

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**СИСТЕМА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ  
СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Студентки 4 курсу, 1 групи  
спеціальності 073 «Менеджментт»  
освітньої програми «Готельно-  
ресторанний менеджмент»

Мартиненко  
Вікторія  
Вячеславівна

*(підпис студента)*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Босовська  
Мирослава  
Веліксівна

*(підпис керівника)*

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

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

*(підпис гаранта)*

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного  
бізнесу

Спеціальність  
Освітня програма

073 «Менеджмент»  
«Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу

М. Г. Бойко

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

### Завдання

на випускнй кваліфікаційнй роботі студентів

**Мартиненко Вікторії Вячеславівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: Система професійного навчання готелю «Atlantic Garden Resort», м. Одеса.

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420.

2. Строк здачі студентом закінченй роботи:

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнй кваліфікаційнй роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації системи професійного навчання персоналу в готелі та виділення шляхів максимізації результативності навчання в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – персонал готелю "Atlantic Garden Resort", м. Одеса.

*Предмет дослідження* – особливості організації професійного навчання персоналу готелю, що вивчається, і розроблення рекомендацій відносно його поліпшення.

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

##### Вступ

##### Розділ 1. Діагностика системи професійного навчання персоналу в готелі «Atlantic Garden Resort», м. Одеса

1.1. Теоретичні засади системи професійного навчання персоналу

1.2. Організаційно-економічний аналіз діяльності готелю

1.3. Оцінка діючої системи професійного навчання персоналу в готелі

##### Розділ 2. Удосконалення системи професійного навчання персоналу в готелі «Atlantic Garden Resort», м. Одеса

2.1. Програма заходів з удосконалення системи професійного навчання персоналу в готелі

2.2. Прогнозування результативності використання системи професійного навчання персоналу в готелі

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

## 5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022-30.09.2022	30.09.2022
2	Оформлення та затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022-30.12.2022	30.09.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023-02.03.2023	01.02.2023
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	03.03.2023-05.03.2023	05.03.2023
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023-23.05.2023	07.03.2023
6	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023-29.05.2023	24.05.2023
7	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	02.06.2023	02.06.2023
8	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
9	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	24.05.2023-03.06.2023	
10	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022р.

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

Босовська  
Мирослава  
Веліксівна

\_\_\_\_\_ *підпис керівника*

8. Гарант освітньої програми, д.е.н., проф.

Ткачук  
Тетяна  
Михайлівна

\_\_\_\_\_ *підпис гаранта*

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Мартиненко  
Вікторія  
Вячеславівна

\_\_\_\_\_ *підпис студента*

## 10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Мартиненко Вікторія 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, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній роботі розглянуто теоретичні, методичні й практичні професійного розвитку персоналу у готельному бізнесі. Проведено дослідження ефективності діяльності готелю, здійснено діагностику кадрової політики та оцінку системи професійного розвитку. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення процесів професійного навчання персоналу в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів, визначено ефективність запропонованих заходів для готелю.

Робота є завершеною самостійною науковою працею, має практичне значення. Рекомендується до захисту в ЕК.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

**М.В.Босовська**

\_\_\_\_\_  
*підпис, дата*

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студентки може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Мартиненко В.В.  
*прізвище, ініціали*

Гарант освітньої програми

**Т.М.Ткачук**

Завідувач кафедри

**М.Г.Бойко**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ATLANTIC GARDEN RESORT», М.ОДЕСА	10
1.1. Теоретичні засади системи професійного навчання.....	10
1.2. Організаційно-економічний аналіз діяльності готелю «Atlantic Garden Resort».....	19
1.3. Оцінка діючої системи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic Garden Resort».....	30
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ATLANTIC GARDEN RESORT», М.ОДЕСА.....	35
2.1. Програма заходів з удосконалення системи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic Garden Resort».....	35
2.2. Прогнозування результативності використання системи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic Garden Resort».....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

**Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.** При постійній конкуренції та необхідності організацій у постійному освітньому удосконаленню, укріпленні конкурентної позиції важливої ролі набуває людський потенціал та необхідний досвід працівників. Але підтримання належного ступеня такого потенціалу є доволі проблематичною задачею, реалізація якої можлива лише при результативній організації професійного навчання персоналу.

Актуальність теми полягає в тому, що навчання та розвиток працівників нині є доволі вагомим та необхідною ланкою структури управління персоналом. Адже професійним знанням працівників характерне старіння, їм слід постійно підвищувати рівень власної кваліфікації, психологічної поінформованості та постійно навчатися. Через це сучасним вимогам відповідає теорія «безперервної освіти», зокрема навчання та розвиток працівників на постійній основі.

**Рівень дослідженості теми.** Аналізу та дослідженню характеристик та ознак організації професійного навчання персоналу присвячені праці низки українських та іноземних дослідників. До них відносяться: Бабич Д.В.[1], Гетьман О.О.[2], Горпинченко О.В.[4], Грішнова О.А.[6], Іванова Ю.С.[7], Красношарпа В.В.[8], Мазурок Н.П.[9], Мартиненко І.О.[10], Мартинюк О.Р.[11] та інші. Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

**Мета даної роботи** полягає у вивченні та аналізі характеристик професійного навчання персоналу, на прикладі готелю "Atlantic Garden Resort", і виділення шляхів максимізації результативності навчання.

**Завдання дослідження.** Для досягнення зазначеної мети, були поставлені такі задачі:

- дослідити теоретико-понятійні основи організації професійного навчання працівників;

- виконати повну організаційну та економічну характеристику готелю;
- визначити методологічні засади реалізації системи професійного навчання в готелі "Atlantic Garden Resort";
- розробити шляхи поліпшення організації професійного навчання у готелі "Atlantic Garden Resort";
- здійснити прогнозування результативності реалізації розробленої програми.

**Предметом дослідження** є особливості організації професійного навчання персоналу готелю, що вивчається, і розроблення рекомендацій відносно його поліпшення.

**Об'єктом дослідження** цієї роботи є персонал готелю "Atlantic Garden Resort".

**База дослідження** – готель «Atlantic Garden Resort». Адреса: м. Одеса, вулиця Генуезька, 24А.

**Методи дослідження.** Методичну основу дослідження складають методи збирання, систематизації та аналізу даних. Методологічну базу дослідження формують наступні методи: наукового узагальнення та систематизації, критичного аналізу, дослідження та конструктивного аналізування наукової літератури з проблематики випускної кваліфікаційної роботи.

**Інформаційна база.** При написанні роботи була застосована законодавча та нормативна література, зокрема наукового, науково-методичного, періодичного характеру, навчальні джерела українських та іноземних авторів, періодичні видання, направлені на вивчення цієї теми, дані про діяльність готелю "Atlantic Garden Resort".

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що рекомендації та пропозиції, викладені в ВКР, можуть бути використані менеджерами вітчизняних компаній, зокрема готелю «Atlantic Garden Resort» для впровадження нових та удосконалення існуючих складових систем професійного навчання персоналу.



**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота включає вступ, два розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел із 36 найменувань та додатки. Загальний обсяг роботи становить 54 сторінки. До неї включені 2 рисунки та 23 таблиці.



## РОЗДІЛ 1

# ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ATLANTIC GARDEN RESORT», М.ОДЕСА

### 1.1. Теоретичні засади системи професійного навчання

Внаслідок соціально-політичних та економічних трансформацій в нашій державі змінилося і відношення до професійного навчання працівників. Ринкові умови економіки вимагають кваліфікованих працівників, які здатні оперативно підлаштовуватися до зростаючих вимог роботодавців.

Конкурентоспроможність працівників має пряму залежність від рівня кваліфікації робочої сили. Сучасними роботодавцями постійно висувуються нові вимоги до ступеня професійних знань працівників, оскільки без удосконалення професійної підготовленості працівник не здатен буде опанувати та запроваджувати нові досягнення, тому він не зможе якісно виконувати посадові обов'язки. Тільки постійна професійна освіта дозволить працівникові підлаштуватися до умов довкілля та нових виробничих вимог. Тому необхідно врахувати трактування професійного навчання працівників та її видів попередження розбіжностей у розумінні цих понять (таблиця 1.1.).

За Тимофєєвим Р.С. професійне навчання є різновидом соціальних послуг. Раніше її надавали в першу чергу безробітним і в основному завдяки джерелам загальнообов'язкової державної соціальної системи страхування та бюджетних коштів. Поява у роботодавців необхідності у зростанні кваліфікаційного рівня працівників зумовила фінансування професійного навчання за їх же рахунок. Цим, своєю чергою, актуалізується наукове аналізування юридичних основ даного навчання, його специфічність в якості недержавного виду соціальних послуг, головних засад та процедур надання [21, с.100]

### Варіанти трактування терміну “професійне навчання” різними авторами

Автор	Варіант визначення
Бабич Д.В.[1]	цілеспрямований процес навчання реальних та потенційних працівників професійних знань та умінь з метою набуття навичок, необхідних для виконання певних видів робіт, за допомогою різних форм здобуття професійної освіти, включаючи як заклади професійної освіти різних рівнів так і професійне навчання на виробництві
Гетьман О.О.[2]	цілісний активний процес удосконалення знань, умінь та навичок, а також реалізації потенційних можливостей працівників підприємства, що здійснюється через систему організаційно-економічних заходів
Горпинченко О.В.[4]	процес безперервного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу для реалізації стратегічних цілей діяльності підприємства
Грیشнова О.А.[6]	формування виробничих навичок та вмінь працівників з метою забезпечення виконання ними своїх функціональних обов’язків та підвищення їх здатності вносити вклад у діяльність організації
Іванова Ю.С.[7]	сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації
Красношопка В.В. [8]	одна з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог
American Psychological Association [25]	програма, розроблена для досягнення таких цілей, як орієнтація нових працівників, розвиток знань і навичок або зміна ставлення керівника чи співробітника
IOWA Administrative Bulletin [30]	організована програма для підготовки всього персоналу до компетентного виконання покладених на нього обов’язків і підтримки та вдосконалення компетенції всього персоналу

*Джерело: розроблено автором на основі даних [1,2,4,6,7,8,25,30]*

У законодавстві міститься як мінімум два чітких варіанти трактування терміну «професійне навчання». Відповідно до частини 1 статті 34 Закону України «Про зайнятість населення» [14], це одержання і поліпшення професійних знань, умінь та навичок особами на підставі їх покликання та здібностей, чим забезпечується відповідний кваліфікаційно - професійний рівень для успішної трудової діяльності та високого рівня конкурентоздатності на ринку праці. Згідно зі статтею 1 Закону України «Щодо професійного розвитку працівників» [15], професійним навчанням

працівників є процедура цілеспрямованого закріплення у працівників спеціального набору навичок, розвиток вагомих умінь, що створюють можливість для підвищення продуктивності трудової діяльності, максимально якісного здійснення функціональних обов'язків, опанування нових типів професійної діяльності, яка полягає в первинній професійній підготовці, перепідготовці та максимізації кваліфікаційного рівня працівників у відповідності до виробничих потреб.

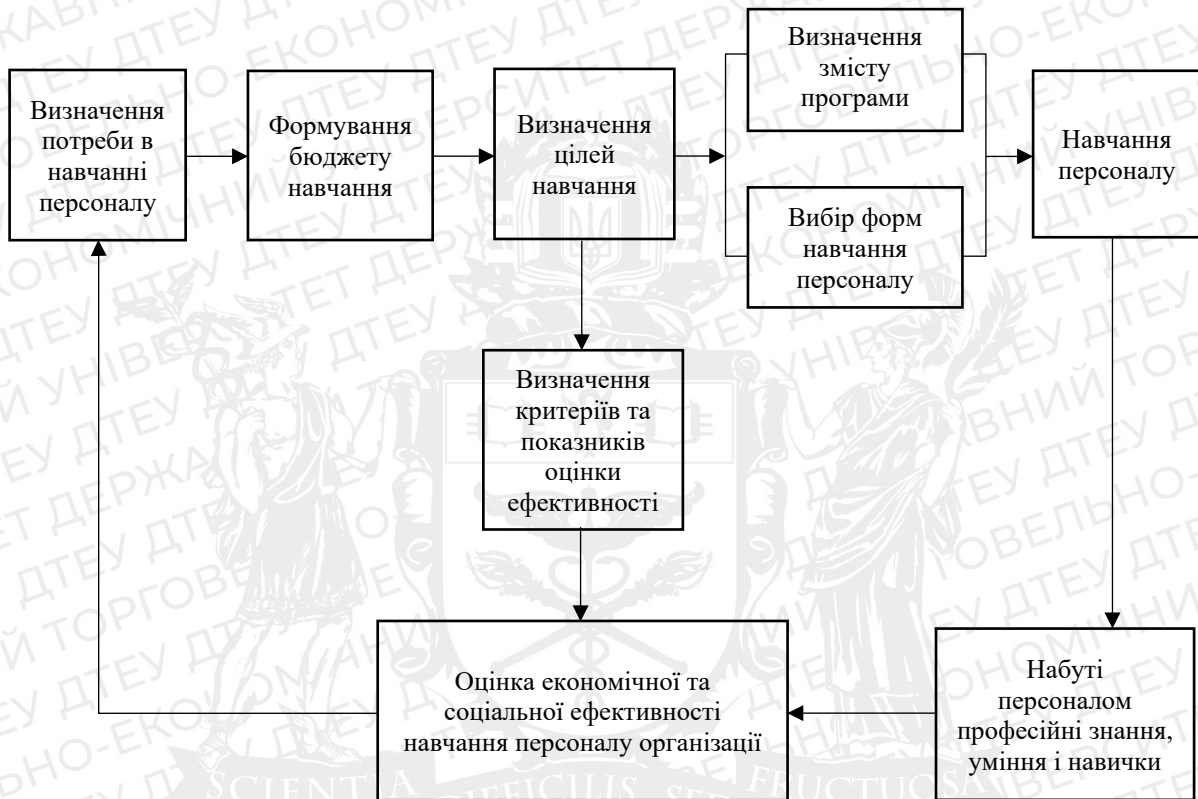
Професійне навчання в якості типу соціальних послуг, які надають зацікавленому працівнику, не втрачає і не змінює своєї суті залежно від того, хто проходить: працівники, безробітні чи які-небудь інші по правовому статусу особи. Тому доцільним є законодавче закріплення єдиного розуміння наведеного терміну.

У наукових джерелах професійне навчання досліджують в якості права працівників. Ю. С. Івановою зазначається, що воно відноситься до складових права на протекцію від безробіття та об'єднує два класи норм, які: 1) направлені на працевлаштування та протекцію від безробіття; 2) сприяють підвищенню результативності роботи враховуючи кваліфікацію [7, с. 149].

Отже, професійне навчання організується (чи забезпечується) роботодавцем. Тому варто в'яснити, воно є правом чи зобов'язанням роботодавців. Професійне навчання є будь-якою діяльністю, що здійснюється для поліпшення та підтримки головних компетенцій персоналу, необхідних при провадженні конкретної трудової діяльності та розширенню особистісного потенціалу в подальшому. Конкретніше, професійне навчання є процедурою безпосередньої передачі новітніх професійних навичок та інструментарію працівникам.

За Савченком В.А. професійним навчанням є комплексна безперервна процедура, якою включаються наступні стадії: 1) встановлення необхідності професійного навчання працівників; 2) визначення бюджету професійного навчання; 3) встановлення мети навчальної діяльності персоналу; 4)

виділення змісту програми професійного навчання; 5) визначення форм навчання працівників; 6) навчання персоналу підприємства; 7) освоєння персоналом професійних знань, умінь та навичок[16, с.102]; 8) виявлення показників та критеріїв оцінки результативності навчання; 9) оцінка результативності професійного навчання персоналу (рис.1.1).



**Рис.1.1. Стадії професійного навчання персоналу**

*Джерело: складено автором*

Виходячи з вищенаведеного, професійним навчанням персоналу є цілеспрямована безперервна процедура укріплення і поповнення у персоналу організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок, комунікативних компетенцій (необхідних для виконання виробничих завдань та функцій) завдяки спеціальним формам та методам, необхідним персоналу.

Працівники є "двигуном" кожного виду діяльності. Без людської участі ефективне функціонування організації неможливе. Без кваліфікованих фахівців жодна з організацій не зможе досягти своїх цілей. Для досягнення

більш стійкого конкурентного положення підприємство має постійно розробляти програми професійного навчання персоналу, які б забезпечували працівникам розвиток та підвищення їхнього професійного та загальноосвітнього рівня.

Головними напрямками професійного розвитку персоналу є його навчання та професійне підготування. Навчаючись на постійній основі, працівниками розвиваються власні інтелектуальні спроможності, навички аналізування різних процесів, якими супроводжується і конкретна діяльність.

Метою професійного навчання персоналу є наступне:

- підтримка належного кваліфікаційного рівня персоналу;
- зростання конкурентоздатності компанії на базі використання знань, професійного досвіду та результативних методик організації праці;
- формування сприятливого підґрунтя для професійного розвитку, самореалізація працівників за ринкових умов на базі зростання мотивації, застосування новітнього інструментарію, методик та технологій професійного навчання;
- зростання рівня компетенції та професіоналізму персоналу та результативного їх застосування відповідно до запитів компанії;
- поліпшення професійних навичок та умінь, вагомих для результативної роботи;
- підготовлення працівників до ротаційного переміщення [17, с. 13].

Для процедури професійного навчання персоналу в організації застосовують різні типи та форми навчання.

Вибір типу та форми професійного навчання визначають конкретні умови та цілі організації (рис.1.2.).



**Рис.1.2. Види професійного навчання працівників**

*Джерело: складено автором*

Слід розділяти групове та індивідуальне навчання (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Особливості групового та індивідуального навчання**

Метод	Особливості
Групове навчання	Підійде для масового навчання однотипним операціям та процесам. Оптимально на навчання лінійного персоналу. Слухачі працюють у команді та можуть моментально отримати зворотний зв'язок.
Індивідуальне навчання	Підійде для навчання топ-менеджерів та співробітників, які займають ключові позиції у компанії.

*Джерело: складено автором*

Для поліпшення організації навчання персоналу використовуються конкретні форми навчання[4, с.44].

Форми навчання є видом організації взаємодії викладачів та учнів у навчальних групах, окремих слухачів чи учнів між собою, з викладачами в

межах різних типів занять. Їх доцільно об'єднати в два класи, що наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Форми професійного навчання персоналу

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Інструктаж	Лекція
Учніство (копіювання)	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Ротація	Ділові ігри
Наставництво	Моделювання
Метод ускладнених завдань	Тренінг сензитивності
	Самостійне навчання
	Відкрите навчання та ін.

Джерело: складено автором

До першого класу форм професійного навчання персоналу відносимо: інструктаж, учнівство, ротацію, наставництво та метод ускладнених задач.

Завдяки інструктажу досвідченим працівником чи інструктором з навчання може бути роз'яснено та показано новачку ряд нюансів професії. Даній формі навчання характерним є короткий строк навчання, направлений на засвоєння конкретних прийомів чи операцій, відносно ряду професійних обов'язків слухача чи учня.

Традиційною формою навчання є учнівство (копіювання), яке дає змогу швидкого опанування професії. За такою формою працівник, працюючи в тандемі з наставником, копіює всі його дії.

Ротація дає змогу працівникам опанувати кілька професій та максимізувати свої знання у виді тимчасового переведення на інше місце трудової діяльності. Така форма навчання є короткою та застосовується для працівників широкого профілю[23, с.36].

Наставництво є формою навчання, що сприяє підготовці висококваліфікованого персоналу. Наставником призначається досвідчений працівник, який під час діяльності зможе ознайомити та навчити методам здійснення конкретних виробничих задач.

Метод ускладнених завдань дає змогу ліпше освоїти визначену професію і, зокрема, працівник може виконувати проблемні задачі без



наставництва. Професійне навчання на робочому місці є ефективним при умові, що його утримання пристосовують до запитів конкретної компанії.

Навчання безпосередньо на робочому місці не надає можливості для працівника виходу за межі стабільної трудової поведінки, то в такій ситуації воно мало результативне для розвитку сучасних знань. Адже навчання за межами робочого місця застосовує інструментарій, якого немає у компанії та навчання проводиться висококваліфікованими викладачами, які є тільки у навчальних закладах, тому більш придатна саме дана форма навчання.

До другої групи форм навчання працівників входять: лекції, розгляд практичних ситуацій, ділові ігри, моделювання, тренінги, самостійне і відкрите навчання.

Лекція є такою формою навчання, коли викладачем в усній формі доносяться конкретні відомості аудиторії, якою сприймаються дані відомості на слух. Такій формі навчання хоч і притаманна економність, але не ефективність, що, у свою чергу, зумовлює низький рівень засвоєння знань[11, с.64].

Розгляд практичних ситуацій є формою професійного навчання, направленою на формування умінь і навичок завдяки практиці. Також при розгляді практичних ситуацій слухачам надається змога ознайомлюватись з досвідом інших компаній у визначених ситуаціях. При даній формі навчання застосовуються комп'ютерні технології, що дають змогу краще засвоїти матеріал.

Видами ділових ігор є: а) локальні (проведення переговорів); б) глобальні (менеджмент організації). Даною формою створюється підґрунтя для формування спеціальних умінь та навичок, а також задоволення споживацьких потреб, за рахунок чого вона є доволі ефективною при проходженні практики. Однак, з врахуванням того, що для здійснення ігор необхідними є спеціально підготовлені викладачі та широкий інструментарій для організування даного навчального процесу, така форма навчання є доволі затратною.

Моделювання є такою формою навчання, яка завдяки спеціальним макетам дає змогу відтворювати робочі передумови в реальному виді.

Наступною формою навчання є тренінг сензитивності. Адже заняття здійснюється практичним психологом, то така форма навчання дає змогу працівникам ліпше взаємодіяти з оточуючими його людьми.

Самостійне навчання є засвоєнням професійних знань працівником самостійно. Така форма є доволі вигідною для компанії, тому що не потрібно витратити фінанси на навчання персоналу, а тільки застосовувати дані знання аби досягти поставлених задач.

Відкрите навчання дає змогу вивчення вагомого обсягу інформації у дистанційній формі та без врахування віку, місця проживання та періоду навчання. Перевірка знань проводиться шляхом написання різних модулів, тестів та інших методів контролю.

Самостійне та відкрите навчання є найдоступнішою формою нині, що дають змогу накопичувати нову інформацію та результативно застосовувати її у практичній діяльності[18, с.1042].

Усім цим формам навчання характерна логічно завершена організація навчального процесу, цілісність і систематичність, саморозвиток, наявність визначеного режиму здійснення та стабільний склад учнів.

Навчання поза робочим місцем дає змогу працівникам опанувати нові знання та освоїти нові методики, які відсутні в організації. Саме тому така форма навчання є більш ефективною за попередню (навчання на робочому місці).

Отже, роль професійного навчання персоналу полягає в постійному удосконаленні умінь та навичок працівників, модернізації їх підходів до роботи, інноваційних змін у діяльності відповідно до вимог сучасного інформаційного суспільства. Маса видів та форм професійного навчання є величезним полем для роботи усіх організацій в цьому напрямку для досягнення основної мети – підвищення конкурентоспроможності підприємства, а отже, і максимізації його доходів.

## 1.2. Організаційно-економічний аналіз діяльності готелю «Atlantic Garden Resort»

Готель "Atlantic" є готелем класу люкс, розміщеним у курортній зоні Одеси - Аркадії. "Atlantic" знаходиться біля Ботанічного саду, парку "Перемоги". Даному готелю, єдиному в Одесі, належить свій пляж та елітні нічні клуби. Готель включає наступні переваги: автономна котельня, сучасна система вентиляції, якою забезпечується цілодобова подача гарячої води та підтримка температури в готелі цілорічно. Готелем надаються послуги по здійсненню конференцій та бізнес заходів будь-якого рівня. Також у кожному номері наявні фени, сейфи, посуд, електрочайники, кава та чай, у стандартних номерах праски та прасувальні дошки. Недалеко від готелю знаходяться морські пляжі (7 хв. ходьби).

Розташування в історичному, діловому та культурному центрі міста робить готель дуже зручним для відвідувачів. Зокрема, це дає змогу доїхати на машині до морського вокзалу - за 20 хвилин, залізничного вокзалу - за 10 хвилин, аеропорту - за 20 хвилин[25].

Готель пропонує: послуги (106 номерів), ресторан на 250 місць (організація корпоративних заходів), лобі-бар на 85 місць, проведення ділових заходів у бізнес-центрі на 12 посадочних місць, конференц-зали з можливістю розміщення від 25 до 350 осіб; тренажерний зал, сауна, турецький хамам, басейн; бездротовий високошвидкісний Інтернет (WiFi), рум-сервіс, трансфер, паркування; бронювання та доставка квитків, замовлення таксі, оренда автомобіля з водієм.

Кімнати та інші приміщення готелю мають декорації у стилі LOFT від провідних одеських дизайнерів. Територію цілодобово охороняють. Готель має сучасну систему мікроклімату та автономну котельню, чим забезпечується постійна подача гарячої води та підтримка комфортної температури в номерах цілий рік.

Таблиця 1.4

## Послуги готелю «Atlantic Garden Resort», м. Одеса

Категорія послуг	Перелік послуг, що надаються
Загальні	Цілодобова служба реєстрації та обслуговування гостей. Номери для некурящих. Камера схову. Ресторан, бар, власні елітні нічні клуби і пляж європейського рівня.
Спорт і відпочинок	Відкритий плавальний басейн. Турецька / парова лазня. Фітнес центр, приватна пляжна зона.
Сервіси	Туристичне бюро, хімчистка, послуги з прасування одягу, прокат автомобілів, катерів. пральня, салон краси, конференц-зал / банкетний зал, інтернет, камера схову, піднос багажу, доставка квітів, прибирання номерів (цілодобово), сейф
Інтернет	Безкоштовний доступ до Інтернету (Wi-Fi).
Послуги з паркування	Безкоштовне паркування біля готелю. Паркування під наглядом охорони.

*Джерело: складено автором на основі даних [5]*

Готелем надається увесь спектр послуг по здійсненню конференцій та бізнес заходів усіх рівнів від зустрічей в аеропортах, залізничних вокзалах тощо, надання трансферів, конференц-залів різної місткості, кімнат для переговорів, бізнес-центру, необхідних мультимедійних та презентаційних інструментів, безкоштовного WI-FI для екскурсійного обслуговування, відпочинку на морі, організації харчування, гала-вечері та культурних програм [5].

Переліком зручностей у номерах включається: LED-телевізор із функцією Smart TV; безкоштовний Інтернет (Wi-Fi); світлонепроникні штори; зручні робочі столи із кріслами; валізки; міні-сейфи; міні-бари; система мікроклімату; електронна система ключів; санвузол із душовою кабіною, феном, повним комплектом необхідних гігієнічних засобів.

До вартості за номер включається користування наступним: басейн; фінська сауна; тренажерний зал; безкоштовний вхід до нічних клубів «Ітака» (влітку, район Аркадії), «Atlantic» (взимку), «Палладіум» (взимку).

Додатковими послугами включається можливість: безкоштовно відвідувати спа-фітнес центр (один раз на добу); відкритий басейн на даху

3-го поверху; турецький Хамам; пляж готелю в Аркадії зі знижкою 50% - (крім вихідних днів).

Ресторан "Atlantic " працює цілодобово. На пляжі, родзинкою якого є паназійська кухня Zumta, працюють дитячі аніматори. Організуються відвідування, екскурсії та дегустації, платне паркування[5].

Розглянемо перелік оздоровчих комплексів для клієнтів у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Процедури, що надаються у готелі «Atlantic Garden Resort», м. Одеса у 2023 р.**

Процедури			
Масаж	Теплолікування	Термальне лікування	Фізичні вправи
Лікувальний масаж	Ванни та сауни	Термальні ванни	Профілактор Євмінова
Вібромасаж ніг			
Показання до процедур			
варикозне розширення вен нижніх кінцівок; лімфатичні набряки	хвороби опорно-рухового апарату, периферичних судин, серцево-судинної системи, ендокринної системи та обміну речовин	мінімізується навантаження на суглоби при виконанні фізичних вправ; активізується кровообіг; покращується обмін речовин	остеохондроз; хвороба Бехтерева; спондилоартроз; коксартроз; лордоз; контрактури суглобів рук та ніг; люмбаго; сколіотичні зміни; грижі міжхребцевих дисків, порушення постави; кіфоз.

*Джерело: складено автором на основі даних [5]*

Як бачимо, за даними таблиці 1.5, у оздоровчому комплексі «Atlantic» наявний досить широкий спектр послуг у 2023 році. У зв'язку з необхідністю вирішення великої кількості проблем із здоров'ям, саме даний комплекс забезпечує постійне відвідування гістьми вищезазначеного закладу.

Таблиця 1.6

**Показники виробничої програми готелю «Atlantic Garden Resort»,  
м.Одеса за 2020-2022рр.**

№	Показники	2020	2021	2022	Абс. відх. 2022/2020 (+/-)	Відн. відх. (%) 2022/2020
1	Одноразова місткість, номерів	25	45	53	28	112
2	Кількість місце-днів в інвентарі, м-д	9000	16200	19080	10 080	112
3	Кількість простоїв, м- д	1205	830	320	-885	-73,4
4	Кількість місце-днів в експлуатації, м-д	7800	15370	18760	10 960	140,5
5	Коефіцієнт завантаження, %	1,6%	1,05%	1,01%	-0,59	-36,9
6	Кількість місце-днів наданих, м-д	124	161	189	65	52,4
7	Середній тариф, грн	850	1200	1500	650	76,5
8	Чистий дохід від реалізації місце-днів, тис.грн	105400	193200	283500	178 100	169

*Джерело: складено автором на основі даних youcontrol*

Одноразова місткість має відмінності через те, що у 2020 році було 25 номерів у готелі, а на наступні роки ця кількість була збільшена. Також на показники впливало і те, що у комплексі був проведений ремонт, що значно покращило відвідуваність. Важливим фактором для іноземців стала нестабільність для України, кількість гостей зменшувалась із кожним роком. За даними таблиці 1.7 можемо бачити, що показники мають невелику амплітуду, що зображені в діапазоні 3-х років. Кожен наступний рік має свої зміни. Так, наприклад, 2020 рік відзначився кількістю відвідувачів у кількості 7 800, а в 2022 - 18 760 осіб. Це зумовлено значними вкладками в рекламну стратегію та проведенням акцій для постійних клієнтів, ремонт приміщення, встановлення нового обладнання для виконання процедур, ремонт фітнес залу. Робота із персоналом також зіграла важливу роль, зміни відбулися і в меню ресторану, як бачимо, це сприяло покращенню ефективності функціонування комплексу.

Таблиця 1.7

**Показники експлуатаційної діяльності готелю «Atlantic Garden Resort», м. Одеса за 2020-2022рр.**

№	Показники	Рік		
		2020	2021	2022
1.	Кількість осіб, які були обслуговані підприємством	7800	15370	18760
	<i>абсолютне відхилення</i>	1200	830	320
	<i>темп зростання</i>	15	5,4	1,7
2.	Кількість обслугованих іноземців, тис. осіб	674	857	1682
	<i>абсолютне відхилення</i>	150	300	250
	<i>темп зростання</i>	22	35	14
	<i>частка іноземців, %</i>	8,6%	1,95%	1,33%
3.	Коефіцієнт завантаження готелю, %	1,6%	1,05%	1,01%
4.	Загальна місткість готелю, тис. місць	750	1350	1590
5.	Коефіцієнт місткості готелю (Кв),	3000	5400	6460
6.	Середній час проживання (Ч пр.ср.) одного гостя	15	17	18
7.	Коефіцієнт завантаження (Кг),	1,6%	1,05%	1,01%
8.	Середня ціна готельного номера (ЦСР)	850	1200	1500

*Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.*

Отже, аналіз проведений напередодні виконаних робіт приніс свої результати, а значить можна оптимізувати процеси і на даний момент знайти переваги та недоліки, шляхи вдосконалення ефективності роботи закладу.

Організаційна структура готелю - лінійно-функціональна. Функціональне управління здійснюється сукупністю підрозділів, які виконують конкретні види робіт, необхідні для прийняття рішень у системі лінійного управління.

Всі задачі, функції та зобов'язання структурних підрозділів зазначені в положеннях про кожний структурний підрозділ. Права та зобов'язання кожного працівника готелю зазначені в посадових інструкціях, які затверджується головою правління[7, с.151].

Зараз період для готельного бізнесу дуже не визначений, всі учасники галузі перебувають у досить неоднозначному становищі.

Персонал в якості певної сукупності працівників даного готелю є ресурсом для залучення реалізації господарської діяльності. Зацікавленість

власників компанії відносно результативного застосування персоналу зумовлено в першу чергу наявними витратами на його утримання та прагнення максимізації їх віддачі. Результативність застосування трудових ресурсів, тобто результативність діяльності персоналу, полягає в досягненні готелю максимального результату при застосуванні наявного числа працівників визначених професій, кваліфікацій, тощо[1, с.243].

Вікова та статевая структура трудових ресурсів більш докладно розглянута у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

**Наявність та структура трудових ресурсів готелю «Atlantic Garden Resort», м. Одеса у 2021-2022рр.**

Показники	2021 р.		2022 р.		Абс. відх., 2021/2020 (+/-)	Відн. відх. 2021/2020 (%)
	К-ть працюючих	Структура, %	К-ть працюючих	Структура, %		
Працездатні чоловіки	47	52,2	46	52,3	-1	-2,1
Працездатні жінки	22	24,4	23	26,1	1	4,5
Працездатні в непрацездатному віці	15	16,7	15	17,0	0	0
Підлітки до 16 років	6	6,7	4	4,6	-2	-33,3
<b>Всього</b>	<b>90</b>	<b>100</b>	<b>88</b>	<b>100</b>		

*Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.*

Аналізуючи розраховану таблицю, слід зазначити, що напротязі досліджуваних років кількість працюючих чоловіків помітно перевищувала кількість працюючих жінок. Чисельність підлітків до 16 років зменшувалася. З відсоткової структури чітко видно, що найбільше в структурі персоналу в готелі "Atlantic " переважають чоловіки та жінки середнього працездатного віку, значно менша кількість працівників пенсійного віку та молодше 16 років.

В готелі працюють різні категорії працівників, серед яких можна виділити молодь, жінок та інші групи, що представлені в таблиці 1.9.



Таблиця 1.9

**Категорії працівників готелю «Atlantic Garden Resort», м. Одеса за 2022 рік**

Категорії працівників	Кількість	У % від середньоспискової кількості працівників	Абс.відх. (+/-)	Відн.відх. (%)
Всього працівників	88	100		
з них:				
Молодь у віці до 35 років	63	72	9	14,3
Працівники, які оформили пенсію	16	18	2	12,5
Працівники, які досягли пенсійного віку	9	10	1	11,1
Дипломовані фахівці		100		
з них:				
- з повною вищою освітою	52	59	7	13,5
- з базовою вищою освітою	36	41	5	13,9

*Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.*

Забезпеченість готелю працівниками визначається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди. Дані табл. 1.10 відображають, що в готелі “Atlantic” найбільшу питому вагу в загальній чисельності працівників мають фахівці. Питома вага в загальній чисельності за досліджуваний період знижується. Також слід зазначити, що питома вага керівників не змінюється. Можна спостерігати тенденцію до зниження чисельності працівників. При аналізі вивчається склад працюючих за окремими категоріями і групами, як в абсолютному, так і у відносному відношеннях. У цілому відхилення у структурі готелю “Atlantic” у порівнянні з минулим періодом незначне.

Таблиця 1.10

**Структура середньооблікової чисельності працівників готелю  
«Atlantic Garden Resort», м. Одеса за 2020-2022рр.**

Показник	2020		2021		2022		Абс.відх. 2022/2020(+/-)	Відн.відх. 2022/2020	
		%		%		%			
Середньооблікова чисельність, чол. всього	96	100	90	100	88	100	-8	-8,3	
У тому числі:									
Основний вид діяльності	91	95	86	96	84	95	-7	-7,7	
З них:									
керівники	3	3	3	3	3	3	0	0	
фахівці	57	60	56	62	56	64	-1	-1,8	
Технічні службовці	19	20	17	19	17	19	-2	-10,5	
робочі	12	13	10	11	8	9	-4	-33,3	
Не основний вид діяльності	5	5	4	4	4	5	-1	-20	

*Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.*

Далі можна проаналізувати плинність кадрів готелю. Визначимо відношення прийнятих працівників та звільнених працівників до звільнених. Для цього побудовано таблицю 1.11.

Таблиця 1.11

**Показники плинності кадрів готелю «Atlantic Garden Resort», м. Одеса  
за 2020-2022рр.**

Показник	2020	2021	2022	Відхилення	
				+/-	%
Середньооблікова чисельність, чол. всього	96	90	88	-8	95
Кількість прийнятих чоловік за рік	5	4	4	-1	80
Кількість вибулих працівників за рік	11	6	6	-7	54
Зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, скорочення штату	3	1	2	-1	67
Загальне число прийнятих і звільнених працівників	16	10	10	-6	63
Коефіцієнт прийому працівників (Чп/Ч*100), %	31	40	40	9	129
Коефіцієнт звільнення працівників (Чз/Ч*100), %	19	10	20	1	105
Коефіцієнт плинності кадрів (Чпл/Ч*100), %	17	11	11	-6	65
Коефіцієнт загального обороту робочої сили(Кп+Кз), %	50	50	60	10	120
Коефіцієнт сталості кадрів, %	73	89	89	16	122

*Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.*

За даними табл. 1.11 видно, що в готелі “Atlantic” не має місце активний рух робочої сили. Спостерігаються не дуже різкі коливання в динаміці коефіцієнту плинності кадрів. Коефіцієнт загального обороту має тенденцію до зростання в порівнянні з 2020 роком, найвищого піку він набрав в 2022 році. Слід звернути увагу на показники сталості кадрів, він на досить високому рівню і має тенденцію до зростання судячи з показників, які наведені в таблиці 1.11, якщо подивитися на 2020 рік, то бачимо що він є піковим. Отже можемо сказати, що в готелі все досить гарно та все влаштовує працівників, що засвідчує показник плинності кадрів, тобто підприємство веде досить гарну кадрову політику.

Тепер розрахуємо продуктивність праці (таблиця 1.12).

Таблиця 1.12

**Показники продуктивності праці готелю «Atlantic Garden Resort»,  
м.Одеса за 2020-2022рр.**

№ п/п	Показник	2020	2021	2022	Абс.відх. 2022/2020(+/-)	Відн.відх. 2022/2020(%)
1	Продуктивність праці одного працівника за рік, тис. грн.	1098	2147	3222	2124	293
	- день	4.4	8.6	12.8	5.8	293
	- година	0,5	1.1	1,6	1.1	320
2	Середня кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником, днів	250	251	250	0	0
3	Тривалість робочого дня, год	8	8	8	0	0

*Джерело: розроблено автором на основі даних [5]*

Отже проаналізувавши таблицю 1.12, можемо побачити, що продуктивність праці одного робітника за рік у 2022 році зросла на 2124 тис.грн. відносно 2020 року, що є дуже гарним показником.

Для аналізу ефективності діяльності персоналу доцільно розглянути репутацію готелю "Atlantic ". Для цього було проведено усне опитування споживачів, працівників, конкурентів та партнерів компанії. Отримані

результати можна проаналізувати згідно з шкалою оцінки іміджу, за якою готель «Atlantic» отримав результат у 4 бали (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

**Оцінка рівнів елементів іміджу готелю «Atlantic Garden Resort», м.Одеса за 2022р.**

Оцінка в балах	Оцінка за порядковою шкалою	Характеристика рівня елемента іміджу
0-2.5	Дуже низький рівень	Показник починає набувати негативного характеру
2.6-3.5	Низький рівень	Показник має позитивний характер, але потребує аналізу та підвищення рівня усіх його параметрів
3.6-4.0	Середній рівень	Показник має перспективи для підвищення, необхідний пошук та аналіз конкретних недоліків та корегувальні дії
4.1-5.0	Високий рівень	Підвищення рівня параметрів, які отримали нижчі оцінки. Підтримання досягнутого рівня, контроль та постійний моніторинг ситуації.

*Джерело: розроблено автором на основі даних [5]*

Процес вибору стратегічних і тактичних дій у межах переходу між квадратами та квадрантами має підкріпитися спектром управлінських рішень. Тут слід обрати 4 підходи, що визначають основні сфери діяльності підприємства, що здійснюють вплив на зростання його іміджу, зокрема: виробничого; кадрового; комунікаційного; клієнтського характеру[22, с.105].

У межах кожного з підходів слід виділити чіткий управлінський інструментарій для утворення іміджу проекту. Завдяки використанню цих заходів можливий перехід компанії в рамках квадратів і квадрантів матриці.

При прийманні рішень у галузі управління іміджем готелю, саме керівник чи команда керівників має здійснити оцінювання його результативності. Рішення щодо вагомості переходу готелю між квадрантами матриці повинне мати прогнозний характер.

Результативність кожного прийнятого управлінського рішення слід оцінювати з різних точок зору, комбінуючи при цьому різні типи критеріїв. Для реалізації запланованих іміджевих проектів слід забезпечувати основи

їх результативного запровадження на базі функціонального та комунікаційного аналізування ринкового середовища [13, с.111]. Внаслідок цього здійснюється прогнозне економічне оцінювання запланованого іміджу проекту.

Дані проведеної оцінки іміджу готелю "Atlantic" вказані у таблиці 1.14.

Таблиця 1.14

**Дані експертної оцінки іміджу готелю «Atlantic Garden Resort», м.Одеса за 2022р.**

Показники	Дані
Загальна чисельність персоналу, осіб	88
Чисельність менеджерського складу	1 директор, 6 менеджерів, 3 підрозділи
Кількість вибірки кожної контактної групи (осіб)	10
Зовнішній імідж	
Імідж товару	4
Бізнес-імідж	3
Соціально-екологічний імідж	2
Імідж споживача	3
Візуальний імідж	3,1
Інтегральний показник зовнішнього іміджу	3,4
Внутрішній імідж	
Імідж персоналу	4,4
Імідж керівника	3,3
Організаційна культура та соціально-психологічний клімат	3,4
Інтегральний показник внутрішнього іміджу	3,7
Інтегральний показник іміджу	3,6

*Джерело: розроблено автором на основі даних [5]*

Оцінки складників зовнішнього іміджу демонструють, що мінімальне значення набуває соціально-екологічний імідж, далі - імідж споживача та візуальний імідж, потім бізнес імідж та імідж товару. При аналізі внутрішнього іміджу, бачимо, що мінімальної ролі набув імідж керівника, далі – організаційна культура та соціально-психологічний клімат, потім – імідж персоналу [2, с.557].

Отже, бачимо, що досліджуване підприємство має середній інтегрований показник іміджу (3,6), що не є максимальним показником і вимагає уваги керівництва готелю "Atlantic".

Готель має значний потенціал та перспективність розвитку, знаходиться на етапі налагодження зв'язків із цільовими аудиторіями. Отже, нагальною є вагомість професійного навчання персоналу для досягнення вищих результатів, поліпшення іміджу та репутації готелю, його економічних та фінансових показників.

### **1.3. Оцінка діючої системи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic Garden Resort»**

Навчання є однією із найдієвіших методик розвитку персоналу кожної компанії, включаючи готель «Atlantic Garden Resort».

Традиційними та перевіреними часом методами організації професійного навчання персоналу готелю «Atlantic» є семінари, конференції, ротації, лекції, курси підвищення кваліфікації, інструктажі, наставництво, ділові ігри, самонавчання[8, с.163].

Проте, аби крокувати в ногу з часом, нині недостатньо застосування лише наведених вище методів, адже існують більш ефективні інноваційні. Тому крім стандартних методів навчання персоналу у досліджуваному готелі застосовують такі (табл. 1.15):

- 1) Дистанційне навчання, що базується на застосуванні телекомунікаційного інструментарію для навчання персоналу на відстані (найпоширенішими його видом є Zoom- або Google Meet-навчання чи прослуховування вебінарів);
- 2) Модульне навчання – очне (прив'язка до навчального центру) навчання, яке формується з окремих тематичних блоків (модулів), направлених на отримання визначеного ефекту (вирішення конкретного бізнес-завдання, розвиток визначених компетентностей, тощо). Навчальним курсом має включатися оволодіння теоретичним матеріалом, здійснення практичних робіт та підсумкових проектів. Термін модульного навчання залежить від обсягу знань, який має бути засвоєний, та компетентностей, які повинні бути отримані;

3) У тренінговому навчанні основну увагу приділяють придбанню практичного характеру компетентностей, тоді як теоретичний блок мінімізовано. Мета тренінгів полягає у моделюванні наближених до реального життя ситуацій для розвитку визначених практичних навичок, засвоєння нових моделей поведінки, трансформація відношення до здійснення задач, тощо. Даний метод диференціюється сукупністю ряду інструментів: ділових, рольових та імітаційних ігор, дискусій, дебатів тощо;

4) Мозковий штурм є методом для генерування великої чисельності ідей для вирішування проблемних ситуацій за обмеженої часовий відрізок з потенційним аналізуванням та вибором найдоцільнішого виду управлінських рішень. Найефективнішим цей метод є для роботи у команді (малих групах);

5) Баскет-метод є методом імітації ситуацій «керівної діяльності», де співробітники долучаються до значення керівника. Даний метод використовується до працівників, які претендують на керівні посади;

6) Shadowing («стеження») полягає в наданні здатності працівникам, які заявлені до просування кар'єрною драбиною, перекваліфікування, ротатії, не менше двох днів бути «тінню» працівників, які займають певні посади. За рахунок цього, номінанти «занурюються» у специфіку визначеної діяльності, можуть визначити суть та об'єм необхідних йому знань, навичок та вагомих компетенцій;

7) Майстер-клас є однією з форм результативного професійного, активного навчання, під час якого провідним (визнаним) фахівцем розповідається та демонструється, яким чином використовувати практично нові техніки чи методи[3, с.101].

8) Діловою грою передбачається відпрацювання навчальної тематики на базі ситуацій та матеріалів, якими моделюються ті чи інші аспекти професійної діяльності працівників. Імітаційна гра направлена на укріплення нових компетентностей, установок.

**Методи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic Garden Resort», м. Одеса у 2022р.**

Категорія персоналу	Традиційні методи	Сучасні (інноваційні методи)		
Керівники	Семінари; конференції; кейс-методи; тренінги; ділові ігри; самонавчання	Мозковий штурм	Баскет-метод	Дистанційне навчання
Спеціалісти	Ротація			
Службовці	Лекції; курси підвищення кваліфікації; інструктажі; наставництво	Модульне навчання, майстер-класи, shadowing		
Робітники				

*Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.*

Готелю “Atlantic ” притаманні три головні напрямки діяльності, якими визначається специфіка розвитку персоналу, який підбирають. Мова йде про те, що базовою «продукцією» є надання робіт та послуг щодо організації та обслуговування діяльності готелю [5].

Персонал готелю “Atlantic ” поділяють на класи:

- керівники (працівники, якими обіймаються посади керівників компаній та їх структурних підрозділів; до них, насамперед, відносимо директора, керуючих, завідувачів, головних фахівців);
- фахівці (працівники, зайняті інженерно-технічною, економічною та іншими видами діяльності, зокрема бухгалтери, інженери, нормувальники, економісти, енергетики, юрисконсультанти);
- службовці (працівники, якими здійснюється облік та контролювання, підготовка та оформлення документів, господарське обслуговування, зокрема чергові, діловоди, обліковці);
- робітники (зайняті насамперед у виробничому секторі, під час надання послуг, підтримки у робочому стані номерів та обладнання, кухні, ванних кімнат і т.д.).

Кожній категорії персоналу слід застосовувати особисті методи навчання, наведені в табл. 1.15.

Запропонований поділ методів є доволі умовний. Кожному з розглянутих вище методів розвитку персоналу характерні певні переваги та



недоліки. Серед переваг можна навести доступність, різноманітність, інноваційність, свободу вибору місця та часу здійснення занять, широкий ринок вибору послуг. Недоліками є вагомі фінансові витрати, нераціональний розподіл робочого часу, ризик неотримання бажаних результатів [10, с.421].

Однак, який би метод не був обраний керівництвом готелю, запорукою його результативності є мотивація персоналу. Нині головним моментом у галузі управління персоналом готелю «Atlantic» є зростання лояльності працівників до управління готелю. Мотивований та лояльний персонал є зацікавленим у досягненні вагомих результатів у трудовій діяльності за рахунок поліпшення вмій, навичок і компетенцій та отримання нових.

Таблиця 1.16

**Показники навчання персоналу готелю «Atlantic Garden Resort», м. Одеса за 2020-2022 рр., чол.**

Вид навчання	Заходи			Кількість навчених співробітників, чол.		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Внутрішнє навчання	1	2	2	12	14	18
Навчання на семінарах в Україні	2	3	4	20	29	36
Зарубіжнє навчання	0	0	1	0	0	4
Стажування	0	0	1	0	0	2
<b>Разом</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>43</b>	<b>60</b>

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

За даними таблиці 1.16 ми бачимо, що в 2022 р. кількість працівників, які проходили навчання зросла у порівнянні з показниками попередніх років. Також з цієї таблиці бачимо, що збільшення відбулось за рахунок зростання усіх видів навчання.

Як бачимо з табл. 1.16 у готелі «Atlantic» пройшло навчання у 2022 р. 18 чол., що на 4 чол. більше ніж у 2021 р. В основному навчання

проводилось за рахунок внутрішніх тренінгів. Зарубіжний розвиток навчання також спостерігається, зокрема у 2022 році стажування за кордоном пройшли 2 працівники керівної ланки.

Доцільно розглянути які ж саме види професійного навчання застосовувались у готелі «Atlantic» (таблиця 1.17).

Таблиця 1.17

**Види професійного навчання в готелі «Atlantic Garden Resort», м.Одеса за 2020-2022 рр.**

Вид заходу	Кількість слухачів			Абс.відх. 2022/2020(+/-)	Відн.відх. 2022/2020(%)
	2020	2021	2022		
Дистанційне навчання	3	2	6	3	100
Модульне навчання	2	3	4	2	100
Тренінгове навчання	1	1	1	0	0
Мозковий штурм	1	1	1	0	0
Баскет метод	1	2	2	1	100
Shadowing	1	1	1	0	0
Майстер-клас	2	3	2	0	0
<b>Разом</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>17</b>		

*Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.*

Співвідношення динаміки персоналу, що вдосконалювалися за різними видами навчання, свідчить про позитивну тенденцію процесу відносно первинної професійної підготовки. Ця ситуація свідчить про розвиток системи організації професійного навчання українських працівників, що, безумовно, призводить до зростання конкурентоспроможності робочої сили та до стримування соціально-економічного розвитку підприємств загалом.

## РОЗДІЛ 2

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «ATLANTIC GARDEN RESORT», М.ОДЕСА

#### 2.1. Програма заходів з удосконалення системи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic Garden Resort»

При плануванні удосконалення системи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic», слід враховувати існуючі недоліки для їх виправлення. За результатами опитування працівників підприємства випливає, що 54-61% з них вважає за необхідний елемент діяльності зможу розвитку власних здібностей, можливість творчої самостійності та цікавої роботи. Водночас результативність аналізування нинішнього становища професійного навчання персоналу готелю засвідчує зниження чисельності працівників, якими освоєно нові професії, та працівників, якими було підвищено кваліфікаційний рівень. Таким чином, за статистичними даними, у 2022 році професійною підготовкою в готелі було охоплено 40 осіб, що засвідчує зниження практично на 10 осіб у порівнянні з 2021 роком. Зокрема, за індивідуальною формою навчання підготовлено було 51,9%, а за курсовою – 48,1%.

Отже, вагомим недоліком є те, що готель «Atlantic» не заохочує власний персонал у професійному розвитку, а в ситуації появи необхідності у додаткових знаннях та навичках - звільняє працівників та наймає нових, які відповідають його вимогам. Це засвідчується відсутністю у роботодавця достатнього інструментарію для професійного навчання персоналу; змогою готелю шляхом найму брати кваліфікованих працівників, підготовлених, враховуючи професійно-технічні навчальні заклади державним коштом; економія коштів на підготовці кваліфікованих кадрів - ризик того, що працівники, якими одержана підготовка по фаху широкого профілю, перейдуть на іншу роботу; державна позиція відносно самоусування від

управління та регулювання процесів професійного навчання персоналу готелю[6, с.104].

Нині керівництвом готелю «Atlantic» на професійне навчання персоналу на практиці виділяється біля 1% фонду заробітної плати, а періодичність підвищення кваліфікаційного рівня в середньому складає 11 років. Підвищення кваліфікації працівників в різних країнах має різну систематичність: в країнах ЄС – це біля п'яти років, в Японії – від одного до півтора року. Завдяки фінансовим ресурсам готелем щороку охоплюється системою професійного навчання біля 11,5% облікової кількості штатних працівників.

До того ж вагомим недоліком у професійному навчанні персоналу є те, що роботодавцем не береться участь у підтвердженні результатів неформального професійного навчання. Результати неформального професійного навчання підтверджує документ визначеного зразка щодо присвоєння чи підвищення робочої кваліфікації.

Впровадження передових методів і технологій для підвищення продуктивності та ефективності праці, які спрямовані на задоволення потреб внутрішнього розвитку організацій, є першочерговим завданням професійної підготовки персоналу будь-якої організації. Використовуючи досвід провідних компаній, були створені системи професійної підготовки, завдяки яким працівники можуть розвивати свої знання та вміння, навички та особистісні характеристики.

Не зважаючи на те, що готель має розроблені стандарти роботи, власну специфіку та людей, які керують процесом навчання, в окремі моменти все одно знадобиться допомога ззовні. Через це рекомендуємо залучати до роботи зовнішнього тренера, тому що його знання – це свіжий погляд на роботу готелю, можливість подивитись на свій колектив з іншого боку. Зовнішній тренер завжди об'єктивний, це фахівець, який з крупинок збирає кейси, лайфхаки, документи та форми, щоб потім синтезувати нові тренінги. Внутрішній тренер знає напам'ять всі стандарти роботи в готелі,

розуміється на різних підходах до співпраці зі всіма співробітниками, є носієм корпоративного духу. Досвід та впевненість зовнішнього тренера дозволяють внести «новий подих» в роботу готелю, зробити його більш інноваційним. Внутрішнє та зовнішнє навчання у “чистому” вигляді ніколи не дадуть максимального ефекту, тому наполегливо рекомендуємо комплексно застосовувати одразу дві системи.

Необхідним аспектом професійного розвитку персоналу готелю «Atlantic» є мотиваційний вплив, який ґрунтується на використанні стимулів та покарань. Визнання досягнень повинно мати винагороду, а невиконання або неналежне виконання трудових завдань та зобов'язань потребує застосування покарань. Удосконалення програм мотивації повинно підтримувати та заохочувати ініціативність, творчість та участь у груповій роботі, що у подальшому підвищить рівень задоволення від продуктивної праці.

Керівники повинні розуміти та пам'ятати, що саме підготовка власних співробітників, які замотивовані та відповідально залучені до справи, є першочерговим завданням для функціонування організації. Навіть підготовлені кадри, які будуть приходити в готель та бачити байдужість по відношенню до співробітників, у майбутньому не залишаться на займаних посадах. Тому цілеспрямований комплекс інформаційних та освітніх елементів повинен бути направлений на людські ресурси готелю «Atlantic».

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, а зокрема: з її допомогою можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань, тощо. Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси. Витрати для реалізації проекту вдосконалення системи онлайн освіти для працівників зобразимо в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи навчання персоналом у готелі «Atlantic» (одноразово)**

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн.	Термін
1	Розробка програми навчання персоналу	Відповідальний відділу управління персоналом	0	2 тижні
2	Удосконалення програми	ІТ-відділ	0	1 тиждень
3	Налагодження технічної справності, комплектуючих для проведення презентацій і т.д.	Працівник ІТ відділу/ системний адміністратор	12000	2 тижні
4	Розробка програм та наповнення контентом щодо навчання персоналу, автоматизація дистанційного навчання	Працівник ІТ відділу/ системний адміністратор	160000	4-6 тижнів
5	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від навчання персоналу	Керівник відділу управління персоналом	0	3 дні

*Джерело: розроблено автором*

Слід усвідомлювати необхідність безперервного процесу навчання для ефективності функціонування організації. Тому варто проводити планування навчання, проведення занять, перевірки отриманих знань та вмінь. По завершенню контролю підготовки важливо застосовувати різноаспектні методи мотиваційного впливу.

Для удосконалення системи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic» пропонується використання сучасних методів, сконцентрованих навколо цифрового контенту, персоналізації методів навчання під конкретних співробітників, гейміфікації, мобільного навчання, розвитку гнучких навичок (soft skills).

Сучасні методи навчання, на відміну від традиційних (лекції, семінари, наставництво, тощо), дозволять організації підвищити якість професійних навичок співробітників та розвинути елементи людського потенціалу у сфері творчої та інноваційної діяльності.

Для досягнення професійного та особистого успіху універсальним та корисним є використання гнучких навичок "soft skills", до яких відносяться: вміння працювати в команді, розпізнавати свої та чужі емоції та керувати ними, вести переговори, правильно розподіляти свій час, працювати в режимі багатозадачності, відпрацьовувати заперечення, критично та творчо мислити. Здобути ці навички можливо під час ділових ігор, відпрацювання різних життєвих ситуацій (кейсів), примірювання на себе незвичних професійних ролей.

Гейміфікація ґрунтується на навчанні персоналу через гру. Це метод навчання, який активно застосовується в корпоративному секторі та дозволяє знайти нетривіальні рішення поставлених завдань завдяки неформальному підходу до виходу з ситуацій. На відміну від стандартних процедур, гейміфікація дає розвиток творчих та інноваційних процесів завдяки яким знаходяться альтернативні шляхи вирішення проблем.

Кейс стаді (розбір конкретних ситуацій) – метод, який ґрунтується на розборі моделей ситуацій, які наближені до реальних та абстраговані від другорядних ознак, що допомагає неупереджено ухвалювати рішення. Завдяки практичним навичкам, які формуються під час тренування у штучних умовах, в момент виникнення реальної проблеми, співробітник швидко матиме змогу її вирішити через сформовані чіткі алгоритми.

Коучінг – метод досягнення максимальних результатів в рамках власної компетенції завдяки стимуляції творчої та інноваційної діяльності, пошуку нестандартних рішень під час тренування з коуч-тренером. Для проведення навчання можливо звернутися до консалтингової компанії (зовнішній коучінг) або підготувати власного спеціаліста (внутрішній коучінг).

Buddying є методом закріплення за працівниками партнерів (buddy), задачею яких є надання постійного зворотного зв'язку під час вирішення закріпленими за ним співробітниками поставлених задач задля визначення «прогалін» у їх діяльності.

Secondment – метод навчання, який є своєрідним продовженням бадінгу та полягає у відправленні співробітника до іншої організації для навчання та виконання спільної роботи. В наслідок цього працівник не тільки набуває нові знання та навички, але й вдосконалює вміння працювати в команді незалежно від ситуації, а особливо в умовах ризику та невизначеності.

Таблиця 2.2

**Програма заходів впровадження системи професійного навчання в готелі «Atlantic Garden Resort»**

Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа	Ефективність застосування (за шкалою від 1 до 10)
Проведення курсу коучінгу	2 місяці	Зовнішній спеціаліст, коуч-тренер	9
Проведення курсу кейс-стаді	1 місяць	Зовнішній спеціаліст, керівники інших фірм/організацій	10
Запровадження гейміфікації на постійній основі	Розробка системи 1-3 місяці	Фахівець з digital-технологій, HR-менеджер	8
Вдосконалення програми курсу shadowing	1 місяць	Відповідальний відділу управління персоналом	9
Проведення курсу budding	1-3 місяці	Відповідальний відділу управління персоналом	8
Проведення курсу secondment	1-3 місяці	Відповідальний відділу управління персоналом	8

*Джерело: розроблено автором*

Отже, такі методи, як гейміфікація, кейс-стаді та секондмент, стимулюють працівника до творчої праці, пошуку нестандартних рішень, вдосконалюють комунікативні навички та здатність результативно діяти в критичних умовах. Отже, на нашу думку, керівництво готелю «Atlantic» зацікавлено у розвитку вищезазначених компетенцій, оскільки це забезпечить довгостроковий розвиток компанії на ринку. Навчання має



стати системою, регулярною процедурою, тому планувати її треба стратегічно.

## **2.2. Прогнозування результативності використання системи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic Garden Resort»**

При розробці програми заходів з удосконалення системи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic», слід прогнозувати результативність її використання. Очікується виховання лояльності персоналу та поліпшення корпоративної культури, зміцнення репутації, підвищення конкурентоспроможності готелю. Співробітник стане більш впевненим у собі та своїх знаннях, підвищить кваліфікацію і, відповідно, шанси на розвиток кар'єри. Гість отримає послуги високої якості.

Економічний ефект виражатиметься в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скороченні втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражатиметься в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями, які нещодавно прийняті на роботу; підвищенні ступеня інформованості про цілі та стратегії поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності фахівців своїй організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Для оцінки ефективності навчання, потрібно правильно поставити його мету. Наприклад, освоєння спеціальних навичок, відповідність вимогам держорганів, підвищення продуктивності праці тощо. Після навчання слід проводити підсумкову атестацію, перевіряти, наскільки співробітники засвоїли матеріал, простежити, як вони використовують новий досвід у роботі, як навчання позначилося на робочих результатах.

Оцінити ефективність навчання можна за допомогою методів Блума, Кіркпатріка, Філіпса, Холтона, біопараметричної оцінки та ін. (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

### Систематизація методів оцінювання ефективності навчання персоналу

Автори	Схеми оцінювання за напрямками
1. Brinkerhoff [26]	Шість етапів: постановка задач, планування програми, реалізація програми, плинний результат, плинний чи звичайний результат, вплив та значення
2. CIPP, Galvin [28]	Чотири рівні: контекст, внесок, процес, продукт
3. CIRO, Warr et al. [36]	Чотири рівні: контекст, внесок, реакція, результати
4. Holton [29]	П'ять категорій: вплив, елемент мотивації, зовнішні чинники, наслідки, пристосованість
5. Kaufman, Keller and Watkins [31]	П'ять рівнів: пристосування і реакція, оволодіння, застосування, організаційна продуктивність, соціальні наслідки
6. Kirkpatrick [32]	Чотири рівні: реакція, навчання, трудові манери поведінки, результати
7. Kraiger, Ford and Salas [33]	Три категорії результату від навчання: когнітивний, базисні навички, емоційний
8. Philips [34]	П'ять рівнів: реакція і планування дій, навчання, практичне застосування знань на робочому місці, результати, повернення від інвестицій
9. Results Model, Swanson and Holton [35]	Параметри «виходу» системи й фінансові результати, досягнуті рівні знань і досвіду, реакції учасників і зацікавлених сторін
10. Systems approach, Bushmell [27]	Чотири рівні: внесок, процес, продуктивність, наслідки

Джерело: розроблено автором на основі даних [26-29,31-36]

Таблиця 2.3

### Систематизація моделей оцінювання ефективності навчання персоналу [12]

Напрямок оцінювання/ Автор	Brinkerhoff	CIPP, Galvin	CIRO, Warr et al.	Holton	Kaufman, Keller and Watkins	Kirkpatrick	Kraiger, Ford and Salas	Philips	Systems approach, Bushmell
Зміни у зовнішньому середовищі	+			+	+			+	
Планування програми навчання	+	+	+	+	+	+		+	
Визначення витрат				+				+	
Аналіз процесу навчання	+	+			+	+	+	+	+
Оволодіння новими знаннями, навичками			+		+	+	+		+
Підвищення продуктивності праці	+	+	+					+	+
Організаційний (виробничий) результат	+	+	+	+	+	+		+	+
Врахування екстерналіїв				+	+				
Порівняння результату й витрат	+						+	+	

Джерело: розроблено автором на основі даних [12]

Згідно даних, зазначених в таблиці 2.3, напрямки оцінювання ефективності навчання персоналу відповідають логіці процесу, незважаючи на концептуальність поглядів, характер поставлених завдань і механізми формування тієї чи іншої моделі та застосованих прийомів розрахунків,

Для керівництва готелю «Atlantic» навчання персоналу є вигідною інвестицією, завдяки якій підприємство отримує значні вигоди, а саме:

- Компетентна та віддана команда, що забезпечить комфортний психологічний клімат, зменшення витрат на виробництві;
- Кадровий резерв, який формується з більш мотивованих співробітників шляхом системного навчання на робочому місці;
- Зниження «плинності» кадрів, в наслідок чого скоротяться витрати на підбір персоналу;
- Нарощування прибутку завдяки повній віддачі від кожного працівника.

Як було зазначено, високий рівень конкурентоспроможності готелю забезпечується в тому числі розвитком персоналу. Щоб навчання персоналу відбувалося більш комфортно необхідно впроваджувати оптимальні системи оцінювання ефективності програм навчання кадрів. Також пропонуємо використовувати мотивацію з допомогою KPI (Key Performance Indicators – це ключові показники ефективності або діяльності), яка показує результати краще, ніж при використанні персональних мотиваторів.

KPI — це вимірювані (числові) показники діяльності, що допомагають чітко відобразити і оцінити ступінь досягнення цілей або оптимальності процесу, його результативність і ефективність.

Існує достатня кількість коефіцієнтів ефективності, в тому числі оцінка кадрового становища підприємства, а саме: задоволеність співробітника; сталість кадрового складу; ККД співробітника. Від значення рівня задоволеності співробітника залежить зростання ефективності праці, підвищення відповідальності, рівень обслуговування клієнтів. Індекс сталості кадрового складу відображає збереження співробітників із високим

рівнем професіоналізму. Коефіцієнт корисної дії працівника визначається рівнем розвитку, морально-психологічним станом на певний момент, інноваціями, що приносяться, покращенням бізнес-процесів та оцінкою клієнтів.

Таблиця 2.4

**Прогнозування динаміки основних показників готелю «Atlantic Garden Resort», м. Одеса на 2023р.**

№ п/п	Показники	2022	2023	Абс.відх. 2023/2022(+/-)	Відн.відх. 2023/2022(%)
1	Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	283,5	368,6	85,1	30
2	Прибуток, тис.грн	70,9	131,17	30,27	30
3	Обсяг фактично наданих послуг, л/д	20 147	26 191	6 044	30
4	Загальновиробничі витрати, тис.грн	200,1	140,1	-60	-30

*Джерело: розроблено автором на основі проведених розрахунків*

Для детальнішого прогнозування результативності використання запропонованої системи професійного навчання персоналу готелю «Atlantic Garden Resort» слід прогнозувати динаміку зміни основних показників діяльності готелю. Згідно даним таблиці 2.4 передбачається збільшення обсягів фактично наданих послуг, чистого доходу та прибутку на 30%, а також зменшення обсягу загальновиробничих витрат.

Отже, наслідком ефективного навчання, яке задовольняє потреби організації професійного розвитку працівників, є поліпшення результатів діяльності готелю «Atlantic».

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах глобалізації соціально-трудових відносин та їх розгалужування, успішне конкурування кожної компанії наряду залежить від розвитку персоналу. Для вдалої діяльності організації важливим є правильний підбір, відбір та набір персоналу та вміння його утримати. Ці напрямки є важливими задачами керівництва щодо вдосконалення результативності роботи підприємства. У ході проведення дослідження щодо ефективності впровадження системи професійного навчання персоналу в готелі «Atlantic Garden Resort» було:

1. Встановлено, що професійне навчання – це процес підготовки потенційних та реальних працівників з метою отримання навичок, які необхідні для виконання їх роботи на виробництві, за допомогою різних форм здобуття фахових знань в закладах освіти різних рівнів та професійного навчання. Керівництво організації, ґрунтуючись на сучасних технологіях навчання та підвищенні кваліфікації персоналу, може обирати будь-які ресурси для втілення своїх ідей. Важливим є відповідність потребам компанії, комплексне та систематичне їх застосування.

Головними напрямками професійного розвитку персоналу є його навчання та професійне підготування. Для поліпшення організації навчального процесу використовуються конкретні форми навчання, такі як інструктаж, учнівство, ротація, наставництво, метод ускладнених задач, лекція, розгляд практичних ситуацій, ділові ігри, моделювання, тренінг сензитивності, самоосвіта, відкрите навчання та інші. Важливим є дотримання взаємозв'язку теорії та практики для оптимізації корпоративної культури.

2. Виявлено, що вдале розташування, широкий асортимент комплексу послуг і зручностей, забезпечують приріст показників виробничої програми та експлуатаційної діяльності готелю «Atlantic». Сучасна система мікроклімату, великий спектр послуг щодо проведення конференцій та бізнес-заходів, здійснення оздоровчих процедур надають готелю

конкурентну перевагу для реалізації послуг цілорічно. Постійний розвиток, інвестування в підприємство та робота з персоналом сприяють покращенню ефективності функціонування комплексу.

3. Проаналізовано, що готель «Atlantic» має середній інтегрований показник іміджу, але значний потенціал та перспективність розвитку. Для реалізації іміджевих проектів слід забезпечувати їх результативне запровадження на базі аналізування ринкового середовища.

4. З'ясовано, що традиційними методами організації професійного навчання персоналу в готелі «Atlantic» є: семінари, конференції, ротації, лекції, курси підвищення кваліфікації, інструктажі, наставництво, ділові ігри, самонавчання. Важливим є впровадження інноваційних методик, до яких відносяться: дистанційне та модульне навчання, тренінги, мозковий штурм, баскет-методи та майстер-класи. Кожна з методик має певні переваги та недоліки, тому раціональні підходи до впровадження різних видів професійного навчання призвели до позитивних тенденцій процесу професійної підготовки працівників.

5. Проаналізовано, що в досліджуваному готелі наявна низка недоліків, для вирішення яких слід провести комплекс заходів законодавчої, економічної, інформаційної та суспільної сфери. Для врегулювання даної проблематики професійного навчання персоналу варто вдосконалювати регламентуючі акти, збільшувати витрати на навчання, мотивувати працівників, підтримувати та контролювати, підвищувати якість комунікацій, поширювати автоматизовані системи навчання, удосконалити документальне його підтвердження, а також потрібне адекватне інвестування цієї сфери функціонування готельного ринку.

6. Запропоновано продовжити традиційні (лекції, семінари, наставництво, тощо) методи навчання та впроваджувати сучасні підходи. А саме ми рекомендуємо такі методи як гейміфікація, кейс-стаді, коучінг, budding, secondment, які стимулюють працівника до творчої праці, пошуку нестандартних рішень, вдосконалюють комунікативні навички та здатність

результативно діяти. Навчання має стати системною, регулярною процедурою, що призведе до підвищення продуктивності та ефективності праці та як результат конкурентоспроможності готелю «Atlantic».

7. Прогнозовано, що наслідком ефективного навчання, яке задовольняє потреби організації професійного розвитку працівників, є поліпшення результатів діяльності готелю «Atlantic». Очікується виховання лояльності персоналу та поліпшення корпоративної культури, зміцнення репутації, підвищення конкурентоспроможності готелю. Рекомендуємо проводити оцінку результативності навчання за допомогою різноманітних науково-обґрунтованих методів (Блума, Кіркпатріка, Філіпса та ін.), що відповідають логіці процесу.

Також пропонуємо використовувати мотивацію з допомогою КРІ (Key Perfomance Indicators), одночасно з використанням персональних мотиваторів.

Економічний та соціально-психологічний ефекти проведення професійного навчання персоналу є вигідною інвестицією для готелю «Atlantic», завдяки якій підприємство отримає значні вигоди, а саме: компетентна та віддана команда, кадровий резерв, зниження «плинності» кадрів, нарощування прибутку завдяки повній віддачі від кожного працівника.

Професійний ріст, підвищення кваліфікації, дистанційне навчання, стажування та інші складові професійного навчання активізують постійний розвиток працівників та спонукають до самовдосконалення, поліпшують їх лояльність до компанії. Висококваліфікований персонал, який має досвід та мотивацію, сприятиме адаптації до мінливих умов виробничого процесу, посиленню результативності досліджуваного готелю.

Конкретизація та впорядкованість, системність та безперервність навчання, формування певного типу мислення або поведінки, диференціація за окремими категоріями працівників є запорукою досягнення

конкурентних переваг, динамічного розвитку та сталого економічного зростання.

На базі наведеного актуальною є вагомість включення у загальний обсяг інвестицій витрат на професійний розвиток працівників підприємства та їх адаптування на готельному ринку, атестування та планування трудової кар'єри.

Отже, фахове і посадове зростання є гарантом успішності, тому вдале інвестування коштів сприяє реалізації стратегічних цілей готелю «Atlantic».





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабич Д.В. Сучасні тенденції корпоративних освітніх процесів та професійного навчання персоналу на підприємств. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 16. С. 241–246
2. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. №17. с. 556-561
3. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету. 2016. № 1(29). с. 97–105.
4. Горпинченко О. В. Система підготовки кадрів: світовий досвід та тенденції розвитку в Україні. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016 . № 8, ч.1. с. 43-48
5. Готель Atlantic (Atlantic Garden Resort). Електронний ресурс. URL: <https://gohotels.com.ua/uk/hotel?cid=343186>
6. Грیشнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія. Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2015. 222 с.
7. Іванова Ю.С. Поняття професійного навчання працівників: теоретико-правовий аналіз. Право та інновації. 2014. № 4(8). с. 148–155.
8. Красношарпа В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12(15). с. 162–165.
9. Мазурок Н.П. Професійне навчання персоналу та шляхи його вдосконалення. Рукопис. 2017. 95 с.
10. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2013. № 4. с. 418–422.
11. Мартинюк О.Р. Підвищення ефективності навчання персоналу організації. Дипломна робота Житомирського національного університету імені Івана Франка. 2017. 101 с.

12. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу, - наук.стаття. 2010р.
13. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 327 с.
14. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI // Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243.
15. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI // Відомості Верховної Ради України. 2012. № 39. Ст. 462
16. Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2015. 505 с.
17. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник: Навчальне видання. К.: КНЕУ, 2009. 450 с.
18. Семенова Л.Ю. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві. «Young Scientist». 2017. № 10 (50). с. 1041-1044
19. Серeda Г.В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. Електронний ресурс. URL: <file:///C:/Users/victo/Downloads/6006-Текст%20статті-12060-1-10-20180919.pdf>
20. Сорочан Т. Актуальні проблеми післядипломної освіти у вимірі сьогодення. Післядипломна освіта в Україні. 2014. №1. с.13.
21. Тимофіїв Р.С. Щодо проблем професійного навчання працівників коштом роботодавця. Підприємництво, господарство і право. 2017. №10. с.100-104
22. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. К.: МАУП, 2009. 642 с.
23. Черняєва А.О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. Економічна теорія та право. 2017. № 3 (30). С. 34-44.
24. APA Dictionary of Psychology. Електронний ресурс. URL: <https://dictionary.apa.org/personnel-training>

25. Atlantic. Електронний ресурс. URL: <https://atlantic-hotel.com.ua/?lang=uk>
26. Brinkerhoff, R. (1981). Making Evaluation More Useful // Training & Development Journal, 35, 12, 66-70.
27. Bushnell, D. S. (March, 1990). Input, process, output: A model for evaluating training // Training and Development Journal, 44(3), 41–43.
28. Galvin, J. G. (1983). What can trainers learn from educators about evaluating management training? // Training and Development Journal. – 34 (8), 52.
29. Holton, E. F., III (1996). The flawed four-level evaluation model / Human Resource Development Quarterly, 7 (1), 5-21.
30. IOWA Administrative Bulletin. Електронний ресурс. URL: <https://www.legis.iowa.gov/docs/publications/IACB/854681.pdf>
31. Kaufman, R., Keller, J., and Watkins, R. (1996). What Works and What Doesn't: Evaluation Beyond Kirkpatrick // Performance and Instruction, 35(2), 8–12.
32. Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model // Training & Development, 1, 54-57.
33. Kraiger, K., Ford, J.K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation // Journal of Applied Psychology [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.apa.org](http://www.apa.org)
34. Phillips, J.J. (1996, February). ROI, the search // Training and Development. – P. 42–47.
35. Swanson R A, Holton E F. Results: How to assess performance, learning and perceptions in organizations, San Francisco CA; BerrettKochler 1999.
36. Warr P., Bird, M., & Rackham, N. (1970). Evaluation of management training. – London : Gower Press



## Додаток А

### Система мотивації персоналу готелю "Atlantic Garden Resort"

Завдання системи мотивації	Ціль	Види мотивації	Інструмент системи мотивації	Періодичність
Підвищення ефективності персоналу	Підвищення конкуренто-спроможності готелю	Матеріальна	Премії	Періодично (Новий Рік, Великдень, День народження, за великі досягнення у виконанні службових обов'язків)
Підвищення працездатності персоналу	Збільшена концентрація уваги на робочому місці	Матеріальна	Поїздки та путівки на відпочинок, повністю або частково оплачені підпр-вом	Раз на рік
Спонування до самовдосконалення	Виховання відданості та потреби на підприємстві	Соціальна	Грамота	Щоквартально
Підвищення кваліфікації співробітників підприємства та комунікативних якостей	Соціально-стратегічні переваги	Статусна	Вища посада	Періодично
Фахове зростання, адаптація до мінливих умов виробничого процесу	Оперативне забезпечення висококваліфікованими кадрами певних ділянок та напрямів роботи	Трудова	Планування власної кар'єри	За потребою

## Додаток Б

### Узагальнення досвіду компаній в сфері гейміфікації HR-функцій [19]

HR-функція	Компанія	Особливості та результати гейміфікації
Адаптація	Marriott International Inc. (ТНК)	Готель-тематичні онлайн ігри аналог Farmville чи The Sims для адаптації в готельній індустрії та корпоративній культурі
	ТОВ “Промавтоматика Вінниця”	Процес адаптації у формі квесту «Комерційна пропозиція», в якому досвідчені працівники різних підрозділів грають ролі потенційних замовників, а стажер готує комерційну пропозицію та проводить переговори з ними
Навчання та розвиток персоналу	Deloitte Academy Leadership (консалтинг)	Використання в навчанні багатокористувацьких онлайн-рольових ігор дозволило підвищити залученість персоналу в програми навчання. Зокрема, після запровадження гри, частка працівників, що щоденно навчаються досягло 46%.
	Qualcomm	Впровадження рейтингів та нагород за активність працівників у відповідях (порадах) на внутрішньому порталі технічних проблем та питань
	Укрпошта	Використання стратегічних ігор в навчанні: стратегія Корпорація, Супертанкер, інтерактивна гра Вежи влади та настільна гра Cash Flow.
Програми підвищення залученості, покращення внутрішніх комунікацій	DataArt	Впровадження внутрішньо-корпоративної валюти TYPs - Thank You Points. Використовується вона як спосіб подякувати колегу, коли слів недостатньо. «Тіпси» враховуються при перегляді зарплат, також на них можна придбати товари у внутрішньому онлайн-магазині.
Мотивування персоналу на ефективнішу роботу	Microsoft	Запустила гру, щоб стимулювати співробітників з різних країн перевірити переклади текстів діалогових вікон Windows7. За місяць 4,6 тис. співробітників перевірили 530 тис. сторінок тексту створили 6,7 тис звітів про знайдені помилки.

HR-функція	Компанія	Особливості та результати гейміфікації
Мотивування персоналу на ефективнішу роботу	Колл-центр Voice (Україна)	Гра-змагання на 3-х рівнях: індивідуальному, командному та загальнокорпоративному за декількома показниками ефективності та якості роботи (виконання плану роботи, зменшення кількості бракованих анкет, тощо). Результати: зростання кількості годин роботи (на 45%), зростання інтенсивності праці (кількості заповнених анкет в годину), скорочення показника плинності кадрів з 15,4% до 9,1%, зростання індексу захопленості працівників з 38 до 62.
	Interpipe (Україна)	Запровадження внутрішньої валюти «їжачків» для мотивування персоналу. Результат: підвищення виконання KPI на 19% на трубопрокатному заводі корпорації.
Інтенсифікація інноваційного процесу	Deloitte	Інтелектуальна гра загострює увагу працівників та дозволяє їм обговорити деталі нового процесу та дослідити нові варіанти та можливості