

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Розвиток компетентностей персоналу сервісних служб (фронт-офісу) суб'єкта готельного бізнесу

Студента 3 курсу, 7с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Шевчук
Аліни
Олександрівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Босовська
Мирослава
Веліксівна

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

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____

М.Г. Бойко

« ____ »

2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

ШЕВЧУК АЛІНИ ОЛЕКАНДРІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Розвиток компетентностей персоналу сервісних служб (фронт-офісу) 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 методологічні та практичні основи розвитку компетенцій обслуговуючого персоналу (фронт-офісу) суб'єкта готельного господарства на прикладі готелю «Амарант»

Об'єкт дослідження – персонал підприємства готельного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до оцінки компетентності готельного персоналу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «АМАРАНТ»

1.1. Оцінка системи управління персоналом готелю

1.2. Оцінка рівня професійної компетентності сервісного персоналу

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «АМАРАНТ»

2.1. Обґрунтування програми 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. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	18.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р. 26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

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

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи,

к.е.н, доц _____ **М.В. Босовська**
(підпис) (ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми,
к.е.н, доц. _____ **А.М. Расулова**
(підпис) (ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник _____ **А.О. Шевчук**
(підпис) (ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Шевчук Аліна Олександрівна 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 проаналізовано та узагальнено практичні засади управління компетентністю персоналу. Проведено оцінку ефективності діючої системи управління персоналом. Студенткою було розроблено комплекс заходів, щодо удосконалення вже існуючих елементів системи управління компетентністю на рівні підприємства та обґрунтовано програму удосконалення компетентності персоналу.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

(підпис)

М.В.Босовська

(ініціали, прізвище)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента **Шевчук. А. О.**
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

(підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

(підпис)

М.Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

« » _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.....	9
ДІАГНОСТИКА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «АМАРАНТ».....	9
1.1. Оцінка системи управління персоналом готелю	9
1.2. Оцінка рівня професійної компетентності сервісного персоналу	21
РОЗДІЛ 2.....	30
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «АМАРАНТ»	30
2.1. Обґрунтування програми заходів	30
2.2 Впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу.....	34
Маркетинг готельних послуг.....	38
Реклама та PR готельних послуг.....	38
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. Високі вимоги до рівня компетентності персоналу в сучасній економіці висуваються найпотужнішими темпами розвитку науки, накопиченням знань, використанням практичних навичок, які дозволяють мінімізувати розрив між теорією і практикою. Ці умови дають змогу найважливішому нематеріальному ресурсу організації – людині – здійснювати професійну діяльність з високою продуктивністю.

Рівень дослідженості теми. Аналіз літературних джерел з даного питання свідчить про неоднозначність, поліструктурність та багатокомпонентність поняття «компетенція». Сфера послуг кардинально відрізняється від інших сфер діяльності тим, що в цій сфері відбувається взаємодія між виробником послуг і споживачем. Тому оцінка компетентності персоналу сервісної організації буде суттєво відрізнятися від інших, оскільки люди використовують себе, свої реакції, позиції, переконання як невід’ємний інструмент своєї роботи.

Питанням оцінки компетентності персоналу приділяють увагу такі автори, як: Л.Завідна [14], В.Дятлов [15], Н. Іванова [15] та ін. Наукові розробки, присвячені вивченню особливостей оцінки персоналу готельних підприємств, належать таким вченим як В.Ковешніков [16], Г.Круль [17], В.Брич [22].

Однак неможливо стверджувати про повне вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок. Це ще раз підкреслює актуальність і значущість теми дослідження.

Мета – розробити та обґрунтувати методологічні та практичні основи розвитку компетенцій обслуговуючого персоналу (фронт-офісу) суб’єкта готельного господарства на прикладі готелю «Амарант».

Для досягнення цих цілей необхідно вирішити низку завдань:

– оцінити систему управління персоналом готелю

- оцінити рівень професійної компетентності обслуговуючого персоналу;
- обґрунтувати програму заходів;
- розвивати інноваційні технології розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства готельного господарства.

Предметом дослідження є методичні та практичні підходи до оцінки компетентності готельного персоналу.

Методи дослідження. У роботі використовувалися такі методи та прийоми наукового дослідження: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз та синтез – для структурування підходів до класифікації, порівняння, групування, типізація – для порівняльного аналізу, анкетування – для вивчення особливості управління персоналом

Інформаційна база. Основними джерелами інформації, які використовуються в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали вітчизняної та зарубіжної спеціальної наукової літератури, законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, мережа Інтернет, внутрішня звітність готелю та матеріали з соціальні мережі закладу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, які можуть слугувати методичною основою управління персоналом у готелі.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаної літератури з 45 найменувань, та додатків. Загальний обсяг роботи 60 сторінок, які містять 10 таблиць і 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1.

ДІАГНОСТИКА КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «АМАРАНТ»

1.1. Оцінка системи управління персоналом готелю

«Амарант Готель» – сучасний, новий готель європейського типу в діловому і історичному центрі Києва – Подолі. Адреса Україна, м. Київ 04080, вул. Костянтинівська 71-Д, тел.: +38 (044) 500-1145/46, факс: +38 (044) 500-1149, e-mail: info@amaranthotel.com [37].

У готелі 46 затишних номерів, які відповідають усім міжнародним стандартам і віянням часу. Є ресторан та конференц-зал.

У номерах “Стандарт Сингл” гостей чекають всі зручності: кондиціонер, фен, супутникове TV, міні-бар, сейф, телефон, бездротовий Інтернет. Окрім двоспального ліжка, у номері також є письмовий стіл, стілець та плазмовий телевізор, а також крісло для відпочинку, що, по необхідності, трансформується у додаткове спальне місце.

Це затишний номер, чудово підходить для тих, хто подорожує поодиноці і не хоче платити за зайвий простір. Номери категорії «Стандарт Сингл» знаходяться на другому і третьому поверхах готелю.

Номери «Стандарт Дабл/Твін» просторі, що має сучасне, дизайнерське рішення. Незвичайна колірна гамма і продумане планування роблять номер «Стандарт Дабл/Твін» ще більш просторим і світлим [36].

Крім широкого двоспального ліжка в номері є робочий стіл, стілець і плазмовий телевізор. Можна вибрати між двоспальним ліжком (kingsize) або двома односпальними (twins). У номері також є кондиціонер, фен, супутникове TV, міні-бар, сейф, телефон, бездротовий Інтернет. У кожному номері при вході є гардероб, що дозволяє звільнити додатковий простір в кімнаті.

Номери «Комфорт» стильні і продумані до дрібниць. Незвичайна колірна гамма інтер'єру, особлива система освітлення та меблі, що трансформуються, роблять номер затишним, комфортним і ідеально підходить для сімей, які подорожують з дітьми.

У номері є широке двоспальне ліжко, додатковий трансформується диван, робочий стіл, стілець і плазмовий телевізор. Можна вибрати між двоспальним ліжком (kingsize) або двома односпальними (twins). У номері також є кондиціонер, фен, супутникове TV, міні-бар, сейф, телефон, бездротовий Інтернет. У кожному номері при вході є гардероб, що дозволяє звільнити додатковий простір в кімнаті. Ресторан

У вартість проживання входить сніданок – шведський стіл, з ароматним італійською кавою, свіжоспечені здобом і здоровою смачною їжею.

З 08.00 до 22.00, туристів чекають у барі, де можна приємно провести час, спілкуючись з діловими партнерами або друзями, випити улюблені напої або просто за келихом пива подивитися спортивні змагання на великому плазмовому екрані [36].

Корпоративні заходи

У готелі знаходиться три конференц-зали площею – 25 кв.м., 50 кв.м, 80 кв.м. які оснащені сучасними аудіо-відео системами, системою кондиціонування і вміщає від 8 до 50 осіб. За бажанням клієнтів можливі різні варіанти розміщення посадкових місць – театр, класна кімната, круглий стіл. А також можливість проведення кава-брейків, банкетів, комплексних обідів і вечір забезпечать максимальний комфорт для учасників конференцій [37].

Основні види послуг, які надаються «Амарант Готель» за станом на 31.12.2021 р., це: готельні (основні та додаткові) та ресторанні послуги.

Перелік готельних та ресторанних послуг «Амарант Готель» буде наведено в рамках оцінки чистого доходу від їх реалізації за 2019-2021 рр. (табл. 1.1). У якості вихідної інформації використано матеріали фінансової звітності «Амарант Готель» за 2019-2021 рр..

Таблиця 1.1

Динаміка доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)» за видами готельних та ресторанных послуг «Готель Амарант», м. Київ за 2019-2021 рр.

№ п/п	Показник (складова)	Значення, тис. грн.			Структурна частка в загальній структурі (стаття / загальний обсяг * 100), %		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.1	Готельні послуги, в т.ч.:	34993	44274	52780	87,3	87,9	88,5
1.1.1	основні готельні послуги (послуги розміщення в готелі 4-х зіркової категорії)	28125	37516	46150	70,1	74,5	77,4
1.1.2	додаткові готельні послуги (супутні послуги), в т.ч.	6868	6758	6630	17,1	13,4	11,1
а	послуги бізнес-центру, конференц-залу, ксерокопіювання, дитячого клубу	2150	2952	3112	5,4	5,9	5,2
б	послуги догляду за одягом та взуттям, перукарня, салон краси, послуги додаткового розміщення тварин в номері, послуги камер зберігання багажів, послуги прокату автомобілів	1980	2020	2117	4,9	4,0	3,5
в	послуги трансферу за запитом	2738	1786	1401	6,8	3,5	2,3
1.2	Ресторанні послуги, в т.ч.:	5110	6082	6854	12,7	12,1	11,5
1.2.1	послуги бару	1025	1956	2034	2,6	3,9	3,4
1.2.2	послуги ресторану	4085	4126	4820	10,2	8,2	8,1
1	Чистий дохід від реалізації туристичних послуг, тис. грн.	40103	50356	59634	100,00	100,00	100,00

За результатами табл. 1.1 можна констатувати наступне:

– загальний обсяг чистого доходу від реалізації готельних та ресторанних послуг «Амарант Готель» впродовж 2019-2021 рр. демонстрував зростання. В 2021 р. цей показник дорівнював 59634 тис. грн., що свідчить про позитивні тенденції розвитку, зростання попиту на послуги вказаного підприємства;

– обсяг чистого доходу від реалізації готельних послуг також зростав і складав найбільшу частку в загальному обсязі чистого доходу від реалізації готельних та ресторанних послуг «Амарант Готель» за 2019-2021 рр. А саме частка цього показника в загальному складі чистого доходу від реалізації послуг в 2019 р. складала 87,3%, в 2020 р. – 87,9%, в 2021 р. – 88,5%. Таке зростання у великій мірі пов'язане з підвищенням рівня комфортності, обумовленого капітальним ремонтом всього комплексу, оновленням меблів, обладнання тощо;

– обсяг чистого доходу від реалізації основних готельних послуг (послуг розміщення) зростав в 2019-2021 рр. Цей показник мав найбільшу питому вагу в загальному обсязі чистого доходу від реалізації готельних послуг;

– обсяг чистого доходу від реалізації додаткових готельних послуг (супутніх) за 2019-2021 рр. демонстрував певне скорочення як у вартісному вимірі (з 6868 тис. грн. в 2019 р. до 6630 тис. грн. в 2021 р.), так і у відносному вимірі (з 17,1% в загальному обсязі чистого доходу від реалізації послуг комплексу в 2019 р. до 11,1% в загальному обсязі чистого доходу від реалізації послуг комплексу в 2021 р.). В «Амарант Готель» основна увага була приділена підвищенню рівня комфортності засобів проживання (ремонт, придбання нових меблів тощо), при цьому оптимізації складу та характеристикам інших послуг не приділялась належна увага;

– обсяг чистого доходу від реалізації ресторанних послуг збільшувався за досліджуваний період, що пов'язане із зростанням відвідувачів комплексу. Значну частку в загальному обсязі від реалізації складав обсяг від реалізації ресторанних послуг, хоча це зростання позначилося лише на вартісному вимірі

(обсягу реалізації за 2019-2021 рр. зріс з 4085 тис. грн. до 4820 тис. грн.). У відносному вимірі частка обсягу реалізації послуг ресторану за цей період скоротилась від 10,2% до 8,1%. Попит на послуги бару зростає і має значну вагу в загальному обсязі реалізації послуг «Амарант Готель за 2019-2021 рр. (зросли за 2019-2021 рр. від 2,6% до 3,4%).

Досліджуване підприємство «Амарант Готель» протягом 2019-2021 рр. демонструвало змінні фінансово-економічні показники від надання туристичних послуг. На рис. 1.1 представлено динаміку основних фінансово-економічних показників господарського розвитку «Амарант Готель» за 2019-2021 рр.

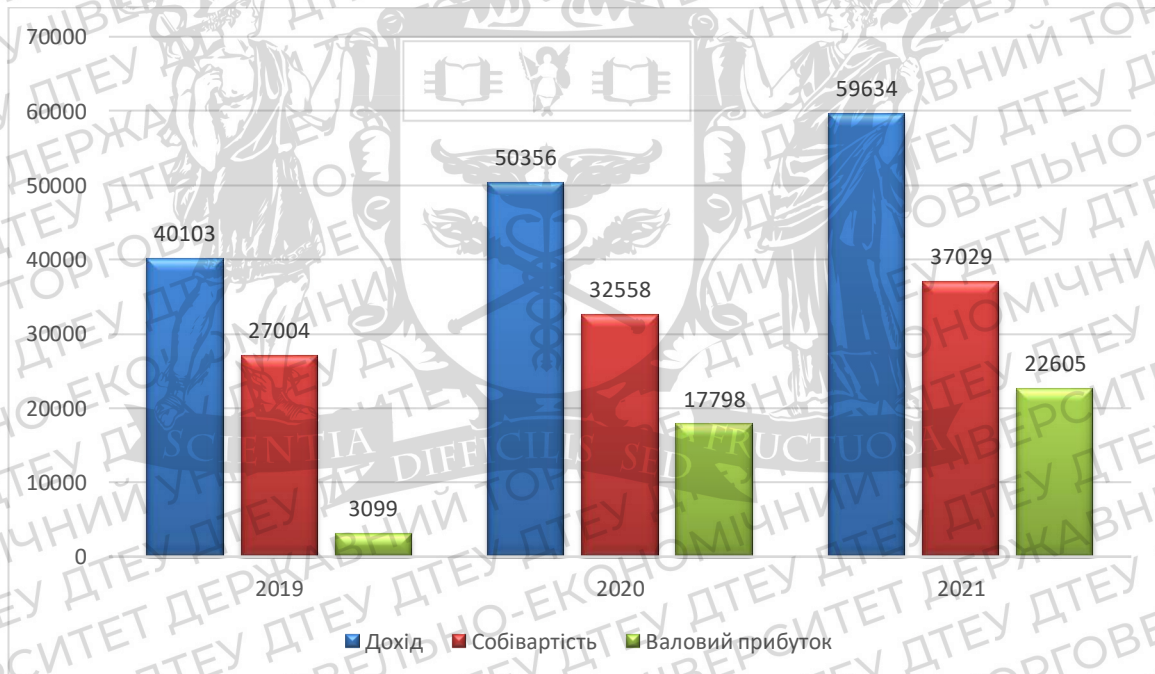


Рис. 1.1. Динаміка основних фінансово- економічних показників господарського розвитку «Амарант Готель» за 2019-2021 рр. тис. грн.

За даними результатів рис. 1.1 можемо відзначити, що:

— обсяг чистого доходу від реалізації туристичних послуг (проаналізовано вище) зростає протягом 2019-2021 рр., що викликано, переважно, зростанням попиту на основні готельні послуги (послуги розміщення);

– обсяг собівартості реалізації туристичних послуг зростав за досліджуваний період. Завдяки політиці оптимізації витрат собівартості на підприємстві було забезпечено їх зростання меншими темпами порівняно із темпами зростання чистого доходу від реалізації туристичних послуг. Така політика почала впроваджуватися у 2020 р.;

– обсяг валового прибутку зростав впродовж 2019-2021 рр. з огляду на успішне фінансово-економічне управління, оптимізацію політики управління витратами господарської діяльності тощо. В 2021 р. цей показник дорівнював 22605 тис. грн.

Вивчення організаційної структури управління готелю «Амарант» дозволяє констатувати, що на даному підприємстві впроваджено вертикальну систему управління. При цьому, використовується ринково-демократичний стиль управління.

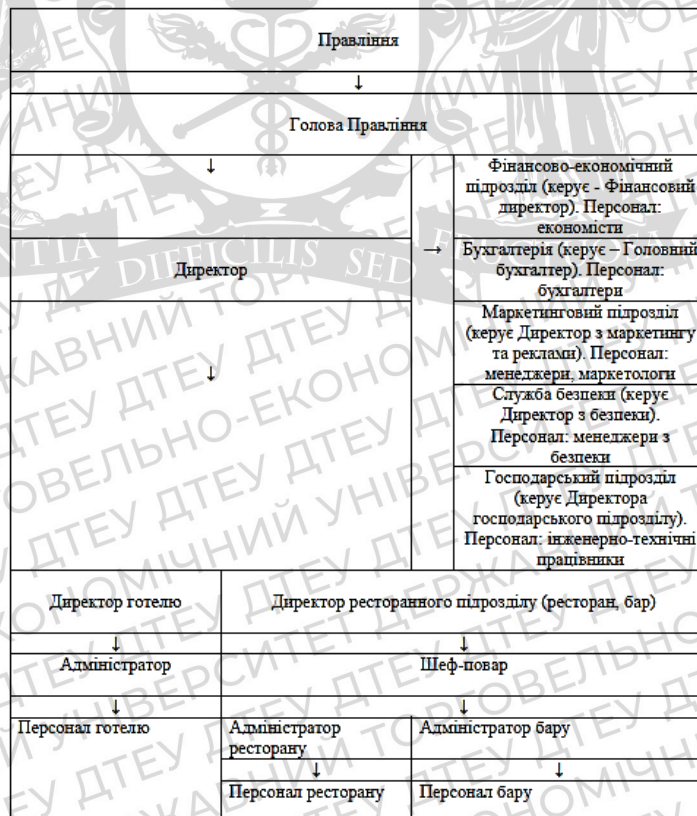


Рис. 1.2. Організаційна структура управління «Амарант Готель»,

Він полягає в такому:

– персонал будь-якої ланки може звернутися до керівництва будь-якого підрозділу із пропозиціями і зауваженнями щодо організації роботи. За результатами такої ініціативи щомісяця визначають кращого працівника в кожному структурному підрозділі. При цьому, не виключається участь ініціативного працівника в оптимізаційній діяльності;

– існує система стимулювань та штрафів. Вона відома всім працівникам, застосовується як в матеріальній, так і в нематеріальній формах [33, с.54].

Директор здійснює поточне керівництво діяльністю підприємства, діє без довіреності від імені підприємства, представляє його інтереси в державних органах, в межах своєї компетенції видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників підприємства, самостійно визначає структуру адміністрації, апарату управління, її чисельний, кваліфікований і штатний склади, наймає (призначає) та звільняє працівників підприємства, відкриває розрахункові та інші рахунки.

В цілому можна сказати що в готелі присутні більше авторитарний стиль управління, ніж демократичний.

До функцій управління персоналом готелю входить вирішення наступних питань:

- підбір і наймання персоналу;
- підготовка і перепідготовка персоналу;
- регулювання трудових відносин;
- кадрове планування;
- заробітна плата і умови праці.

Персонал підприємства проходить інструктаж з метою ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку та організацією роботи підприємства. Наприклад, для працівників сервісу) був проведений семінар «8 кроків сервісу». В ході даного семінару працівники були ознайомлені з вимогами, які пред'являються при обслуговуванні відвідувачів.

В процесі роботи на підприємстві обслуговуючий персонал періодично, не рідше одного разу на 2 роки, складає іспити по санітарному мінімуму. На

кожного працівника заведена особиста медична книжка, в яку вносять результати медичних обстежень, відомості про перенесені інфекційні захворювання, про здачу санітарного мінімуму. До роботи на підприємстві не допускаються особи, які є джерелом інфекційних захворювань.

Професійними етичними нормами поведінки персоналу є: ввічливість, тактовність, уважність і запобігливість у відносинах з клієнтами в межах своїх посадових обов'язків. Персонал повинен вміти створити на підприємстві атмосферу гостинності, по відношенню до споживачів виявляти доброзичливість і терпіння, бути витриманим, володіти здатністю уникати конфліктних ситуацій [22, с.115].

Режим робочого часу для працівників визначається законодавством України, внутрішніми документами. Для адміністративного персоналу встановлюється п'ятиденний робочий тиждень, для обслуговуючого персоналу – 12-ти годинний робочий день з графіком 2 дні робочих, 2 вихідних.

Обслуговуючий персонал в готелі «Амарант» дуже часто сприймає встановлені стандарти по-своєму і не надає готельні послуги тієї якості, яку хотіли б отримувати гості.

Найбільш характерними з цих проблем є:

– відсутність загальної згоди – керівництво не встановило порядок узгодження управлінських рішень, і обслуговування.

В результаті надаються послуги різної якості, виникає плутанина, зростають ціни тощо;

– неоднакове надання готельних послуг – це найчастіша причина зниження якості обслуговування. Відвідувач рідко буває задоволеним, коли в результаті недоробки обслуговуючого персоналу і контролю обслуговування надається по-різному;

– неефективні зв'язки – виникають внаслідок проблеми підтримання зв'язку між різними рівнями управління готельним комплексом. Звичайним є односторонній зв'язок від керівника до самої нижньої виконавчої ланки.

Зворотний зв'язок від обслуговуючого персоналу і гостей є видимим рідко.

Неефективні зв'язки виливають на якість послуг, створюючи нові проблеми, що впливають з неясності очікувань і неоднорідності кінцевих послуг;

– оцінка праці за активністю, а не за результатами – нерідко праця керівника і виконавця оцінюються залежно від реальної діяльності. А фактичні результати цієї праці не завжди дають реальну картину. Не процес праці, а його кінцевий результат повинен бути мірилом якісної роботи;

– реакція на симптоми, а не на причини – дійсні причини недоліків не розкриті, відповідні рішення не прийняті та проблеми не усунені. Причиною прояву грубості обслуговуючого персоналу може бути не його тимчасовий настрій, а недоліки в підборі та навчанні кадрів, помилкова практика керівництва тощо;

– недоліки у оцінці та заохоченні праці службовців – якщо обслуговуючий персонал виконує свої обов'язки чесно і сумлінно, він рідко турбує свого керівника. Проте слід помічати таких людей і не забувати заохочувати їх. Па жаль, керівники рідко звертають на це увагу;

– відсутність підтримки – індивідуалізм, заздрість і відносини, що не сприяють створенню групових інтересів, виникають як результат конкуренції серед керівників і службовців і перешкоджають створенню згуртованого колективу;

– управління обслуговуючим персоналом, а не готельним комплексом в цілому – коли керівник покидає свій пост, дуже часто разом з ним йдуть і стандарти обслуговування. Успіху досягає той готельний комплекс, який має управлінські системи і стандарти, що не залежать від конкретного керівника[25, с.58];

– надмірна завантаженість співробітників. В результаті – низька продуктивність праці, помилки, втрати доходів, незадоволеність клієнтів;

– оцінка і управління якістю – контроль за дотриманням стандартів обслуговування є важливою частиною управління;

– проблеми якісного обслуговування – керівники рідко прагнуть вирішувати проблеми, пов'язані зі скаргами на обслуговування. У разі надходження таких скарг з боку клієнтів звичайним заходом стає пошук винного, а не розгляд причин і наслідків. Попередження виникнення претензій повинне будуватися на згоді між керівництвом, обслуговуючим персоналом і клієнтами.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом та оцінки соціально-психологічного клімату було проведено дослідження організаційних умов, задоволеності роботою та професійного розвитку за методикою А. Майєра. Опитано 15 працівників готелю «АМАРАНТ».

На рисунку 1.3 наведено результати дослідження за компонентом «ставлення до колег».

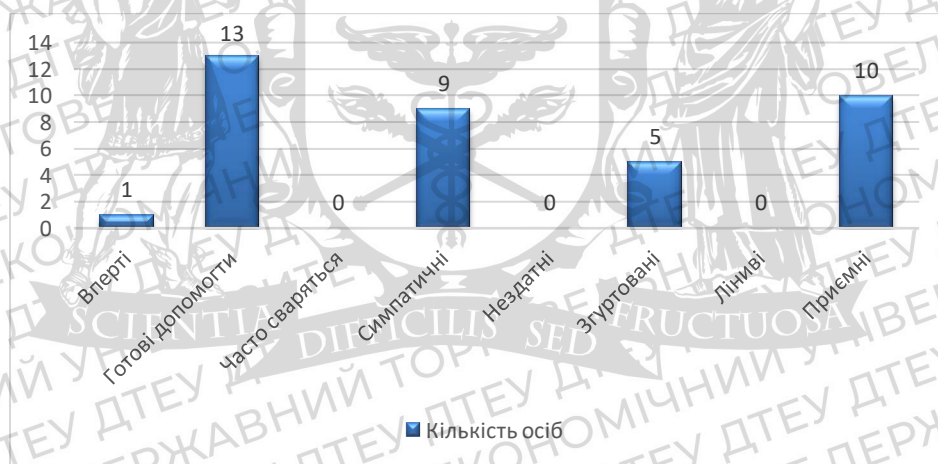


Рис. 1.3. Результати опитування за компонентом «Ставлення до колег» працівників «АМАРАНТ», осіб.

Дослідження показало, що більшість співробітників оцінюють своїх колег як «приємних», «симпатичних», «готових допомогти». І жоден співробітник не оцінив своїх колег як «лінивих», «нездатних», «часто сварливих».

На рисунку 1.4 можна побачити результати дослідження за компонентом «Ставлення до власної діяльності».

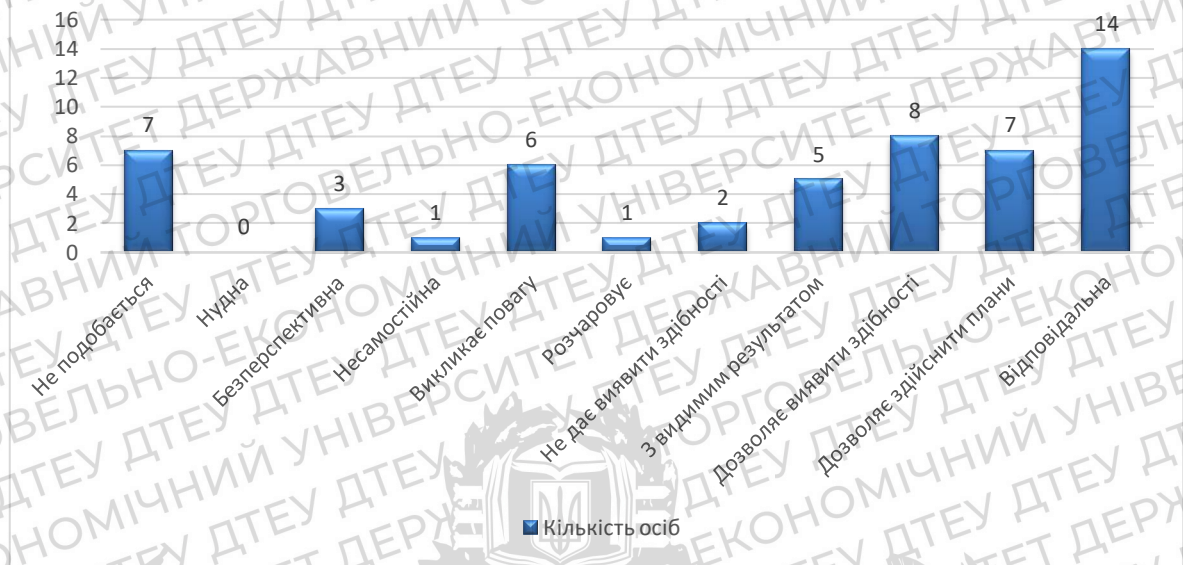


Рис. 1.4. Результати дослідження за компонентом «Ставлення до власної діяльності», осіб

Дослідження щодо власної діяльності дозволило відзначити, що більшість працівників «АМАРАНТ» задоволені своєю діяльністю, і лише двоє вважають свою діяльність нижчою від своїх здібностей, по одній особі вважають свою роботу залежною та розчаровані. Але жоден співробітник не вважає свою роботу нудною. Дослідження за компонентом «Ставлення до умов праці» можна побачити на рисунку 1.5

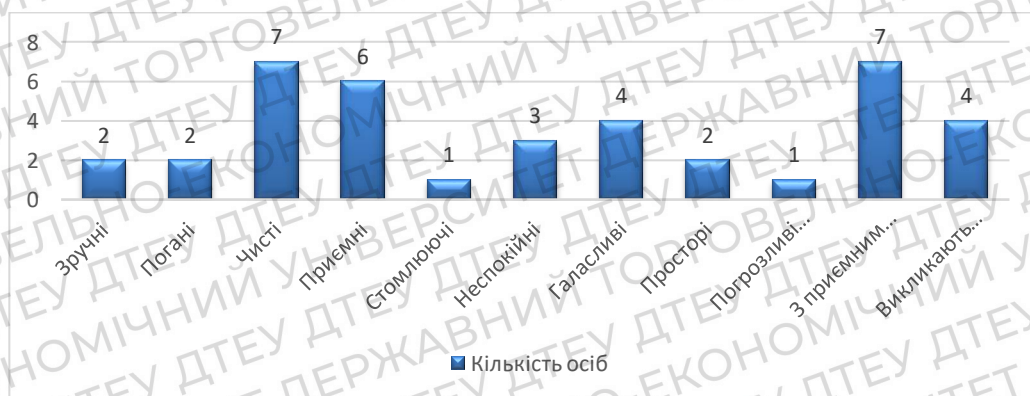


Рис.1.5. Результати дослідження за компонентом «Ставлення до власних умов праці»

Проведені дослідження показали, що майже половина опитаних працівників не задоволені умовами праці: 4 працівники — оцінюють як «погані»; 3 як «нудний»; 5 працівників — оцінено як «неспокійні»; 4 працівники — оцінені як «шумні».

Результати дослідження за компонентом «Ставлення до організації та менеджменту» представлені на рисунку 1.6.

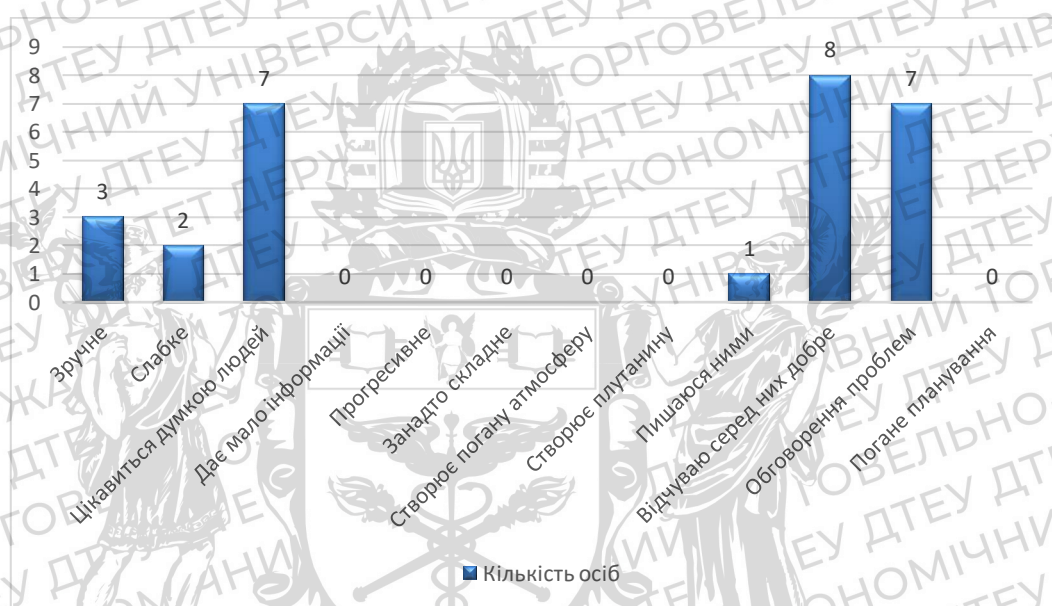


Рис. 1.6. Результати дослідження за компонентом «Ставлення до організації та менеджменту»

Це дослідження показує, що всі опитані співробітники задоволені своїм оточенням, при цьому відзначають, що вони «добре почуваються серед них», «можуть брати участь в обговоренні проблем організації» та керівництва, оцінюючи його як «комфортне», «прогресивний», продуктивний і ефективний».

Далі визначимо потребу в напрямках навчання для працівників «АМАРАНТ» (рис. 1.7).

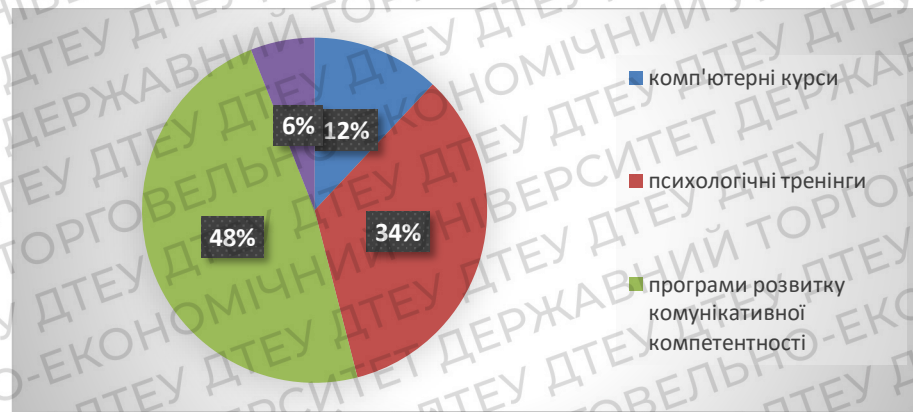


Рис. 1.7. Аналіз потреб у напрямках навчання співробітників

Як бачимо, майже половина працівників готелю «АМАРАНТ» (48%) відчувають потребу в навчанні за програмами розвитку комунікативної компетентності; проходження психологічної підготовки потребують 34% працівників; хотіли б пройти навчання комп'ютерним програмам; відчувають брак знань про новини ринку готельної індустрії і для цього хотіли б пройти навчання 6% працівників готелю «АМАРАНТ».

1.2. Оцінка рівня професійної компетентності сервісного персоналу

Для оцінки компетентності в готелі періодично проводиться традиційна атестація, під час якої директор готелю «АМАРАНТ» внутрішнім наказом призначає атестаційну комісію (голова, секретар та члени комісії) з висококваліфікованих спеціалістів.

Атестаційна комісія готелю «АМАРАНТ» розглядає подані матеріали та заслуховує звіт атестованого про його роботу. На засіданні комісії також присутній безпосередній керівник працівника, що атестується (начальник відділу, його заступник або один із директорів).

Робота атестованого оцінюється з урахуванням його особистого внеску у виконання планів підрозділу, кваліфікації та виконання ним посадових обов'язків. На підставі цих даних атестаційна комісія відкритим голосуванням дає одну з таких оцінок діяльності працівника:

- відповідає займаній посаді;
- відповідає займаній посаді за умови вдосконалення роботи та виконання рекомендацій комісії з переатестацією через рік;
- не відповідає займаній посаді.

Результати засідання атестаційної комісії оформлюються протоколом

Далі розглянемо результати атестації в готелі «АМАРАНТ» в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Результати атестації персоналу в готелі «АМАРАНТ» осіб за 2019-2021 роки, осіб

Індикатори	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (±)	
				2020 по 2019 рік	2021 тис 2020 рік
Пройшов атестацію	4	7	9	+3	+2
Відповідає посаді	3	5	5	+2	-
Відповідає займаній посаді за умови вдосконалення роботи та виконання рекомендацій комісії з переатестацією через рік	1	2	4	+1	+2
Не пройшов атестація	-	-	-	-	-

Таким чином, можна відзначити, що спостерігається збільшення кількості працівників, які пройшли атестацію. Проте у 2020 році кількість працівників, які відповідають займаній посаді, зростає на 2 особи і залишилася незмінною у 2021 році, але кількість працівників, які «відповідають займаній посаді, за умови вдосконалення роботи та виконання рекомендацій» комісії з переатестацією через рік» зростає у 2020 році на 1 особу, а у 2021 році на 2 працівники.

Необхідно відзначити, що низка компетенцій персоналу має вирішальне значення для клієнтів, особливо при виборі готелю, оскільки саме гість, керуючись своїм досвідом, потребами, очікуваннями, здатний оцінити, наскільки якісно його обслужили, та визначити компетентність працівників готельних служб.

Інші компетенції мають вирішальне значення для керівництва готельного підприємства, оскільки якісний процес обслуговування вимагає від персоналу особливих компетенцій, володіння якими забезпечує на практиці злагоджений і безперебійний процес повноцінного функціонування всіх служб, причому для гостя багато з цих компетенцій непомітні, але тільки доти, поки що готельне підприємство відповідає його очікуванням.

В таблиці 1.3 розроблено основні компетентності персоналу готельного підприємства, важливі з точки зору клієнтів, та табл. 1.4 – основні компетенції, які необхідні персоналу, на думку топ-менеджерів готельного підприємства.

Таблиця 1.3

Основні компетентності персоналу готельного підприємства, необхідні з точки зору клієнтів

Компетентність	Зміст компетентності
Визнання важливості ділових якостей та коректних відносин з гостями	Визнання важливості ділових стосунків як компетенції, притаманної персоналу готельного підприємства, є найважливішим і високо цінується клієнтами на будь-якому етапі циклу обслуговування. Особливо це помітно, коли виникають ділові питання, вирішуються будь-які проблеми та обговорюється подальша співпраця. Більше того, у відносинах у системі «співробітник-клієнт» останній завжди наголошує на важливості збереження сердечності та коректної поведінки. Співробітник гостинності зобов'язаний вжити заходів для встановлення довіри чи дружби з клієнтом
Міжособистісне розуміння	Міжособистісне розуміння означає бажання зрозуміти інших людей. Це здатність уважно слухати та зрозуміти невисловлені або частково висловлені думки, почуття та занепокоєння інших: емпатія, уміння слухати, усвідомлення почуттів інших. Міжособистісне розуміння часто виражається через сприйняття настроїв і почуттів інших людей; використання слухання та розуміння спостережень, щоб передбачити реакцію інших і підготуватися до неї; розуміння поглядів, інтересів, потреб і перспектив інших людей
Ініціатива	Ініціатива – це перевага дії. Ініціатива означає: робити більше, ніж вимагається чи очікується від роботи, робити те, про що ніхто не просив і що покращить чи збільшить

Компетентність	Зміст компетентності
	<p>результати роботи та допоможе уникнути проблем; це також пошук або створення нових можливостей. Найчастіше клієнт готельного підприємства очікує від працівника готелю ініціативи у вирішенні своїх проблем, пропозиції допомоги тощо.</p>
Самоконтроль	<p>Самоконтроль — це здатність тримати емоції під контролем і стримувати негативні дії під час спокуси, стикаючись з опором або ворожістю з боку інших або під час роботи в стресових умовах.</p> <p>У готельному сервісі наявність цієї компетенції сприймається як належне, але відсутність такого працівника явно викликає невдоволення гостя.</p>
Гнучкість	<p>Гнучкість — це здатність адаптуватися та ефективно працювати в різноманітних ситуаціях, з окремими особами чи групами; це здатність розуміти та оцінювати різні точки зору на проблему, змінювати або легко приймати зміни в організації. Гнучкість дозволяє співробітнику готелю адаптувати власні навички та компетенції до вимог клієнта в процесі вирішення його завдань.</p>
Інші компетенції щодо особистої ефективності	<p>Компетенції особистої ефективності мають спільні характеристики, але відрізняються за типом намірів. Усі вони відображають певний аспект зрілості працівника по відношенню до інших і до роботи.</p> <p>Ці компетенції контролюють ефективність усієї виробничої діяльності працівника, якщо мова йде про безпосередні труднощі та тиск з боку оточення. Вони підтримують ефективність інших компетенцій</p>
	<p>Приблизний перелік: розсудливість, чесність, порядність, об'єднуючий інтерес, спочатку любить людей, позитивні очікування по відношенню до інших, виконання обіцянок, повага до оточуючих, ввічливість, добра пам'ять, швидкість обслуговування, уважність, толерантність, відповідальність, комунікабельність, інтерес до задоволення потреби тощо</p>

Таблиця 1.4

Основні компетенції персоналу готельного підприємства, необхідні з позиції вищого менеджменту

Компетентність	Зміст компетенцій
Орієнтація на обслуговування клієнтів	<p>Орієнтація на обслуговування споживачів передбачає бажання допомогти або обслужити інших, задовольнити їхні потреби. Це означає зосередження на визначенні та задоволенні потреб клієнта чи покупця</p> <p>«Клієнт» може бути справжнім покупцем або кінцевим користувачем у межах однієї компанії. У деяких випадках може бути більше однієї групи клієнтів. Персонал готелю повинен демонструвати орієнтацію на обслуговування клієнтів. Керівництву готелю важливо знати, чи хоче, вміє і бажає співробітник організації працювати з клієнтом і найбільш повно задовольняти його потреби.</p>
Професійні компетенції	<p>Професійними (спеціальними) компетентностями є :</p> <ul style="list-style-type: none"> – базові загальнопрофесійні (пізнавальні), що базуються на базових знаннях, з обраної сфери діяльності (загальнонаукові, загальнопрофесійні, економічні, організаційно-управлінські та ін.). Фахівці готельного обслуговування повинні мати вміння, використовувати вміння, навички в обраній сфері діяльності. Це знання у сфері сервісної діяльності, менеджменту та маркетингу в готельній індустрії, готельних інновацій тощо. – професійно профільовані (спеціалізовані) компетенції включають знання, навички у сфері бронювання, прийому та розміщення клієнтів; обслуговування номерів, кейтеринг <p>Набір загальних (базових) компетенцій у спеціалістів має бути однаковим, а набори спеціальних компетенцій – відрізнятися один від одного.</p>
Вміння працювати в команді (співпраця)	<p>Членство в групі не повинно бути формальним – співробітники різних рівнів і різних відділів повинні мати можливість спілкуватися один з одним, щоб вирішити проблему або завершити проект, діючи як одна команда.</p> <p>Ця компетентність базується на мотивації співробітників до спільної роботи та досягнення спільних цілей. У готельному сервісі без ефективної командної роботи неможливо забезпечити високу якість обслуговування, оскільки високий сервіс – це справа всієї організації, всіх співробітників, незалежно від того, чи знаходяться вони на «першій лінії» чи «невидимі» для клієнта.</p>
Здатність впливати або переконувати	<p>Ця компетенція важлива для менеджерів готельних служб. Наприклад, робота з підлеглими в службі прийому і розміщення вимагає повної злагодженості і взаєморозуміння, оскільки саме з неї</p>

Компетентність	Зміст компетенцій
	починається цикл обслуговування і формується перше враження гостя про персонал і готелі в цілому.
Аналітичне мислення	Аналітичне мислення — це розуміння ситуації шляхом розбиття її на більш дрібні частини або відстеження передумов ситуації крок за кроком за принципом причинності. Аналітичне мислення передбачає систематичну організацію частин проблеми або ситуації; проведення систематичних порівнянь різних властивостей або аспектів; раціональна розстановка пріоритетів; визначення часової послідовності, причинно-наслідкових зв'язків або зв'язків «якщо-тоді» Аналітичним мисленням повинен володіти кожен провідний співробітник готелю. Співробітник «фронт-офісу» повинен володіти практичним розумом, вмінням аналізувати проблеми клієнта, саме вони найчастіше «приймають на себе» перший удар по вирішенню проблем гостя.
Переконливість	Переконання – це елемент світогляду, який надає індивіду чи соціальній групі впевненості у своїх поглядах на світ, пізнанні й оцінках дійсності. Переконання керують поведінкою і вольовими діями. Співробітник «першої лінії» готельного комплексу: 1) переконує клієнта у правильності вибору готелю 2) підтримує впевненість у високій якості послуг та оптимальне співвідношення «ціна-якість» послуг 3) доводить свою компетентність, надійність або демонструє якісь інші професійні особисті якості свого готелю 4) тактовно і ненав'язливо переконує в необхідності придбання додаткових послуг у готелі 5) переконує в необхідності повернутися в готель знову
Професійна експертиза	Експертиза передбачає володіння сукупністю пов'язаних з роботою знань (які можуть бути технічними, професійними чи управлінськими), а також мотивацію розширювати, використовувати та поширювати ці знання іншим. Експертність як компетентність включає: знання законів у сфері захисту прав споживачів, туристичної діяльності тощо; знання готельного продукту; репутація персоналу в процесі надання як основних, так і додаткових послуг; навички діагностики проблем, які виникають у процесі роботи; прагнення до навчання для підвищення свого професійного рівня та компетентності
Концептуальне мислення	Концептуальне мислення — це розуміння ситуації або проблеми шляхом поєднання частин разом, розглядаючи загальну картину. Концептуальне мислення фахівця готельного сервісу зводиться до: виявлення проблем в організації високого сервісу в цілому і в окремих службах зокрема; критичне мислення та здатність генерувати ідеї щодо вдосконалення циклу технічного обслуговування; інтуїтивне розуміння потреб клієнтів у вирішенні конфліктів

Компетентність	Зміст компетенцій
Пошук інформації	<p>Постійна цікавість, бажання дізнатися більше про речі, людей чи проблеми – все це обумовлено пошуком інформації. Пошук інформації означає докладання зусиль для отримання додаткової інформації. Пошук передбачає вихід за рамки звичайних питань. Це включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «копання», «ловлю» точної інформації або вирішення невідповідностей за допомогою серії запитань – «сканування» потенційних можливостей або різної інформації, яка може бути корисною в майбутньому <p>Індустрія гостинності дуже динамічна. Технології обслуговування постійно вдосконалюються, і особливо можна відзначити їх дуже тісний зв'язок з ІТ-технологіями, за допомогою яких постійно створюються нові системи обслуговування гостей і вдосконалюються існуючі. Уміння розпізнати потенціал існуючої технології, передбачити її межу і з часом перейти на нову технологію, яка буде більш ефективною – це під силу тільки компетентним співробітникам, які мають можливість постійно бути «в пошуку», в тому числі в пошук інформації</p>
Лояльність компанії	<p>Відданість компанії – це здатність і готовність персоналу будувати свою поведінку відповідно до потреб, пріоритетів і цілей компанії. Іноді може виявитися, що лояльність до компанії означає, що цілі компанії ставлять вище індивідуальних цілей або професійних пріоритетів. Лояльність до компанії – це відгук про турботу, розуміння, повагу до співробітників з боку керівництва. У готельному сервісі ця компетенція є дуже важливою, оскільки високий сервіс є стратегією всієї компанії, а не тільки тих співробітників, які працюють на «першій лінії». Мало навчити персонал готелю посміхатися, нехай вони всі подумают, як ще залучити клієнтів</p>

Природно, що різні компетенції мають різне значення для клієнтів і топ-менеджерів, оскільки готельні підприємства реалізують у своїй практиці різні концепції обслуговування. Для цього експертним шляхом та за допомогою опитування гостей готелю було визначено ваги компетенцій (табл. 1.5 та 1.6).

Для вирішення цієї проблеми пропонується використовувати відомі методи: опитування, експертний метод, метод «таємного покупця» тощо.

У табл. 1.5 – приклад визначення ваги важливих з точки зору клієнта компетенцій. При опитуванні 10 респондентів кожен компетенцію необхідно було оцінити за ступенем важливості за п'ятибальною шкалою,

потім загальний рейтинг усереднювався (колонка 2) і вага кожної компетентності визначалася за формулою

Вага компетенції = середній бал компетенції : Σ всіх середніх балів (1.1)

Таблиця 1.5

Визначення ваги компетенцій персоналу готельного підприємства з точки зору клієнтів

Компетентність (з табл. 1.2)	середня оцінка	Вага компетенції
Визнання важливості ділових відносин	3.7	0,16
Міжособистісне розуміння	3.4	0,14
Ініціатива	3.0	0,13
Самоконтроль	4.1	0,17
Гнучкість	4.5	0,19
Особистісна ефективність	4.9	0,21
Всього	23.6	1.0

Далі, для отримання більш об'єктивної оцінки, необхідно визначити вагу кожної компетенції з точки зору керівництва готельного підприємства (табл. 1.6). 10 представників керівництва мають оцінити важливість кожної компетенції персоналу готелю за п'ятибальною шкалою.

Таблиця 1.6

Визначення ваги компетенцій персоналу готельного підприємства з точки зору менеджменту

Компетентність (з табл. 1.3)	Експерти										середня оцінка	Вага компетенції
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Орієнтація на обслуговування клієнтів	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4.7	0,13
Професійні компетенції	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4.3	0,12
Вміння працювати в команді (співпраця)	4	4	3	4	3	5	4	3	4	5	3.9	0,11

Експерти												
Здатність впливати і впливати	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	3,6	0,10
Аналітичне мислення	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3,4	0,09
Переконливість	4	4	4	4	3	5	3	4	4	4	3,9	0,11
Професійна експертиза	4	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3,8	0,10
Концептуальне мислення	3	2	3	3	2	4	3	3	4	3	3,0	0,08
Пошук інформації	3	2	3	4	2	2	3	2	4	3	2,8	0,07
Лояльність компанії	4	3	3	4	4	3	3	3	5	4	3,6	0,10
Всього											37,0	1,0

Таким чином, заходи щодо розвитку компетентності працівників готелю потрібно спрямовувати з точки зору гостей готелю на гнучкість і ефективність персоналу, а з боку менеджменту – на якість обслуговування клієнтів та професіоналізм.

РОЗДІЛ 2.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «АМАРАНТ»

2.1. Обґрунтування програми заходів

У готелі «Амарант» основним показником якості роботи є клієнтоорієнтованість та взаємодопомога персоналу.

Але під час пандемії виникла потреба у взаємозамінності кадрів. До роботи в різних службах залучалися одні й ті самі працівники. За досить короткий період виріс рівень професіоналізму персоналу, який на практиці довів, що наявність крос-тренінгу в готелі дає якісний, швидкий результат в найкоротші терміни. Занурення співробітника в готель, його розуміння всіх процесів взаємодії між службами дали результати лише на третій місяць, тоді як робота в різних відділах скоротила цей термін до одного місяця.

Тому потрібно ввести в план навчання крос-тренінги підвищення компетенції для навчання не тільки нових співробітників, але й доцільно проводити їх для працівників усіх без винятку служб у «низький сезон», коли готель навантаження низьке. Подібні заходи підвищують мотивацію співробітників, підвищують взаєморозуміння між співробітниками різних підрозділів, створюють умови для взаємозамінності співробітників суміжних підрозділів, є основою для подальшого професійного зростання.

Лише пройшовши цю «смугу перешкод», найнятий адміністратор опановує технічні тонкощі роботи самого адміністратора. До цього часу він вже точно знає, до кого звернутися і отримати реальну допомогу. Практика показує, що адміністратор, який деякий час працював пліч-о-пліч з покоївкою, з працівниками служби бронювання, продажів, більше не буде конфліктувати зі службою прибирання через невчасно прибраний номер, помилки бронювання тощо, а буде намагатися у своїй роботі враховувати нюанси роботи інших служб при обслуговуванні гостей. Найрозумніші новачки

обов'язково внесуть конструктивні пропозиції щодо покращення процесу обслуговування гостей. Зрештою, виграють гість і готель в цілому.

Для запуску проекту потрібно створити робочу групу і розбити всю роботу на етапи / кроки і робити все поетапно.

1. Цілепокладання
2. Розробка вимог до персоналу, компетенцій
3. Розробка системи оцінки персоналу
4. Розробка програм розвитку та програм навчання персоналу
5. Оцінка діяльності

Етап 1. Постановка мети.

На цьому етапі визначено, чого бажано досягти від персоналу шляхом впровадження систематичного навчання (незважаючи на те, що пункт існував раніше).

- навчання нових співробітників, швидке введення в посаду, адаптація;
- створення бази знань компанії;
- формування кадрового резерву та розвиток необхідних готелю компетенцій;
- утримання цінних співробітників, розвиток персоналу, підвищення лояльності до готелю;
- формування іміджу привабливого роботодавця.
- набуття знань як у сфері готельного бізнесу, так і поза сферою професійної діяльності, як фактор підвищення конкурентоспроможності працівника на ринку праці та можливості просування по кар'єрних сходах у готелі.

2. Розробка вимог до персоналу, компетенцій.

На даному етапі потрібно продумати стандарти вимог до персоналу, мінімальний поріг входу в готель, розроблені профілі посад, складений перелік компетенцій тощо.

Для прикладу опишемо профіль менеджера з продажу готельних послуг:

Таблиця 2.1

Профіль менеджера з продажу готельних послуг

Відділ:	Відділ по роботі з корпоративними клієнтами
Підпорядковується:	директору з маркетингу та реклами
Супутні відділи:	SP&R, Відділ бронювання, Відділ маркетингу
Призначення посади:	Продаж послуг, організація корпоративів, банкетів
Обов'язки:	Виявлення потреб клієнтів – Вибір найкращих варіантів – Роз'яснення технічних моментів з організації надання послуг – Складання договорів – Прийом претензій від клієнта – Здійснення дзвінків клієнтам – Виконання планів продажів – Контроль готовності конгрес-центру – Дотримання дрес-коду компанії
Професійні знання:	Послуги, можливості їх надання – Регламент взаємодії в компанії – Про компанію, знання інфраструктури – Стандарти компанії – Розрахунок кошторису заходу – Робота з підрядниками – Робота з Fidelio
Навички виставлення рахунків:	Технологія продажів – Вміння знайти підхід до будь-якого клієнта – Телефонна техніка – Вирішення конфліктних питань
Особистісні якості:	Чесність – Цілеспрямованість (націленість на досягнення результату) – Активна життєва позиція – Бажання працювати з людьми – Стресостійкість – Можливість навчання – Відповідальність – Не бійтеся брати відповідальність
Вимоги до кандидатів:	– Грамотне мовлення (відсутність ненормативної лексики, слів-паразитів) – Комунікабельність (вільно знаходити спільну мову, вміння грамотно та лаконічно висловлювати свої думки) – Вища освіта – Досвід роботи в продажах не менше 1 року

На даному етапі потрібно скласти портрети ідеальних співробітників, таких, яких менеджмент хоче бачити в готелі, розібрали навички, якими вони повинні володіти, і визначили для себе важливі моменти в навчанні.

3. Розробка системи оцінки персоналу

Мета: мати чітку та зрозумілу систему оцінки персоналу.

На попередньому кроці вже зрозуміло, які співробітники потрібні на тих чи інших посадах, який мінімальний поріг для вступу на посаду і т. д.

В готелі «Амарант» вже розроблена сертифікація для персоналу.

Для підвищення об'єктивності оцінювання планується запровадити опитування. Передбачається, що під час процедури оцінювання опитуються колеги, керівники, підлеглі та клієнти працівника; це призводить до зниження суб'єктивності оцінки. Процедура проходитиме у кілька етапів: визначаються критерії оцінювання, складаються анкети, проводиться анкетування,

наприкінці аналізуються результати та розробляється план розвитку недостатньо сформованих компетенцій. Будуть визначені критерії оцінки, які можуть бути різними для різних посад.

4. Розробка програм розвитку та програм навчання персоналу

Мета: Формулювання сітки навчальних програм і заходів, необхідних для проактивного розвитку системи компетентності персоналу готелю. На цьому етапі безпосередньо розроблялися навчальні програми.

Готель «Амарант» помилково стартував з цього етапу. Але перш ніж буде зрозуміло «як» навчити, треба розуміти «кого» і «чому» треба вчити. Запропоновано реалізувати та скласти поетапний план реалізації навчального проекту та впровадження крос-тренінгів.

Основні завдання цього етапу:

- аналіз потреби в навчанні персоналу відповідно до профілю посади та необхідних компетенцій;
- складання програмних планів;
- розробка структури навчальних програм для кожної посади;
- розробка послужного списку на кожного працівника;
- розробка необхідних курсів і тренінгів. Приклади тематик тренінгів «Я лідер і наставник. Мої сильні та слабкі сторони», «Мій зовнішній вигляд, манери, стиль поведінки», «Відповідальність. Контроль. Наслідки поведінки», «Рішення нестандартних ситуацій», тощо.
- Вибір методів і технологій навчання персоналу;

На тренінгах можна використовувати рольові ігри – рольове моделювання поведінки з метою отримання безпосереднього практичного досвіду міжособистісного спілкування та отримання зворотного зв'язку. Ситуацію ділового контакту з гостем готелю можна обіграти по-різному. Гість може бути роздратованим, втомленим, зневажливим, настирливим і т. д. Приміряючи на себе роль гостя, співробітник краще розуміє, якої поведінки очікує від нього гість, яка поведінка підвищує напругу у відносинах, а яка, навпаки, сприяє до успішного контакту. Співробітник, який виконує роль, у

свою чергу, може отримати зворотний зв'язок про те, як сприймаються його слова і дії, які почуття і реакції вони викликають. Використання відеозапису під час рольових ігор значно підвищує ефективність зворотного зв'язку. Тоді людина має можливість спостерігати, серед іншого, за своїми невербальними реакціями, які відіграють важливу роль у сприйнятті людини та у взаємодії з нею.

– Створення Каталогу курсів, програм навчання та розвитку персоналу готелю; на цьому етапі пишуться інструкції, посібники з розборами реальних чи вигаданих ситуацій. Готель збирає банк всіляких проблемних ситуацій, які реально виникли в роботі персоналу, і саме ці ситуації стають матеріалом для навчального аналізу;

– Розробка календарного плану навчання та розвитку персоналу; Складено графік тренувань.

5. Оцінка діяльності

Мета: Перевірка ефективності корпоративної системи навчання.

Під час тренінгів буде видно, наскільки матеріал засвоюється персоналом, як сприймається інформація та як змінюються відгуки гостей про роботу персоналу в готелі, показником також буде лояльність працівників і скорочення плинності кадрів. Якщо отримані дані не відповідають поставленим цілям, програма навчання буде вдосконалена, а цикл системи крос-тренінгу повторюватиметься.

2.2 Впровадження інноваційних технологій розвитку персоналу

Можна запропонувати наступні етапи побудови системи розвитку компетентності персоналу готелю «Амарант»:

1) Складання переліку компетенцій та опису посад працівників готелю за службами та відділами.

2) Діагностика мотивації працівників готелю до навчання.

- 3) Діагностика потреб у навчанні працівників за службами та відділами з урахуванням цілей та планів розвитку готелю.
- 4) Розробка концепції та затвердження системи навчання в готелі.
- 5) Розробка програм навчання та складання плану навчання працівників на рік.
- 6) Відбір і затвердження викладачів, тренерів або консалтингових компаній для проведення навчання.
- 7) Розрахунок та затвердження кошторису освіти на рік.
- 8) Розробка та затвердження процедур, методик і контрольних точок оцінки ефективності навчання.
- 9) Розробка та впровадження системи оцінки працівників.
- 10) Внесення змін (при необхідності) до корпоративної культури та системи мотивації (як її складової) працівників готелю.
- 11) Проведення навчання працівників.
- 12) Внесення змін та оптимізація розробленої системи навчання в процесі її впровадження.

Система навчання в готелі створюється не на один рік, тому при її розробці важливо враховувати можливість її подальшого розвитку та модифікації. Тому воно має бути комплексним і базуватися на принципах розвивального та багатоступеневого навчання всіх категорій працівників. Важливо також враховувати особливості підготовки різних категорій працівників. Тому система навчання повинна включати: послідовні схеми навчання рядових працівників (оновлюються з року в рік); індивідуальні та вибіркові програми навчання топ-менеджерів і працівників кадрового резерву; довгострокові програми навчання найцінніших співробітників компанії (наприклад, друга вища освіта або MBA за рахунок компанії, що вимагає додаткової розробки юридичної документації – «Студентська угода» тощо) тощо.

З метою вдосконалення системи оцінки персоналу можна запропонувати впровадження методи:

1) Метод «360 градусів».

Оцінка компетенції здійснюється людьми, які постійно працюють із працівником [16, с.38].

Використовується як для окремих кадрових завдань, так і як доповнення до основної системи. Працівник може сам ініціювати цей метод оцінки, щоб визначити свої напрямки розвитку.

Думку про співробітника висловлюють чотири сторони: керівник, підлеглі, колеги і клієнти (зверху, знизу, поруч і навколо) в кількості 7 – 12 осіб. Бажано, щоб люди оцінювали не лише позитивно, а й критично.

Оцінені компетенції;

- лідерство;
- командна робота;
- управління людьми;
- самоменеджмент;
- комунікативні навички;
- бачення;
- організаційні навички;
- здатність приймати рішення;
- професіоналізм;
- ініціативність;
- здатність до адаптації.

Дані заповнених опитувань та анкет збираються та надсилаються на обробку зовнішньому провайдеру (для досягнення повної конфіденційності) або обробляються онлайн (автоматично). Тільки керівник може показати свою оцінку, тим самим забезпечуючи зворотній зв'язок.

Результати оцінювання (зазвичай за п'ятибальною шкалою) отримують працівник і його керівник.

2) Assessment Center

Assessment Center, (AC) – Центр оцінювання – комплексне використання тестування, ділових ігор, співбесід (бесід), вправ, тренінгів і деяких інших методів оцінки та навчання в управлінні персоналом [28, с.57].

Метод оцінки Assessment Center вважається у світовій практиці управління персоналом найбільш точним і ефективним методом оцінки ділових і особистих якостей співробітників, особливо керівників.

Перевагами методу Assessment Center в оцінці персоналу в порівнянні з іншими методами оцінки на основі аналізу літературних джерел, вивчення думок спеціалістів, практики застосування даного методу можна виділити наступні:

- можна уникнути емоційної напруги, негативних емоцій, зазвичай пов'язаних з оцінкою;

- Assessment Center дозволяє виявити потенціал працівника, його особистісні характеристики, звичну поведінку в колективі тощо, тобто замінює методи анкетування, психологічного тестування, складання особистого портрета тощо;

- можна штучно створити критичну, стресову, важку ситуацію, оскільки при використанні інших методів важко оцінити поведінку в нестандартних ситуаціях;

- дозволяє виявити соціально-психологічні проблеми в колективі, такі, які неможливо визначити за допомогою інших методів оцінки.

Після остаточного вибору методу оцінювання Assessment Center як найбільш оптимальне рішення для оцінки персоналу, керівник видає наказ про проведення оцінки персоналу за обраною методикою. Після проведення оцінки за обраним методом складається Act Assessment Center. За результатами оцінки приймаються управлінські рішення щодо просування співробітників, зміни системи мотивації, навчання, найму та звільнення, а також багато інших важливих питань, пов'язаних з управлінням готелем та обслуговуванням клієнтів.

Контроль виконання коригувальних дій.

Залежно від форм коригування контроль за їх виконанням здійснюють різні особи.

Контроль за виконанням планів коригувальних заходів здійснює директор готелю «Амарант».

Далі розглянемо запропоновану модель направлення працівників ТОВ «Амарант» на курси підвищення кваліфікації в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

**Графік підвищення компетентності працівників ТОВ «Амарант»
на 2023-2024 рр.**

Період/вартість	Види навчання	Тренінги
Вересень-жовтень (18600 грн.)	Сертифікація готельних послуг. Структура органів сертифікації. Стан ринку готельного господарства: оцінка, структура, основні показники.	Готельний бізнес: з чого почати і як досягти успіху? Управління готелем: досвід керуючих
Листопад-грудень (18600 грн.)	Нормативно-правова база готельного комплексу. Ціноутворення готельних послуг	Фінанси готельних підприємств. Оплата праці працівників готельних підприємств.
Лютий-березень (24000 грн.)	Асортиментна політика. Правила формування асортиментного портфеля послуг готельного комплексу. Мистецтво продажу, його роль у фінансово-господарській діяльності сучасного готелю.	Ефективні продажі та високий сервіс у готелі Робота з конфліктним гостем, претензіями та скаргами Підвищення комунікативної компетентності співробітників
Квітень-травень (10000 грн.)	Основи маркетингу. Комплексне дослідження ринку. Сегментація ринку готельних послуг. Основи бізнес-планування готельного комплексу	Маркетинг готельних послуг Реклама та PR готельних послуг

Загальні витрати на навчання складають:

$$V = 18600 + 18600 + 24000 + 10000 = 71200 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

У вартість входить: 6 годин практичного навчання на день, роздаткові матеріали, презентації, сертифікат підвищення кваліфікації, онлайн-записи тренінгів

Тобто, витрати на навчання складають приблизно 1800 євро на рік, що є не дуже великою витратою в масштабах готелю. А враховуючи, що навчання має віддалений непрямий позитивний економічний ефект (наприклад, збільшення кількості добрих відгуків щодо якості роботи персоналу готелю може залучити більшу кількість гостей), ці витрати слід вважати обґрунтованими.

В результаті цієї пропозиції усі працівники готелю «Амарант» зможуть пройти курси підвищення компетентності.

Отже, з метою вдосконалення системи навчання ТОВ «Амарант» можна запропонувати власне навчання працівників із залученням позаштатних спеціалістів.

Нижче розглянуто конкретний приклад тренінгу:

ТЕМА: «ПІДВИЩЕННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ»

Цілі тренінгу: оптимізація ділової взаємодії керівника з підлеглими, клієнтами, діловими партнерами.

Короткий опис курсу:

Розвиток комунікативної компетентності учасників у цьому тренінгу досягається через розуміння (і, за необхідності, зміну) мети взаємодії, стратегій взаємодії, ресурсів взаємодії та прийомів тренінгової взаємодії.

Основні теми тренінгу:

1. Усвідомлення своїх сильних сторін і обмежень у діловому спілкуванні.

2. Розвиток установки на співпрацю в процесі ділового спілкування.

3. Тренування навичок:

- прийоми встановлення, підтримки контакту та виходу з контакту;
- вміння вислухати та зрозуміти позицію партнера по взаємодії;
- вміння керувати своїм станом;
- вміння керувати рівнем напруги в ситуаціях взаємодії;
- вміння тримати ініціативу під час розмови;
- «невелика розмова» як інструмент впливу лідера;
- постановка завдань і конструктивний зворотній зв'язок з підлеглими, підвищення їх мотивації.

Навчання зосереджено на таких конкретних навичках:

- 1) встановлювати та підтримувати контакт;
- 2) задавати «правильні» запитання;
- 3) провести «невелику» бесіду;
- 4) спонукати партнера по взаємодії до уточнення своєї позиції, пропозиції тощо;
- 5) почути і зрозуміти, що мав на увазі партнер;
- 6) сприймати і розуміти те, що не зміг висловити партнер;
- 7) донести до партнера, що його почули і зрозуміли;
- 8) вирівняти емоційну напругу в розмові.

Таким чином, тренінг дозволяє вирішити наступні завдання:

- створити умови для усвідомлення учасниками (і, при необхідності, корекції) цілей і стратегій взаємодії з клієнтами, колегами, підлеглими і керівниками, діловими партнерами, представниками інших організацій, а також усвідомлення своїх сильних сторін і обмежень у ситуаціях професійної взаємодії;
- розвивати навички ефективного міжособистісного спілкування з клієнтами, колегами, діловими партнерами, представниками інших організацій для вирішення виробничих завдань і досягнення організаційних цілей, формувати навички партнерського спілкування;

– визначити шляхи оптимізації взаємодії між співробітниками компанії шляхом ставлення до колег як до «внутрішніх клієнтів» та розвитку навичок конструктивного вирішення складних професійних ситуацій.

Тематика цього тренінгу підходить для усього персоналу готелю.

Але можна розробити програми для навчання окремих служб готелю.

Так, для служби номерного фонду запропонувати одноденне навчання за наступною програмою (табл.2.3.).

Таблиця 2.3

Програма тренінгу служби номерного фонду «Ефективна взаємодія з клієнтом в бізнесі гостинності»

Час	Події
10.00-10.15	Вступ. Загальна характеристика та актуальність даної теми семінару.
10.15-12.00	Існуючі проблеми взаємодії персоналу та клієнтів. Позитивні та негативні сторони. Приклади».
12.00-12.30	Перерва на каву
12.30-14.00	Задоволення клієнтів на максимум їхніх бажань і потреб. Розумний підхід до клієнтів. Коректне та чітке спілкування.
14.00-14.30	Виступ одного з учасників семінару з даної теми за підготовленим ним матеріалом.
14.30-15.00	Підсумок семінару. Висновки.

Семінарське навчання часто доцільно будувати на виступах слухачів на самостійно обрані теми з метою підвищення особистої мотивації, оскільки працівник готелю вибирає для виступу близьку йому тему.

Також можна запропонувати запровадження навчання, наприклад покоївок готелів без відриву від виробництва (табл. 3.4). У нашому випадку навчальний процес пропонується проводити на виробництві, безпосередньо в готелі в конференц–залі. Вільні від роботи покоївки можуть прослухати курс лекцій, взяти участь у тренінгах, іграх. На час лекцій можна залишити одного супроводжуючого на поверсі.

Таблиця 3.4.

Програма навчання покоївок ТОВ «Амарант», год

Назва дисципліни	Всього години	Практичні заняття
ЦИКЛ ЗАГАЛЬНОГУМАНІТАРНИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ДИСЦИПЛІН		
Основи гостинного маркетингу	4	
Адміністративне та трудове право	2	
Всього:	6	
ЦИКЛ ЗАГАЛЬНОПРОФЕСІЙНИХ ДИСЦИПЛІН		
Основи організації обслуговування гостей у готельному комплексі	7	3
Основи якості надання послуг	4	
Основи санітарії та гігієни в готелях	2	
Професійна етика, психологія, комунікація	4	3
Всього:	17	6
ЦИКЛ СПЕЦІАЛЬНИХ ДИСЦИПЛІН		
Техніка і технологія функціонування готелю	3	2
Сучасні методи організації обслуговування гостей у готелях	3	2
Професійні стандарти: норми, положення	2	
Всього:	6	3
НАВЧАЛЬНІ ДІЛОВІ ТА РОЛЬОВІ ІГРИ; ВИКОРИСТАННЯ СЛАЙДІВ, ВІДЕО ТА ФІЛЬМІВ	4	
КОНСУЛЬТАЦІЇ	1	
КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ІСПИТ	4	
Всього:	40	9

Робота на семінарських заняттях та лекціях також дозволить ознайомитися з досвідом колег, повідомити про практичну діяльність колективу готелю з підготовки кадрів для індустрії гостинності.

У разі прийому на роботу готового спеціаліста, зі знаннями та навичками, що відповідають вимогам посади, працівник спочатку не потребує витрат на навчання. Для таких співробітників ТОВ «Амарант» може організувати підвищення кваліфікації для забезпечення відповідності працівника стратегічним цілям організації.

У разі відбору кандидата без досвіду або мінімального досвіду роботи, але з бажанням і високим потенціалом розвитку і зростання в обраній професійній сфері, пропонується впровадити в ТОВ «Амарант» в рамках

внутрішнього навчання наступну модель навчання. використання методу наставництва безпосередньо в організації:

1. Програми навчання новоприйнятих працівників ТОВ «Амарант».

Програми навчання новоспечених співробітників ТОВ «Амарант».

Програма складається з двох частин:

А. Орієнтація (загальна орієнтація, орієнтація на клієнта).

Б. Адаптації.

Адаптація – працівник отримує детальну інструкцію, де будуть описані всі правила, норми роботи на конкретному робочому місці.

Наставників необхідно буде обирати з числа працівників, стаж роботи яких на посадах працівників ТОВ «Амарант» становить не менше 3 років.

Наставників необхідно детально ознайомити з описом напрямів майбутньої роботи, визначенням основних етапів навчання для підвищення ефективності. Наставникам варто детально вивчити програму навчання нових співробітників ТОВ «Амарант».

Також пропонується провести наступну оцінку ефективності навчання персоналу ТОВ «Амарант». Контроль ефективності проведеного навчання повинен здійснювати координатор програми наставництва, начальник відділу навчання та розвитку персоналу ТОВ «Амарант».

Зважаючи на відсутність комплексних систем оцінки ефективності навчання, можна запропонувати впровадження наступних систем оцінки системи навчання працівників ТОВ «Амарант».

Критерії ефективності короткострокового навчання на ТОВ «Амарант».

1. Показник задоволеності працівників, які пройшли навчання.

Для оцінки працівниками після навчання заповнюються та передаються в службу управління персоналом спеціальні анкети (Додаток Г), в яких аналізуються та розраховуються показники ефективності за цим критерієм, визначаються причини незадоволеності та формулюються висновки.

2. Ефективність внесених працівником пропозицій щодо вдосконалення його професійної майстерності, підвищення ефективності роботи працівника, служби, відділу або виконання цим працівником спеціального завдання.

Працівник, який пройшов навчання, повинен сформулювати та подати на розгляд керівництва пропозиції щодо вдосконалення діяльності (відділу, підрозділу) з урахуванням обсягу отриманих знань, які повинні бути оцінені з точки зору ефективності. Інший варіант: кадрова служба спільно з керівником розробляє спеціальне завдання відповідно до цілей навчання. Також необхідно визначити терміни його виконання та подальшу оцінку результатів.

3. Задоволеність керівника ефективністю навчання.

Безпосередній керівник оцінює ефективність навчання.

4. Підведення підсумків оцінювання. Далі необхідно проаналізувати отримані дані і зробити висновки щодо якості навчання. На завершальному етапі необхідно проаналізувати всю сукупність даних і дати остаточну оцінку ефективності навчання.

Таким чином, розроблено заходи з підвищення компетентності для різного ступеня охоплення персоналу готелю.

ВИСНОВКИ

Підвищення компетентності готельного персоналу є одним із основних напрямів діяльності менеджменту підприємства. Навчання персоналу відкриває величезні перспективи для розвитку готелів. Процес навчання персоналу – це системна систематична робота компанії. Формами навчання можуть бути: семінари, тренінги, лекції, ділові ігри. Вибір того чи іншого методу навчання персоналу залежить від особливостей організації.

В даному дослідженні виконані наступні завдання:

1) оцінено систему управління персоналом готелю «Амарант»

«Амарант Готель» – сучасний, новий готель європейського типу в діловому і історичному центрі Києва – Подолі.

Вивчення організаційної структури управління готелю «Амарант» дозволяє констатувати, що на даному підприємстві впроваджено вертикальну систему управління. При цьому, використовується ринково-демократичний стиль управління.

Обслуговуючий персонал в готелі «Амарант» дуже часто сприймає встановлені стандарти по-своєму і не надає готельні послуги тієї якості, яку хотіли б отримувати гості.

Для оцінки ефективності системи управління персоналом та оцінки соціально-психологічного клімату було проведено дослідження організаційних умов, задоволеності роботою та професійного розвитку за методикою А. Майєра.

Дослідження показало, що більшість співробітників оцінюють своїх колег як «приємних», «симпатичних», «готових допомогти». І жоден співробітник не оцінив своїх колег як «лінивих», «нездатних», «часто сварливих».

Дослідження щодо власної діяльності дозволило відзначити, що більшість працівників «АМАРАНТ» задоволені своєю діяльністю, і лише двоє

вважають свою діяльність нижчою від своїх здібностей, по одній особі вважають свою роботу залежною

Майже половина опитаних працівників не задоволені умовами праці, але всі опитані співробітники задоволені своїм оточенням.

Майже половина працівників готелю «АМАРАНТ» (48%) відчують потребу в навчанні за програмами розвитку комунікативної компетентності

2) оцінено рівень професійної компетентності обслуговуючого персоналу;

Для оцінки компетентності в готелі періодично провадиться традиційна атестація. Спостерігається збільшення кількості працівників, які пройшли атестацію.

Розроблено основні компетентності персоналу готельного підприємства, важливі з точки зору клієнтів та на думку топ-менеджерів готельного підприємства.

Заходи щодо розвитку компетентності працівників готелю потрібно спрямовувати з точки зору гостей готелю на гнучкість і ефективність персоналу, а з боку менеджменту – на якість обслуговування клієнтів та професіоналізм.

3) обґрунтовано програму заходів;

Для розробки заходів з підвищення компетентності персоналу потрібно створити робочу групу і розбити всю роботу на етапи / кроки : постановка мети, розробка вимог до персоналу, компетенцій, розробка системи оцінки персоналу, розробка програм розвитку та програм навчання персоналу, оцінка діяльності. В роботі детально розписано перелік робіт на кожному етапі розробки програми.

4) розроблено інноваційні технології розвитку персоналу.

Розроблено етапи побудови системи розвитку компетентності персоналу готелю «Амарант».

З метою вдосконалення системи оцінки персоналу можна запропонувати впровадження методи: Метод «360 градусів», Assessment Center.

Розроблено графік підвищення компетентності працівників ТОВ «Амарант» а 2023-2024 рр.

Вартість навчання складе 71200 грн / рік, що через наявність віддаленого позитивного ефекту стосовно якості роботи можна вважати обґрунтованими витратами.

Розроблено програму тренінгу для всього персоналу «Підвищення комунікативної компетентності співробітників»

В якості прикладу навчання для окремої служби розроблено програма тренінгу служби номерного фонду «Ефективна взаємодія з клієнтом в бізнесі гостинності»

В якості прикладу навчання для окремої посади розроблено програму навчання покоївок ТОВ «Амарант».

Коротко запропоновані Програми навчання новоприйнятих працівників.

Професійний розвиток і навчання персоналу організації підвищує не тільки освітню і професійну підготовку персоналу, але і його лояльність, а також ступінь задоволеності якістю роботи. Можливість навчання та розвитку, які є однією з базових потреб людини, сприймається як турбота підприємства про задоволення таких потреб і служить хорошим нематеріальним стимулом для самого працівника.

Ринкове середовище, що швидко змінюється, зумовлює гнучкий підхід до вибору методів і способів навчання персоналу. Тому система навчання працівників може використовувати як зовнішні, так і внутрішні можливості

В роботі розроблено заходи з підвищення компетентності для різного ступеня охоплення персоналу готелю «Амарант» – таким чином, мету роботи досягнуто.

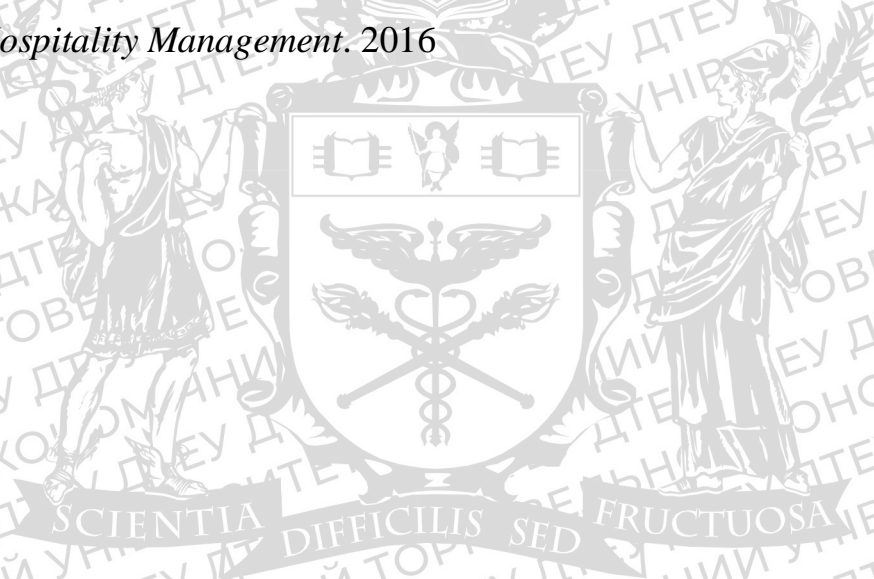
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бухалков М.І. Управління персоналом. Львів : Світ, 2018. 400 с.
2. Виноградський М. Д. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 502 с.
3. Глебова А.О. Інноваційні технології у туристичній галузі. *Економіка. Управління. Інновації*. 2017. №2 (8).
4. Гордієнко Ю.Ф., Управління персоналом. Харків : Олант, 2018. 198 с.
5. Готельна справа. / Укл. Г.Я. Круль/ Чернівці: Рута, 2016. 168 с.
6. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 318 с.
7. Данько Н., Довгаль Г. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності. *Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід*. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2017. С. 234-250
8. Данько Н., Довгаль Г. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід: колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфінєнка. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2017. С. 234-250
9. Денисенко М.П., Терещенко Н.М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. *Наукові праці МАУП*. 2018. Вип. 1(40). С. 134-138
10. Денисенко М.П., Терещенко Н.М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. *Наукові праці МАУП*. 2018. Вип. 1(40). С. 134-138
11. Доценко В.Ф. Інформаційні технології в готельній індустрії України: реалії та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 1. С.18
12. Дубодєлова А.В. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 611. С. 130-134

13. Дятлов В.А., Управління персоналом. Харків: Олант, 2017. 350 с.
14. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 280 с.
15. Іванова, Н.С. Управління персоналом. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2017. 140 с
16. Ковешніков В.С. Організація готельно – ресторанної справи. Київ : Кондор, 2015. 752с.
17. Круль Г.Я. Основи готельної справи. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 367 с.
18. Ладиженська Р.С. Технологія обслуговування в готелях і туристичних комплексах. Харків : ХНАМГ, 2017. 254 с.
19. Мальська М.П., Пандяк І.Г., Занько Ю.С. Організація готельного обслуговування. Київ : Знання, 2011. 366 с.
20. Маркетингова політика в готельному бізнес. / С. В. Мельниченко, А. В. Магалецький Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 343 с.,
21. Мелень О.В. Дослідження теоретичних та практичних аспектів ефективності управління готельним бізнесом під час застосування сучасних ефективних моделей управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20.
22. Менеджмент персоналу: / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. 520 с.
23. М'ясоїд П.А. Загальна психологія. Київ : Вища школа, 2016. 487с.
24. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 348 с.
25. Никифоренко В. Г. Управління персоналом. Одеса : Атлант, 2019. 275 с.
26. Організація готельного господарства / О. Коркуна. Львів : Добра справа, 2019. 224ст.
27. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг. Затверджено Наказом Державної туристичної адміністрації України 16.03.2004 N 19. Чинна редакція

28. Прищак, М. Д. Психологія управління в організації. Вінниця : Сузір'я, 2016. 150 с.
29. Психологія. Навчальний посібник. Київ : ІНКООС, 2015. 352 с.
30. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Київ : Кондор, 2015. 408 с.
31. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах. Київ : Альтерпрес, 2019. 447 с.
32. Степанов О.М., Фіцула М.М. Основи психології і педагогіки. Київ : Академвидав, 2012. 520 с.
33. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2019. 283 с.
34. Управління персоналом: навч. посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. Київ : Кондор, 2017. 310 с.
35. Юмашева О.О. Психічні явища в трудовій діяльності. Житомир: ЖДТУ, 2018. 133 с.
36. Амарант Готель Київ. URL: <https://www.cityparkhotelkiev.com.ua/city-park-hotel-amarant>
37. Сайт готелю «Амарант Київ». URL : <http://ukrainian.amarant-hotel.com>
38. 16 Hotel Front Office Manager Skills for Your Career and Resume. URL : <https://climbtheladder.com/hotel-front-office-manager-skills/>
39. Abdullayeva L. Competencies and Qualifications of Staff and Management in Hospitality Establishments. URL : https://is.ucp.cz/th/frc4g/Competencies_and_Qualifications_of_Staff_and_Management_in_Hospitality_Establishments.pdf
40. Baum T. Skills and training in the hotel sector: The case of front office employment in Northern Ireland. *Tourism and Hospitality Research*. 2017 №3
41. Doyle A. Important Hotel Front Desk/Guest Services Job Skills. URL : <https://www.liveabout.com/hotel-front-desk-guest-services-skills-list-2062408>
42. Front Office Department in Hotel: Everything You Need to Know. URL : <https://www.revfine.com/front-office-department-in-hotel/>

43. Front Office Management - Quick Guide. URL :
https://www.tutorialspoint.com/front_office_management/front_office_management_quick_guide.htm
44. Kong H. Skills and work in the hospitality sector: The case of hotel front office employees in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 2017. 18(6)
45. Korez-Vide R. Assessing intercultural competence of front office employees: the case of hotels in Slovenia. Conference: *Tourism & Hospitality Industry 2016 : trends and challenges : congress proceedings At: Opatija: Faculty of Tourism and Hospitality Management*. 2016



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета з вивчення організаційних умов, задоволеності працею і професійним розвитком А. Майєра

Інструкція: Дайте, будь ласка, оцінку вашої роботи в даний час.

Висловлюйте тільки вашу особисту думку.

МОЇ КОЛЕГИ				
1. Уперті	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
2. Готові допомогти	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
3. Часто сваряться	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
4. Симпатичні	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
5. Нездатні	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
6. Згуртовані	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
7. Льонови	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
8. Приємні	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
МІЙ НАЧАЛЬНИК				
Мається на увазі ваш безпосередній начальник (який стоїть на один щабель вище, ніж ви. який може давати вам розпорядження і контролювати вас)				
9. Несправедливий	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
10. Активний	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
11. Нечемний	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
12. Розбирається у своїй справі	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
13. Не піклується про нас	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
14. Порядний	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
15. Не користується симпатією	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
16. Викликає довіру	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
17. Погано інформує	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
18. Вислуховує нашу думку	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
19. Прискіпливий	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
МОЯ ДІЯЛЬНІСТЬ				
Мається на увазі зміст діяльності, ваші завдання на роботі				
20. Мені подобається	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
21. Нудна	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні

22. Абсолютно безперспективна	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
22. Несамостійна	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
23. Марна	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
24. Розчаровує мене	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
25. Нижче моїх здібностей	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
26. З видимими результатами	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
27. Дозволяє застосувати свої здібності	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
28. Дозволяє здійснювати свої ідеї	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
29. Відповідальна	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
МОЇ УМОВИ РОБОТИ				
Маються на увазі умови . в яких ви працюєте (наприклад, приміщення для роботи. навколишнє середовище. освітлення . шум. температура і.т.д)				
30. Зручні	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
31. Погані	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
32. Чисті	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
33. Приємні	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
34. Неспокійні	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
35. Гучні	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
36. Просторі	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
37. Погрозливі здоров'ю	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
38. З приємною температурою	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
39. Ті, що викликають втому	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КЕРІВНИЦТВО				
Мається на увазі те як ви бачите вашу організацію в цілому, яка співпраця між підрозділами та відділами, як ви оцінюєте приписи та правила, планування та інформацію, вищий посібник				
40. Зручне	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
41. Слабке	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
42. Цікавиться думкою людей	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
43. Дає недостатньо інформації	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
44. Прогресивне	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
45. Занадто складне	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
46. Створює погану атмосферу на роботі	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
47. Пишаюся ними	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
48. Відчуваю серед них добре	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні

49. Можу брати участь у обговоренні проблем організації	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
50. Здійснює погане планування	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
51. Мало робить для співробітників	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
52. Продуктивне. Ефективне	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
МІЙ РОЗВИТОК				
Мається на увазі ваше особисте просування(ваші можливості просування досі і в майбутньому, можливості підвищення кваліфікації тощо)				
53. Гарний	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
54. Відповідний здібностям	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
55. Слабкий	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
56. Некерований	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
57. Майже немає можливостей	Так	Скоріше так	З корей немає	Ні
58. Відповідає віддачі	Так	Скоріше так	З корей немає	Ні
59. Розчаровує	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
60. Дає мені стимул	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
ОПЛАТА МОЄЇ ПРАЦІ				
Мається на увазі розмір зарплати, яку ви отримуєте за вашу роботу (включаючи додаткові надбавки)				
61. Гарна	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
62. Задовільна	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
63.Невідповідна	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
64. Несправедлива	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
65.Відповідає віддачі	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні
66. Відповідає моїй відповідальності	Так	Скоріше так	Скоріше ні	Ні

ДОДАТОК Б

Лист оцінки кандидата

Вимоги до кандидата	Оцінка	Примітка
1. Особистісні та моральні якості		
1.1. Спрямованість на досягнення мети (цілеспрямованість)		
1.2. Старанність		
1.3. Відповідальність		
1.4. Чесність		
1.5. Ставить суспільні інтереси вище приватних		
1.6. Моральний		
1.7. Критичність до себе		
2. Професійна підготовка та навички		
2.1. Здатність аналізувати		
2.2. Економічна грамотність		
2.3. Знання менеджменту		
2.4. Знання психології		
2.5. Широкий світогляд		
2.6. Прагнення до нових знань		
2.7. Володіння комп'ютером як професіонал		
3. Уміння організувати свою роботу та роботу підлеглих		
3.1. Пунктуальність		
3.2. Організованість		
3.3. Вміння планувати свій час		
3.4. Вміння розпоряджатися часом підлеглих		
3.5. Уміння переключати увагу з одного предмета на інший		
3.6. Не зациклений на питаннях		
3.7. Уміння поглянути на проблему з іншої точки зору		
4. Спілкування з підлеглими		
4.1. Уміння чітко та лаконічно формулювати думки		
4.2. Справедливість у вирішенні конфліктів		
4.3. Не конфлікт		
4.4. Вміння поводитися в команді		
4.5. Комунікабельність		
4.6. Легкість спілкування		
4.7. Авторитет		

Форма атестаційного листка**АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ**

1. Прізвище, ім'я, по батькові
2. Рік народження
3. Освіта (що і коли закінчив)
4. Спеціальність та освітньо-кваліфікаційний рівень
5. Загальний досвід роботи (включаючи спеціальність)
6. Посада, яку займав на момент атестації
7. Виконання рекомендацій попередньої атестації
8. Характеристика атестованого
9. Загальна оцінка роботи
10. Рекомендації атестаційної комісії

Голова атестаційної комісії

(підпис) (повне ім'я)

Члени атестаційної комісії (підписи)

(повне ім'я) Дата атестації

Ознайомлений з атестаційним листом

(підпис, дата)

ДОДАТОК Г

Анкета оцінки навчання

(заповнюється працівником)

Учасник тренінгу (ПІБ)

Служба, посада

Тема навчання

Дата навчання

Місце проведення (місто, навчальний заклад)

1. Оцініть ефективність навчання за 10-бальною шкалою (1 – незадовільно, 10 – відмінно)

Критерій оцінки	Оцінка	Зауваження
1. Відповідність змісту курсу очікуванням		
2. Релевантність отриманих знань		
3. Відповідність змісту курсу програми		
4. Новизна отриманої інформації		
5. Зрозумілість узагальненого матеріалу		
6. практична цінність матеріалу, застосовність для роботи		
7. Могли б Ви внести пропозицій з підвищення ефективності вашої діяльності, роботи служби або відділу після відвідування цього тренінгу?		
8. Якою мірою навчання сприяло, зокрема, розвитку навичок?		
9. Як навчання сприяло вдосконаленню особистих якостей?		
10. Задоволеність отриманими матеріалами (документами)		
Сума балів		
Результативність навчання, (Рс)*		

*Результативність навчання працівника (Рс, %) розраховується за формулою:

$$Pc = \frac{\Sigma \text{балів}}{100} * 100\%$$

2. Ваші пропозиції щодо вдосконалення діяльності (служби, відділу), враховуючи знання, отримані під час навчання.

3. Оцінка якості викладання:

Критерій	Рейтинг (від 1 до 10)	Коментарі
Доступність викладення матеріалу		
Використання різноманітних методів (практичні заняття, слайди, кейси, робота в групах)		
Комунікабельність викладача, вміння встановити контакт з аудиторією		
Рівень володіння матеріалами		

4. Ваші побажання щодо підвищення рівня освіти

Анкета оцінки навчання
(заповнюється керівником)

Підрозділ

Керівник (ПІБ)

Учасник тренінгу (ПІБ)

Позиція учасника

Тема тренінгу (семінару)

1. Оцініть ефективність навчання за 10-бальною шкалою (1 – незадовільно, 10 – відмінно)

Критерій оцінки	Оцінка	Зауваження
1. Практична цінність знань		
2. Ступінь досягнення цілей, поставлених перед працівником перед навчанням		
3. Задоволеність керівника внесеними працівником пропозиціями щодо вдосконалення діяльності працівника/служби/відділу		
4. Задовільність керівника отриманими інформацією та матеріалами		
5. Якою мірою навчання сприяло розвитку необхідних навичок працівника, яких саме?		
6. Якою мірою навчання сприяло розвитку особистісних якостей працівників, необхідних для роботи, яких?		
7. Результативність навчання згідно виконання завдань підрозділу		
Сума балів		
Загальна результативність навчання (Роз, %)		

*Результативність навчання працівника (Рс, %) розраховується за формулою:

$$P_c = \frac{\Sigma \text{балів}}{100} * 100\%$$

2. Які ще знання, навички необхідні працівнику для успішного виконання посадових обов'язків (Ваші пропозиції щодо вдосконалення діяльності підрозділу з урахуванням знань, отриманих на семінарі):

3. Яке ще навчання потрібне працівнику (за якою тематикою):

4. Ваші побажання щодо покращення навчання в організації:

Дата

Підпис



Готель «Амарант» Київ



SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA