

11. Давидова О. Ю. Розробка та впровадження інноваційного управління розвитком підприємств: науково-методологічний аспект / О. Ю. Давидова // Соціальна економіка. – 2017. – № 2 (54). – С. 78–81.

Davydova, O. (2017), "Development and implementation of innovative management of enterprise development: scientific and methodological aspect" ["Rozrobka ta vprovadzhenia innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv: naukovo-metodolohichni aspekt"], *Sotsialna ekonomika*, No. 2 (54), pp. 78–81.

12. Available at : <http://tut-cikavo.com/suspilstvo/tsytaty-ta-aforyzmy/575-zukhvali-i-mudri-tsitati-vinstona-cherchillya>.

Давидова Оксана Юріївна, д-р екон. наук, проф., декан факультету менеджменту, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0675739466, 0661476404; e-mail: davydova_oks@ukr.net.

Davydova Oksana, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: +380675739466, +380661476404; e-mail: davydova_oks@ukr.net.

Чобіток Вікторія Іванівна, канд. екон. наук, доц., кафедра економіки та менеджменту, Українська інженерно-педагогічна академія. Адреса: вул. Університетська, 16, м. Харків, Україна, 61003. Тел.: (057)733-79-30; e-mail: vika_chobitok@ukr.net.

Chobitok Viktoriia, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Management, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy. Address: Universitetska str., 16, Kharkiv, Ukraine, 61003. Tel.: +38(057)733-79-30; e-mail: vika_chobitok@ukr.net.

DOI: 10.5281/zenodo.4400283

УДК 641.887.001.5

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНИХ ТРЕНІНГОВИХ ПРОГРАМ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛІВ

О.Ю. Давидова, О.А. Давидова

Досліджено процеси підготовки персоналу готельних підприємств, організації та проведення певних тренінгів для персоналу готелів. Визначено чинники формування цільового розвитку персоналу в готельній сфері та

© Давидова О.Ю., Давидова О.А., 2020

фактори, що впливають на вибір програми навчання для співробітників готелю. Розглянуто питання необхідності розробки та реалізації комунікативних засобів для створення комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. Доведено необхідність проведення постійно діючих тренінгових програм у готельному бізнесі як для персоналу готелів, так і для тренерів відділів.

Ключові слова: готель, готельне підприємство, навчання, менеджер, персонал, підвищення кваліфікації, тренінг, тренінгова програма.

THE ORGANIZATIONAL ASPECTS OF FORMATION AND IMPLEMENTATION OF COMPLEX TRAINING PROGRAMS FOR TRAINING HOTEL STAFF

O. Davydova, E. Davydova

A study of the training of personnel for accommodation facilities, organization and conduct of relevant trainings for workers in the hospitality industry, in particular hotels and other accommodation facilities, was carried out. Attention is focused on the need in the hotel business of permanent training programs, both for hotel personnel and department trainers.

The main secret of successful hotel business is the right staff. The training of hotel staff provides quality service, which in turn affects the development of business.

Staff training – a set of activities aimed at training staff to work in the field of hospitality, developing the potential of each employee, improving his personal and professional skills in the field of hotel services. The purpose of staff training is to provide the company with a sufficient number of employees whose professional qualities are fully consistent with the business objectives of the company. Trainings for hotel staff help to increase the efficiency of the hotel, which, in turn, increases income. The peculiarity of training programs is that, unlike other motivational programs, they are aimed at developing the corporate culture of the organization, based on the use of team work methods and promote the involvement of employees in the production process.

Thus, it is possible to determine that the organization increases its value, staff gets the opportunity to accumulate knowledge, skills and abilities and turn them into an experience of successful activities in the interests of the company.

By maintaining the level of service in the hotel through such activities, it is guaranteed to get the staff that can generate additional value in the eyes of the guest. The most important thing is that the hotel will receive a qualified and professional staff, which will be one step ahead of the competition, reduced staff training costs.

Keywords: hotel, hotel enterprise, training, manager, staff, increase qualification, training, training programs.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Готельна індустрія – одна зі сфер, яка швидко й успішно розвивається в Україні. Стрімкий розвиток готельного бізнесу створює умови для високої конкуренції, тому перед керівниками готельних підприємств постає завдання розробки нових підходів до підтримки в конкурентоспроможному стані як готельної інфраструктури, так і рівня сервісу.

Сьогодні навчання персоналу готельних підприємств є актуальною проблемою в цій сфері бізнесу. Це зумовлено зростаючим рівнем конкуренції між готелями, що спричиняє підвищення вимог до рівня кваліфікації, знань і навичок персоналу. Підготовка та навчання персоналу є невід’ємним елементом формування сучасного готельного підприємства. Професійна підготовка персоналу – комплекс заходів, спрямованих на навчання персоналу для роботи у сфері гостинності, розвиток потенціалу кожного співробітника, поліпшення його особистісних та професійних навичок у сфері готельних послуг. Мета навчання персоналу полягає в забезпеченні підприємства достатньою кількістю працівників, професійні якості яких повною мірою відповідають бізнес-цілям підприємства. Навчання персоналу на підприємстві та формування професійного кадрового складу сприяють підвищенню якості послуг, що надаються готельним підприємством, та забезпеченню лідерства на ринку послуг. Постійне підвищення професійної кваліфікації, навчання та розвиток персоналу – невід’ємна частина корпоративної культури підприємства, один із потужних інструментів закріплення досвідчених кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо системи навчання, підвищення кваліфікації, організації тренінгових програм, розробки інноваційних методів і методик навчання, зокрема персоналу готелів, у своїх працях висвітлили такі вчені, як М. Селюков, А. Рогова, В. Охота, О. Килин, Ю. Тимчишин, К. Козак, Г. Маркова, С. Беляєва, І. Лебедева, В. Томашевська, Б. Шевельов, М. Reynolds та ін. [1–9].

Метою статті є обґрунтування організаційних аспектів формування та впровадження комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів та визначення факторів їх впливу на розвиток бізнес-процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головним секретом успішного ведення готельного бізнесу є професійно підібраний персонал. Навчання персоналу готелю забезпечує якісне обслуговування, що, у свою чергу, впливає на розвиток бізнесу.

Готельний бізнес – складна економічна система, у якій необхідно приділяти увагу кожному елементу. Важливим є враження споживача про певний готель, яке формується залежно від спілкування з персоналом. Обслуговування на вищому рівні – це головна запорука успіху в роботі будь-якого готелю. Ефективність персоналу полягає в його компетенції та професіоналізмі. До професійних якостей персоналу належать ввічливість, тактовність, уважність, акуратність, чемність, комунікабельність, знання своєї справи і роботи готелю в цілому.

Тренінги для персоналу готелів дозволяють забезпечити високий рівень обслуговування споживачів та підвищити якість сервісу. Імідж готелю безпосередньо залежить від професійної роботи кожного працівника, тому кожному підприємству необхідно приділяти велику увагу навчанню персоналу.

Тренінги для персоналу дозволяють підвищити ефективність роботи готелю, що, у свою чергу, забезпечує збільшення доходу підприємства. Під час навчання співробітники готелю отримують необхідні знання щодо комунікації зі споживачами. Тренінги допомагають розвинути мотивацію в роботі, покращують внутрішньокорпоративне спілкування, дозволяють адекватно реагувати на нестандартні або конфліктні ситуації та знаходити компроміс для їх вирішення. Персонал отримує професійні навички, які покращують якість обслуговування, що важливо для успішного ведення готельного бізнесу. Підприємство отримує не тільки добре злагоджений колектив, й зростання клієнтської бази.

Готельні підприємства, які застосували на практиці програми навчання, продовжують інвестувати в розвиток персоналу. Результати проведених маркетингових досліджень серед споживачів, партнерів та конкурентів свідчать про те, що лідери галузі продовжують вкладати кошти в програми розвитку, незважаючи на світову кризу, спричинену Covid-19. Таке ставлення лідерів готельного ринку до навчання персоналу пояснюється тим, що керівництво готелів чітко розуміє, що повернення вкладених інвестицій на навчання персоналу готелю є одним із найвищих показників відносно інших витрат готелю. Основним продуктом, який надає готель, є сервіс. Будь-який бізнес має розвивати свій основний продукт, тому досвідчені керівники підприємств завжди приділяють велику увагу навчанню персоналу, що неодмінно сприяє генеруванню прибутку.

Однак не всі керівники підприємств готельного бізнесу розуміють важливість навчання персоналу, і некладають у цей процес кошти, помилково вважаючи, що якість сервісу – це величина

постійна, якої готель досяг один раз і утримається на цьому рівні протягом тривалого часу без її зниження. Проте практика доводить, що плінність персоналу, в тому співробітників від рутини і безліч інших чинників неодмінно призводять до погіршення якості сервісу.

Формування цільового розвитку персоналу в готельній сфері має здійснюватися з урахуванням трьох чинників [1].

1. Знання є основою розвитку здібностей персоналу, вони сприяють формуванню зусиль людини. У контексті розвитку персоналу розрізняють два види знань:

а) специфічні знання, які потрібні щодня для вирішення певних поточних завдань і не можуть бути визначені посадовими обов'язками. Це спеціалізовані професійні знання, яких набуває персонал разом із досвідом роботи;

б) загальні професійні знання, яких набуває персонал унаслідок отримання освіти та подальшої підготовки кадрів.

2. Можливості означають умови використання отриманих знань, визначають індивідуальний коефіцієнт корисної дії знань, їх реалізацію. Розвиток персоналу перш за все пов'язаний із приведенням знань співробітників у відповідність до їх можливостей. У межах своїх можливостей і на основі власної діяльності співробітники розширюють свій досвід.

3. Поведінка персоналу, як фактор розвитку, відіграє все більш важливу роль під час управління групою. Треба розуміти, що не можна забезпечити повноцінний розвиток персоналу без урахування особливостей його поведінки, взаємовідносин, міжособистісних та неформальних комунікацій, а тільки на основі підвищення рівня знань і можливостей. Основні фактори, що впливають на вибір програми навчання для співробітників готелю, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Фактори, що впливають на вибір програми навчання співробітників готелю

Основні фактори	Зміст фактора
1	2
Відповідність тренінгу стратегічним цілям готелю і кадровій політиці	– Потреба співробітників готелю у тренінгу; – відповідність тренінгу корпоративній культурі готелю
Потреба готелю та його співробітників в отриманні нових знань	Невідповідність професійної підготовки співробітників новим вимогам і напрямом діяльності готелю

Продовження табл. 1

1	2
Суть тренінгу, можливість використання знань, отриманих під час тренінгу, на практиці	Формування тренінгів з урахуванням необхідності нової інформації та знань для співробітників готелю; під час проведення тренінгу відбувається навчання всім необхідним навичкам і вмінням (наприклад, навичкам міжособистісного спілкування, прийняття рішень та вирішення проблем)
Індивідуальні особливості співробітників, що проходять тренінг	Особисті характеристики співробітників, які беруть участь у тренінгу; наявний у співробітників досвід, знання, навички та вміння; мотивація співробітників до навчання
Рівні проблем управління в готелі	– Індивідуальний рівень співробітників готелю; – корпоративні норми та цінності, стандарти обслуговування, що мають викладатися на корпоративному рівні; – навчання для менеджерського складу
Вартість програми	– Розмір бюджету готелю, що виділяється керівництвом на навчання співробітників, оплату тренера; – витрати на оренду приміщень для проведення тренінгів; – витрати на виготовлення ілюстративного матеріалу, наочні посібники, канцелярські товари тощо
Умови для проведення тренінгів у готелі	– Наявність приміщень та обладнання для проведення тренінгів; – відсутність переривчастості процесу навчання у зв'язку з виробничою необхідністю
Тренери	– Наявність у готелі власних тренерів; – використання послуг запрошених тренерів; – рівень кваліфікації тренерів; – вартість послуг тренера; – використання інформаційних та мультимедійних технологій під час проведення навчання

Особливістю тренінгових програм є те, що на відміну від інших мотиваційних програм, вони спрямовані на розвиток корпоративної культури підприємства, базуються на використанні командних методів роботи та сприяють залученню співробітників у виробничий процес.

Експерти відзначають, що тренінгові програми – це найбільш ефективна форма заохочення працівників у провідних галузях світового господарства, зокрема у сфері гостинності.

Прогресивні готельні підприємства та мережі розглядають організацію навчання на основі тренінгів як безперервний циклічний процес, що складається з низки послідовних етапів, завдяки яким і формуються види тренінгів для готелів (рис. 1).

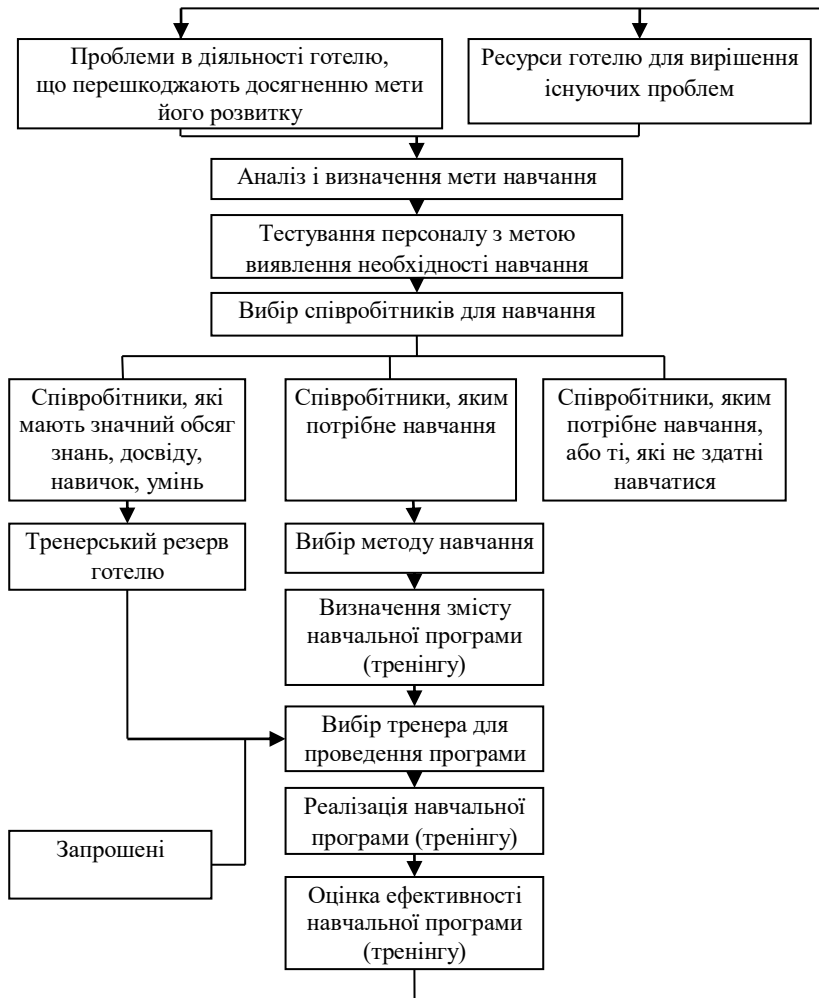


Рис. 1. Методика навчання персоналу готелю за допомогою тренінгів

Проведення тренінгових програм у готельній сфері сприяє досягненню таких цілей [3]:

- 1) презентація та просування нових готельних послуг;
- 2) підвищення продуктивності праці та якості обслуговування в готелі;
- 3) створення агентської мережі з реалізації номерного фонду (туроператорів, готельних брокерів, онлайн-систем бронювання тощо);
- 4) формування згуртованої команди співробітників і активізація залучення працівників у діяльність готелю.

Програма професійного навчання й адаптації персоналу підприємства готельного господарства має бути розділена на кілька напрямів:

- тренінг «Адаптація» – для нових співробітників;
- розвиваючі тренінги для менеджерів вищої, середньої та нижчої ланок;
- тренінги «Навчання тренера»;
- вузькоспеціалізовані та професійні тренінги.

1. Тренінг «Адаптація».

Кожен новий співробітник на початковому етапі обов'язково проходить тренінги, де йому розповідають про історію підприємства, структуру готелю і компанії, основи корпоративної культури, принципи гостинності, правила техніки безпеки, проводять екскурсію по готелю, а саме:

- тренінг про стандарти готелю;
- тренінг із відпрацювання техніки відповідей на скарги та зауваження клієнтів;
- програма зі специфіки і перспектив готельного бізнесу;
- тренінг із телефонного етикету;
- тренінг із продажів;
- програма «Поведінка під час пожежі та в інших екстремальних ситуаціях»;
- тренінг із різних аспектів обслуговування споживачів, правила поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях;
- програма професійної адаптації нових співробітників на робочому місці.

2. Тренінги для менеджерів вищої, середньої, нижчої ланок.

Мета цих програм – розвиток управлінських якостей і навичок.

Тренінги для менеджерів проводяться за такими напрямками:

- програми з розвитку лідерських якостей;

- тренінгові програми для навчання менеджерів у вузькій, спеціалізованій галузі, зокрема для менеджерів ресторанної служби, служби прийому та розміщення, служби готельних послуг тощо;
- тренінг «Тайм-менеджмент»;
- тренінг «Делегування повноважень»;
- тренінг «Email-Етикет»;
- тренінг із ведення переговорів та протистояння спробам психологічних маніпуляцій;
- програми підвищення кваліфікації менеджерів у сфері інформаційних технологій.

Сучасний готель є складною структурою, в якій функціонує багато комп'ютерних програм різного ступеня складності. З огляду на це навіть менеджер середньої ланки має вільно володіти комп'ютером, тому слід приділяти увагу навчанню в цій галузі. Підготовка технологічного та технічного персоналу має сприяти більш повному внеску кожного працівника в ефективне здійснення обслуговуючих або забезпечувальних процесів.

3. Тренінг «Навчання тренера».

Цей тренінг передбачає навчання тренінг-менеджера та співробітників, які проводять навчання всередині свого відділу. Навчання може бути здійснене як тренінг-менеджерами головного офісу, якщо це мережевий готель, так і сторонньою організацією. Мета цього тренінгу – навчити співробітників, які займаються навчанням колег, організовувати, розробляти та проводити тренінги для співробітників готелю, а також здійснювати моніторинг ефективності проведеного навчання.

Організація обміну досвідом між відділами готелю (крос-тренінг) заслуговує на особливу увагу. Ця програма дозволяє співробітнику одного відділу протягом певного часу (тиждень або місяць) навчатися працювати в іншому відділі готелю. Так, співробітник відділу прийому та розміщення може проходити крос-тренінг у ресторані або барі, співробітник відділу продажів може попрацювати адміністратором відділу прийому та розміщення. За допомогою цієї програми готель може «виростити» універсальних фахівців, здатних працювати в декількох відділах, та підвищити рівень корпоративної культури.

Висновки. Якість навчання персоналу характеризують певні показники.

1. Основний показник – «індекс задоволеності споживачів послугами готелю». Заповнюючи спеціальні анкети, споживачі оцінюють якість послуг за різними критеріями – від якості

прибирання, стану гостьових кімнат і готелю загалом до рівня доброзичливості і уваги з боку персоналу (телефонні оператори також приймають будь-яку інформацію від споживачів та вносять до загальної бази). За звітом, який складається на основі цих оцінок, можна робити висновки про якість сервісу в готелі порівняно з іншими готелями світу і те, наскільки змінилася ситуація порівняно з минулим звітним періодом. Якщо показники за будь-яким критерієм знизилися, то розробляється комплекс заходів (складовою частиною яких є навчання) саме для цієї «проблемної зони».

2. Щорічне опитування співробітників щодо їх задоволеності якістю трудового життя на підприємстві. Проводиться загальний аналіз (за всіма показниками) ефективності програм навчання та потреб у навчанні для кожного відділу. Навчання дозволяє не тільки зберігати та поширювати серед співробітників традиційні цінності й пріоритети організаційної культури, але й пропагувати нові підходи та орієнтири.

Таким чином, можна визначити, що підприємство підвищує свою цінність, а персонал отримує можливість накопичувати знання, уміння та навички і перетворювати їх на досвід успішної діяльності в інтересах готельного підприємства.

Підтримуючи високий рівень сервісу, готель, завдяки проведенню постійних тренінгових програм гарантовано отримує такий персонал, який може генерувати додаткову цінність у споживачів. Головним здобутком готелю є сформований кваліфікований та професійний штат співробітників, який дозволить підприємству бути завжди попереду конкурентів.

Список джерел інформації / References

1. Селюков М. В. Целевое развитие персонала как фактор успешной деятельности организаций в сфере гостеприимства [Електронний ресурс] / М. В. Селюков, А. В. Рогова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4. – Режим доступа : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6467>

Selyukov, M., Rogova, A. (2012), “Targeted staff development as a factor in the success of hospitality organizations” [“*Celevoe razvytye personala kak faktor uspeшной deyatel'nosti organizatsiy v sfere gostepriymstva*”], *Sovremennye problemy nauky y obrazovaniya*, No. 4, available at : <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6467>

2. Шевельов Б. Тренінги для тренерів [Електронний ресурс] / Б. Шевельов. – Режим доступа : <http://www.trn.ua/trainers/11388/>.

Sheveliov, B. [*Treniny dlya treneriv*], available at: <http://www.trn.ua/trainers/11388/>

3. Michelle Reynolds. "The Importance of Training & Development in the Hospitality Industry", available at : <http://smallbusiness.chron.com/importance-training-development-hospitality-industry-64312.html>

4. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В. І. Охота // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 5. – С. 46–49.

Ohota, V. (2017), "Ways to increase the competitiveness of hotel industry enterprises" ["Shlyakhy pidvyshhennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv gotelnoyi industriyi"], *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, No. 5, pp. 46-49.

5. Килин О. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід / О. В. Килин, Ю. В. Тимчишин // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. – Вип. 22, ч. 2. – С. 20–24.

Kylyn, O., Tymchyshyn, Yu. (2018), "Formation of personnel of the enterprise of hotel management: domestic and foreign experience" ["Formuvannya personalu pidpryyemstva gotelnogo gospodarstva: vitchyznyanyj ta zarubizhnyj dosvid"], *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacionalnogo universytetu. Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, Vol. 22, Part 2, pp. 20-24.

6. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом в готельно-ресторанній галузі / К. Б. Козак, Г. Ф. Маркова // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Т. 7, вип. 4. – С. 45–51.

Kozak, K., Markova, G. (2015), "Research of human resources problems in the hotel and restaurant industry" ["Doslidzhennya problem upravlinnya personalom v gotelno-restorannij galuzi"], *Ekonomika harchovoyi promyslovosti*, Issue 7, Vol. 4, pp. 45-51.

7. Беляева С. С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу в готелі / С. С. Беляева // Молодий вчений. – 2017. – № 12 (52). – С. 564–571.

Byelyayeva, S. (2017), "Topical issues of organization of complex training programs for training of personnel in the hotel" ["Aktualni pytannya organizatsiyi kompleksnykh treningovykh program navchannya personalu v goteli"], *Molodyj vchenyj*. No. 12(52), pp. 564-571.

8. Davydova, O. (2016), "The role of staff in ensuring the quality of services of the hotel and restaurant business", *Cambridge Journal of Education and Science*, No. 1(15), vol. III. pp. 298-305.

9. Лебедева І. Ю. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку / І. Ю. Лебедева, В. О. Томашевська // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 12. – С. 75–81.

Lyebedyeva, I., Tomashevskya, V. (2018), "Approaches to personnel assessment as part of the analysis of personnel potential and technology of its development" ["Pidhody do ocinky personalu yak skladovoyi analizu kadrovogo potencialu ta tehnologiyi jogo rozvytku"], *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, No. 12, pp. 75-81.

Давидова Оксана Юріївна, д-р екон. наук, проф., декан факультету менеджменту, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 0675739466, 0661476404; e-mail: davydova_oks@ukr.net.

Davydova Oksana, Doctor of Economics, Professor, Dean of the Faculty of Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: +380675739466, +380661476404; e-mail: davydova_oks@ukr.net.

Давидова Олена Анатоліївна, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту, адміністрування та готельно-ресторанної справи, Хмельницький національний університет. Адреса: вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, Україна, 29016. Тел.: 0679644388; e-mail: fomova.lena@gmail.com.

Davydova Elena, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Administration of Hotel and Restaurant Business, Khmelnytsky National University. Address: Institytska str., 11, Khmelnytsky, Ukraine, 29016. Tel.: +380679644388; e-mail: fomova.lena@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.4400285