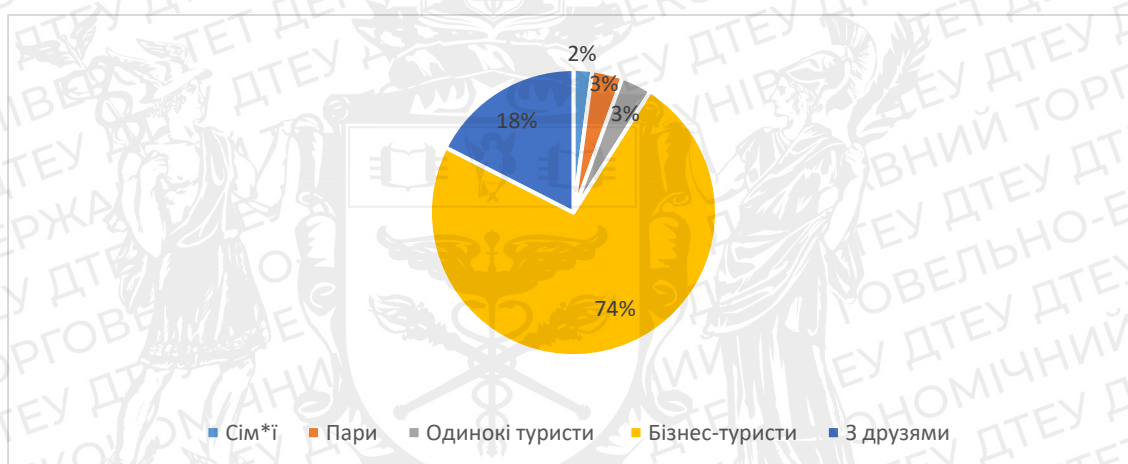


**Рис.1.2. Завантаження готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ**

З наведеного графіку можна побачити, що збільшення завантаженості спостерігається переважно восени (44,7; 59,7 та 50,1% відповідно). Влітку найменший відсоток наповненості (30,5; 28,1; 25% відповідно), це пов'язано з тим, що Київ є бізнес-центром, тому ділова активність влітку найменше

спостерігається у місті. Середній відсоток наповненості готелю складає 37,02%, майже на 5% більше від попереднього року.

Всього за 2022 рік в готелі було обслуговано 44 654 особи та надано 33 744 турського дня. Гостями готелю є люди, які знаходяться у відрядженні та ділових поїздках, а також звичайні туристи, які здійснюють подорожі з метою волонтерської допомоги. Згідно з даними інформаційного сайту tripadvisor.com, переважну більшість гостей готелю складають бізнесмени (74%). Значну частку (8%) становлять сімейні пари та одинокі гості, які приїжджають з друзями (18%) (рис. 1.3.).



**Рис. 1.3. Структура споживачів готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ**

Основні фінансово – економічні показники ТОВ «Mercure Kyiv Congress» представлені в табл. 1.2.

*Таблиця 1.2*

**Динаміка основних фінансово-економічних показників готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ**

Стаття	Сума, тис. грн.		Темп зростання(%)
	2021 рік	2022 рік	
Обсяг основних засобів	92352	93576	12,24
Обсяг оборотних коштів	1635	1037	-5,98
Обсяг реалізованої продукції	749	705	-0,44
Собівартість реалізованої продукції	28437	31620	31,83
Прибуток (збиток)	6191	8213	20,22

Обсяг основних засобів збільшився на 12,24 %. Це може свідчити про збільшення обсягів виробничої діяльності. Із розрахунків також видно, що обсяг оборотного капіталу підприємства в 2021 році зменшився на 5,98 %. Це є свідченням про зменшення виробництва і реалізації продукції суб'єктом готельного бізнесу. Це підтверджує зменшення обсягу реалізації продукції в 2021 році на 0,44 %. Поряд з цим зростає собівартість виробленої продукції, відповідно, на 31,83 %.

За результатами діяльності 2021 року суб'єкт готельного бізнесу «Mercure Kyiv Congress» вийшов на позитивний фінансовий результат діяльності, прибуток зріс на 20,22 % порівняно з 2022 роком.

Для всебічної оцінки ефективності діяльності готелю використовуються різні показники: товарообіг, прибуток, рентабельність й ін.

Інформаційною основою аналізу господарської діяльності готелю є дані бухгалтерської й статистичної звітності, бухгалтерські баланси.

Для проведення безпосереднього аналізу фінансових результатів «Mercure Kyiv Congress» табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Динаміка результатів фінансової діяльності готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ**

Стаття	Сума, тис. грн.		Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	Абсолютні	Відносні(%)
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	47844	55712	7868	16,45
Податок на додану вартість	7966	9286	1320	16,57
Чистий дохід від реалізації продукції	39833	46385	6552	16,45
Собівартість реалізованої продукції	31620	35704	4084	12,92
Валовий результат	8213	10681	2468	30,05
Інші операційні доходи	8003	8260	257	3,21
Адміністративні витрати	4841	5270	429	8,86
Інші операційні витрати	4956	6043	1087	21,93

## Продовження табл. 1.3

Фінансові результати від операційної діяльності	1646	1381	-265	-16,1
Дохід від участі в капіталі	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші фінансові доходи	17	38	21	123,53
Інші доходи	535	326	-209	-39,07
Фінансові витрати	217	243	26	11,98
Інші витрати	536	528	-8	-1,49
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1445	1419	-26	-1,8
Податок на прибуток від звичайної діяльності	796	730	-66	-8,29
Фінансові результати від звичайної діяльності	649	689	40	6,16
Матеріальні затрати	5663	6083	420	7,42
Витрати на оплату праці	12807	14220	1413	11,03
Відрахування на соціальні заходи	4609	5237	628	13,63
Амортизація	2507	2614	107	4,27
Інші операційні витрати	9128	11409	2281	24,99
Разом	34714	39563	4849	13,97
Рентабельність продажу, %	0,83	0,83		
Рентабельність послуг, %	88	89,81		

З таблиці видно, що протягом 2021 - 2022 років готель функціонував прибутково. В 2021 році прибуток становив 1445 тис. грн., в 2022 році зменшився до 1419 тис. грн.



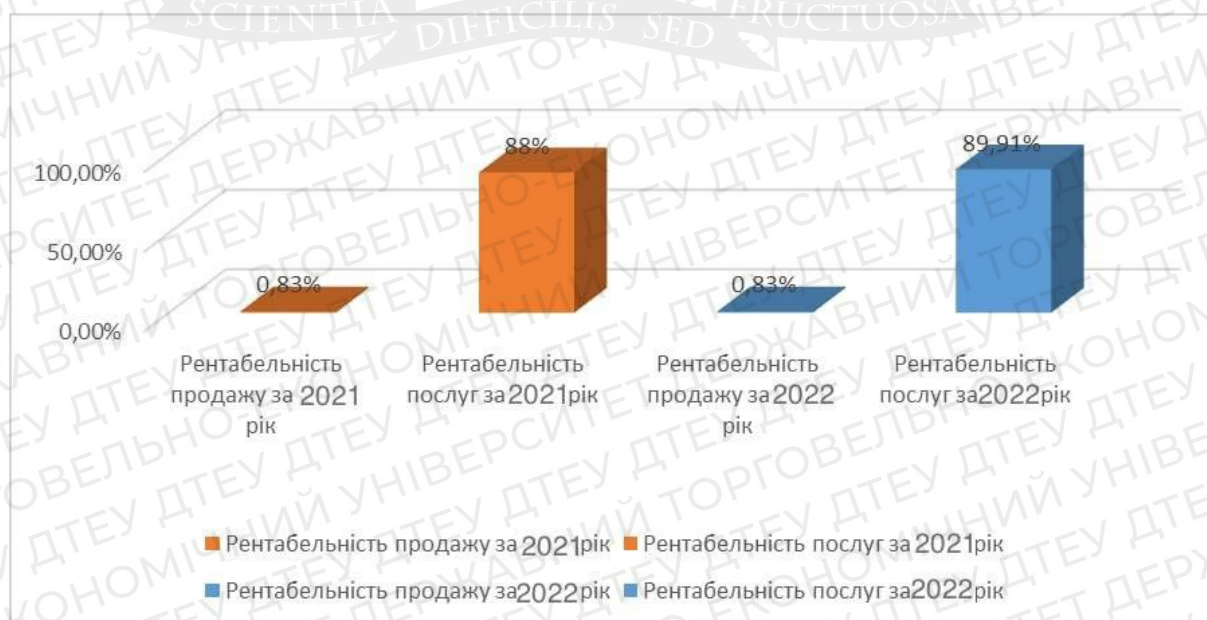
Рис. 1.4 Динаміка результатів фінансової діяльності готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ

Це свідчить про те, що діяльність є прибутковою, хоча вона в 2022 році знизилася відносно 2020 року. Як видно з таблиці, валовий результат є прибутковим за аналізований період через високу собівартість робіт. Прибуток в 2021 році був досягнутий завдяки іншим операційним та іншим доходам (рис. 1.4). Найбільш питома вага в 2021 році в операційних витратах належить іншим операційним витратам (47 %), витратам на оплату праці (29 %) та витратам на соціальні відрахування (13 %).

Рентабельність продажу – є одним з найважливіших показників ефективності діяльності «Mercure Kyiv Congress».

Отже, рентабельність продажу за 2021 рік дорівнює  $46385 / 55712 = 0,83\%$ , за 2021 рік:  $39833 / 47844 = 0,83\%$ . Із цього можна зробити висновок, що сума одержаного операційного прибутку готелю «Mercure Kyiv Congress» була однаковою та достатньо високою і в 2021 році, і в 2022. Рентабельність послуг за 2021 рік  $= 39833 / 45264 * 100\% = 88\%$ . Рентабельність послуг за 2022 рік  $= 46385 / 51647 * 100\% = 89,81\%$ .

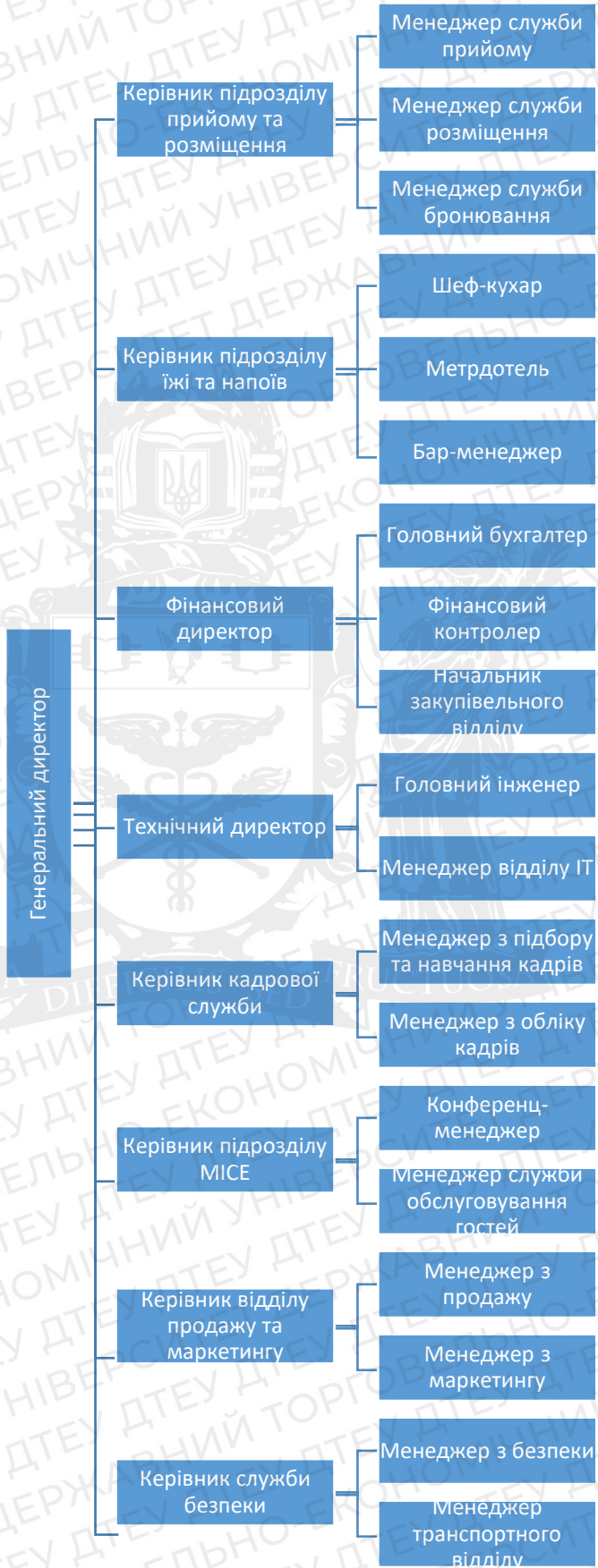
Отже, ефективність реалізації послуг була більшою в 2021 році (рис. 1.5).



**Рис. 1.5** Динаміка зміни рентабельності готелю «Mercure Kyiv Congress»,

**м. Київ**





**Рис. 1.6 Організаційна структура готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ**

Організаційна структура готелю «Mercure Kyiv Congress» – лінійно-функціональна та є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного її працівника. Відповідальність за прийняття управлінських рішень лежить на вищій ланці управління: директор, начальники відділів, начальники служб, менеджери. Підрозділи є функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, але всі разом вони мають одну мету – задоволення потреб споживачів. (рис. 1.6).

Гордістю готелю «Mercure Kyiv Congress» – персонал, здатний говорити різними мовами і справляти добре враження на гостя. Персонал готелю «Mercure Kyiv Congress» – це професійна команда, яка працює для того, щоб клієнти відчували себе оточеними увагою, підтримкою і розумінням. Привітний персонал готелю залюбки подбає про ваш максимальний комфорт.

Проведемо детальний аналіз кадрового складу готельного підприємства та визначимо найбільш важливі показники інтелектуального потенціалу. Загальна чисельність працівників готелю «Mercure Kyiv Congress» становить 80 осіб.

Для ефективної роботи готельне підприємство повинно мати не тільки необхідну кількість працівників, але й відповідний склад за кваліфікаційними вимогами. Тому аналіз професійного складу та рівня кваліфікації працівників є важливим аспектом в аналізі кадрового складу.

Готель «Mercure Kyiv Congress» використовує різні джерела інформації для правильного підбору персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Способи отримання інформації про потенційних працівників

(складено за даними [3])

Джерело	Значення
Особиста анкета	Надає усю необхідну інформацію про кандидата, зокрема дані про освіту, попередню роботу та особисті якості
Фотографія	Дає уявлення про зовнішність

## Завершення табл. 1.4

Атестат, диплом	Надає інформацію про професійну кваліфікацію
Трудова книжка	Вказує на попередні місця роботи та сфери діяльності
Рекомендації від попереднього роботодавця	Висвітлює кваліфікаційні характеристики, аспекти професійної придатності
Розмова з кандидатом	Дозволяє скласти особисте уявлення про кандидата
Стажування	Визначаються навички, які необхідні для певної посади та інші нюанси, важливі для роботи
Медичний огляд, психологічні тести	Дозволяють оцінити стан здоров'я, психологічний стан, стресостійкість та професійні якості

Таким чином керівництво готелю строго підходить до відбору кадрів, розроблена чітка стратегія, що дозволяє підбирати персонал відповідно до конкретної посади та вимог, а також враховувати всі важливі чинники. Прийом працівників на роботу відбувається згідно Кодексу законів про працю України.

Під час влаштування на роботу працівники ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку: правами та обов'язками працівника, графіком робочого часу, стягненнями в разі порушення трудової дисципліни. Для адміністраторів, покоївок та офіціантів існує графік змінності – 8 годинний робочий день. Старший адміністратор складає робочий графік на кожен місяць, а також графік відпусток.

Режим роботи – змішаний. Тривалість робочого тижня – 40 год. Кожен працівник отримує щорічну оплачувану відпустку, згідно законодавства. Система оплати праці погодинна. Кожен працівник отримує оплату за фактично відпрацьований час, згідно тарифної ставки.

Вплив на об'єкт управління готель «Mercure Kyiv Congress» здійснює за допомогою сукупності різних інструментів. Центральне місце серед них займають методи, через які проходить управлінський вплив на поведінку співробітників. Серед методів впливу на персонал готель «Mercure Kyiv

Congress» слід виділити: економічні, соціально-психологічні та адміністративні.

Застосування адміністративних методів зводиться до розробки регламентуючих та організаційних документів, які визначають основні вимоги до роботи персоналу. Зокрема, сюди відносяться посадові інструкції працівників, правила внутрішнього трудового розпорядку готелю ««Mercure Kyiv Congress»», прийняті стандарти обслуговування, а також накази, вказівки, розпорядження та інші документи видані вищими представниками управлінської ланки.

Адміністративні методи управління досить поширені в готелі «Mercure Kyiv Congress». Частково це пов'язано з тим, що у готельній сфері усі процеси роботи з клієнтами суворо регламентовані та вимагають неодмінного дотримання. Економічні методи управління персоналом зводяться до виплати заробітної плати працівникам, нарахування різних премій та бонусів працівникам готелю «Mercure Kyiv Congress».

Економічні методи, як правило, виступають головним мотиватором та рушієм щодо забезпечення відданості персоналу спільним цілям, готовності пожертвувати власними амбіціями, підвищити їх зацікавленість у досягненні високих результатів роботи готелю тощо. Особливої ваги економічні методи набули в сучасних кризових економічних реаліях, коли громадянам при зростанні інфляції, цін на основні засоби виживання, досить складно забезпечувати себе та свою родину. Тому забезпечення першочергово гідної заробітної плати є завданням номер один для керівництва готелю «Mercure Kyiv Congress».

Що стосується соціально-психологічних методів, то вони спрямовані на формування сприятливого мікроклімату в трудовому колективі, формування єдиної «сім'ї». У якості соціально-психологічних методів керівництвом готелю «Mercure Kyiv Congress» використовуються такі прийоми: залучення персоналу до обговорення важливих питань, використання демократичного стилю управління, заохочення самостійності персоналу, моральне стимулювання у

вигляді похвали за якісну роботу тощо. На відміну, від попередньої групи методів, соціально-психологічні методи не базуються на матеріальній винагороді та орієнтуються на нематеріальному заохоченні.

У питанні підбору працівників на готелі «Mercure Kyiv Congress» орієнтуються на кваліфікованих кадрів, з високим рівнем кваліфікації, наявності відповідної освіти, а також досвіду роботи в туристичній галузі. Водночас готель «Mercure Kyiv Congress» відкрите й до молоді, які ще не мають досвіду роботи і лише завершили навчання та потребують працевлаштування. У готелі «Mercure Kyiv Congress» ведеться постійна робота щодо підготовки, навчання та розвитку персоналу. Для цього найчастіше використовується такий метод, як коучинг. Він передбачає передачу знань від 43 більш кваліфікованих працівників менш досвідченим. Головною умовою при прийнятті на роботу залишається наявність вищої освіти у сфері готельного господарства.

В готелі «Mercure Kyiv Congress» функціонує багато відділів, які виконують певні функції згідно положень про підрозділи. Форми реалізації функцій управління на підприємстві наступні:

1. Адміністративний. Голова правління, Генеральний менеджер та перший заступник голови правління вирішують такі питання: визначення загальних напрямків політики підприємства у рамках поставлених цілей та задач, прийняття рішень, які орієнтовані на певний сегмент ринку, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, вирішують питання, пов'язані з фінансовою політикою та економічним управлінням.

2. Операційна – служба прийому та розміщення, служба готельного господарства, інженерна служба, служба маркетингу, продаж і бронювання, служба харчування, служба інформаційних технологій, служба безпеки, бухгалтерія, відділ кадрів.

В операційній діяльності готелю «Mercure Kyiv Congress» задіяні наступні служби (їх інфраструктура, обов'язки і функції).

1. Служба прийому і розміщення. До функцій служби прийому і розміщення входить реєстрація, розподіл номерів, надання гостям різних

інформаційних послуг, стягування плати за проживання, ведення необхідної документації. До обов'язків цієї служби входить також ведення і підтримка в робочому стані бази даних, що містить інформацію про гостей і стан номерного фонду.

У службі прийому і розміщення є декілька посад:

- службовці з прийому і розміщення гостей (адміністратори), що оформляють гостей на проживання, а також в їхні обов'язки входить: підтримка зв'язку з міжміською, міжнародною телефонними станціями, фіксування наявних телефонних розмов клієнтів з номерів, контролювання їхньої оплати, а також надавання послуги з ранкової побудки на прохання клієнтів;
- керівник служби розміщення;
- портьє, швейцар.

Готель комп'ютеризований, кожен співробітник служби розміщення має право на доступ лише до тих комп'ютерних даних, до яких він має безпосереднє відношення. У зв'язку з повною комп'ютеризацією готелю усі дані, включені до бази даних комп'ютера, і будь-яка необхідна інформація легко витягається з пам'яті комп'ютера. Це значно спрощує роботу служби прийому. Завдання керівника даної служби – контролювання усього процесу прийому і розміщення гостей, професійно вирішуючи наявні конфлікти, від яких може постраждати репутація усього готелю.

## 2. Служба готельного господарства.

Служба «house keeping» займається підтриманням у чистоті, справності і порядку усього номерного фонду готелю і при готельних ділянок, також займається матеріально-технічним забезпеченням (забезпечення готельного комплексу матеріально-технічними і виробничими ресурсами), також до функцій служби готельного господарства входить логістична функція, тобто за керівником даної служби закріплені обов'язки контролю невеликого складу (яким завідує одна людина, підзвітна керівнику служби house keeping) для непродовольчих товарів, таких як: рушники, халати, уніформа працівників

готелю, різноманітне приладдя, невелика техніка тощо (для продовольчих товарів існують спеціальні місця зберігання на кухні і в ресторані).

В службі готельного господарства є такі посади:

– покоївки, здійснюють прибирання і провітрювання номерів, незалежно від того, зайняті вони або вільні. Постійно утримують у чистоті житлові номери, санвузли та інші приміщення, замінює постійну білизну і рушники. Прибирання вони зобов'язані здійснювати в суворій відповідальності з технологією прибирання, дотримуючись інструкцій і встановленого порядку заміни білизни. При виклику до проживаючого вони негайно з'являються в номер, прийняти доручення і забезпечити його виконання відповідно до переліку послуг, що надаються;

- старші покоївки;
- одна завідуюча складом;
- прибиральниці, до їхніх обов'язків входить утримання у належному санітарному стані коридорів, сходових площадок і маршів, санвузлів, ванн і душових загального користування, вестибюлів і холів, а також інших приміщень загального користування, що знаходяться на закріпленій ділянці;
- керівник служби готельного господарства.

Завдання керівника даної служби – контролювання усього процесу прибирання номерів, справності техніки в номерах, невеличких ремонтних робіт, контролювати склад і матеріально-технічну базу, необхідну покоївкам і прибиральницям у своїй роботі, професійно і швидко вирішувати наявні проблеми, з якими звертаються клієнти.

### 3. Інженерна служба.

Основна задача інженерної служби: повсякденна підтримка в належному стані усього номерного фонду готелю.

Функції інженерної служби :

- систем кондиціонування;
- теплопостачання;

- санітарно-технічного обладнання;
- електротехнічних установ;
- служб ремонту і будівництва;
- систем телебачення і зв'язку;

До складу даної служби входять такі посади як:

- головний інженер керівник служби, контролює усю інженерну службу;
- газовщики;
- сантехніки;
- ремонтники;
- електрики;
- підсобні працівники.

Керівник контролює усю службу, детально стежить за виконанням робіт, які знаходяться у порядкуванні інженерної служби.

#### 4. Служба продажів, маркетингу і бронювання.

Представники комерційного відділу (відділу маркетингу) займаються багато чим. Налагоджують контакти з організаторами конгресних заходів, ведуть переговори на перспективне використання номерного фонду готелю, обговорюють питання використання приміщень під збори, наради, з'ясовують потреби певних груп клієнтів, підтримуючи контакти з відповідними підрозділами обслуговування.

Комерційна служба (або відділ маркетингу і продажів) займається питанням оперативного і стратегічного планування, аналізує результати господарської і фінансової діяльності.

Департамент маркетингу і продажів відносно маленький, але достатній для того, щоб здійснювати міждепартаментне координування дій.

Склад служби:

- керівник служби маркетингу, продажів і бронювання, здійснює контроль за роботою цього підрозділу і за організацією різноманітного обслуговування;



- працівник з бронювання номерів, стежить за кон'юктурою, збираючи заявки на бронювання і фіксуючи будь-яке підвищення попиту, яке готель міг би використовувати, збільшуючи вартість розміщення і даючи підприємству, більший дохід. Номери, не заброньовані заздалегідь, передаються для безпосереднього продажу в службу розміщення, яка повинна розміщувати гостей в дані номери за вищою ціною;
- працівник відповідальний за організацію конференцій, банкетів, симпозіумів, за здачу в оренду конференц-зала, кімнати переговорів, ресторану і бару, а також літньої тераси;
- маркетолог, займається тим, що налагоджує контакти з можливими майбутніми клієнтами, займається рекламою готелю, веде переговори на перспективне використання номерного фонду готелю, підтримує контакти з відповідними підрозділами обслуговування.

#### 5. Служба харчування (ресторан, бар)

Основною функцією служби харчування є пропонування різноманітних напоїв та їжі гостям готелю. Обслуговування, яке надає дана служба має здебільшого комплексний характер. Підрозділи цієї служби – це: кухня (замовлення їжі і напоїв проживаючими готелю), ресторан (шведський стіл - сніданок, а також різноманітні страви, за окрему платню), що включає бар, також для великих подій формують спеціальний підрозділ, який обслуговує банкети і конференції.

#### 6. Служба безпеки.

Служба безпеки даного готелю одна із найбільш численних. Дана служба виконує функції підтримки порядку і безпеки в готельному комплексі, оскільки готель несе відповідальність за безпеку своїх клієнтів, а також за охорону їхніх матеріальних цінностей, а також матеріальних цінностей готелю.

Дана служба ділиться на такі посади:

- керівник, служби безпеки, контроль за усіма охоронцями;
- внутрішня охорона;
- зовнішня охорона;

Охоронці готелю забезпечують безпеку гостей та слідкують за порядком на території готельного комплексу.

#### 7. Департамент фінансів

Бухгалтерія (фінансово-економічна служба). Ця служба в готелі відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; проводити аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани і кошториси за встановленими формами; несе відповідальність за своєчасність складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків; виконує роботи з обліку, введення в експлуатацію і списання матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку; несе відповідальність за дотриманням ціноутворення і правильності складання тарифів; здійснює облік надходження і вибуття виробничих запасів відповідно до Положення бухгалтерського обліку; організовує роботу з одержання ліцензій.

До складу бухгалтерії входять:

- керівник служби (головний бухгалтер), займається безпосереднім керуванням службовцями бухгалтерії;
- бухгалтери, займаються складанням і заповненням документації;
- касир, займається видачею коштів, отриманням коштів від осіб.

#### 8. Відділ кадрів

Основними функціями цієї служби є: формування кадрів організації (планування, добір і наймання, вивільнення, аналіз плинності); навчання працівників (перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі, проведення виховної роботи); удосконалювання організації праці її стимулювання, створення безпечних умов праці. У готелі ця служба представлена начальником відділу кадрів. Кадрова - відділ кадрів розробляє проекти мотивації праці робітників, організовує тренінги, курси

підвищення кваліфікації персоналу, визначає потребу в збільшенні штату працівників.

## 1.2. Визначення впливу чинників на фахові компетентності персоналу готелю

Для аналізу продуктивності праці використані дані рухи кадрів, їхньої кваліфікації, використання робочого часу, вироблення і трудомісткості надання послуг. Дані наведені у табл. 1.5.

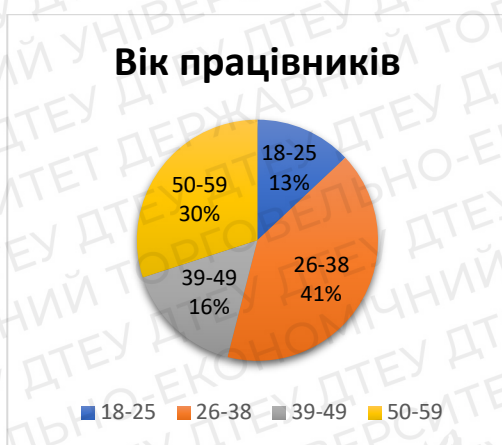
Таблиця 1.5

### Кількісний склад працівників готелю готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення
Облікова чисельність, (осіб).	74	80	+6
Чисельність працюючих, прийнятих за період, (осіб).	8	5	-3
Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого часу, (осіб).	2	5	+3
Чисельність працюючих, звільнених з різних причин за період, (осіб).	13	10	-3
Знаходяться у відпустці (пологи, догляд за дитиною), (осіб).	3	2	-1
Коефіцієнт змінності персоналу	0,06	0,04	-0,02
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,1	0,08	-0,02

Дані в таблиці показують, що готель найняв нових працівників і зменшив кількість звільнених і відпочиваючих порівняно з попереднім роком. Розрахунки показали, що коефіцієнти варіації та стійкості стали меншими. Це свідчить про нестабільну роботу персоналу готелю.

Також необхідно вивчити чисельність працівників за віком та освітою, що допоможе більш детально розглянути склад робочої сили (рис. 1.7 та 1.8)



**Рис. 1.7. Вікові категорії працівників**    **Рис. 1.8. Освіта працівників**  
**готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ**

Як видно з рис. 1.7 у віковій категорії 50-59 знаходиться 30%. Але слід зауважити, що молодь швидше навчається, має більше перспектив та можливостей, легше пристосовується до змін та інновацій, має сучасне уявлення про інновації. Більшість працівників готелю з середньої-професійною освітою.

Кадрова політика готелю «Mercure Kyiv Congress» орієнтовна на системний підхід, в засади якого лежить тривалий розріст працьовитої здібності працівників. Це пов'язано з тим, що перехід до ринкових стосунків, пріоритетність запитань якості і забезпечення конкурентоспроможності перетворили побажання до адміністративно-управлінським працівникам, підвищили значимість їх творчого ставлення до праці і панівного професіоналізму.

Однієї з проблем роботи з персоналом у готелі при пошуку кадрів є фахові компетентності. В ході взаємодії працівника з готелем відбувається їхнє взаємне пристосування, основу якого складає поступове входження працівника в нові фахові і соціально-економічні умови праці.

До основних компонентів професійної компетентності працівника готелю можна віднести:

– мотиваційний (психологічна готовність до професійної діяльності в складних умовах);

- ціннісно-смісловий (схильність до роботи з людьми, сприйняття загальнолюдських і професійно значимих цінностей);
- когнітивно-професійний (наявність базових і специфічних знань);
- дієво-професійний (уміння працювати з людьми, робота в команді, визначення проблем і прийняття рішень, орієнтація на досягнення результату);
- аутопсихологічний (особистісна і професійна рефлексія);
- регулятивний (вольова саморегуляція в професійно-особистісній сфері).

В готелі «Mercure Kyiv Congress» чинниками ефективного управління персоналом реалізуються у взаємодії та в поєднанні із загальними методами керування персоналом. У теорії і практиці управління «Mercure Kyiv Congress» застосовують три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Методи управління в готелі «Mercure Kyiv Congress» є одним з основоположних елементів системи управління, оскільки саме з їх допомогою можна проводити як дослідження системи управління підприємством, так і саме методи забезпечують досягнення цілей і завдань для підприємства [24].

Готель «Mercure Kyiv Congress» визначає, що управляти знаннями у сфері сервісу означає створювати такі умови, в яких накопичені знання і досвід ефективно використовується для вирішення конкретних важливих для готелю завдань, використовуючи категоризацію знань в управлінні персоналом (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### **Категоризація знань в управлінні персоналом готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ**

<b>Категорія знань</b>	<b>Пояснення</b>
Знання спеціальних завдань	Містять знання про специфічні робочі процеси, процедури, послідовність кроків, різноманітних дій і стратегій, необхідних для виконання технологічно обслуговуючих завдань. Цей тип знань дає змогу узагальнювати однотипні знання і дає можливість співробітникам координувати дії, не вдаючись до зовнішніх комунікацій

## Продовження табл. 1.6

Знання супровідних завдань	Містять розподілені співробітниками групи загальні знання про виконання виробничих завдань, як це зазвичай відбувається за групової форми роботи. Це розподілені усіма співробітниками цінності, норми довіри, відносини і пізнавальний консенсус в організації. Саме вони створюють сумісну, неконфліктну інтерпретацію подій
Знання на основі транзакційної пам'яті	Партнерам по роботі необхідно розуміти особливості роботи один одного, які проявляють у різних знаннях, перевагах, слабкостях та інших цінностях, у взаємовідносинах і зв'язках між співробітниками закладу. Знання на основі транзакційної пам'яті дають змогу досягати цілей, допомагати членам команди компенсувати слабкі сторони і передбачати дії один одного, надаючи інформацію, підтримуючи зв'язки між експертними знаннями членів групи
Знання, пов'язані з обслуговуванням споживачів	Передбачає знання поточних та перспективних вимог і окремих споживачів та цільової групи клієнтів

В готелі «Mercure Kyiv Congress», якість обслуговування залежить від організації обслуговування, рівня кваліфікації персоналу, манер роботи з споживачами. Тому можна стверджувати, що персонал – це невід'ємна частина готельно-ресторанного продукту. Дослідження діяльності готелю «Mercure Kyiv Congress», показав, що більшість керівників готелю вважає персонал допоміжним ресурсом. Такий підхід призводить до помилок у відборі, прийнятті та розвитку персоналу.

Для забезпечення результативності процесу управління матеріальним стимулюванням в готелі велике значення має етап оцінювання компетентності персоналу, зокрема як під час відбору та найму, організації професійного розвитку працівників, так і під час матеріального стимулювання. Компетентність має стати одним з інструментів виміру індивідуальних показників роботи і через них – потенціалом впливу на результативність діяльності готелю у цілому [26].

У практиці роботи готелю «Mercure Kyiv Congress» застосовуються кваліфікаційні вимоги до співробітників, які призначені для визначення

посадових обов'язків працівників, планування їх професійного зростання, організації професійної підготовки та підвищення кваліфікації відповідно до розвитку вимог до якості та продуктивності послуг, підбору, розстановки і використання кадрів, а також обґрунтування прийнятих рішень. Кваліфікаційні вимоги, сформовані готелем «Mercure Kyiv Congress», ураховують специфіку сервісу і включають персонал декількох підсекторів: службу прийому і розміщення; служб обслуговування готельного фонду, організації харчування.

Із погляду кваліфікаційних вимог співробітників готелів «Mercure Kyiv Congress» можна розділити на три категорії: керівники, співробітники, що безпосередньо працюють із гостями, та допоміжний персонал. Для кожної категорії співробітників готелю існує свій набір професійних та особистих компетенцій, які необхідно враховуватися під час найму персоналу, формування програм розвитку і побудови кар'єри (табл. 1.7) [2].

Таблиця 1.7

### Професійні та особисті компетенції «Mercure Kyiv Congress», м. Київ

Категорія персоналу	Професійні компетентності	Особисті компетентності
Керівники (менеджери)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціальні знання і досвід роботи в готельно-ресторанному бізнесі;</li> <li>– навички ділової та міжособистісної комунікації;</li> <li>– інноваційність, стратегічне бачення;</li> <li>– організаційні навички, вміння планувати свою роботу і роботу підлеглих;</li> <li>– делегування повноважень; – здатність навчати і розвивати співробітників;</li> <li>– уміння працювати в кризових ситуаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерські якості;</li> <li>– вміння переконувати;</li> <li>– шанобливе ставлення до підлеглих;</li> <li>– відповідальність;</li> <li>– висока продуктивність;</li> <li>– самоосвіта (самонавчання)</li> </ul>
Персонал, який безпосередньо працює з гостями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комунікативні навички;</li> <li>– уміння працювати як у команді, так і самостійно;</li> <li>– прийняття відповідальності;</li> <li>– володіння іноземними мовами;</li> <li>– навички ділового спілкування;</li> <li>– ініціативність;</li> <li>– знання організації готельно-ресторанного бізнесу;</li> <li>– уміння працювати в кризових ситуаціях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввічливість, доброзичливість;</li> <li>– стресостійкість;</li> <li>– висока працездатність, витривалості;</li> <li>– особиста гігієна, охайність;</li> <li>– дисциплінованість, пунктуальність</li> </ul>

## Продовження табл. 1.7

Допоміжний персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спеціальні професійні знання і навички;</li> <li>– уміння працювати як у команді, так і самостійно;</li> <li>– відповідальність, ініціативність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввічливість,</li> <li>– доброзичливість;</li> <li>– акуратність;</li> <li>– дисциплінованість,</li> <li>– точність</li> </ul>
---------------------	---	--

Узагальнюючи зарубіжний досвід мережі готелів до якої входить готель і проведене дослідження, готелю «Mercure Kyiv Congress» пропонуємо модель компетенцій для менеджера середньої ланки управління готелем. (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

## Модель компетенції менеджера готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ

Компетенції	Характеристика
Індивідуальні риси	Творчість та відповідальність у прийнятті рішень. Менеджер здатний визначати нестандартні варіанти вирішень завдань, генерувати різні ідеї. Професійна адаптація. Пристосування, звикання людини до вимог професії, засвоєння їм виробничотехнічних і соціальних норм поведінки, необхідних для виконання конкретних, заданих професією трудових функцій. Стресостійкість. Мобілізація внутрішніх ресурсів організму для того, щоб подолати перешкоду, впоратися зі складною ситуацією. Самоорганізація. Менеджер демонструє стабільну якість роботи під тиском або за опору. Ефективно використовує робочий час.
Міжособистісні навички	Бізнес-комунікація. Осмислення бізнес-комунікації передбачає вміння менеджера правильно мотивувати персонал, що, своєю чергою, призведе до інтеграції організаційних та індивідуальних цілей співробітників. Уміння працювати в команді. Менеджер прагне бути повноцінним членом команди для досягнення спільної мети команди. Встановлення контакту і вплив. Менеджер уміє встановлювати контакти, виробляти і зберігати гарне враження.
Навики управління	Лідерство й управління змінами. Менеджер здатний приймати на себе роль лідера в команді. Підприємницький підхід. Менеджер упевнений у своїх професійних якостях і здібностях і в тому, що може домогтися більшого, не пасує перед обставинами і приймає виклики. Розвиток підлеглих і колег. Менеджер готовий брати на себе відповідальність за розвиток навичок своїх підлеглих.
Навики прийняття рішень	Системне аналітичне мислення. Менеджер знає джерела й уміє аналізувати інформацію (фінансову, статистичну), визначає причини, наслідки та інші взаємозв'язки. Знання бізнесу. Стратегічне мислення. Менеджер здатний бачити нестандартні варіанти вирішення завдань, генерувати різні ідеї.



Мотивація	Орієнтація на клієнта. Менеджер має схильність і бажання працювати з людьми. Розуміє мотиви і стилі поведінки клієнтів. Енергійність. Менеджер завжди проявляє енергійність, зібраність і здатність наполегливо трудитися. Орієнтація на результат. Менеджер орієнтується в роботі на вдосконалення процесу надання послуг із метою підвищення діяльності закладу і збільшення його доходів. Лояльність. Менеджер працює відповідно до правил і процедур. Працює на заклад і на справу.
-----------	---

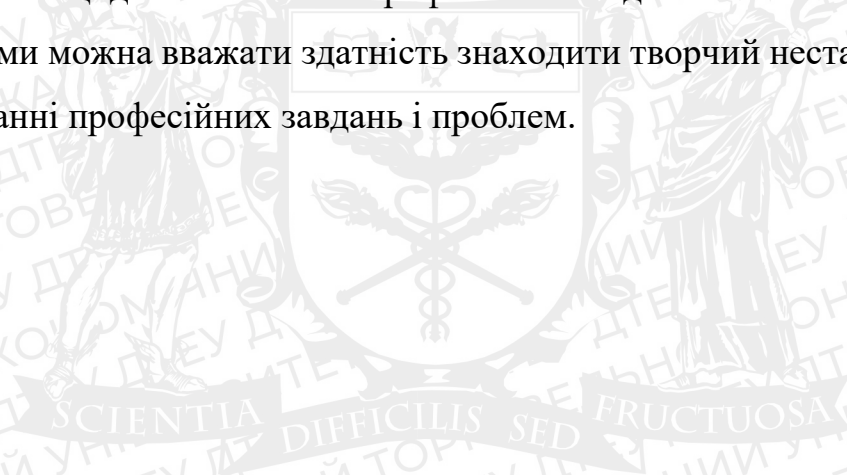
Дослідження показало, що готель «Mercure Kyiv Congress» стикається з низкою проблем, які пов'язані з впливом чинників на фахові компетентності та якістю персоналу:

1. Відсутність профільної освіти.
2. Відсутність необхідних професійних та особистих якостей.
3. Низька адаптивність працівників. Високі психічні та фізичні навантаження, темп роботи, різноманіття функцій, робота в стресовій ситуації. Однак у готелі відсутня програма адаптації, тому виникає інша кадрова проблема – висока плинність кадрів.
4. Проблема підтримки персоналу. Програми з підтримки повинні формуватися на основі аналізу плинності кадрів. Такі програми можуть бути розраховані на основну масу, на найбільш цінних працівників, ключові посади або окремі категорії співробітників.
5. Проблема командування. З одного боку, якість послуги і задоволення клієнтів залежать від індивідуальної роботи кожного співробітника, з іншого – від скоординованості дій усього персоналу й усіх підрозділів готелю та ресторану. Необхідно використовувати такі методи управління персоналом, які дають змогу розвивати індивідуальні здібності співробітників в інтересах закладу.

Отже в сучасних умовах все більшого значення набуває потреба формування у майбутнього фахівця готельної справи потрібного рівня професійної компетентності. На нашу думку, підготувати компетентного

фахівця неможливо без формування професійно-важливих особистісних якостей.

Професійну компетентність розглядають як багатомірне явище, котре визначається на особистісному, теоретичному, практичному і творчому рівнях, перш за все, професійною самосвідомістю та адекватною самооцінкою. Причому практичний рівень компетентності фахівця готельних послуг передбачає аналіз структури професійної діяльності, формування професійно-важливих якостей особистості. Теоретичний рівень компетентності передбачає формування системи професійних знань, необхідних для здійснення конкретних видів практичних дій. Творчий рівень характеризує компетентність працівника щодо загальної професійної підготовки особистості. Його складовими можна вважати здатність знаходити творчий нестандартний підхід у розв'язанні професійних завдань і проблем.



## РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «MERCURE KYIV CONGRESS», М. КИЇВ

### 2.1. План заходів щодо розвитку професійних компетентностей персоналу сервісних служб готелю

Розвиток готельного бізнесу в Україні, зростаюча конкуренція, що вимагає постійного підвищення якості готельних послуг, потребують підвищення вимог до всіх категорій персоналу готелів, оскільки якість готельного сервісу в першу чергу визначається роботою служб, що відповідають за стан номерного фонду і безпосередньо контактують з клієнтами. Потребу в систематичному розвитку професійних компетентностей персоналу обумовлює також глобалізація ринків.

Формування цільового розвитку персоналу в сфері гостинності має будуватися на врахуванні трьох чинників:

- *Знання* - є основою розвитку здібностей персоналу, вони сприяють формуванню зусиль людини;
- *Можливості* - означають умови використання отриманих знань, вони визначають індивідуальний коефіцієнт корисної дії знань, їх реалізацію.
- *Поведінка персоналу*. Без урахування особливостей поведінки, взаємовідносин, міжособистісних і неформальних комунікацій, а тільки на основі підвищення знань і можливостей не можна забезпечити розвиток персоналу.

Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи навиків і знань працівники стають більш конкурентоздатними на ринку праці, дістають додаткові можливості для професійного зростання як усередині, так і поза межами готелю.

Професійне навчання цілеспрямовано впливає на формування у співробітників спеціальних знань, сприяє розвитку необхідних навичок та вмінь для підвищення продуктивності праці, дає змогу якісно виконувати функціональні обов'язки та освоювати нові види діяльності. На сучасному етапі навчання й розвиток співробітників мають бути систематичними, а також

пов'язаними зі стратегічною метою розвитку та потребами готелю [23]. (рис. 2.1.).



**Рис. 2.1. Заходи щодо розвитку професійних компетентностей персоналу готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ**

*Джерело: розроблено на основі джерела [5]*

Одним із сучасних підходів до розвитку працівників є концепція безперервного навчання на основі навчально-тренінгового центру. *Тренінг* – це форма активного навчання, яка дає змогу людині формувати навички й уміння в побудові продуктивних психологічних та соціальних міжособистісних відносин, аналізувати соціально-психологічні ситуації зі своєї точки зору та позиції партнера, розвивати в собі здібності пізнання та розуміння себе й інших у процесі спілкування. Тренінги поділяють на комунікативні (психологічні) та спеціалізовані. Комунікативні тренінги формують навички спілкування в готелі. До них належать тренінги з техніки спілкування з гостями, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, вирішення конфліктів. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей в готельній справі базуються на конкретній маркетинговій стратегії розвитку готельного бізнесу та системи взаємодій між підрозділами [5].

Саме тому для реалізації програм з підвищення кваліфікації, перепідготовки та стажування фахівців і сервісної служби (обслуговуючого персоналу), створення здорової, творчої та доброзичливої атмосфери в готелі

повинні функціонувати навчально-тренінгові центри або проводитись тренінги спеціальними організаціями чи іншими готелями.

Таблиця 2.1.

**План заходів на 2023 рік щодо розвитку професійних компетентностей персоналу готелю «Mercure Kyiv Congress», м. Київ**

Захід	Дата початку	Дата завершення	Відповідальний	Очікуваний результат
Розроблення та впровадження систему дистанційного навчання	23.01.2023	31.05.2023	Керівник навчального відділу	Підвищення працівника
Створення онлайн школи	10.01.2023	25.12.2023	Керівник навчального відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу стандартизації, керуючий готелем, HR	успіхи, досягнення кожного працівника та підрозділів готелю

Однак, наші дослідження доповнимо сучасним розвитком компетенцій Soft та Hard Skills.

Перші, Soft Skills, дозволяють бути успішним незалежно від специфіки діяльності та напрямку, в якому працює людина. Ключове, на що звертають увагу в першу чергу – це комунікативні вміння. Співробітник з сильними навичками міжособистісного спілкування вміє чітко сформулювати свої потреби, свої очікування до команди і оточення. А також уважно вислухати, як інші формулюють свої потреби і очікування. Він так веде переговори з іншими, що у кожного учасника залишається відчуття, що він був почутий і зрозумілий, і все це було зроблено в поважній та професійній манері, навіть якщо учасники не отримують того, про що заявили. Ще одна риса входить в набір Soft Skills – це ситуаційна обізнаність. Це означає, що Ви вмієте відстежувати як розвивається ситуація навколо Вас, знаєте, вмієте і розглядаєте різні способи реагування на неї такими діями, які дадуть найкращий результат для всіх залучених в цю ситуацію. Іншою важливою рисою Soft Skills є адаптивність або

гнучкість, що виявляється в тому, що Ви можете однаково добре працювати в різних ситуаціях, а також вмiєте перемикатися з однієї ситуації на іншу не розчаровуючись і не перестаючи успішно виконувати свої завдання. Здатність бути дипломатичним і тактичним, навіть коли присутні якісь розбіжності або конфлікти – ще одна ключова риса з набору Soft Skills. Ця здатність позначає, що Ви здатні зберігати професійний тон і адекватну манеру поведінки навіть якщо розчаровані, засмучені або ображені. Hard Skills, часто перекладають, як “тверді навички” – це технічні навички, пов’язані з діяльністю в області формалізованих технологій: 16 діловодство, логістика, керування автомобілем, програмування, метод сліпого друку, і т.п. Тобто це прямі професійні навички.

Так як дані навички стійкі, добре доступні для огляду, вимірні й ототожнюються з конкретними конструкціями, вони входять до переліку вимог, викладених в посадових інструкціях, легко піддаються розкладанню на ряд простих і кінцевих операцій.

Ефективне управління персоналом готелю передбачає знання механізму функціонування готелю, факторів, що викликають його зміну, а також засоби впливу на ці фактори. Для підвищення кваліфікації працівників готельного комплексу використовують різні інструменти впливу на працівника.

В готелі «Mercure Kyiv Congress» існує система персонал-маркетингу, що забезпечує підбір кадрів на різні позиції в комплексі. Персонал-маркетинг здійснює розробку вимог до персоналу, визначає потреби в персоналі, розраховує планові витрати на персонал, обирає шляхів вирішення потреби в персоналі. Розробка вимог до персоналу полягає у формуванні якісних характеристик персоналу: здібностей, мотивацій і властивостей.

Мережа до якої входить «Mercure Kyiv Congress» має єдині стандарти служби готельного та ресторанного сервісу. Навчання співробітників і постійне підвищення кваліфікації персоналу має особливе місце в цій мережі. Регулярне навчання персоналу служби, стажування в кращих готелях мережі є одними з пріоритетів компанії. Кадровий менеджмент передбачає підбір і навчання обслуговуючого персоналу і менеджерського складу готелю. Стажування в

інших готелях мережі і тренінги, спрямовані на впровадження стандартів бренда, покращення якості обслуговування у всіх службах готелю, підвищення ефективності управління номерним фондом, розвиток хаускіпінгу тощо. Власна програма мотивації персоналу є також.

Кадрове планування в готелі ««Mercure Kyiv Congress»» є важливим інструментом управління готелем та забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей і цілей готелю.

В готелі постійно впроваджують активні методи пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для готелю працівників. Підготовка працівників здійснюється за двома напрямками: самопідготовка та цілеспрямована підготовка в компанії. Кожен працівник проходить навчання, перш, ніж почати роботу в готелі. Це можуть бути курси, профільне навчання, тощо.

Крім того, існує поняття вертикальне та горизонтальне зростання кожного працівника. Для лінійного персоналу, який не підвищує розряди та не претендує на підвищення посади розроблена система наставників та помічників, які здійснюють моніторинг та контроль за діяльністю таких працівників.

Щомісяця відділ навчання та підвищення кваліфікації проводить аудит для підрозділів СПР (служба прийому та розміщення), ХК (хаускіпінг), СРС (служба ресторанного сервісу). Ноу-хау готелю є функція «Таємний дзвінок», яка передбачає дзвінок таємного агента з метою перевірки дотримання стандартів бронювання номера в готелі в телефонному режимі. Приклад анкети, яку заповнює такий гість представлена в додатках (див. дод. В).

Функція «Mystery guest» має на меті перевірку дотримання стандартів заселення та виселення гостя, перевірки чистоти і відповідності номерного фонду, замовлення сніданку чи обіду для перевірки рівня обслуговування.

Після успішного виконання таких ситуаційних практичних перевірок, працівники складають підсумковий тест в СДН (системі дистанційного навчання) на знання стандартів обслуговування в готелі. Такі стандарти є єдиними для всієї мережі «Mercure Kyiv Congress». Результати такого

тестування дозволяють виявити слабкі сторони і покращити показники рівня обізнаності та кваліфікованості працівника з конкретних питань. Завдяки такому підходу відбувається підвищення кваліфікації співробітників компанії нон-стоп.

Проаналізувавши вертикальне підвищення кваліфікації працівника готелю «Mercure Kyiv Congress», можемо стверджувати, що підхід у підвищенні кваліфікації дещо відрізняється. В першу чергу, такий підхід реалізується для помічника керуючого та наставників в готелі. Співробітник, який пропрацював 1 рік в готелі Для цього він пише заявку своєму керівнику і подає її на розгляд. Керівник приймає рішення і надає письмові відповідь. Якщо працівник зарекомендував себе як кваліфікований виконавець обов'язків та не має зауважень чи доган, то заявка передається у відділ навчання персоналу компанії. Відділ навчання співробітників разом з наставником визначає навчальний курс, який необхідно пройти працівнику в системі дистанційного навчання. Така процедура відбування до тих пір, поки працівник досягає найвищого розряду та має право претендувати на роль наставника.

Проаналізуємо детальніше підвищення кваліфікації наставника в готелі «Mercure Kyiv Congress». Вивчаючи курс для отримання позиції наставника, розкриваються теми про поняття наставника, обов'язки, завдання та типи наставництва в готелі, методи навчання, зворотнього зв'язку, питання лідерства, психологічні заняття-тренінги.

План стажування для наставника складається з трьох етапів:

1. Застосування в роботі нових знань на своєму робочому місці або на іншому об'єкті.
2. Виконання завдань кваліфікаційного наставництва.
3. Підсумковий іспит.

Програма стажування містить наступні питання приклад анкети можна переглянути в додатках (див. дод. Г):

1. Постулати наставника.
2. Розвиток якостей, необхідних для наставника.



- 3.Покращення навиків самопрезентації.
- 4.Допомога новим працівникам в швидкому оволодінні корпоративною культурою компанії.
- 5.Мотивація в роботі.
- 6.Посадові обов'язки, Правила внутрішнього розпорядку, охорони праці, техніки безпеки.
- 7.Забезпечення умов для набуття стажерами навиків практичної роботи та опанування професійних компетентностей.
- 8.Підбір методів навчання індивідуально для кожного стажера.
- 9.Застосування уніфікованих професійних знань в навчанні персоналу.
- 10.Постановка завдань перед співробітниками та контроль за їх виконанням.
- 11.Демонстрація на власному прикладі виконання посадових інструкцій
- 12.Формування позитивного іміджу готелю.
13. Оцінка роботи стажерів.
- 14.Створення кадрового резерву досвідчених працівників.

Для підвищення кваліфікації співробітників готелю різних рівнів, розроблено та впроваджено систему дистанційного навчання. Структура таких курсів представлена в додатках (див. дод. Д).

Така онлайн школа готелю містить інформацію про кожного працівника, терміни його навчання, результати виконання завдань в курсі: успішне проходження курсу або наявність прогалин у знаннях. Крім того, така система допомагає оперативно знайомити всіх працівників зі змінами. Доповненнями та нововведеннями в документах, правилах, тощо.

Щомісяця проводяться міні-тренінги для різних підрозділів готелю в офлайн та онлайн режимах. Такі тренінги проводять співробітники відділу навчання. Крім того, всі стажери проходять навчання в цьому відділі перед початком роботи в готелі. Приклад таких вебінарів та їх розміщення в курсі представлено в додатках (див. дод. Є).

Після проходження навчання в такому курсі обов'язковим етапом підвищення кваліфікації працівників є складання підсумкового іспиту. До

складу екзаменаційної комісії входить керівник навчального відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу стандартизації, керуючий готелем, HR. Результати навчання: успіхи, досягнення кожного працівника та підрозділів готелю відображаються також в дистанційному курсі. Одним з прикладів нестандартного формування рейтингової системи працівників та відділів є проведення щорічного конкурсу «СІЛЬ», де в різних номінаціях змагаються співробітники всієї мережі. Такий формат є інноваційним, оскільки одночасно перевіряються рівень кваліфікованості співробітників, відбувається обмін досвідом, є можливість відвідати майстер-класи, визначити найкращих працівників. Приклад результатів таких змагань представлено в додатках (див. дод. Ж).

Готель «Mercure Kyiv Congress» постійно проводить набори в Навчальний центр готельного та ресторанного бізнесу (див. дод. З). Кожен співробітник має можливість отримати безкоштовно освіту в наступних галузях: портьє, офіціант, кухар, хаускіпер.

Для мотивації працівників та стимулювання активності, готель випускає онлайн-дайджест (див. дод. К). Щомісячний випуск такого онлайн-звіту показує найкращі результати роботи кожного готелю. Своєрідна «Дошка вдячності» є частиною корпоративної культури компанії. Рубрика «Успіхи навчального центру» надає звіт про перспективних працівників, а керуючі на місцях мають змогу швидко здійснити відбір кадрів, які пройшли навчання на власному підприємстві.

Як підсудок, готель «Mercure Kyiv Congress» є своєрідною платформою для підготовки кадрів готельного бізнесу. Завдяки навчальному центру, тренінгам, курсам готель покриває постійну необхідність в підвищенні кваліфікації співробітників. Планомірна робота з керівними кадрами за індивідуальними планами, ротаційні пересування керівників, навчання на спеціальних дистанційних курсах і стажування на відповідних посадах сприяють підготовці висококваліфікованих працівників готельного бізнесу.

Слід зазначити, що комплексна система навчання співробітників, яка поєднує сукупність організаційних, інформаційних, технічних, та інших заходів, спрямованих на досягнення високого рівня надання готельних послуг, розробляється і впроваджується з урахуванням конкретних умов готелю «Mercure Kyiv Congress».

## **2.2. Результативність запропонованих заходів**

В сучасних умовах конкуренція змушує менеджмент готельного бізнесу постійно вдосконалюватись та підвищувати професіоналізм готельних працівників. Завдяки цьому відбувається поетапне зростання рівня сервісу готельних послуг.

Дослідивши діяльність готелю «Mercure Kyiv Congress» можемо запропонувати наступні кроки для удосконалення вже створеної системи підвищення кваліфікації працівників та фахових компетентносте готельного бізнесу:

1. Запровадження внутрішньої системи контролю якості послуг завдяки використанню онлайн-анкет гостей закладу. Очевидно, що підготовка фахівців готельної сфери відбувається з врахуванням всіх сучасних технологій. Саме використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу. Завдяки автоматизації збору відгуків гостей та їх оцінок сервісу, керівництво готелю зможе гнучко реагувати на зміни в якості надання послуг та необхідності додаткового контролю чи навчання співробітників.

2. Співпраця з закладами вищої освіти як осередками та потенційними постачальниками висококваліфікованих кадрів готельного бізнесу. Сьогодні виникає гостра необхідність постійного підвищення кваліфікації можливість консенсусу та обміну досвідом між фахівцями готелю високої категорії та провідними викладачами профільних кафедр університету. Доцільно було б створити курс стажування або серію практичних курсів (тренінгів) для викладачів кафедр готельного та ресторанного бізнесу, в якому висвітлювати нові тенденції на ринку послуг готельної справи. Основною формою залучення

необхідних фахівців повинні стати договори з закладами вищої освіти.

3. Створення збірки нестандартних ситуацій відповідно до посадових обов'язків співробітника. Це, на нашу думку, сприятиме посиленню зв'язку між теорією та практикою гостинності та покращенню якості підвищення кваліфікації. Оскільки, будуть використані практичні кейси, тому будуть формуватись реальні компетентності фахівця сфери готельного бізнесу.

4. Створення інтегрованої готельної інформаційної мережі, що дозволить забезпечити унікальний персоніфікований сервіс. Така інформаційна мережа може містити інформацію-портфоліо кожного працівника, автоматично вносити досягнення, перемоги в конкурсах, та автоматично переадресувати для подальшого навчання з метою підвищення кваліфікації у певній сфері готельної справи. Крім того, така система зможе забезпечити персоніфікований, індивідуально підібраний варіант із переліку кадрів для надання сервісу високої якості.

Застосування такої системи підвищення кваліфікації працівників готельної сфери є передумовою надання послуг високого рівня якості та сприятиме розробці єдиної бізнес-стратегії підготовки фахівців готельного господарства України. Така система є перспективною для розвитку серед національних та міжнародних мереж засобів розміщення в Україні.

Також, варто додати, що у світлі вищесказаного варто зупинитися на переліку основних «soft skills» (особистих якостей або навичок) в готельній сфері, які є ключовими складовими успіху готелів та ресторанів та у підвищені фахових компетентностей персоналу. Прокоментуємо їх:

1. Навички роботи з клієнтами та обслуговування клієнтів [7]. Відмінні навички обслуговування клієнтів починаються з чіткого розуміння їхніх потреб і вміння вибрати та реалізувати найбільш ефективний спосіб їх задоволення. Завжди важливо пам'ятати, що саме завдяки споживачам готельно-ресторанний бізнес може генерувати капітал для виплати заробітної плати

та інших витрат, що дозволяє їм залишатися прибутковими та реінвестувати в інфраструктуру

2. Навички нетворкінгу. Одним із ключових навичок, необхідних для розвитку індустрії гостинності, є вміння будувати довіру та довгострокові відносини через вміння уважно слухати споживача та успішно задавати йому запитання. Іноді ці навички є більш корисними як для клієнтів, так і для співробітників, ніж здатність демонструвати захоплюючу самопрезентацію. Здатність забезпечити гостя відчуття власної значущості значно підвищує його лояльність. Володіння навичками нетворкінгу підвищує ефективність створення постійної клієнтської бази та значно підвищує ваші шанси на успіх.

3. Комунікативні навички [2]. Відмінні комунікативні навички високо цінуються у всіх сферах діяльності, і чим вище піднімається співробітник, тим важливішими вони стають. В індустрії гостинності є щоденні можливості для встановлення нових зв'язків з людьми різного походження, віку, національностей та темпераментів. Тому дуже важливо вміти спілкуватися таким чином, щоб гідно представляти заклад, доносячи при цьому необхідну інформацію клієнту легкою для розуміння мовою.

4. Гнучкість і адаптивність. Порівняно з іншими професіями, працівники готелів та ресторанів часто працюють у нічні зміни та у вихідні дні. Також необхідно швидко переходити від одного завдання до іншого, оскільки ситуація дуже швидко змінюється [14]. Тому гнучкість є важливим фактором успіху індустрії гостинності.

5. Організаційні навички. Наявність організаторських здібностей у готельно-ресторанному бізнесі є необхідною умовою успішного виконання різноманітних завдань. З огляду на часту потребу виконувати кілька завдань одночасно, зрозуміло, що працівники без організаторських і самоорганізаційних навичок, швидше за все, не зможуть працювати довго. Однак варто зазначити, що організаторські здібності можна розвивати та набувати, плануючи кожен день заздалегідь, сформувавши список справ. Це також сприяє розвитку навичок тайм-менеджменту.

6. Мовні навички. Мовні навички дають значні переваги під час спілкування та демонстрації гостинності, оскільки вони додають цінність працівнику як професіоналу. Спілкуючись мовою споживачів, можна краще зрозуміти й відчувати їхні потреби та задовольнити їхні уподобання, формуючи тим самим лояльність споживачів.

7. Відданість і ентузіазм до своєї роботи. Варто зазначити, що багато молодих людей починають індустрію гостинності з великим ентузіазмом, але не завжди усвідомлюють вимоги та обов'язки роботи, тому швидко втрачають інтерес до кар'єрного розвитку [12]. Якщо вони не розуміють, що їхня робота полягає в тому, щоб задовольнити кожного клієнта, скільки б вони не коштували, ці співробітники ніколи не перевищать початковий рівень і ніколи не стануть частиною успіху організації.

8. Готовність до завдань будь-якої складності. Яким би складним це не здавалося, важливо, щоб працівники індустрії гостинності підготувалися до проблем на робочому місці. Здатність вирішувати складні проблеми збільшує можливості співробітників швидко просунути в кар'єрі та продемонструвати пристрасть до своєї роботи, що підвищує повагу клієнтів і роботодавців [12].

9. Здатність «грати різні ролі». При необхідності має бути можливість швидко переходити від одного завдання до іншого, забезпечуючи при цьому якість обслуговування, яке отримує клієнт, однаково високо. Уміння «грати декілька ролей» є однією з найкращих можливостей стати незамінним і цінним працівником для роботодавця та забезпечити його успіх на ринку гостинності та громадського харчування.

10. Культурна обізнаність. Професіонали з гостинності мають справу з клієнтами різних національностей і культур. Розуміння особливостей різних культур і здатність демонструвати толерантність, незважаючи на власні культурні норми та релігійні переконання, є вирішальними при запровадженні високих стандартів якості у сфері готельних та ресторанних послуг [8].

*Таблиця 2.2.*

### Фахові компетенції і компетентності для менеджерів інституціонального рівня управління

Рівень управління Посада	Компетенції
Інституціональний рівень; Генеральний директор; Директор; Керуючий (менеджер); готелем, рестораном.	Розроблення політики та стратегічних пріоритетів розвитку готелю у довгостроковій перспективі; Планування і організування інноваційної діяльності, оцінювання результатів нововведень та реалізації проектів в готельній індустрії; Розроблення корпоративної стратегії готелю, визначення альтернативи розвитку; Визначення базових показників якості; Вибір моделі організаційно функціональної структури управління; Розвиток сервісу та розширення ринку послуг.

Формування компетенцій та компетентностей це доволі складна робота для демонстраційного ефекту, її важко показати компактно. Тому узагальнено пропонувані фахові компетенції і компетентності для персоналу досліджуваного готелю в залежності від управлінського рівня та посад подаємо в таблицях (табл. 2.2., 2.3., 2.4.)

Таблиця 2.3.

### Фахові компетенції і компетентності для менеджерів управлінського рівня управління

Рівень управління Посада	Компетенції
Управлінський рівень; Менеджер підрозділів в готелях та ресторанах; Менеджер філіалу, корпусу готелю; Головний адміністратор готельно-ресторанного комплексу; Начальник виробництва в закладах ресторанного господарства.	Планування роботи основних підрозділів готелю; Формування програми використання номерного фонду, розроблення показників завантаження номерного фонду готелю; Моделювання сервісного і виробничого процесу в готелі; Забезпечення дизайнерського оформлення готелів, ресторанів. Планування меню; Організація прийому, розміщення та комплексного обслуговування туристів; Управління технологією та якістю приготування їжі; оформлення страв ; Впровадження інноваційних форм обслуговування; Контроль за роботою підрозділів і служб; Забезпечення належного санітарного стану готелю, ресторану; контроль дотримання норм охорони праці; Забезпечення готелю кваліфікованим персоналом.

Таблиця 2.4.

### Фахові компетенції і компетентності для менеджерів технічного рівня управління

Рівень управління Посада	Компетенції
Технічний рівень Старший портье Старший метрдотель	Організація роботи окремих виконавців; Розподіл робіт на короткі періоди часу; Індивідуальне мотивування кожного працівника; Контроль над виконанням завдань; Вирішення ділових та міжособистісних конфліктів; Вирішення поточних завдань управління; Здійснення зворотнього зв'язку з персоналом; Організація збору, обробки і аналізу інформації щодо виробництва та надання послуг тимчасового проживання; Контроль готовності номерів до прийому гостей в готель, дотриманням чистоти, збереження майна, устаткування.

Аналізуючи вищезазначене, можна зазначити, що професійна компетентність сприяє формуванню сучасних професійних цінностей персоналу готелю.



## ВИСНОВКИ

У процесі наукового дослідження визначено, що компетентнісний підхід означає зміну наголосу зі знаннево-орієнтованого до практично орієнтованого компонента (тобто вміння застосувати знання під час вирішення широкого кола завдань у сферах професійних, соціальних, правових і морально-етичних взаємовідносин). Одночасно для організацій характерною є зміна пріоритетів зі знаннево-орієнтовного до поведінковоорієнтовного компонента (тобто урахування не тільки професійних знань і вмінь працівника, але й способів досягнення ним бажаних результатів). У проведеному дослідженні вперше виявлено такі особливості застосування компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами організацій – на рівні організації поняття “професійної компетентності” має більш конкретний, прикладний характер, виступає як утворення, що визначається особливостями функціонування певної організації; – у визначенні професійної компетентності вирішальна роль надається фактору робочої поведінки працівника, тобто видимим і об’єктивно реєстрованим способам його взаємодії з усіма елементами організаційного середовища, що призводять до досягнення бажаних для організації результатів; – професійна компетентність розглядається як динамічне утворення.

Таким чином, вона формується в процесі набуття фахової освіти і в подальшому розвивається у процесі конкретної професійної діяльності в міру оволодіння професією, набуття професійного та життєвого досвіду; – у методологічному плані «поведінковий характер» компетентності проявляється в її оцінці за моделями компетенцій, які є сукупністю індикаторів робочої поведінки, пов’язаних з успішною чи неуспішною професійною діяльністю. Фахова компетентність це системна відповідність особистості працівника вимогам суспільства, організації і конкретного робочого місця, а вимога розвитку професійних компетенцій повинна відповідати рівню вмотивованості працівника.

На сьогодні професійне навчання співробітників стало одним з основних завдань ефективного управління персоналом. Комплексний безперервний підхід до навчання персоналу формується на основі потреб розвитку, а також необхідності виконання працівниками своїх поточних посадових обов'язків. Специфіка роботи працівників готелю визначає необхідність знання ними традицій, культури і поведінки споживачів, а також тенденцій розвитку світового готельного ринку. Персонал сьогодні стає найважливішим ресурсом готелю, яким потрібно грамотно управляти.

Проаналізувавши діяльність готелю «Mercure Kyiv Congress», можна запропонувати наступні кроки для удосконалення вже створеної системи підвищення кваліфікації працівників готельного бізнесу:

1. Запровадження внутрішньої системи контролю якості послуг завдяки використанню онлайн-анкет гостей закладу. Очевидно, що підготовка фахівців готельної сфери відбувається з врахуванням всіх сучасних технологій. Саме використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу. Завдяки автоматизації збору відгуків гостей та їх оцінок сервісу, керівництво готелю зможе гнучко реагувати на зміни в якості надання послуг та необхідності додаткового контролю чи навчання співробітників.
2. Співпраця з закладами вищої освіти як осередками та потенційними постачальниками висококваліфікованих кадрів готельного бізнесу. Сьогодні виникає гостра необхідність постійного підвищення кваліфікації можливість консенсусу та обміну досвідом між фахівцями готелю високої категорії та провідними викладачами профільних кафедр університету. Доцільно було б створити курс стажування або серію практичних курсів (тренінгів) для викладачів кафедр готельного та ресторанного бізнесу, в якому висвітлювати нові тенденції на ринку послуг готельної справи. Основною формою залучення необхідних фахівців повинні стати договори з закладами вищої освіти.
3. Створення збірки нестандартних ситуацій відповідно до посадових обов'язків співробітника. Це, на нашу думку, сприятиме посиленню зв'язку між теорією та практикою гостинності та покращенню якості підвищення

кваліфікації. Оскільки, будуть використані практичні кейси, тому будуть формуватися реальні компетентності фахівця сфери готельного бізнесу.

4. Створення інтегрованої готельної інформаційної мережі, що дозволить забезпечити унікальний персоніфікований сервіс. Така інформаційна мережа може містити інформацію-портфоліо кожного працівника, автоматично вносити досягнення, перемоги в конкурсах, та автоматично переадресувати для подальшого навчання з метою підвищення кваліфікації у певній сфері готельної справи. Крім того, така система зможе забезпечити персоніфікований, індивідуально підібраний варіант із переліку кадрів для надання сервісу високої якості.

Застосування такої системи підвищення кваліфікації працівників готельної сфери є передумовою надання послуг високого рівня якості та сприятиме розробці єдиної бізнес-стратегії підготовки фахівців готельного господарства України. Така система є перспективною для розвитку серед національних та міжнародних мереж засобів розміщення в Україні.

Запропоновані пропозиції щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації сприятимуть побудові тісного взаємозв'язку між закладами вищої освіти та бізнесом, оскільки підготовка фахівців готельного бізнесу буде здійснюватися з врахуванням вимог роботодавців. Випускники закладів вищої освіти зможуть пройти стажування та отримати посаду в готельній мережі, оскільки підготовка кадрів та підвищення кваліфікації буде відбуватись з дотриманням єдиних вимог і стандартів.

Готель «Mercure Kyiv Congress» має власну систему підготовки кадрів готельного бізнесу. Одним із сучасних підходів до підготовки службовців, є концепція безперервного навчання за допомогою створення навчально-тренінгового центру. Спеціальний навчальний центр пропонує тренінги, курси, стажування, обмін досвідом, майстер-класи для підвищення кваліфікації своїх співробітників.

Також варто відзначити, що готелю «Mercure Kyiv Congress» запропоновано брати до уваги перелік навичок «soft skills», які є базовими і

можуть доповнюватися виходячи з посади працівника та специфіки готелю. У той же час стає все більш зрозумілим, що готелю «Mercure Kyiv Congress» значною мірою залежить від набору «м'яких навичок», якими володіють співробітники і тісно пов'язаних з їх безпосереднім успіхом.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко А.П. Тимбілдинг як одна з перспективних моделей корпоративного менеджменту в туризмі / А.П. Аніщенко, М.Н. Зайцева // Культурологія та соціальні комунікації: інноваційні стратегії розвитку: матеріали Міжнар. наук. конф. (м. Харків, 21-22 листопада 2019 р.). Харків: Харк. держ. акад. культури, 2019. С.104-106
2. Александрова С.А., Гаврилова А.С. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Луцьк, 8 грудня 2016 р.). Луцьк: Луцький НТУ, 2016. Ч. 4. С. 54–56.
3. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки Консультант кадровика/ Управління персоналом №23 (155) 2017
4. Бабушко С.Р. Професійний розвиток фахівців сфери туризму в США та Канаді: монографія / за наук. ред.. Л.Б. Лук'янової. К.-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2015. 424 с
5. Брюханова Н. Підходи до розуміння компетентності та компетенції в освіті.
6. Булгакова А. К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс] / А. К. Булгакова, 2012. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/kgm\\_econ/2012\\_10\\_2/494-498.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_10_2/494-498.pdf).
7. Бунтова Н.В. Стратегічні напрями розвитку кадрового забезпечення готельного господарства України / Н.В. Бунтова // Демографія та соціальна економіка: Науковоекономічний та суспільно-політичний журнал. – 2017. – Вип. 1/2007. – С. 125–131.
8. Буряк, Т.В. (2013). Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні. Економіка. Управління. Інновації. № 1. [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2013\\_1\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_1_7.pdf)

9. Гавриш О.А. Г12 Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко.-Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського»
10. Гарбера О.Є. Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії / Ольга Євгенівна Гарбера // Економічний часопис-XXI. – 2010. – № 11–12. – С. 37–41.
11. Дідик О. С. Управління підприємницькою діяльністю сервісного підприємства на основі розвитку партнерства / О. С. Дідик; наук. кер. Н. А. Крахмальова // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ). – К.: КНУТД, 2017. – Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. – С. 254–255.
12. Длугунович Н.А. Soft skills як необхідна складова підготовки ІТ фахівців: Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 6. С. 239-242
13. Євченко, О. (2016). Головна проблема готельної галузі – це відсутність потоку туристів.<https://aucc.org.ua/oleksiy-yevchenko-golovna-problema-gotelnoyi-galuzi-tse-vidsutnist-potoku-turistiv/>
14. Єжижанська Т.С. Проблеми формування комунікативної компетентності майбутніх фахівців. Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Сер. : Культура і соціальні комунікації. 2012. № 3. 2022 ТУРИЗМ ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА Вип.3. С.23–31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk\\_2012\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk_2012_3_5) (дата звернення 27.06.2022).
15. Іванова І. Є. Траєкторія розвитку «soft skills» у студентів факультету агротехнологій та екології як один з важливих чинників формування професійних навичок молоді. Удосконалення освітньо-виховного процесу в закладі вищої освіти : зб. наук.-метод. праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. Мелітополь, 2020. Вип. 24. С. 18-24
16. Кадровий портал grc.ua. 2020. URL: <https://grc.ua/>

17. Карпова, В. (2015). Готельний бізнес: організаційні моменти Бухгалтер і закон. [https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/BZ008211](https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ008211)
18. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>. Заголовок з титulu екрану. (Дата звернення 23.05.2021 р.).
19. Коломієць В.М. Організація торговельної діяльності у системі стратегічного управління готельно-ресторанним. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 23. С. 42–44.
20. Коцалап С.О. Аналіз проблеми плинності кадрів на підприємствах різних сфер діяльності. Управління персоналом підприємства. 2013. № 8(114). С. 67–71.
21. Кучер, Д.Б.(2012). Підвищення якості готельних послуг через внутрішню оптимізацію процесів надання послуг на вітчизняних підприємствах готельного господарства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Випуск 1. [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kucher2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kucher2.htm)
22. Муромець В.Г. Розвиток загальних компетентностей студентів магістратури як об'єкт наукових досліджень. Освітло-гічний дискурс. 2016. С. 121–130.
23. Національне Агентство Кваліфікацій. URL: <https://nqa.gov.ua/kvalifikacii>.
24. Необхідність та передумови розвитку персоналу для підприємств готельного господарства. Індустрія гостинності в країнах Європи: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. 2015.
25. Ніфіатова О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу. Вісник КНУТД. 2018. № 1(119). С. 45–54.
26. Необхідність та передумови розвитку персоналу для підприємств готельного господарства. Індустрія гостинності в країнах Європи: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. 2015.
27. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 4(21). С. 297–304.

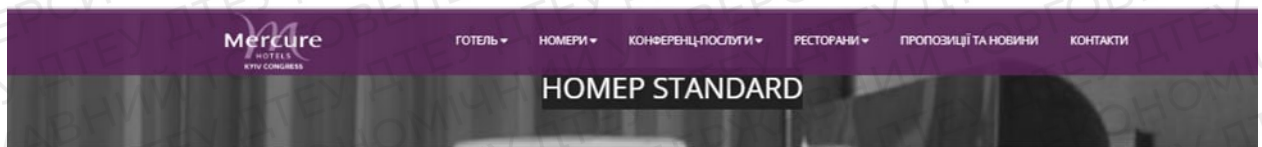
28. Остапенко, Я.О.(2015).Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/256.pdf>
29. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.01.2020)
30. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1 С. 67–72.
31. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2007. С. 40-49
32. Пилипенко О. В. Особливості управління персоналом в сучасних умовах / О. В. Пилипенко; наук. кер. З. Я. Шацька // Наукові розробки молоді на сучасному етапі: тези доповідей XVI Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (27–28 квітня 2017 р., Київ). – К.: КНУТД, 2017. – Т. 3: Економіка інноваційної діяльності підприємств. – С. 15–16.
33. Поворознюк І.М. Коучинг як один із сучасних методів мотивації персоналу індустрії гостинності. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 30 листопада – 1 грудня 2017 р.). Умань: ВПЦ «Візаві», 2017. С. 350–351
34. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1 С. 67–72.
35. Радкевич В.О. Компетентнісний підхід до професійного навчання персоналу підприємств. Професійна освіта: педагогіка і психологія. 2012. № 14. С. 277–287.
36. Роглев, Х.Й. (2019). Основи готельного менеджменту: Підручник. К.: Кондор. 408с.
37. Сайт готельної мережі Accor Live Limitless [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://all.accor.com/russia/index.ru.shtml> (дата звернення 27.11.2022 р.)



38. Сайт готелю Mercure Kyiv Congress [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://mercurekyiv.ua/ru/main-hotel> (дата звернення 27.11.2022 р.)
39. Томаля Т.С. Особливості управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. № 2. Т. 2. С. 271–274.
40. Уокер Дж.Р. Введение в гостеприимство. М.: ЮНИТИ, 1999. 463 с.
41. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства: Наук. видання / В. Г. Щербак. – Харків: ХНЕУ, 2005. – 220 с.
42. Tripadvisor [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.tripadvisor/>. Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 23.11.2022)
43. Booking.com. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.booking.com>. Заголовок з титулу екрану. (Дата звернення 13.05.2021 р.).
44. Nacjonalne Aгенstvo Kwalifikaczij [National Qualifications Agency]. Available at: <https://nqa.gov.ua/kwalifikacii>.
45. «Soft Skills – невід’ємні аспекти формування конкурентоспроможності студентів у XXI столітті URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/f5e21f8fa4b196951d084e7e586ab122.pdf> (дата звернення 27.06.2022).
46. JiaminPeng, XiaoyunYang, Tzung-ChengHuan. The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research. International Journal of Hospitality Management. Volume 101, February 2022, 103113 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431921002565>.
47. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences. Retrieved from: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences>.
48. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D. P. Norton. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.



## Номерний фонд готелю Mercure Kyiv Congress Номер standard



Сучасний номер, в якому є два односпальні або одне двоспальне ліжко, на вибір, з ванною або душем.

### Номер Standard (Площа: 20 м<sup>2</sup>)

Просторий номер, оформлений у сучасному стилі, для некурців, з 1 двоспальним ліжком або з 2 односпальними ліжками. Також, у даній категорії є номери (24 м<sup>2</sup>) для людей з обмеженими можливостями.

#### Зручності в номері готелю

- Гардероб
- Індивідуальний контроль кондиціонування повітря та опалення
- Міні-бар/холодильник
- LED телевізор з міжнародними каналами
- Можливість приготування кави та чаю
- Селф, що вміщає стандартний лэптоп, у кожному номері
- Безкоштовний Wi-Fi
- Робоча зона з письмовим столом

#### Зручності у ванній кімнаті

- Ванна або душ
- Умивальник
- Фен і сушка для речей
- Дверцало для масажу
- Парфумерний набір

#### Безпека в готелі

- Звукові датчики диму
- Електронні замки на дверях
- Датчики диму в номері

## подовження додатку Б

### HOMER PRIVILEGE



Покращений номер, в якому є одне двоспальне ліжко, на вибір - з ванною або душем

#### Номер Privilege (Площа 24 м<sup>2</sup>)

Вишуканий номер Privilege для некурців обладнаний високоякісним ліжком king-size, забезпечений розкішною косметичною продукцією, банними халатами і капцями, кавоваркою еспресо.

#### Зручності в номері готелю

- Гардероб
- Банний халат і капці
- Індивідуальний контроль кондионування повітря та опалення
- Міні-бар/холодильник
- LED телевізор з міжнародними каналами
- Машинка для прігтовування кави
- Сейф, що вміщає стандартний латоп, у кожному номері
- Безкоштовний Wi-Fi
- Робоча зона з письмовим столом

#### Зручності у ванній кімнаті

- Ванна або душ
- Умивальник
- Фен і сушка для рушників
- Дзеркало для макіяжу
- Розкішний парфумерний набір

#### Безпека в готелі

- Звукові датчики диму

## подовження додатку Б

### HOMER DELUXE



**М**

ПРИЗД  
Дата приїзду

ВІДІЗД  
Дата відїзду

ДОРΟΣЛІ  
1

ДІТІ  
0

**ЗАБРОНОВАТИ**

Вишуканий номер обладнаний високоякісним ліжком king-size і великою ванною кімнатою з ванною/душом

#### Номер Deluxe (Площа 24-27 м²)

Просторий номер, оформлений у сучасному стилі, для некурців, обладнаний високоякісним ліжком king-size і великою ванною кімнатою з ванною/душом. Також, у даній категорії є піловалераний номер (1).

#### Зручності в номері готелю

- Гардероб
- Індивідуальний контроль кондиювання повітря та опалення
- Міні-бар / холодильник
- LED телевізор з міжнародними каналами
- Машинка для приготування кави
- Мокілність приготування кави та чаю
- Сейф, що вміщає стандартний лєптоп, у кожному номері
- Безкоштовний Wi-Fi
- Робоча зона з письмовим столом

#### Зручності у ванній кімнаті

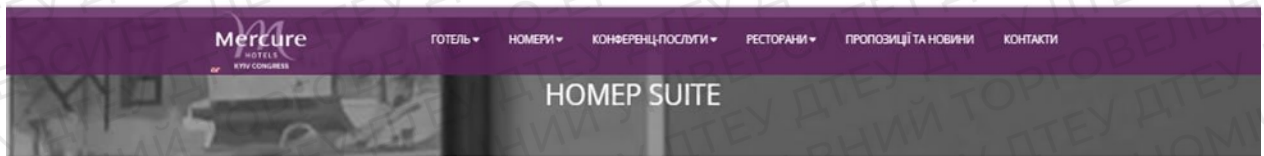
- Ванна або душ
- Умивальник
- Фен і сушка для рюшників
- Дзеркало для макїєжу
- Розкішний парфумерний набір
- У деяких номерах подвійна раковина і біде

#### Безпека в готелі

Повна безпека

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## подовження додатку Б



Просторий номер з окремими спальнею і вітальнею, оформлений в сучасному стилі, для некурців.

### Номер Suite (Площа 40 м<sup>2</sup>)

Просторий номер з окремими спальнею і вітальнею, оформлений в сучасному стилі, для некурців. Обладнаний високоякісним ліжком king-size і великою ванною кімнатою з ванною/душом.

#### Зручності в номері готелю

- Гардероб
- Індивідуальний контроль кондиціонування повітря та опалення
- Міні-бар / холодильник
- LED телевізор з міжнародними каналами
- Машина для приготування кави
- Сейф, що вміщує стандартний лєптоп, у кожному номері
- Безкоштовний Wi-Fi
- Простора робоча зона
- Окрема спальня з ліжком «Кінг» (2м x 1,8 м)
- Вітальня з додатковим телевізором і велика шафа
- Кулонний кутос
- Можливість додаткового розміщення на розкладному дивані
- Праска та прасувальна дошка

#### Зручності у ванній кімнаті

- Простора ванна з душем
- Фені / сушка для рушників
- Дзеркало для макіяжу
- Парфумерний набір
- Подвійний умивальник і біде

**Приклад анкети «Таємного гостя», яку заповнює гість**

*Якщо пункт складається з двох і більше питань і хоча одне з цих питань не відповідає позитивній відповіді, то відповідь на питання оцінюється як "негативний".*

## Бронювання - Телефонний дзвінок

Дата

Час

Ім'я співробітника, посада: *порт'є*

№	Питання	«+»	«-»	Н/О	Коментар	Група
1	Чи була піднята трубка не пізніше третього гудку (10 секунд)?					
2	Чи було дотримано стандарту відповіді: «Доброго ранку/дня/вечора (назва готелю), (Ім'я співробітника), Чим можу Вам допомогти?»					
3	Чи було привітання проголошено зрозумілим, чітким і добре поставленим голосом?					

## План стажування наставника

	Співробітник П.І.Б.		
	Розряд	наставник	
	Період стажування		
	Готель		
<b>План дій</b>	<b>Термін виконання</b>	<b>Виконавець (П.І.Б підпис)</b>	<b>Співробітник (підпис)</b>
<b>1. Застосування в роботі нових знань на своєму об'єкті або відрядженні на іншому об'єкті</b>			
Застосування на практиці основних постулатів наставництва. Формування атмосфери довіри.			
Розвиток і удосконалення необхідних для наставника якостей (об'єктивність, довіра, чесність, довіра, надійність, конфіденційність) і навиків (спостерігати, слухати, впливати, заохочувати, мотивувати, надавати емоційну підтримку)			
Вироблення і/чи покращення навиків самопрезентації, активного слухання, уміння переборювати опір і давати зворотній зв'язок			
<b>Виконання задач кваліфікаційного наставництва</b>			
Допомога в швидкому освоєні новим співробітникам корпоративної культури і як наслідок підвищення їх лояльності і мотивації до роботи			
Ознайомлення співробітника з планом стажування і сприяння його виконання			
Ознайомлення нових співробітників з посадовими обов'язками і підрозділами. Забезпечення дотримання практикантами Правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки.			
Забезпечення умов (в рамках своїх компетенцій) для освоєння практикантом, трудових навиків, переговорів з адміністрацією про створення нових умов для ефективної підготовки кадрів			
Вивчення професійних і особистісних якостей практикантів, їх здібностей. Визначення підходящих методів навчання до кожного із них.			






## Онлайн-школа для наставників в готелі

Online Hotel School

## МТ Грудень Адмін Готель 2023

Пройдено завдань **25%**



-  Дайджест Грудень 2023
 Результат **100%**  
**Повторити**
-  Регламент про відрядження співробітників між об'єктами мережі Mercure Kyiv Congress
 Результат **100%**  
**Повторити**
-  Меморандум з процедурами для тих, хто управляє в готелях, де в робочі дні вдень не передбачено чергового інспектора СБ
 Результат **100%**  
**Повторити**

Online Hotel School

## Мої завдання

Грудень 2023

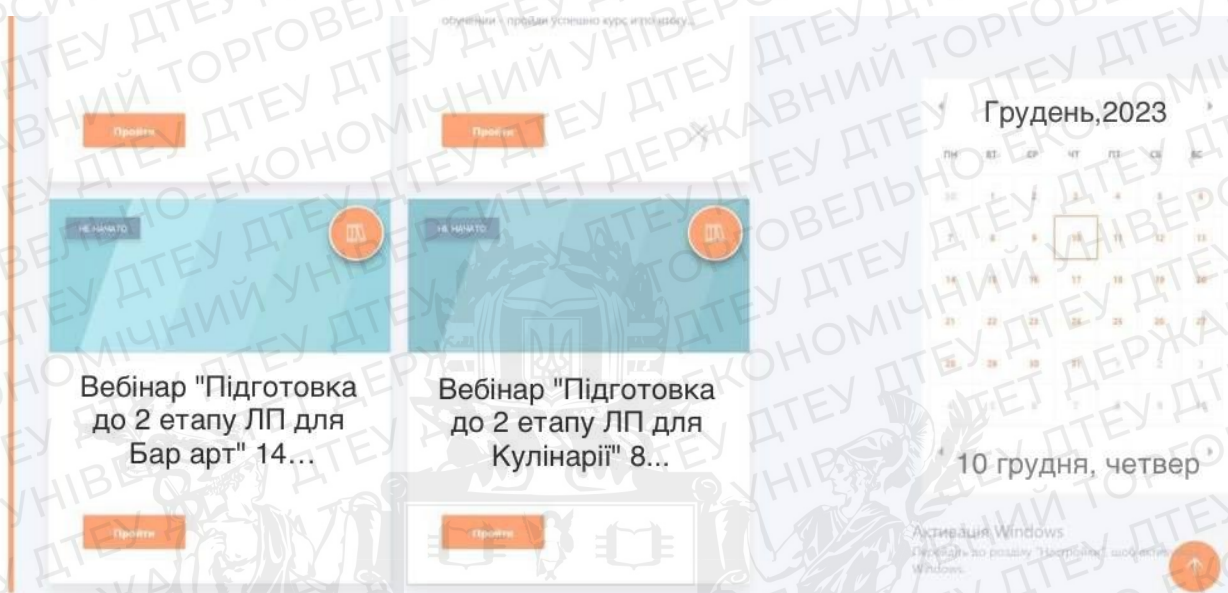
Біж Нові Завантаження Невиконані Додатково Виконані

-  МТ Листопад Адмін Готель 2023
 100%  
**Пройти**
-  ВЕБІНАР "Правила підготовки до професійним ко..
 100%  
**Пройти**

10 грудня, четвер

Активация Windows  
Перейдіть на розширення "Настроїки" щоб активувати Windows

### Виконання завдань в дистанційному курсі



## Додаток Ж

## Результати навчання та успіхи працівників компанії

Online Hotel School

### Фіналісти і переможці СІЛЬ 2023

<p><b>НАЙКРАЩИЙ БАР</b></p> <p>НАЙКРАЩЕ МІСЬКЕ КАФЕ</p> <p>НАЙКРАЩИЙ РЕСТОРАН ПРИ ГОТЕЛІ</p> <p>НАЙКРАЩИЙ ЗАМІСЬКИЙ РЕСТОРАН</p> <p>НАЙКРАЩИЙ ПИВНИЙ БАР</p> <p>НАЙКРАЩА КАФЕ-ПЕКАРНЯ</p> <p>НАЙКРАЩИЙ РЕСТОРАН АЗІЙСЬКОЇ КУХНІ</p> <p>НАЙКРАЩИЙ ВИННИЙ БАР</p> <p><b>NEW ВИБІР ЖУРИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fish&amp;Pussycat Sushi Bar, Київ</li> </ul>	<p><b>НАЙКРАЩИЙ РЕСТОРАН ПРИ ГОТЕЛІ</b></p> <p>НАЙКРАЩИЙ ЗАМІСЬКИЙ РЕСТОРАН</p> <p>НАЙКРАЩИЙ ПИВНИЙ БАР</p> <p>НАЙКРАЩА КАФЕ-ПЕКАРНЯ</p> <p>НАЙКРАЩИЙ РЕСТОРАН АЗІЙСЬКОЇ КУХНІ</p> <p><b>НАЙКРАЩИЙ ВИННИЙ БАР</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>101 Wine Bar (Good Wine), Київ</li> <li>Wine Not, Київ</li> <li>Vinsanto Wine Bar, Київ</li> <li>Guilty wine bar, Київ</li> <li>Winovnik, Дніпро</li> </ul>
--	--

### Центр навчання фахівців

«Mercurе  
Kyiv  
Congress»

# МРІЙ ТА ДІЙ!

РЕАЛІЗУЙ СВІЙ ПОТЕНЦІАЛ  
В 4 ПРОФЕСІЙНИХ НАПРЯМКАХ:

- ПОРТЬЄ
- ОФІЦІАНТ
- КУХАР
- ХАУСКІПЕР

ОТРИМУЙ ГАРАНТОВАНЕ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ,  
СЕРТИФІКАТ ТА 100% КЕШБЕК ПО ЗАКІНЧЕННЮ КУРСУ!

## Онлайн-дайджест готелю



# ONLINE HOTEL SCHOOL DIGEST

Випуск 24

Грудень, 2023

Telegram t.me/School

## ЩО БУЛО ВИКОНАНО В ЛИСТОПАДІ ?

### ЯРМАРКИ ВАКАНСІЙ

В цьому році ярмарки вакансій в навчальних закладах теж перейшли в режим онлайн. Формат досить зручний і для студентів, і для компаній, тому що можна показати більше інформації та поспілкуватися з більшою кількістю молоді в комфортній атмосфері.



В листопаді:

- ♦ *Максим Богданов* розказав по правила роботи бізнесу у 2023 році для студентів Національного університету «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка»;
- ♦ *Весельська Ніна* поділилась думками про сучасний стан розвитку ресторанного господарства для Поліського національного університету;
- ♦ *Маалецька Ірина* розказала про переваги роботи в національній мережі готелів та ресторанів для Дніпровського Університету ім. Альфреда Нобеля та Національного університету харчових технологій.



### МАЙСТЕР-КЛАС

24.11 Корнієнко Владислав (Прімавера Житомир) та Романчук Олександр відвідали майстер-клас з приготування фуршетних закусок від Іштвана Андрепа.



### ДОШКА ВДЯЧНОСТІ

- ♦ Готель Рівер Миколаїв отримав високу оцінку від групи канадських гостей, які часто проживають в даному готелі.
- ♦ Гості багато подорожують, але ще ніде так не сподобалося, як в нашому готелі. Навіть подарували дошку вдячності.

### УСПИХИ НАВЧАЛЬНОГО ЦЕНТРУ

♦ 72 студенти Навчального центру продовжують своє навчання. Ось фотозвіти з практичних занять в наших готелях та ресторанах.



