

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
за спеціальністю 242 Туризм,
освітньою програмою «Туристично-екскурсійне обслуговування»

на тему: **«ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛІВ В
УКРАЇНІ: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ»**

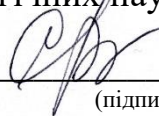
здобувача вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
Шумської Дар'ї Вадимівни

Науковий керівник: Бабушко С. Р.
доктор педагогічних наук, професор

Рецензент: Кучерява Г.О., декан
факультету туризму, бізнесу, і психології
Київського національного лінгвістичного
університету, кандидат географічних
наук, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 11 від 05.05.2023 р.)

Завідувач кафедри: Бабушко С. Р.
доктор педагогічних наук, професор



(підпис)

Київ – 2023

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ. ANNOTATION.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ	9
1.1. Сутність професійного розвитку фахівців сфери туризму.....	9
1.2. Ступінь дослідження проблеми у науковій літературі.....	18
1.3. Роль професійного розвитку фахівців сфери туризму	25
РОЗДІЛ 2. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ	
ГОТЕЛІВ: СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ.....	34
2.1. Аналіз кращих практик професійного розвитку готельних працівників.....	34
2.2. Професійний розвиток фахівців готелів в Україні.....	46
2.3. Тенденції у професійному розвитку працівників готельного господарства.....	58
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ У	
ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ ГОТЕЛЬНОГО	
ГОСПОДАРСТВА.....	67
3.1. Проблеми у здійсненні професійного розвитку кадрового корпусу готелів та рекомендації щодо їх вирішення.....	67
3.2. Авторський тренінг для професійного розвитку працівників готелів.....	76
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	100

АНОТАЦІЯ

Шумська Д. В. Професійний розвиток працівників готелів в Україні: досвід і перспективи. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 Туризм, спеціалізації «Туристично-екскурсійне обслуговування». – Національний університет фізичного виховання та спорту України, Київ. 2023.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено професійному розвитку працівників готельного бізнесу в Україні. Проаналізовано сутність концепту «професійний розвиток фахівців сфери туризму», з'ясовано його роль і місце в конкурентоздатності готельного підприємства. Здійснено аналіз кращих світових практик та досвіду України з питань професійного розвитку готельних працівників. Визначено тенденції та проблеми у професійному розвитку фахівців готельного господарства та сформовано рекомендації щодо їх вирішення. Результати дослідження втілено у розробленому авторському тренінгу для професійного розвитку працівників готелів.

***Ключові слова:** професійний розвиток, фахівці; готельний бізнес, досвід, перспективи, Україна.*

ANNOTATION

Shumska D.V. Prr

Professional development of hotel workers in Ukraine: experience and prospects. – Manuscript.

Graduation qualification paper in specialty 242 Tourism, specialization “Tourist and Excursion Service”. – National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv. 2023.

The graduation paper is devoted to the professional development of hotel business employees in Ukraine. The essence of the concept of “professional development of tourism specialists” was analyzed, and its role and place in the competitiveness of the hotel enterprise were clarified. An analysis of the best global practices and experience of Ukraine in the hotel employees’ professional development was carried out. Trends and problems in professional development were identified and recommendations for their solution were formed. The results of the research are embodied in the author’s training for the hotel employees’ professional development.

***Keywords:** professional development, specialists; hotel business, experience, prospects, Ukraine.*

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження зумовлена зростанням ролі професійного розвитку працівників у сучасних умовах розвитку економіки і суспільства. Глобалізаційні та інформаційні процеси, діджиталізація, стрімкі зміни в економіці та бізнесі призводять до того, що знання, отримані працівниками під час їх професійного навчання, застарівають надзвичайно швидко. Відтак для працівників у будь-якій сфері діяльності, у тому числі й готельному бізнесі та сфері туризму, актуальним стає їх неперервний професійний розвиток, систематичне оновлення своїх знань, формування нових компетентностей. Задовольнити цю вимогу і потребу можливо завдяки професійному та особистісному розвитку працівників. Провідні компанії світу усвідомлюють важливість навчання персоналу, зокрема корпоративної освіти, про що свідчить 5-10% фонду заробітної плати, що витрачається на ці потреби. Вони вважають ці витрати на навчання стратегічними інвестиціями в розвиток компанії. Завдяки цьому кожен працівник має змогу навчатися і професійно розвиватися від 25 до 40 годин на рік [33, с. 31]

Щодо готельного бізнесу, він, як жоден інший, дає працівникам можливість швидкого кар'єрного росту. Завдяки професійному розвитку працівники здатні зробити успішну кар'єру в доволі короткі терміни. Усвідомлення важливості професійного розвитку вирізняє готельне господарство з поміж інших галузей економіки. Так, якщо наприкінці 1980-х лише 8% менеджерів та працівників готелів оцінювали професійний розвиток як ключовий чинник для свого кар'єрного зростання, то в 1997 р. ця цифра становила вже 45% [83, с. 7]. І хоча, як зазначає зарубіжний науковець П. Вайтлоу (P. Whitelaw), наразі це не є переважною більшістю, однак, важливим стає той факт, що в готельній індустрії вже визнано вагомість та значущість професійного розвитку працівників [99, с. 4]. Фактично, працівник готельного бізнесу може зробити кар'єру та досягти навіть посади генерального менеджера за 8-11 років. Такі перспективи значно актуалізували професійний розвиток працівників готельного господарства.

Постановка проблеми. Незважаючи на важкі часи, які нині переживає Україна, через агресію російською федерації та війну на території України, а також економічну кризу, що торкнулася усіх сфер діяльності, викликану пандемією COVID-19, та поглиблену війною, однією з необхідних умов виходу із кризи є підготовка кваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців. Це означає, що вони мають бути здатними неперервно оновлювати свої знання, формувати нові навички та уміння. За таких умов проблема професійного розвитку персоналу стає першочерговим завданням як для самого працівника, так і для компанії, де він/вона працює.

Ступінь дослідження теми. Як показало вивчення, українські та зарубіжні науковці активно здійснюють дослідження різних аспектів професійного розвитку фахівців загалом, і працівників готельних підприємств, зокрема.

У контексті наукового пошуку значний інтерес становлять праці, в яких розкрито:

- фундаментальні положення щодо професійного розвитку фахівців у контексті неперервної освіти дорослих: О. Василенко [13], А. Кузьмінський [31], Н. Муқан [34], Л. Пуховська [43], Г. Брін (Н. Breen) [63], Дж. Куллен (J. Cullen), К. Гадживасіллоу (K. Hadjivassillou), Е. Гамільтон (E. Hamilton), Дж. Келлехер (J. Kelleher), Е. Соммерлад (E. Sommerlad), Е. Стерн (E. Stern) [67], М. Дудзінські (M. Dudzinski) [2000], К. Лайонз (K. Lyons), Т. Янг (T. Young), Дж. Ганлей (J. Hanley), П. Столк (P. Stolk) [86];

- теоретичні та методичні основи розвитку людських ресурсів та питання управління людськими ресурсами: І. Гаврилюк [15], Є. Гейко, Г. Горська, О. Радул [16], В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк [17], О. Крушельницька, Д. Мельничук [30], М. Боєлла (M. Boella) [62], Б. Денічі (B. Denizci), А. Таскі (A. Tasci) [69], Р. Мандельбаум (R. Mandelbaum) [87], Д. Ніксон (D. Nickson) [89];

- корпоративна освіта та особливості її провадження: О. Романовський [46], Дж. Крос (J. Cross) [66], Р. Курсон (R. Curson) [68].

Значущими для нашого кваліфікаційного дослідження є результати наукових розвідок, присвячені підготовці та підвищенню кваліфікації виробничого персоналу О. Аніщенко [2], О. Баніт [7], І. Литовченко [33], О. Килин, Ю. Тимчишин [26], В. Непочатенко [37], С. Джеймсон (S. Jameson) [80], Б. Котей (B. Kotey), С. Фолкер (C. Folker) [84].

Важливе значення мають наукові дослідження присвячені аналізу інноваційних підходів до професійного розвитку фахівців, а також інноваційних методів навчання персоналу С. Бабушко, О. Баніт, Л. Лук'янова [5], С. Беляєва [9], Г. Соланкі (H. Solanki) [2003], П. Уайтлоу (P. Whitelaw), П. Баррон (P. Barron), Дж. Буултдженс (J. Buultjens), Г. Каїрнкрос (G Cairncross), М. Девідсон (M. Davidson) [99], Кс. Янг (X. Yang) [101].

Попри широке коло питань, розкритих у зазначених наукових працях, відзначимо, що питання професійного розвитку працівників готельного господарства в Україні залишається недостатньо вивченим. З урахуванням зазначеного та актуальності професійного розвитку фахівців у сучасних умовах, наявності низки проблем у здійсненні професійного розвитку працівників готельного господарства України автором й було обрано тему кваліфікаційної роботи **«Професійний розвиток працівників готелів в Україні: досвід і перспективи»**.

Об'єктом дослідження є професійний розвиток працівників готельного господарства.

Предметом дослідження є особливості, тенденції, проблеми та шляхи їх вирішення у здійсненні професійного розвитку працівників готельного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення досвіду та окреслення перспектив професійного розвитку працівників готелів, що функціонують на ринку гостинності України.

Для реалізації зазначеної мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні та методичні основи професійного розвитку, зокрема його сутність та ступінь вивчення окресленої проблеми у науковій літературі;
- з'ясувати роль професійного розвитку фахівців сфери туризму, у тому числі й готельного господарства;
- здійснити аналіз кращих практик професійного розвитку готельних працівників;
- вивчити особливості професійного розвитку працівників готелів в Україні;
- окреслити тенденції у професійному розвитку працівників готельного господарства;
- узагальнити проблеми та шляхи їх вирішення у професійному розвитку фахівців готельного господарства;
- розробити авторський тренінг для професійного розвитку працівників готелів.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети автором використовувався комплекс загальнонаукових теоретичних, практичних і прогностичних методів. *Теоретичні методи* (синтез, аналіз, порівняння, узагальнення, систематизація) використовувалися для з'ясування сутності професійного розвитку та визначення ступені дослідженості окресленої проблеми, критичного вивчення статистичних даних, виокремлення наявних тенденцій у професійному розвитку у сучасних умовах та узагальнення отриманих результатів. *Практичні методи* було застосовано у розробці авторського тренінгу для працівників готелів з розвитку навичок спілкування. *Прогностичні* методи використано для окреслення шляхів вирішення визначених автором проблем у здійсненні професійного розвитку працівників готельного господарства.

Теоретичне значення роботи полягають в обґрунтуванні теоретичних і методичних засад професійного розвитку працівників сфери туризму, зокрема готельного бізнесу. Виконана робота містить аналіз наукової літератури з

питання навчання і професійного розвитку працівників; в ній висвітлено сучасний стан професійного розвитку працівників готельного господарства в Україні; окреслено наявні тенденції на сучасному етапі, визначено основні проблеми та зазначено шляхи їх вирішення.

Практичне значення роботи полягає у впровадженні отриманих знань і результатів кваліфікаційного дослідження у розробку авторського тренінгу для розвитку таких вагомих для працівників готельного господарства м'яких навичок, як комунікативних. Тренінг можна використовувати для навчання працівників вітчизняного готельного господарства для розвитку їх навичок спілкування. Також матеріали кваліфікаційної роботи можна використовувати у процесі викладання таких навчальних дисциплін, як «Педагогіка професійної освіти», «Науково-педагогічна практика» на другому (магістерському) рівні вищої освіти, для написання і захисту кваліфікаційних робіт здобувачів ступенів бакалавра і магістра.

Апробацію результатів кваліфікаційного дослідження було здійснено на V Міжнародній науково-практичній конференції: «Стратегічні пріоритети в XXI столітті» (SP XXI 2022), організованій Науковою спільнотою «Аспіранти і докторанти України», Національним університетом фізичного виховання і спорту України, Київським національним лінгвістичним університетом та проведеної 1 грудня 2022 р. в онлайн форматі, на якій автор виступила з доповіддю «Роль соціальних навичок у сфері туризму». За результатами роботи конференції опубліковано збірник наукових праць.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та джерел і додатків. Кваліфікаційна робота подана на 105 сторінках. Вона містить 6 таблиць і 13 рисунків. У процесі написання роботи автором було опрацьовано 102 наукових джерела, з них 45 іноземними мовами.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність професійного розвитку фахівців сфери туризму

Професійний розвиток фахівця є комплексним явищем, адже охоплює такі аспекти як психологічні, педагогічні, соціальні, економічні тощо. Тому його вважають міждисциплінарним. Термін часто використовується у наукових дослідженнях. Однак, як стверджує дослідниця С. Бабушко, це поняття до сих пір немає «належного наукового осмислення та теоретичної інтерпретації» [3, с. 21]. Вона пояснює це відсутністю визначення цього терміну у довідниках та енциклопедіях. Разом з тим, зауважує, що останнім часом визначення професійного розвитку пропонуються у численних наукових працях з питань професійної психології та педагогіки, і, насамперед, у публікаціях, присвячених питанням управління персоналом. Тобто питання професійного розвитку є предметом досліджень менеджменту. Часто для позначення цього явища використовують і термін «фаховий розвиток» чи «розвиток персоналу» [35, с. 337].

В межах управління персоналу синонімом терміну «професійний розвиток» є й «розвиток людських ресурсів». Це дійсно так, адже це визначення розглядається в контексті розвитку організації. Однак, з точки зору педагогіки, синонімом може бути «професійне зростання» чи «підвищення кваліфікації», «післядипломна освіта» чи навіть «навчання персоналу».

Як правило, дослідники розуміють під професійним розвитком «зріст, становлення, позитив, інтеграцію у професійній праці особистісних якостей і здібностей, професійних знань та умінь, проте головне – як активне якісне перетворення особистістю свого внутрішнього світу, що приводить до принципово нової його побудови і способу життєдіяльності – творчої самореалізації у професії» [53, с.305].

У таблиці 1.1 наведено найбільш часто вживані тлумачення терміну «професійний розвиток» в україномовному контексті.

Таблиця 1.1

Визначення терміну «професійний розвиток»

№ з/п	Джерело	Термін	Визначення
1.	Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI [22].	Професійний розвиток	Професійне навчання працівників, що здійснюється за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формою, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами.
2.	В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [17, с. 148].	Професійний розвиток	системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
3.	Ф. І. Хміль [52, с. 325].	Професійний розвиток	ітеративний, тобто повторюваний процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації
4.	Закон України «Про освіту» [21].	Професійний розвиток	безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності
5.	С. Р. Бабушко [6, с. 46].	Професійний розвиток	підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників, в результаті яких працівники мають можливість професійно розвиватися, набувати нових знань, удосконалювати свої уміння та навички
6.	О. В. Баніт [7, с. 211].	Професійний розвиток	неперервний комплексний процес набуття працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навиків через професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток кар'єри, що сприяє загальному, інтелектуальному та

			професійному зростанню, розширює їх ерудицію і підвищує конкурентоспроможність на ринку праці.
7.	В. К. Федорченко [50, с. 206].	Професійний розвиток фахівців сфери туризму	форма підготовки фахівців туризму, поряд з якою стоїть практична підготовка – застосування на практиці теоретичних знань і вмінь на певній функціональній ділянці, на конкретному робочому місці

Джерело: систематизовано автором.

Як бачимо з наведених визначень досліджуваного терміну, вони всі різні і деякі з них навіть містять певні протиріччя. До прикладу, услід за С. Бабушко, професійний розвиток – це підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників та їх особистісний розвиток [6]. Натомість, за В. Федорченко, професійний розвиток фахівців сфери туризму прирівнюється до практичної підготовки [50, с. 206].

Зважаючи на відсутність єдиного визначення терміну «професійний розвиток», вважаємо за необхідне розглянути його складові, через аналіз яких, зможемо з'ясувати сутність того, що криється за цим терміном.

Як правило, професійний розвиток науковці та практики розглядають по-різному. Доволі часто під професійним розвитком фахівців розуміють навчання на робочому місці. Так, В. Непочатенко визначає навчання як «процес удосконалення знань співробітників та вдосконалення їхніх навичок і компетенцій, необхідних для належного виконання завдань та створення можливості для додаткового поповнення знань, умінь і компетенцій у плані кар'єрного підвищення» [37, с. 4]. Практики, зокрема працівники відділу управління та розвитком персоналу, сприймають навчання персоналу, яке вони мають систематично організовувати та проводити, як професійний розвиток. Іншими словами, це вузьке бачення терміну.

Відповідно до широкого розуміння терміну, якого притримуються науковці, професійний розвиток є сукупністю різноманітних організаційно-економічних заходів, що включають в себе навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів [15; 16].

Звернемося до результатів наукового дослідження С. Бабушко, присвяченого професійному розвитку фахівців сфери туризму у США і Канаді [3]. Нам імпонує розроблена нею схема складових професійного розвитку. У своєму кваліфікаційному дослідженні ми будемо виходити саме з неї. Однак, спростимо цю схему, не вказуючи результати, отримані в наслідок професійного розвитку. Як видно з рис.1.1, професійний розвиток фахівців сфери туризму сприймається як навчання працівників, яке в свою чергу поділяється на: самонавчання, внутрішньофірмове навчання та зовнішнє навчання. Форми навчання можуть бути різними: підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації.

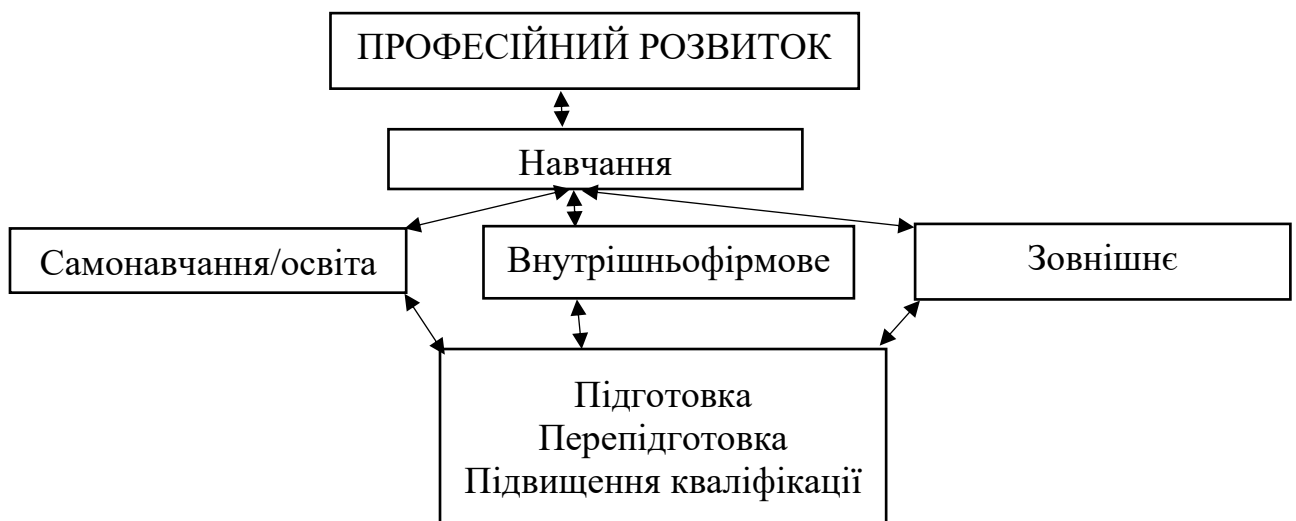


Рис. 1.1. Складові професійного розвитку.
Джерело: адаптовано автором за [3].

Окрім зазначених складових, невід'ємною частиною професійного розвитку фахівців є й особистісний розвиток. Бабушко С.Р. вказує на це у своїй монографії. Однак, на рисунку він не представлений. Тому ми додаємо до основної складової «навчання» ще один компонент «особистісний розвиток» (рис.1.2).

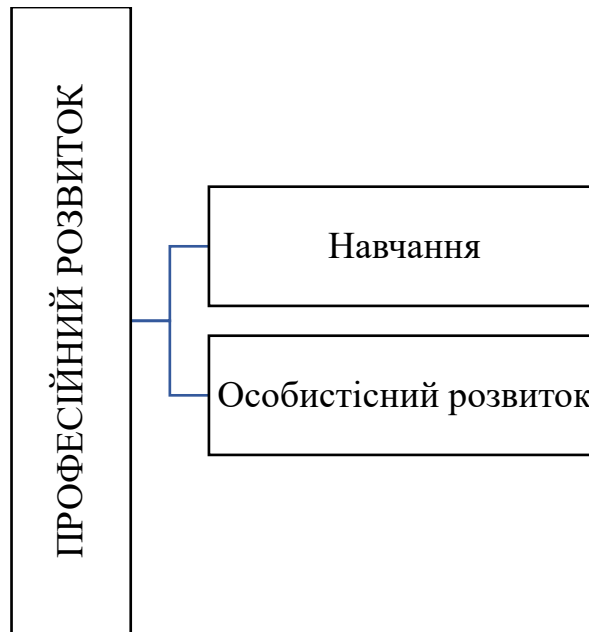


Рис.1.2. Складові професійного розвитку фахівців сфери туризму.
Джерело: адаптовано автором за [3].

Таким чином, в основі професійного розвитку фахівців сфери туризму, у тому числі й готельних підприємств, лежать два компоненти: навчання та особистісний розвиток.

Навчання персоналу. Проаналізуємо ці компоненти окремо. Як було згадано вище, професійний розвиток на практиці часто ототожнюють лише з навчанням персоналу. Однак навчання може мати різні форми. Насамперед, *за критерієм організатора навчання*, розрізняють:

- корпоративне навчання, яке організовується, проводиться і фінансується за рахунок компанії;
- самонавчання/ самоосвіта – навчання, відповідальність за організацію, фінансування лягає на плечі самого працівника.

За місцем проведення, навчання можна розглядати як:

- внутрішньофірмове, оскільки його проводять безпосередньо на робочому місці працівника, або в межах компанії, де він/вона працюють. Таке навчання є складовою кар'єрного розвитку працівників [82, с. 5];
- зовнішнє, коли компанія звертається за освітніми послугами до тренінгових компаній з розвитку персоналу і навчання працівників

відбувається за межами їхнього робочого місця. Друга альтернатива, яка типова для готельного бізнесу – це навчання у корпоративних школах.

Прикладами навчання на робочому місці є вступне навчання. Як правило, воно проходить упродовж першого тижня роботи нового члена персоналу. Окрім того, за стажером закріплюють наставника чи супервайзера, який за допомогою різних методів навчає новачка азам професії. Також на робочому місці проводяться тренінги, які є одними з найефективніших методів навчання персоналу не лише в готельному бізнесі, але й в інших сферах діяльності. «Мозковий штурм» на робочому місці працівника використовують для отримання колективного рішення певної проблеми. Вивчення інструкцій, положень, методик також відносяться до прикладів навчання на робочому місці.

Навчання в готелі, але за межами свого робочого місця, є ефективним інструментом професійного розвитку. Доволі часто це тренінг та крос-тренінг. Останній це – перехресне навчання, у якому беруть участь представники різних відділів готелю. Інколи використовують ротацію, коли працівника переводять до іншого суміжного відділу, щоб він/вона ознайомилися з особливостями його функціонування. Ротацію використовують для професійного розвитку менеджерів, адже саме вони мають забезпечувати комунікаційні зв'язки між відділами готелю. Тому вони мають знати особливості функціонування усіх відділів готельного підприємства.

Щодо зовнішнього навчання, то це може бути аутсорсинг, коли працівника готелю направляють для здобуття певних знань, умінь і навичок до освітньої організації чи закладу. Переважно ця форма застосовується для професійного розвитку потенційних керівників та менеджерів з персоналу. Її мета – навчити менеджера організувати і проводити навчання вже у готелі, передаючи отримані знання працівникам готелю. Освітні послуги у форматі «інтенсивне навчання» користуються стійким попитом і пропонуються приватними навчальними центрами, центрами професійного навчання, центрами

професійного розвитку та ін. [13, с. 110]. Їх популярність пояснюється тим, що вони є мобільними і гнучкими, оперативно реагують на зміни на ринку праці.

Прикладом зовнішнього навчання працівників є й навчання в корпоративному центрі, корпоративній школі чи, як його часто йменують, корпоративному університеті. Це – нова форма підготовки персоналу і в в а ж а є т ь с я однією із найдієвіших і результативніших форм навчання, адже навчаючий персонал розробляє навчальні плани і програми, орієнтовані саме на задоволення потреб готельних підприємств .

За своєю метою навчання працівників може бути: підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації.

Отримання працівниками запасу знань, навичок і досвіду у процесі їхнього навчання чи практичної діяльності називається «підготовкою працівників» [1, Т. 6, с. 417]. Однак, готельний бізнес має свої особливості, а саме не передбачає для багатьох посад у готелі наявності спеціальної професійної освіти працівників. Після прийому на роботу до готелю працівника навчають упродовж тижня. Під час вступного навчання він/вона отримують необхідні знання, уміння та навички для виконання своїх посадових обов'язків. Тому, услід за С. Бабушко, вважаємо, що підготовка працівників готельних підприємств – це «*навчання осіб, яких було прийнято в організацію на роботу та які не набули освіти чи професії до цього*» [3, с. 37].

Під «перепідготовкою» розуміють пере к в а л і ф і к а ц і ю [46, с.177]; зміну спеціальності [31, с. 33]; з д о б у т т я працівниками нових професій, знань і навичок [52, с.337]. Цей вид професійного розвитку застосовують у таких випадках: коли працівник або організація змінюють профіль своєї діяльності.

Щодо підвищення кваліфікації, то у Законі України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI пропонується розглядати її як одну із складових професійного розвитку кадрів. Причому, в Законі зазначено, що це – один із елементів формального професійного навчання працівників, яке разом з професійною підготовкою, перепідготовкою, стажуванням та спеціалізацією може здійснюватися безпосередньо у роботодавця або організовуватися на договірних умовах у професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, в установах, організаціях, а для працівників, які за класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців, на договірних умовах у вищих навчальних закладах [22].

Іншими словами, підвищення кваліфікації передбачає організоване навчання, спрямоване на удосконалення професійних знань, умінь і навичок [2, с. 98]. Варто зауважити, що його результатом має стати оновлення та удосконалення знань працівника у відповідь на вимоги ринку праці та з урахуванням актуальних тенденцій розвитку готельного бізнесу.

Критерієм розмежування може бути й *форма навчання*. Нам імпонує, як класифікує В. Непочатенко форми навчання працівників (рис. 1.3). Дослідниця розподіляє їх на три групи: наставництво, учнівство та стажування [37, с. 4]. До наставництва відносить такі форми навчання, як: коучинг, баддінг, секондмент, кураторство, менторство, тьюторство, тренерство, консультування. Учнівство охоплює: шедоуінг, інструктаж, семінар/лекція, тренінг, курси, супервізія, e-learning. Види стажування, за дослідницею, можуть бути такими: на робочому місці, за кордоном, в іншій організації, ротація, рекламний (ознайомлювальний) тур, інсентив-тур.



Секондмент Кураторство Менторство Тьюторство Тренерство Консультування	Семінар/лекція Тренінг Курси Супервізія Онлайн навчання	Стажування за кордоном Стажування в іншій організації Ротація Ознайомлювальний тур Інсенів тур
---	---	--

Рис.1.3. Форми навчання персоналу готелів для професійного розвитку.
Джерело: за [37].

Особистісний розвиток. Його часто називають «самоосвітою» [51], «саморозвитком» [28], або «самореалізацією» [10] чи «самовдосконаленням» [49].

«Самоосвіта», як зазначається в Академічному тлумачному словнику є набуттям систематичних знань у будь-якій галузі науки, техніки, культури, політичного життя, що передбачає безпосередньо особисту зацікавленість того, хто навчається, в органічному поєднанні з самостійним вивченням матеріалу [1, Т. 9, с. 41].

Це визначення цілком відповідає меті професійного розвитку фахівця, тобто самоосвіта виступає інструментом самостійного підвищення кваліфікації. Проте вважати перераховані терміни повними синонімами важко, адже у кожного з них акцентується відмінна риса. Узагальненим терміном до вище зазначених і буде «особистісний розвиток». У таблиці 1.2 наведено низку визначень цього терміну.

Таблиця 1.2

Визначення терміну «особистісний розвиток»

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
1.	С. Бабушко [6, с. 40].	усвідомлений саморозвиток, націлений на самовдосконалення особистості (духовний та фізичний розвиток), підвищення рівня власної освіченості (інтелектуальний розвиток), який взаємопов'язаний і взаємозалежний від професійного розвитку фахівця»
2.	М. Боришевський [11].	найбільш загальне поняття, що описує всі позитивні зміни в особистості як результат внутрішніх процесів і зовнішніх впливів.

3.	Тренінгова компанія «Розвиток» [25].	багатогранний процес, який дозволяє людині стати щасливою і самодостатньою одиницею соціуму
4.	Е. Еріксон [цит. за 27].	закономірна зміна етапів, на кожному з яких відбувається якісне перетворення внутрішнього світу, відношень та поведінки людини, в результаті чого вона як особистість отримує щось нове, характерне саме для даного етапу розвитку.
5.	В. Лефтеров [32, с. 92].	індивідуально і соціально-зумовлений, активний інтегративний, саморегульований процес психо-соціальних змін внутрішнього Я людини, спрямований на самоствердження її як суб'єкта життєдіяльності, що може тривати протягом усього життя.
6.	І. М. Хоржевська [53, с. 307].	засвоєння нового досвіду, знань, вмінь поєднане із трансформацією мотивації й інтересів конкретної людини.

Джерело: систематизовано автором.

З наведених у таблиці визначень, бачимо, що науковці розглядають особистісний розвиток з позицій педагогіки, психології, соціальних наук і менеджменту.

Підсумовуючи викладене вище про сутність професійного розвитку фахівців, констатуємо, що це – багатогранне, комплексне явище, що охоплює такі компоненти як навчання та особистісний розвиток. Характеристика цих компонентів продемонструвала, що й вони є комплексними. Навчання фахівців може бути різним і класифікуватися за різними критеріями: змістом, формою, організацією, метою та ін. Особистісний розвиток, аналогічно навчання, має різні прояви й може здійснюватися по-різному в залежності від потреб кожною людиною. Таким чином, професійний розвиток є комплексним, міждисциплінарним поняттям, що вивчається дослідниками з різних наук: педагогіки, психології, менеджменту, соціальних наук та ін.

1.2. Ступінь дослідження проблеми у науковій літературі

Питання професійного розвитку фахівців сфери туризму, у тому числі й готельної індустрії та індустрії гостинності, перебуває в колі наукових інтересів

як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Як свідчить аналіз наукової літератури та джерел, проблема професійного розвитку працівників готелів, розглядається в межах менеджменту, зокрема управління персоналом. Разом з тим, це питання цікавить і педагогів, психологів, економістів [30; 17; 34; 43; 71; 77; 81; 93].

Серед вітчизняних науковців проблемами професійного розвитку, а саме корпоративної освіти, варто згадати І. Литовченко, яка розкрила роль корпоративної освіти як механізму функціонування організації, що навчається; продемонструвала для забезпечення процесу організаційного розвитку та досягнення стратегічної мети корпорації вагомим є розвиток людських ресурсів у процесі навчання й розвитку персоналу. І. Литовченко з'ясовано, що американські фахівці можуть навчатися і професійно розвиватися в корпоративних університетах, корпоративних навчальних центрах і завдяки послугам великої кількості різноманітних зовнішніх освітніх провайдерів. З'ясовано, що на відміну від корпоративного навчального центру, корпоративний університет є окремою бізнесовою структурою в американській корпорації. Університет забезпечує навчання персоналу – від програм початкового рівня до програм, що відповідають рівню традиційних закладів вищої освіти. Завдяки навчанню персоналу у корпоративному університеті підвищується конкурентоздатність організації, уможлиблюється досягнення її стратегічної мети; забезпечується неперервне професійне навчання та розвиток персоналу. На основі вивчення діяльності корпоративних університетів у американських корпораціях авторка доводить існування різноманітних моделей корпоративних університетів, диверсифікований зміст їх навчальних програм, форм і методів навчання фахівців. Однак їх об'єднують такі узагальнюючі риси: логічно вибудована система внутрішньофірмового навчання; принципи, які покладено в основу їхнього функціонування; їх базові функції [33].

Звертає на себе увагу й монографія «Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму» В. Федорченка, присвячена дослідженню підготовки фахівців сфери туризму. В цій праці розглянуто питання професійного розвитку фахівців в контексті післядипломної освіти [50]. Зауважимо, що за умови наявності диплому про профільну освіту,

післядипломна освіта може вважатися професійним розвитком. Проте, як відомо, більшість посад у готельному бізнесі належать до робіт, де теоретична підготовка і диплом не вимагаються. В цьому випадку, мова про професійний розвиток фахівця без диплому вже не йде, тому необхідно розглядати професійний розвиток значно ширше і не звужувати його лише до післядипломної освіти.

Суголосною для нашого кваліфікаційного дослідження є і наукова праця С. Бабушко «Професійний розвиток фахівців туристичної сфери США і Канади» [3]. Попри те, що це є порівняльне педагогічне дослідження, в якому переважно розкрито особливості професійного розвитку фахівців США і Канади, які працюють у сфері туризму, окремий розділ присвячено й особливостям навчання працівників індустрії туризму в Україні. У цій праці детально проаналізовано термінологію, що розкриває сутність професійного розвитку; розкрито концептуальні засади дослідження професійного розвитку; проаналізовано підходи до визначення терміну «професійний розвиток фахівців сфери туризму». Особливу увагу приділено розкриттю змісту, особливостей форм і методів навчання персоналу готельних підприємств США і Канади, зокрема відомих готельних мереж Marriott, Four Seasons, Hilton та ін. На основі вивчення та критичного осмислення позитивного досвіду організації та здійснення професійного розвитку фахівців туристичної сфери США і Канади, авторкою було розроблено науково-методичні рекомендації з удосконалення системи професійного розвитку фахівців для готелів в Україні.

Питання професійного розвитку фахівців готельного бізнесу розкрито у низці статей і тез доповідей, зокрема О. Килин, Ю. Тимчишин [26]. Автори здійснюють пошук ефективних шляхів формування кадрового корпусу готельного господарства. На основі вітчизняного та зарубіжного досвіду вони висловлюють свої пропозиції щодо вдосконалення структури кадрового забезпечення готельних підприємств України, у тому числі зазначають важливу роль підвищення кваліфікації кадрів готельного господарства для підвищення якості готельних послуг. У статті наведено статистичні дані, що доводять

неналежність проведення професійної підготовки працівників в Україні. Так, зазначено, що чисельність осіб, які підвищували свою кваліфікацію, постійно знижується. Для порівняння: на початку 1990-х рр. ця цифра становила в середньому три млн. осіб, а у 2010-х рр. – приблизно один млн. працюючих. Разом з тим, відмічено, що у країнах Євросоюзу періодичність підвищення кваліфікації працівників становить п'ять років, а в Японії – від одного до півтора року [39]. Автори аналізують сучасні підходи до підготовки і професійного розвитку працівників готелів, зазначаючи, що одним із ефективних засобів є концепція безперервного навчання персоналу (підвищення кваліфікації, перепідготовка та стажування фахівців) на основі різноманітних тренінгів у спеціальному навчальному тренінговому центрі, створеному освітніми організаціями або іншими готелями.

Одна із останніх публікацій В. Непочатенко [37] також присвячена питанням підвищення кваліфікації персоналу підприємств індустрії гостинності, в якій зазначено роль підвищення кваліфікації кадрів у підвищення рівня конкурентоспроможності закладу гостинності в жорсткому конкурентному середовищі. Авторка аналізує основні форми, які успішно застосовуються для покращення якості роботи працівників підприємств індустрії гостинності, зокрема акцентує увагу на необхідності та доцільності розроблення комплексних тренінгових програм навчання персоналу готельних підприємств.

На важливості проведення тренінгів для персоналу готелів наголошує й С. Беляєва у своїй статті «Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів» [9]. Причому, авторка пропонує розрізняти такі тренінгові програми за рівнями посад у готелі. До прикладу, навчання працівників апарату управління готельного підприємства має враховувати такі важливі питання, як принципи побудови системи якості в готелі, засоби і методи, що забезпечують успішне функціонування цієї системи, критерії оцінки її ефективності. Навчання технологічного та технічного персоналу готелю має сприяти більш повному внеску кожного працівника в ефективне його функціонування через відповідальне виконання процесів

обслуговування та забезпечення. Окрім рівневості навчання персоналу, авторка також розглядає можливості його проведення, а саме: навчання на робочому місці, внутрішнє та зовнішнє навчання поза межами робочого місця [9].

Аналіз зарубіжної наукової літератури і джерел з професійного розвитку працівників засвідчує, що цьому питанню присвячено цілу низку фундаментальних і практико-орієнтованих розробок і публікацій. Щодо професійного розвитку саме персоналу готельних підприємств, таких праць також є достатньо, однак усі вони висвітлюють досліджуване питання у більш широкому контексті, а саме професійний розвиток працівників сфери туризму та індустрії гостинності.

Так, група науковців Д. Еджелл (D. S. Edgell), М. ДелМастро (M. DelMastro), Дж. Сван (J. Swan), Г. Сміт (G. Smith) досліджували роль освіти та навчання в галузі туризму та довели, що успіх індустрії туризму в глобальному середовищі залежить від професіоналізму її робочої сили, а саме для індустрії туризму необхідно «мати потрібну кількість навчених людей у потрібний час і в потрібному місці» [73, с. 210-220]. Оскільки саме освіта та навчання є найбільш прийнятною комбінацією для людського розвитку, науковці наголошують, що результатом професійного розвитку є досягнення досконалості у професії, тобто професіоналізм. За М. Ераутом (M. Eraut), професіоналізм – це процес, в результаті якого люди досягають певного статусу на роботі, отримуючи привілеї та показуючи кращу продуктивність [75].

Відзначимо думку англійського дослідника Ш. Елліотта, який зауважив, що у туризмі цінується, передусім, розвиток м'яких навичок, зокрема ділових навичок, управлінських навичок, мовних навичок у поєднанні з такими найвагомішими м'якими навичками як мотивація, лідерство та спілкування [74, с.367]. Таким чином, розвиток працівників у туризмі зводиться до розвитку м'яких навичок. Дослідник переконаний, що програми цілісного професійного розвитку працівників туристичної індустрії відсутні та наводить результати дослідження, проведеного Англійською туристичною радою (English Tourist Board) [74, с.367]. Проте йому заперечує Т. Баум (T. Baum), який вважає, що роль

навичок та їх розвиток через навчання в сучасній економіці є предметом серйозних наукових і політичних дебатів і дискусій [58]. Відтак, професійний розвиток фахівців не може бути зведено лише до розвитку м'яких навичок. Він зазначає, що в літературі з цього питання розглядаються такі питання, як зниження кваліфікації, технології та розвиток професійних навичок через навчання персоналу [58].

Деякі зарубіжні науковці розглядають професійний розвиток фахівців індустрії туризму та гостинності через призму їх кар'єрного розвитку [92]. Наприклад, працівники служби обслуговування номерів у готелі, які бачать і розуміють можливості здійснити кар'єру, прагнуть працювати та навчатися одночасно. Тобто можливість кар'єрного росту мотивує працівників до їх професійного розвитку через навчання. По-друге, очікування певного результату (просування по службі, збільшення заробітної плати, реалізація свого потенціалу та ін.) значно підсилюють прагнення працівників до навчання з конкретних робочих питань і професійного розвитку. В результаті навчання, у працівників формуються більш реалістичні очікування щодо прогнозування своєї наступної роботи чи підвищення. Такий системний підхід до очікувань працівників підвищує їх самовіддачу. Вони стають більш впевненими у відповідних службових ролях і набагато професійніше виконують свої службові обов'язки, що приводить до кращої продуктивності [92].

Цей висновок дає зрозуміти, що працівники охоче будуть навчатися і професійно розвиватися за умови, що навчальні програми, які їм пропонуються будуть відповідати їх інтересам та просуванню по кар'єрній драбині. З точки зору організації, надання шляхів кар'єрного зростання працівникам забезпечує можливість стати менеджерами власного кар'єрного шляху, а також мотивує працівників наполегливо працювати для досягнення вищих посад. Крім того, чіткі та лаконічні кар'єрні шляхи можуть дозволити працівникам вибрати шлях, який корелює з їхніми інтересами та здібностями, або змінити свій кар'єрний шлях. Таким чином, А. Преко (A. Preko) та Х. Анайгба (H. Anyigba) у своєму дослідженні «The tourism and hospitality career progression pathway» (кар'єрні

шляхи розвитку у туризмі та гостинності) резюмують, що успішний професійний розвиток фахівців туристичної галузі можливий у тісному поєднанні з кар'єрним просуванням.

На нашу думку, найбільш ґрунтовно питання професійного розвитку фахівців сфери туризму розкрито у науковій праці австралійських науковців К. Д. Лайонза (K. D. Lyons), Т. Янг (T. Young), Дж. Хенлі (J. Hanley) та П. Столка (P. Stolk) «Перешкоди і переваги професійного розвитку в економіці туристичних знань» [85]. Професійний розвиток розглядається ними як «четвертий етап» навчання [63], що слідує за вищою освітою або доповнює її. У нашому розумінні, це відповідає післядипломній освіті. Однак, попри те, що науковці вважають професійний розвиток узагальнюючим терміном, вони зазначають, що термін відноситься до формального набуття навичок і знань, які можна застосовувати в робочому середовищі та використовувати для кар'єри та/або просування бізнесу [63; 98]. Це означає, що професійний розвиток може здійснюватися або у формальній освіті (на їхню думку, як ми згадували вище, в межах вищої освіти чи її доповнення), або ж на робочому місці в межах організації чи на зовнішніх курсах.

У зарубіжному науковому просторі звертає на себе увагу праця англійського вченого М. Боелла (M. Voella), в якій він розглядає особливості управління персоналом індустрії гостинності. Зокрема, дуже вдалими, на наш погляд, є його визначення індикаторів, коли готельно-ресторанному підприємству необхідно проводити навчання своїх співробітників. А саме:

- відсутність задовільних фінансових результатів (передбачуваний прибуток);
- невдоволення гостей;
- повільне обслуговування;
- невідповідність до надзвичайних чи форс-мажорних ситуацій;
- невідповідність до майбутніх змін;
- відсутність співпраці між окремими підрозділами підприємства;
- низький моральний дух співробітників;

– висока плинність кадрів [62, с. 157].

Науковці з Македонії І. Нестороска (I. Nestoroska) та І. Петровська (I.Petrovska) у своїй науковій праці «Staff training in hospitality sector as benefit for improved service quality» (навчання персоналу гостинності як перевага для покращення якості обслуговування) розглядають питання професійного розвитку персоналу індустрії гостинності в контексті його навчання з метою покращення якості послуг, що надаються. Цікаво, що дослідниці проводили опитування самих працівників для з'ясування їхньої думки щодо взаємозв'язку їх навчання та якості послуг, які вони надають в готелі. Результати дослідження довели, що навчання персоналу в індустрії гостинності є дуже важливим, як для персоналу, який працює, так і для нових працівників. Причому, для тих, хто працює, таке навчання має бути неперервним, оскільки через високу конкуренцію їм необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію відповідно до займаних посад. Аналіз навчальних програм, що пропонуються працівникам готельних підприємств у Македонії, засвідчив, що вони є доволі різноманітними з широким спектром питань, які відповідають галузевим стандартам і можуть сприяти професійному розвитку співробітників і покращенню якості надання послуг [88].

Підсумовуючи викладене вище, констатуємо, що питання професійного розвитку працівників сфери туризму, у тому числі й готельного бізнесу, активно досліджується зарубіжними і вітчизняними науковцями. Разом з тим, багато питань залишаються поза увагою науковців, і потребують детального вивчення, зокрема підходи до професійного розвитку як складової навчання дорослих та навчання упродовж життя, розроблення комплексних програм професійного та особистісного розвитку працівників готельного бізнесу з урахуванням специфіки діяльності готельного підприємства та ін.

1.3. Роль професійного розвитку фахівців сфери туризму

У XXI ст. гостро постала потреба у професіоналізації індустрії туризму [96]. Іншими словами, ринок праці почав висувати вимоги до фахівців сфери

туризму щодо їх знань. Відтак, одним із пріоритетних механізмів професіоналізації сфери туризму став розвиток навичок і здібностей робочої сили за допомогою педагогічно обґрунтованих програм і заходів, спрямованих на створення «капіталу знань» галузі [86]. Таким чином, саме поява освітніх програм і досліджень питань навчання робочої сили у сфері туризму сприяла її професіоналізації. Завдяки цьому процесу в індустрії туризму прийшло усвідомлення потреби «розвитку кваліфікованих, компетентних людей, здатних забезпечити високу якість запропонованої послуги гостинності» [86]. Як наслідок, підприємства туристичної сфери, у тому числі й готельного бізнесу, почали виділяти певні кошти на навчання свого персоналу. Якщо раніше такі кошти переважно виділялися на підготовку менеджерів вищої ланки, то у сучасних умовах все більше уваги почали звертати і на підготовку працівників нижчої та середньої ланок. Отже, готельні підприємства залучали до навчання все більше працівників свого кадрового корпусу.

Тому закономірно, що роботодавці у сфері туризму почали визнавати важливу роль проведення навчання для своїх працівників і професійного їх розвитку. Зокрема, вони наголошують на важливості проактивних підходів до їх проведення. Так, у доповіді Training Aid з результатами опитування роботодавців сфери туризму йдеться про відповідь на запитання «Що, на вашу думку, є найважливішим в отриманні певних вигод для вашої компанії, пропонуючи співробітникам можливості розвитку навичок?». Найчастішими відповідями стали такі: «поліпшення задоволеності та залученості працівників», потім «отримання конкурентної переваги завдяки кваліфікованим працівникам» і «підвищення продуктивності компанії» [76]. Результати опитування представлено на рис.1.4.

З іншого боку, варіант відповіді «підтримка КСВ (корпоративна соціальна відповідальність)» не було обрано багатьма респондентами. Це свідчить про те, що попри усвідомлення того, що залучення працівників є критично важливим для організації, зв'язок між зусиллями з проведення навчання та розвитку навичок та цілями КСВ наразі поки що не визнається.



Рис. 1.4. Переваги професійного розвитку персоналу для підприємства.
Джерело: за матеріалами[76].

Коли мова йде про зростання ролі певного явища чи процесу, варто визначити ті переваги, які можна отримати від них. Тому звернемося до аналізу тих переваг, що їх дає професійний розвиток працівників. Доволі розгорнутий їх список пропонується вітчизняною дослідницею питань професійного розвитку працівників індустрії гостинності В. Непочатенко [37]. Дослідниця, насамперед зазначає, що організоване навчання персоналу:

- демонструє співробітникам, що вони важливі для своєї компанії;

- спонукає та мотивує співробітників до подальшого навчання задля розширення своїх знань і вмій їх використовувати;
- підвищує відданість співробітників своїй компанії;
- сприяє кращому розумінню працівниками, як працює їх підприємство;
- покращує комунікаційні зв'язки між співробітниками, зокрема коли проводяться спільні для кількох підрозділів семінари чи тренінги;
- значно удосконалює уміння та навички працівників, що впливає на їх прагнення вирішувати складні проблеми робочого характеру.

Визначені переваги можна віднести не лише до організованого навчання персоналу, але й до його професійного розвитку, адже навчання є його складовою. Аналізуючи укладений В. Непочатенко список переваг, маємо зазначити, що вони передусім стосуються саме працівників й опосередковано готельного підприємства.

Враховуючи викладене, логічно припустити, що певні переваги отримує й саме готельне підприємство. Аналіз наукової літератури з цієї проблеми свідчить, що навчання персоналу та його професійний розвиток позитивно впливають на організацію чи підприємство. Так, науковці відмічають такі основні переваги для компанії:

- підвищення її продуктивності;
- зростання конкурентоспроможності;
- збільшення загальної ефективності бізнесу;
- задоволеність клієнтів [84].

Таким чином, професійний розвиток кадрів у сфері туризму, у тому числі й готельного бізнесу, визнається як «критично важливий інструмент у забезпеченні ефективності, якості та чуткості організації на комплексне середовище, що постійно змінюється» [89]. В результаті, заходи з навчання та професійного розвитку кадрів у готельному підприємстві, й загалом, у туризмі, мають на меті розвиток адаптивності, гнучкості та неперервності розвитку як професійного, так і особистісного. Завдяки цьому готельне підприємство і будь-

яка туристична компанія отримують можливість виживання та здатність успішно конкурувати на ринку.

Аналізуючи роль професійного розвитку, відмітимо, що у науковій літературі з цього питання достатньо уваги приділяється перевагам, що їх отримує працівник. Менше уваги приділяється питанню тих переваг, що їх отримує організація чи компанія. Однак, все ж таки це питання перебуває в колі інтересів науковців і практиків з розвитку людських ресурсів. Натомість, питання отримання певних переваг споживачем чи клієнтом майже не розглядається. На наше переконання, описуючи роль професійного розвитку фахівців готельного бізнесу, варто також аналізувати й ті переваги, що їх отримує клієнт. Тим більше, що клієнт є невід'ємною частиною діяльності готельного підприємства. Як вже було викладено вище, одним з основних результатів навчання персоналу готелю є задоволеність клієнта.

У дослідженні Х. Дьюхерста (H. Dewhurst), П. Дьюхерст (P. Dewhurst) та Р. Лівесей (R. Livesey) питання переваг від навчання персоналу вивчалось в контексті діяльності невеликих за розмірами готелів. Як зазначають науковці, у невеликих готелях саме задоволення клієнтів вважається найочевиднішою користю від навчання персоналу [70]. Попри таку вагому роль навчання персоналу, рівень задоволеності клієнтів детальніше не вивчався. Як і в інших наукових працях, увага переважно приділялася перевагам для організації в цілому та безпосередньо для працівників. Так, вказувалося, що результатами навчання персоналу ставали: підвищення якості, морального духу працівників, підвищення прибутковості готелю, покращення командної роботи, чітке виконання вимог законодавства, покращення профілю/репутації готелю, збільшення продажів, зменшення відходів, підвищення гнучкості, підвищення конкурентоспроможності, підвищення рівня утримання працівників та їх лояльності до організації, більш етичне ставлення до колег і до конкурентів на ринку гостинності, підготовка кадрового резерву майбутніх менеджерів та ін.

Зупинимось детальніше на ролі навчання персоналу для задоволення гостей готелю. Цілком очевидно, що якість має першочергове значення для

задоволення гостей. Без якості послуг, що надаються, та уваги до деталей бренд з часом зазнає труднощів і, в результаті, може зазнати краху. Отже, якість є невід'ємною частиною обслуговування готелю та гостей, а також задоволеності гостей. У висококонкурентній індустрії кожен готель, незалежно від його розміру (великий, середній чи маленький), категорії (бюджетний, середньоціновий чи розкішний) чи зірковості (без зірок, 3*, 4* чи 5*), прагне досягти найвищого рівня якості для своїх гостей. В свою чергу, клієнти також прагнуть якісного обслуговування. Незалежно від того, наскільки маленькою може бути послуга, гості очікують отримати відмінну послугу. Якість обслуговування і наданої послуги безпосередньо відображаються в загальному задоволенні гостей і залежать від рівня готелю. Наприклад, молодіжний хостел може задовольнити гостей, надавши їм прості, але чисті ліжка та кімнати для ночівлі, у той час як розкішний 7*люкс у Дубаї з послугами персонального дворецького, як очікується, надасть набагато ширший спектр якісних послуг. Зрештою, не має значення тип наданої послуги, але її якість і спосіб надання справляють суттєвий вплив на задоволеність гостей. Відтак, добре навчений персонал, компетентний, здатний відповідно реагувати у будь-якій ситуації, брати на себе відповідальність і діяти у суворій відповідності до корпоративних правил є важливою складовою впливу на рівень задоволеності гостей. Статистика, до прикладу свідчить, що 86% гостей готелю готові платити більше за якісні послуги; 70% гостей готелю продовжуватимуть зупинятися в готелях одного й того ж бренду, навіть, якщо були певні непорозуміння чи деякі проблеми, але за умови, що готелі оперативно розглядають їхні скарги та повідомляють гостей про свої рішення. І, нарешті, підрахунки демонструють взаємозалежність між збереженням чи утриманням постійного гостя/клієнта готелю і збільшенням прибутку: 2% збільшення збереженості клієнта дають 10% зменшення витрат готелю [61].

Отже, розглядаючи роль професійного розвитку персоналу готельного підприємства, необхідно узагальнити отримані переваги за критерієм

«отримувач переваг». На рис.1.5 представлено тріаду тих сторін, які отримують ці переваги.

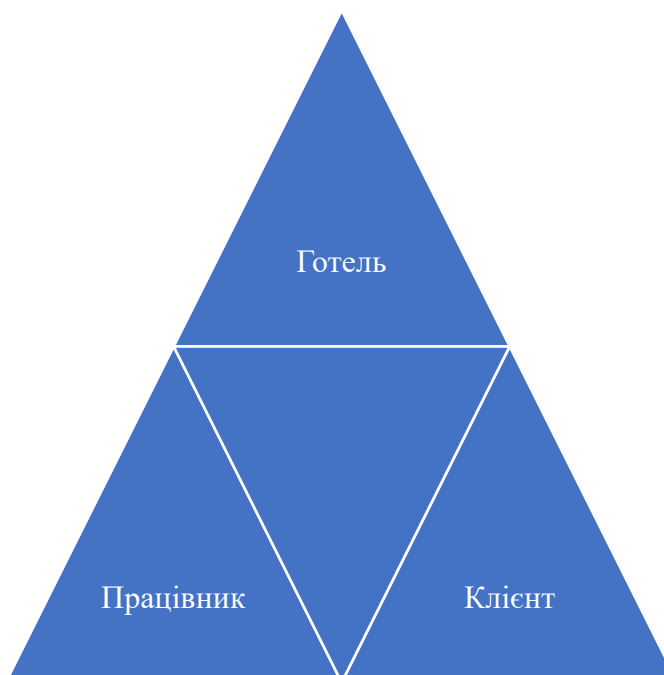


Рис. 1.5. Отримувачі переваг від професійного розвитку персоналу готелів.

Джерело: самостійно розроблено автором.

Як і будь-яке явище, професійний розвиток персоналу готельних підприємств, відіграє позитивну і негативну ролі (див. рис. 1.6). До позитивної ролі ми відносимо ті переваги, що їх отримує кожна сторона, про які мова йшла вище. Негативну роль професійного розвитку працівників буде описано нижче.

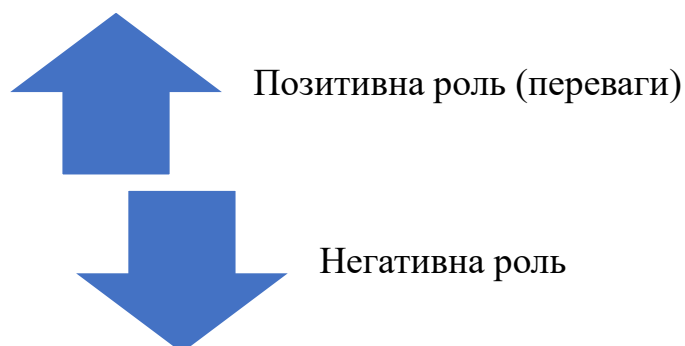


Рис. 1.6. Роль професійного розвитку працівників готельного бізнесу.

Джерело: самостійно розроблено автором.

Як було зазначено, професійний розвиток фахівців може мати не лише позитивну, але й відігравати негативну роль. Оскільки «розвиток» означає зміну, то ці зміни можуть бути позитивними і негативними. Як правило, ми сприймаємо її як позитивну, як щось, що змінюється на краще. Так, українська науковиця І. Хоржевська вказує, що негативна роль професійного розвитку проявляється у негативній зміні особистості у процесі існування індивіда у професійному середовищі, набуття негативного професійного досвіду, оволодіння «брудними» стандартами і цінностями професійного співтовариства; як процес реалізації негативних аспектів накопиченого професійного досвіду. Ці негативні наслідки проявляються у деструктивній поведінці фахівця, який змушений діяти відповідно до зовнішніх вимог, що порушує його/її звичну поведінку та протирічить його/її моделі соціальної комунікації [53, с.110].

Негативний вплив на особистість працівника, що за своєю сутністю є протилежним явищем до професійного розвитку, називають професійною деформацією. Це відбувається тоді, коли професія має негативний вплив на особистість. Вона може бути повною або ж частковою. Як відмічає вітчизняний науковець В. Дружинін, при частковому спаді професійного розвитку зачіпається якийсь один його елемент. Натомість, повний спад означає, що негативні процеси торкнулися загальної психологічної системи діяльності фахівця та призвели до її руйнування. Наслідком цього стає зниження ефективності виконання професійних обов'язків. Ознакою негативного впливу професії на особистість фахівця є поява різних професійних деформацій або специфічних станів, у тому числі й «професійного вигорання» [19, с. 513].

У контексті нашого дослідження прикладом такої професійної деформації, що призводить до негативних фізіологічних змін є, зокрема, посади в готелі, якими передбачено постійне перебування на ногах усю робочу зміну: адміністратори стійки реєстрації, охоронці, швейцари. Негативним наслідком є викривлення хребта, варикозне розширення вен. Для покоївок це алергія на препарати, якими здійснюється прибирання в номерах, чи навіть на пил. Разом з тим, працівники ІТ відділу готелю страждають від гіподинамії, тому що весь

робочий час проводять у кріслі. А також негативним впливом для них є постійна робота з комп'ютером та іншими гаджетами, що негативно впливає на зір.

Проте найсерйознішим негативним наслідком є зміна психічних якостей фахівця, що з часом може відобразитися на повсякденній поведінці та спілкуванні. Прикладом такого стану є трудовоголізм, коли людина втрачає інтерес до життя окрім своєї професії. Іншим проявом є обмеження пізнавальних інтересів тим, що є необхідним для виконання своєї професійної діяльності, й повна необізнаність в інших сферах діяльності.

Враховуючи викладене вище, констатуємо, що професійний розвиток працівників готельного бізнесу відіграє значущу роль, яка з часом зростає. Причому усвідомлення топ менеджментом готелю ролі професійного розвитку їхнього персоналу також зростає. Ця роль може бути позитивною і негативною. До позитивної ролі відносимо переваги, які дає професійний розвиток персоналу для готелю, працівників і навіть для споживача – гостя готелю. Негативна роль проявляється у професійній деформації працівника та зниженні рівня виконання своїх професійних обов'язків.

РОЗДІЛ 2. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ГОТЕЛІВ: СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ

2.1. Аналіз кращих практик професійного розвитку готельних працівників

Перш, ніж аналізувати кращі практики з професійного розвитку працівників готелів, розглянемо загальну картину навчання персоналу сфери туризму за регіонами та за секторами індустрії.

За даними Training Aid, найбільше питанню навчання працівників увага приділяється у Європейських країнах та Центральній Азії і становить 45% загального обсягу. На другому місці перебуває Південна та Північна Америки (24%) і за ними йдуть країни Азійсько-Тихоокеанського регіону (17%) [76]. Зауважимо, що ці дані взято ще з доковідного періоду, а саме у 2016 р.

У період пандемії, як відзначають самі працівники, онлайн навчання стало найзручнішим способом отримати нові знання та набути нових навичок. Серед інших засобів, вони відмічають навчання на робочому місці, персоналізовані програми, менторінг або менторство та коучинг, а також внутрішньофірмове навчання [76]..

Аналіз змісту програм професійного розвитку фахівців сфери туризму, що був проведений експертами та висвітлений у доповіді «Training Aid Report», відображає, що 24% працівників туризму використовують освітні можливості, щоб здобути професійну кваліфікацію, до прикладу з організації конференції; 23% опитаних працівників віддають перевагу персоналізованим навчальним програмам з обслуговування клієнтів; 23% працівників звертають увагу на зовнішніх освітніх провайдерів для навчання на курсах та воркшопах [76].

40% працівників сфери туризму зазначили MOOCs, як інструмент, який вони використовували для свого навчання. Причому, деякі працівники використовували одну освітню програму від одного провайдера, а деякі – кілька освітніх програм від багатьох провайдерів. Щодо змісту цих програм, варто зазначити, що вони не обмежуються курсами на теми, які безпосередньо

пов'язані з туризмом. Багато працівників обирали програми на теми, ширші за діяльність у туризмі, зокрема, бізнес-стратегії, соціальне підприємництво та міжнародний розвиток.

Окрім МООС, працівниками туризму обираються й інші види онлайн-курсів, зокрема програми, академічної спрямованості (наприклад, програми отримання ступеня, які повністю або частково доступні онлайн) та можливості онлайн-навчання протягом усього життя (наприклад, програми, що пов'язані з індустрією туризму, по закінченню яких працівники отримують сертифікати про навчання), чи галузеві програми (наприклад, онлайн-спеціалізовані програми, курси з систем бронювання та інших туристичних технологій).

Однією із популярних освітніх програм, що використовуються в готельному бізнесі, є комп'ютерна програма «Важкий гість», розроблена компанією Media-Partners. Її популярність пояснюється тим, що вона є цікавою, підвищує рівень професійної кваліфікації працівників готелю, допомагає зекономити кошти готелю, що виділяються на навчання і професійний розвиток персоналу. Суть цієї програми полягає в тому, що у формі гри працівники навчаються професійно поводитися з вимогливими клієнтами, важкими гостями. Завдання гри – підвищити прихильність гостя готелю до певного бренду через підвищення професійності персоналу готелю. Завдання є надзвичайно важливим, адже втрата одного гостя через непрофесійні дії персоналу обертається фінансовими збитками готелю в середньому 30 доларів за тиждень. За місяць збитки становитимуть вже 120 доларів, а за рік сума може добігати 18 тисяч доларів [65]. Таким чином, ця е-освітня програма є гарною інвестицією у розвиток готельного підприємства загалом, адже допомагає зменшити збитки через втрату постійних гостей.

Е-навчання працівників набуло неабиякої популярності у важкі часи пандемії, спричиненої коронавірусною інфекцією COVID-19. І працівники, і самі компанії усвідомили ті переваги, що їх дає дистанційна освіта, зокрема: скорочення робочого часу на навчання працівника, зменшення витрат компанії на організацію та проведення навчання персоналу, конфіденційність інформації

про навчання працівника, послідовність викладу матеріалу, опанування працівниками не загальними знаннями, а тих, які працівник потребує на конкретному робочому місці, широкий доступ і вибір освітніх програм не лише для професійного розвитку, але й для особистісного, можливість займатися у зручний для себе час та зі зручною для себе швидкістю та багато ін. [3]. Ці переваги дистанційного навчання були взяті на озброєння фахівцями з корпоративних університетів і шкіл відомих готельних брендів і створено низку освітніх програм, що зарекомендували себе ефективними і результативними.

На додаток до е-навчання працівників у готелях, опишемо найбільш ефективні практики їх традиційного навчання. До прикладу, у мережі готелів Marriott навчанню персоналу приділяється значна увага. Системний підхід реалізується через комплекс різнопланових навчальних програм. У кожному з відділів готелю щодня проводяться 15-хвилинні зустрічі перед робочим днем або після нього, де обговорюються різні питання, зокрема процедура прибирання у номерах чи прибирання зі столу, асортимент напоїв, що може бути запропонований гостю готелю, процедура зустрічі гостя в готелі тощо. Для готелів у країнах, де англійська мова не є офіційною, організовуються курси для працівників не рідше, ніж раз на тиждень. Причому на таких заняттях з англійської мови практикуються усі види мовленнєвої діяльності: читання, усне спілкування, усне та писемне мовлення. Усі тексти, вправи і завдання тематично пов'язані з роботою готелю. На таких заняттях ефективним методом навчання є рольова гра [79].

Окрім зазначених навчальних програм, мережа готелів Marriott додатково має ще програми для проведення тренінгів у відділах готелю та навчальні програми для топ менеджменту, супервайзорів і менеджерів середньої ланки. Щодо тренінгів для усіх працівників певного відділу готелю, варто згадати підготовку персоналу з техніки безпеки, зокрема з питань, що стосуються попередження нещасних випадків, уміння діяти в екстрених випадках, правил безпеки на робочому місці та ін. У мережах готелів Marriott існує спеціальний відділ, який розробляє тренінги з окреслених питань. Він називається

«Адміністрація з професійної безпеки та здоров'я». Одним із головних його завдань є також проведення навчання персоналу з протипожежних заходів. На заняттях працівники переглядають навчальні фільми, знайомляться з планами евакуації у випадку пожежі, місцезнаходженням запасних виходів та інших безпечних зон, де можна чекати допомоги пожежників. Однак, не менш важливим є також донесення цієї інформації до гостей готелю. Тому для персоналу проводять спеціальний тренінг, де працівники готелю знайомляться з механізмом донесення правил поведінки в екстремальних випадках, у тому числі й у випадку пожежі [95].

У більших готельних мережах навчальні програми з питань техніки безпеки можуть розроблятися фахівцями з корпоративних шкіл чи корпоративних університетів. Такий досвід має мережа готелів Hilton. Для розробки відповідних навчальних програм для працівників готелю спочатку визначалися потреби персоналу відповідно до категорій посад. Потім розроблялися навчальні модулі в межах такої навчальної програми як «Дружне робоче місце». Програмою передбачена різна кількість годин для різних категорій посад у готелі. Зокрема, для супервайзорів і менеджерів середньої ланки передбачено 4 год. навчання, а для посад, контактних з гостями готелю, - 2 год. Ця програма є обов'язковою для усіх працівників мережі Hilton і вони мають її пройти кожні 2 роки. Питання, яких торкаються під час навчання, є різноманітними: від причин травм на робочому місці до способів уникнення сексуальних домагань і психологічного насилля [90].

Окремої уваги заслуговує навчання супервайзорів і менеджерів середньої ланки готелю. Аналіз програм для навчання і професійного розвитку працівників корпорації Marriott демонструє, що її досвід є доволі ефективним. До прикладу, для цієї категорії працівників готелю існує понад 20 навчальних програм з менеджменту: «Живий лідер», «Інформаційні технології» «Рухаємось!», «На борту». Програми складаються з навчальних модулів різної тематики: спілкування з гостями готелю та колегами, лідерство, основи бізнесу, тайм-менеджмент, управління стресом, побудова кар'єри, коучинг та ін. На заняттях

практикується використання таких методів навчання, як: групова робота, рольові ігри, самооцінювання та оцінювання внеску кожного, рефлексія та ін. [64].

Досвід навчання менеджерів і супервайзорів у мережі Ritz-Carlton також заслуговує на вивчення та критичне осмислення. До прикладу, навчальна програма «Рухаємось вперед!». Програму розроблено на основі систематизації досвіду супервайзерів мережі. Недивно, що вона є досить ефективною і використовується в готелях всієї мережі. Як правило, для всебічної підготовки менеджерів, а також ураховуючи потребу готелю в управлінських кадрах, періодично в готелі здійснюється ротація управлінських кадрів. Тобто менеджера одного відділу готелю переводять тимчасово до іншого відділу або навіть іншого готелю цієї ж мережі. Така ротація триває від 12 до 18 місяців і дозволяє менеджеру використати свій досвід попередньої роботи, ознайомитися з роботою інших відділів готелю, сприймати готель, як єдиний цілий організм. Наслідком такого навчання-ротації стає підготовленість менеджерів до більш якісного та відповідального виконання їх менеджерських обов'язків у різних відділах готельного підприємства [79; 94; 95].

У корпорації Hilton також є розроблені навчальні програми для супервайзорів і менеджерів середньої ланки. Передусім, це 4-етапна програма «Університет менеджера Hilton», яку впровадили з 2006 року. Ця програма призначена для тих менеджерів, яких переведено на іншу посаду та для нових працівників, призначених на посаду менеджера готелю. Тривалість навчання за цією програмою становить 2 роки. Опишемо її детальніше.

1-й етап – вступний. Розраховано на 4 год. Його мета – ознайомити учасників програми з основними обов'язками менеджера готелю, насамперед з тим, як визначати, які навички та вміння працівників підлеглого відділу необхідно розвивати. Відтак, учасники навчаються визначати рівень кваліфікованості своїх співробітників та їх потребу у навчанні.

2-й етап – налагодження конструктивного зворотного зв'язку, на який також відводиться 4 год. Під час цього етапу учасники навчаються механізмам

побудови дієвого зворотного зв'язку з позицій відкритості, взаємодії, взаємопідтримки та поваги до кожного члена команди Hilton.

3-й етап – коучинг, на який заплановано 3,5 год. Питання коучингу є важливим у роботі менеджера, тому вони знайомляться з різними видами коучингу, особливостями його впровадження в практику діяльності готелю, з проведенням ефективного моніторингу результатів коучингу.

4-й етап – виконання робочих обов'язків. Сама назва цього етапу свідчить про його змістове наповнення. Цей етап покликаний навчити менеджерів корпорації Hilton аналізувати поведінку співробітників, ефективним методикам визнання їх заслуг перед корпорацією, мотивувати працівників до неперервного покращення їхньої роботи у відповідності до цінностей корпорації, в якій вони працюють [90].

Цікаво, що готельні мережі, про які йшла мова – Marriott, Hilton, Ritz-Carlton, маючи ефективні корпоративні навчальні програми, можуть звертатися і до зовнішніх освітніх провайдерів для проведення разових тренінгів чи комплексного навчання працівників. Так, корпорація Hilton користується послугами агенції з корпоративного навчання Achieve Global та її кількома програмами, присвяченими питанням розвитку лідерства. Узагальнивши її програми, представимо їх у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Навчальні програми з лідерства для корпорації Hilton від
зовнішнього освітнього провайдера**

№ з/п	Назва програми (англ. мовою)	Назва програми (укр. мовою)	Обсяг (год.)	Цільова категорія
1.	Leadership: Basic Principles for a Collaborative Workplace	Лідерство: Базові принципи для співпраці на робочому місці	4 год.	Усі працівники
2.	Leadership: Influencing for Win-Win Outcomes	Лідерство: вплив на переможні результати	4 год.	Менеджери
3.	Leadership: Managing Your Priorities	Лідерство: як керувати власними пріоритетами	4 год.	Менеджери

Джерело: систематизовано автором за [90].

Навчальні програми з лідерства є й у корпорації Marriott. Вони розроблені за рівнями посад працівників:

- для працівників усіх категорій;
- для менеджерів середньої ланки;
- для керівників вищої ланки.

Їх спільною рисою є співвіднесення із ключовими компетентностями, що цінуються в мережі: лідерство, управління трудовою діяльністю, побудова конструктивних відносин у колективі, генерування таланту та організаційний потенціал, бізнес-результати, використання особистого досвіду і неперервне навчання [79; 95].

Викладене дає підстави стверджувати, що якості лідера є затребувані в обох корпораціях. Причому, таке навчання пропонується не лише менеджерам, але й усім категоріям працівників готелю.

Особливої уваги заслуговують навчальні програми для працівників, яких прийняли на роботу в готель або перевели з однієї на іншу посаду. Це – так зване вступне навчання, під час якого учасники знайомляться з робочим оточенням, завданнями, посадовими інструкціями, нормами, правилами, культурою підприємства, місією, візією, цілями компанії та іншими пов'язаними з роботою аспектами. Вступне навчання варто розглядати як елемент професійного розвитку, адже пройшовши цей курс, навчання для працівників готелю не закінчується.

Вступне навчання, як правило, здійснюється під керівництвом коуча/інструктора в аудиторії, адже нового працівника не можуть допустити до виконання його робочих обов'язків відразу ж. Тривалість вступного навчання може бути різною у різних готельних мережах. Проте, як зауважує дослідниця професійного розвитку фахівців сфери туризму С. Бабушко, зміст навчання для новачків у готельному підприємстві – схожий. Вона визначила основні змістові компоненти такого навчання: загальні організаційні пункти; переваги для працівника; знайомство; робочі обов'язки та описала питання, які вивчаються (див. рис.2.1).



Рис. 2.1. Змістові компоненти вступного навчання для працівників готелів
Джерело: [3, с. 353-354].

Відмітною рисою організації навчання новачків у готелях є те, що люди працевлаштовуються не одночасно, а у різний час. Тому проводити навчання для кожного нового працівника нерентабельно і часозатратно для окремо взятого відділу готелю. Зважаючи на це, практикується навчання нових працівників до того, як вони приступають до виконання своїх трудових обов'язків через ознайомлення ними з розробленими інструкціями, рекомендаціями, посадовими обов'язками та іншою документацією.

Щодо власне навчання, то нових працівників формують у невеликі групи для ознайомлення з основними обов'язками, а заняття для них проводяться або колегами або супервайзорами [101., с. 35]. І навчання вже може проводитися після того, як вони приступили до роботи. У такий спосіб нові працівники проходять подвійні підготовку: спочатку самостійно знайомляться з трудовими обов'язками, а потім у групі під час роботи відпрацьовують прочитану інформацію на практиці. До прикладу, у мережі Marriott на такому практичному занятті учасники – нові працівники – коротко повідомляють про себе, тобто знайомляться один з одним. Наступним кроком є їхнє ознайомлення з корпоративною політикою корпорації, її цілями, цінностями. Важливим є також

те, що новим працівникам повідомляють про соціальний пакет, бонусні програми, пільги. Це мотивує працівників до кращого виконання їх посадових обов'язків [79].

В межах вступного навчання ваговою складовою є екскурсія готелем, під час якої нові працівники дізнаються про структуру та інфраструктуру готелю, службові та адміністративні приміщення. Обов'язковою умовою є також проведення інструктажу з техніки безпеки та протипожежних заходів. Описані вище моделі проведення вступного навчання є спільними для усіх працівників. Детальніша увага і більш тривале навчання продовжується вже на робочому місці працівника. Так, якщо працівник має працювати на рецепції, він вивчає алгоритм приймання телефонного дзвінка від гостя готелю, процедуру обслуговування гостя по телефону, стандарти обслуговування гостя та багато ін.

Заслуговує на вивчення досвід мережі Marriott щодо обрання новими працівниками наставника. Однак, це не обов'язково має бути старший за віком та досвідчений працівник. Це може бути і одноліток, проте той, хто вже має певний досвід роботи в готелі та знайомий з її особливостями. Такого наставника називають «бадді» (від англ. buddy – товариш). На відміну від наставника, якого призначає менеджер відділу, де працює новий працівник, бадді обирається новим працівником за власним бажанням. Це стало дієвим методом навчання та отримало й окрему назву «баддінг». Українською мовою його можна перекласти як «партнерство», оскільки учасники є партнерами. Проте в науковій літературі з цього питання все ж таки використовують англomовний термін «баддінг».

Цікавим та ефективним методом навчання нових працівників є досвід навчання новачків в мережі Four Seasons. Як і у всіх готелях, спочатку для таких працівників необхідно вивчити документацію, пройти вступне аудиторне навчання у міні групах. Далі, унікальною рисою, на наш погляд, є використання методу «шедоуінг» (від англ. shadowing – тінь). За своєю сутністю – це спостереження за роботою наставника. Наступний крок – ознайомлення з конкретними вимогами робочого місця [78, с. 21].

До ефективних практик професійного розвитку працівників готельного бізнесу можемо віднести й коучинг (від англ. coach – тренер, наставник), оскільки його головним завданням є розкрити потенціал особистості того, хто навчається. З цією метою [5] коуч разом зі своїм учнем визначають та аналізують освітні потреби учня, формують ціль та ставлять завдання перед собою на поточний рік і перспективу. Відповідно до поставлених завдань укладають план професійного розвитку учня. Упродовж його виконання коуч постійно взаємодіє та підтримує свого учня, допомагає йому досягти поставленої цілі. У додатку А представлено рекомендації, як укласти такий план, щоб він був реальним і міг бути виконаний.

Очевидною перевагою цього методу навчання є те, що під час його виконання має місце метод перехресного навчання. Іншими словами, не лише учень навчається від свого коуча, але й коуч може взяти для себе багато цінного від свого учня. Таким чином, обидва учасники отримують користь для свого професійного розвитку.

Варто зауважити, що згадані вище методи, такі як баддінг, коучинг, перехресне навчання є різновидами наставництва. Традиційно наставництво має на увазі прикріплення до менш досвідченого працівника більш досвідченого, завданням якого є обмінюватися досвідом. Так, у наказі Міністерства соціальної політики України зазначається, що «наставництво передбачає навчання безпосередньо на робочому місці шляхом передання досвідченими працівниками набутого досвіду і знань особі, що потребує професійного навчання, та формування необхідних навичок» [41]. Запровадження наставництва є необхідним для професійної адаптації та сприяння професійному розвитку працівників. Через зростання конкуренції на світовому ринку, а також широке впровадження інноваційних технологій та інформаційно-комунікаційних засобів у діяльність підприємств, тому числі й підприємств індустрії гостинності, виникла необхідність безперервного професійного навчання працівників та постійного підвищення рівня їх кваліфікації. Зазначимо, що для успішної реалізації наставництва необхідно укласти план, в якому відображаються

основні заходи та напрями діяльності. Зразок такого плану представлено у Додатку Б. Проте його подано в узагальненому вигляді. Індивідуальний план наставництва має бути конкретизований та адаптований до потреб кожного працівника. Він заповнюється наставником за такою формою: виконано, не виконано, необхідно повторне вивчення тощо.

Ще одним різновидом наставництва є кураторство, що забезпечує повсякденну підтримку нового працівника чи менш досвідченого у вирішенні робочих питань. Деякі дослідники для його позначення термін менторінг (від англ. mentor – наставник). Вони вважають, що це є сучасним терміном до такого відомого явища, як «наставництво», інші ж намагаються їх розрізнити і вказують на певні відмінності між ними.

Однак, якби не називали цей метод (коучинг, баддінг, менторінг, шедоінг, кураторство), його цілі полягають у тому, щоб:

- «сприяти досягненню працівником високої якості виконуваних робіт, дотриманню ним вимог нормативно-правових актів з охорони праці та організаційно-розпорядчих документів, що визначають права та посадові обов'язки працівника, положень колективного договору;
- формувати і розвивати професійні знання, вміння та навички працівників, передавати їм професійний досвід;
- сприяти соціальній адаптації працівника в трудовому колективі;
- налагоджувати партнерські відносини між працівниками різних професійних і вікових груп, створювати умови для ефективного обміну знаннями та досвідом між ними;
- розвивати мотивацію до встановлення тривалих трудових відносин працівника з підприємством, закріплення працівника на робочому місці, зниження плинності кадрів, формування позитивного іміджу підприємства на ринку праці» [41].

В мережевих готелях метод наставництва є досить популярним. Так, в науковій літературі описано досвід наставництва, що використовують у мережі готелів корпорації Ritz Carlton. За своєю сутністю, це – індивідуальна форма

навчання-наставництва з отриманням сертифікату. У кожному відділі готелю визначають найдосвідченіших працівників, які бажають стати наставниками і поділитися своїм досвідом, знаннями, уміннями з менш досвідченими працівниками. Створюються пари – «наставник – учень», а менеджер з розвитку людських ресурсів виступає куратором такої пари та допомагає їм методично правильно організувати весь процес навчання, який триває 21 робочий день. По закінченню програми наставництва, працівник-учень виконує контрольне завдання та отримує сертифікат [78, с. 21]. Таким чином, і наставник, і працівник-учень професійно розвиваються. Наставник розвиває та удосконалює свої педагогічні уміння та навички, а працівник-учень отримує необхідні знання та уміння для виконання службових обов’язків конкретної посади. Як зазначає С. Бабушко, на практиці досить важко розрізнити той чи інший вид наставництва, адже в чистому вигляді вони не зустрічаються, а поєднують в собі риси декількох видів [3, с. 386].

Аналізуючи наведені приклади навчальних програм для працівників готельного бізнесу, можемо констатувати, що їх професійний розвиток здійснюється переважно через навчання, яке може бути двох видів:

- на робочому місці, тобто готельне навчання;
- поза-робочим місцем або позаготельне навчання (див. рис.2.2).



Рис.2.2. Складові професійного розвитку працівників готельного бізнесу.
Джерело: самостійно розроблено автором.

Причому, на робочому місці це групове навчання (аудиторне) та індивідуальне (наставництво), а в позаготельному навчанні – самоосвіта, що здійснюється за допомогою сучасних електронних засобів навчання.

В контексті сказаного вище, доцільно підсумувати, що найбільш ефективними методами навчання і професійного розвитку працівників готельного підприємства є наставництво та його різновиди. Усі навчальні програми, що були описані вище, використовуються в готелях для професійного розвитку працівників. Як засвідчує досвід, вони є ефективними та дієвими, оскільки є практико-орієнтованими та побудованими на основі аналізу практичного досвіду функціонування готелів, освітніх потреб готельних працівників, врахування стратегічної цілі готельного підприємства – надати гостю послуги гостинності високої якості та отримати прибуток.

2.2. Професійний розвиток фахівців готелів в Україні

Перш, ніж розглянути стан професійного розвитку фахівців готельного бізнесу в Україні, звернемося до аналізу нормативно-правових засад професійного розвитку фахівців загалом.

Варто відзначити, що, починаючи з 2000 р., в Україні було підготовлено та введено в дію кілька законів, низку підзаконних актів, розпоряджень та інших документів, що регламентують професійне навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та професійний розвиток. Їх коротка характеристика представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Нормативно-правове забезпечення професійного розвитку фахівців в Україні

Назва документу	Розробник	Тип документу	Дата прийняття
Про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту	Міністерство праці та Міністерство освіти та науки	Положення N 201/469	31 грудня 1998 р.

Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві	Кабінет Міністрів України	Розпорядження № 13	24 січня 2001 р.
Про професійне навчання кадрів на виробництві	Міністерство праці та Міністерство освіти та науки	Положення № 127/151	26 березня 2001 р.
Міжвідомча консультативна рада з питань підготовки кадрів на виробництві	Міністерство праці	Методичні рекомендації з питань підготовки кадрів на виробництві	2001 р.
Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року	Кабінет міністрів України	Розпорядження № 158-р	20 березня 2006 р.
Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників	Міністерство праці та соціальної політики України	Наказ №564	3 грудня 2008 р.
Рекомендації щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію	Міністерство праці та соціальної політики України	Наказ №564	3 грудня 2008 р.
Про професійний розвиток працівників	Верховна Рада	Закон України	12 січня 2012 р.
Про післядипломну освіту	Міністерство освіти та науки України	проект Закону України	13 листопада 2013 р.

Джерело: систематизовано автором за [22; 29; 36;40; 42; 44; 45].

Для того, щоб описати досвід професійного розвитку працівників готельного бізнесу, доцільно, передусім, проаналізувати ринок послуг гостинності в Україні. Задля отримання об'єктивної картини, звернемося до статистичних даних Державна служба туризму і курортів України. На рис. 2.3 представлено види розміщень та їх частку у готельному бізнесі України.



Рис. 2.3. Основні види розміщень на готельному ринку України.
Джерело: систематизовано за [18].

Як бачимо з рис.2.3, на вітчизняному готельному ринку представлені такі види розміщень, як готелі, туристичні бази, гірські притулки, гуртожитки для приїжджих, кемпінги, агротелі, хостели. Але домінуючу частку займають готелі. Варто зазначити, що серед готелів, основними «гравцями» на вітчизняному ринку гостинності є мережеві та незалежні готелі. Причому, мережеві готелі є двох видів:

- ті, що входять до відомих світових мереж;
- ті, що входять до національних мереж.

Готелі другого виду становлять 1,5% від загальної кількості готелів в Україні, а готелі першого виду – 0,5%. Як бачимо, показники є доволі невисокими, особливо у порівнянні зі провідними країнами світу. Так, частка готелів міжнародних брендів у США становить 70% від загальної кількості готелів країни; у Великій Британії цей показник складає 15%, а у Франції – 10% [20].

Загалом на готельному ринку України функціонують представники 9 міжнародних мереж, серед яких «Accor Hotels» (Франція), «Fairmont Hotels &

Resorts» (Канада), «Hilton Hotels & Resorts» (США), «Hyatt Hotels Corporation» (США), «Intercontinental Hotel Group» (Великобританія), «Leading Hotels of the World» (США), «Rezidor Hotel Group» (Бельгія), «Rixos Hotels» (Туреччина), «Wyndham Hotel Group» (США). У Криму – «Rezidor Hotel Group» (Бельгія), «Best Western International» (США). Повний перелік міжнародних мережевих готелів, що функціонують в Україні, представлено у додатку В.

Першою з міжнародних мереж на ринок України вийшла мережа «Rezidor Hotel Group». У 2005 р. у м. Києві було відкрито 4* готель «Radisson Blu». Сьогодні найбільшу кількість готелів у своєму складі мають «Accor» (4 готелі) і «Rezidor» (4 готелі). Представники інших мереж відкрили лише по-одному готелю, які, головним чином, функціонують у столиці України – м. Київ. Якщо аналізувати по критерію «номерний фонд», то цей показник є найбільшим у компанії «Rezidor» (867 номерів), а найменшим – «Leading Hotels of the World» (140 номерів).

На готельному ринку України діють три національні готельні мережі, серед яких «Premier Hotels and Resorts», «Reikartz Hotels & Resorts», «Royal Hospitality Group». Першою національною мережею стала «Premier Hotels & Resorts», яка налічує 19 готельних комплексів у сегменті 3*, 4* та 5* у 14-ти великих містах України, зокрема у м. Києві, м. Дніпрі, м. Львові, м. Одесі, м. Полтаві, м. Сумах, м. Харкові, м. Херсоні та ін. Кількість номерного фонду мережі «Premier Hotels & Resorts» складає понад 2 тис. номерів. Першими готелями, що увійшли до складу «Premier Hotels and Resorts», стали 5* зіркові готелі «Premier Palace» у м. Києві та «Оренда» у м. Ялті.

Інша національна готельна мережа – «Reikartz Hotel Group», яка об'єднує 38 готелів в Україні та за її межами, з яких 34 знаходяться на території України, 4 готелі за кордоном – в Казахстані, Німеччині та Швеції [23]. Мережа включає в себе готелі в сегменті 3*, 4* та 5*.

Мережа активно розвивалася до пандемії COVID-19 та до війни, підступно розв'язаної російською владою. Так, щороку в Україні відкривався один новий готель компанії «Reikartz». Останнім новим готелем став у вересні 2017 р.

«Reikartz Collection Dnepr» у м. Дніпро. Таким чином у місті функціонує два готелі цієї мережі.

Аналіз готелів цієї мережі демонструє, що бренд «Reikartz Hotel Group» охоплює чотири мережі: «Reikartz Collection», «Raziotel», «Optima», «VitaPark» [54, с.88]. Карту готелів цієї мережі представлено у Додатку Г.

Партнером мережі «Reikartz Hotel Group» є мережа «UA Hotel Alliance», що об'єднує немережеві готелі. Останні представлені двома брендами: «Alliance City», тобто міськими готелями, що знаходяться в центральних частинах міста, та готелі «Alliance Resorts», орієнтовані на забезпечення спокійного відпочинку на морі, в горах або за містом.

Ще одна відома національна готельна мережа – «Royal Hospitality Group», до складу якої входить 10 сучасних готелів європейського рівня. Готелі цієї мережі переважно розташовані в м. Києві, м. Трускавці та гірськолижному курорті Буковель.

Порівнюючи описані вище національні мережі, ми з'ясували, що їх відрізняє, насамперед, географічне розташування та орієнтація на різні цільові категорії споживачів. Так, готелі мереж «Premier Hotels & Resorts» та «Royal Hospitality Group» розташовані у великих промислових містах України (м. Київ, м. Харків, м. Донецьк), а також у рекреаційних зонах АР Крим та містах Західної України. Натомість, готелі мережі «Reikartz Hotel Group» розташовані в областях України, де потік туристів є доволі незначним. Проте перевагою цієї мережі є її орієнтація на середній клас споживачів, що робить її унікальною та забезпечує відсутність конкурентів на ринку.

Варто також згадати й організацію ПрАТ «Укрпрофтур», яка є найбільшим в Україні туристичним об'єднанням. Це об'єднання не є готельною мережею в чистому вигляді, оскільки до її складу входять акціонерні товариства, туристичні господарства, екскурсійні бюро та інші підрозділи, мета яких полягає у забезпеченні оздоровлення та активного відпочинку всіх верств населення. Проте до її 69 туристичних господарств належать готелі, туристично-оздоровчі комплекси, пансіонати, туристичні бази і кемпінги. Їх загальна місткість понад

15,3 тис. ліжко-місць. Серед найбільш відомих готелів: «Лісова пісня» м. Ковель, «Прикарпаття» м. Івано-Франківськ, «Турист» м. Львів, «Турист» м. Кропивницьке, «Турист» м. Миколаїв, «Хортиця» м. Запоріжжя, «Турист» м. Полтава, «Турист» м. Чернівці, «Турист» м. Рівне, «Рассвет» м. Дніпро, «Дружба» м. Київ, «Турист» м. Київ [Огляд українських]. Очевидним є наявність готелів з однаковою назвою «Турист» і одним власником – ПрАТ «Укрпрофтур». Таким чином, готелі «Турист» також можна вважати мережевими готелями.

Завдяки успішному розвитку національних мереж готелів в допандемічний і довоєнний період, а також враховуючи високу якість послуг гостинності, що вони надають, вважаємо доцільним вивчити досвід організації та забезпечення освітніх можливостей для персоналу цих готелів. Адже логічно припустити, що якісні послуги пропонуються добре підготовленими працівниками. Для цього звернемося до аналізу досвіду навчання персоналу компанії Reikartz».

Як свідчить аналіз, у минулому система підготовки працівників готельної індустрії зводилася переважно до їх практичної підготовки на робочому місці та періодичного підвищення кваліфікації. Мова про систематичне і безперервне навчання працівників чи їх професійний та особистісний розвиток взагалі не йшла. Відтак, рівень підготовки працівників готельної індустрії залишав бажати кращого, у тому числі й послуги гостинності та сервіс, які надавалися вітчизняними готелями. Можна стверджувати, що наявні система підготовки працівників готельних підприємств не відповідали запитам ринку і споживачів, зокрема оновлення професійних навичок працівників були безсистемними і спорадичними; не практикувалося оцінювання знань, умінь і навичок працівників в межах окремо взятого готелю; тематика курсів, що пропонувалася для працівників готелів, не відповідали їх інтересам і потребам; відсутність підготовлених менеджерів для проведення навчання персоналу на робочому місці; недосконалість загальної системи підвищення кваліфікації працівників. З огляду на вказане, можна констатувати, що «назріла об'єктивна необхідність формування концептуально нового підходу до навчання та підвищення кваліфікації персоналу в готельному господарстві» [9, с. 565].

Одним із таких нових підходів до навчання персоналу вітчизняних готельних підприємств стала ініціатива створення постійних центрів навчання на зразок корпоративних шкіл і центрів світових готельних мереж. Перевагою такого постійно діючого центру навчання стає відповідність змісту програм підвищення кваліфікації освітнім потребам самих працівників. Така відповідність досягається завдяки визначенню того, що насправді потребують працівники готелів. Задля цього спочатку визначається рівень відповідності кваліфікації працівників та їх компетентністю. За результатами визначаються освітні потреби та формується бюджет на навчання працівників. Крім того, у центрах навчання розробляються критерії визначення ефективності проведеного навчання співробітників. Іншими словами, зусиллями експертів з центрів навчання визначається, як підвищується ефективність діяльності працівників у відповідності до вкладених фінансів на їхнє навчання.

Експертами таких центрів розробляються навчальні програми для різних категорій працівників готелю з урахуванням викладених вище вимог. Однак, спільним для усіх програм таких шкіл є використання наступних форм:

- внутрішнього навчання (навчання на робочому місці та навчання поза межами робочого місця, але в межах готельного підприємства);
- зовнішнього навчання.

Так, провідний український готельний оператор «Premier Hotels and Resorts» відкрив у 2012 р. постійно діючий центр навчання персоналу готельних підприємств – Вищу школу готельного бізнесу (ВШГБ). Школа пропонує комплексний курс підвищення кваліфікації й підготовки вищого управлінського персоналу готелів, який охоплює 12 основних підрозділів готелю. Курс представляє собою інтенсивне навчання готельєрів і розроблений експертами готельного оператора мережі готелів Premier. Його мета – удосконалити навички управління, прийняття стратегічних рішень, оптимізації роботи готелю, розподілу завдань і функцій кожного з підрозділів, системного аналізу результатів діяльності готелю. Курс складається з 19 тренінгів, в яких мають взяти участь слухачі протягом року. Він побудований за модульним принципом,

що дозволяє учасникам пройти весь курс або комбінувати окремо вибрані модулі. Комплексний навчальний курс розраховано на вищий управлінський персонал, зокрема директорів, керуючих, керівників підрозділів, власників готелів, а також бажаючих відкрити готель, змінити сферу діяльності, побудувати кар'єру в готельному бізнесі, поліпшити роботу готелю, що вже функціонує. Прикметно, що викладачами цього курсу є кращі готельєри-практики, керівники основних підрозділів готелів і керуючої компанії мережі готелів Premier [14].

Прикладом дієвості та результативності діяльності постійно діючого центру навчання працівників готельної індустрії може стати Школа гостинності компанії «Reikartz», яка розробляє комплексні навчальні програми, що охоплюють максимально можливі послуги гостинності, що пропонуються у мережі готелів «Reikartz». При цьому, реалізуючи ці навчальні програми, до уваги беруться особливості функціонування та конкретні умови для кожного готелю мережі. Разом з тим, усі створені програми навчання працівників цієї мережі готелів мають схожі ознаки (див. рис. 2.4).

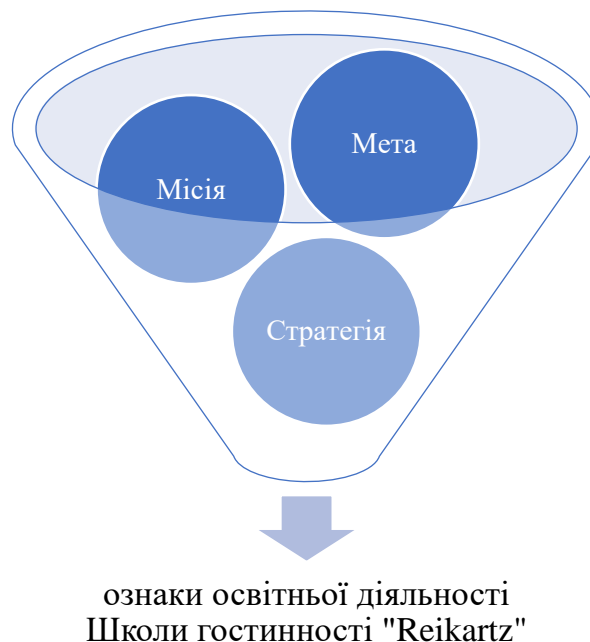


Рис. 2.4. Спільні ознаки діяльності Школи гостинності «Reikartz». Джерело: систематизовано автором за [55].

Деталізуючи спільні ознаки освітньої діяльності Школи гостинності «Reikartz», необхідно зазначити, що їхня спільна мета полягає у підвищенні рівня сервісу, що надається гостям, та оптимізації діяльності готелів через освіту та консалтингові послуги; їхня місія – навчити співробітників мистецтву гостинності, таким чином підвищуючи якість сервісу в готелях мережі; максимальне задоволення гостей від отриманих послуг гостинності через розвиток персоналу готелів є їхньою стратегією.

Напрямів, що пропонуються у Школі гостинності, поки що два: готельна справа та управління продажами. Тривалість навчання становить чотири тижні, два тижні теоретичної підготовки та два тижні практики на базі одного з готелів мережі. Прикметно, що навчання є безкоштовним. Школа оплачує проживання та харчування «повний пансіон» на час навчання. У вимогах до вступників на ці програми значиться наявність вищої або неповної вищої освіти за фахом: туризму, готельний менеджмент, готельно-ресторанна справа.

У 2015 р. в рамках діяльності Школи гостинності було організоване виїзне навчання в Анталії (Туреччина), де проведено навчальний тренінг «Внутрішнє життя мережевих готелів». З 2016 р. Школа почала надавати консалтингові послуги; зайнялася розробкою стандартів для готелів, що входять до складу Альянсу незалежних готелів України; розроблено чек-листи для «таємного гостя»; проведено навчальні тренінги для усіх служб готелів мережі, зокрема для: служб прийому гостей та їх розміщення; ресторанного сервісу; служби прибирання та ін. Список навчальних тренінгів подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Перелік навчальних тренінгів у Школі гостинності «Reikartz»

№ з/п	Назва тренінгу	Тривалість навчання	Кількість учасників
1.	Служба прийому та розміщення гостей	2 дні (15 год.)	4-8 осіб
2.	Служба прибирання	2 дні (16 год.)	4-12 осіб
3.	Мікс 1	1 день (8 год.)	4-10 осіб
4.	Мікс 2	1 день (8 год.)	4-10 осіб
5.	Робота зі скаргами	1 день (8 год.)	2-10 осіб
6.	Служба ресторанного сервісу	3 дні (24 год.)	4-10 осіб

7.	Техніка продаж	1 день (8 год.)	4-8 осіб
8.	Стресостійкість та позаштатні ситуації	1 день (8 год.)	4-10 осіб
9.	Командоутворення	1 день (8 год.)	4-8 осіб
10.	Наставництво	1 день (8 год.)	4-8 осіб
11.	Ораторське мистецтво	1 день (8 год.)	4-8 осіб

Джерело: за [9].

Аналізуючи цей список, варто відмітити, що теми тренінгу виходять за межі виконання службових обов'язків працівниками різних служб готелю. До прикладу, тренінги присвячені питанням організації та проведення наставництва, чи розвитку ораторського мистецтва, розвитку навичок командоутворення чи стресостійкості націлені на розвиток м'яких навичок (англ. soft skills). Отже, це вже не є просто підвищенням кваліфікації через навчання, а таке навчання можна по праву вважати складовою професійного розвитку працівників готельних підприємств.

Для формування кадрового корпусу керівних кадрів Школою гостинності розроблено у 2018 р. нову програму «Молодий керівник», що розрахована на випускників закладів вищої освіти за спеціальністю 242 Туризм та 241 Готельно-ресторанна справа. Тривалість програми 5 тижнів, з них 2 дні теорії та 4 тижні практики в готелях мережі «Reikartz». Ті, хто успішно пройдуть навчання за цією програмою, зможуть обіймати такі посади: керуючий готелем; заступник керуючого готелем; співробітник служби ресторанного сервісу; співробітник відділу продажів; співробітник відділу логістики; співробітник відділу маркетингу та ін. [8].

У 2019 р. разом з журналом «Академія гостинності» Школа Reikartz Hotel Group провела дводенний семінар-практикум «Сієста готельєра» в м. Ірпінь Київської обл. Цей освітній захід можна вважати інноваційним завдяки формату його проведення – без краваток і формальностей. Його мета – сприяти всебічному розвитку особистості працівників готельного бізнесу. Дводенна програма розділена на тематичні блоки. Перший блок присвячено crash-тесту особистості, було розкрито такі теми, як ораторське мистецтво, фізіогноміка,

техніки та технології ведення переговорів. Другий блок повністю присвячено різним бізнес-кейсам у сфері гостинності: просування продукту на ринок за допомогою маркетингових інструментів SMM і SEO, стандартизація роботи кадрів, проблеми, що виникають при впровадженні та контролі стандартів і шляхи їх вирішення [8].

Не лише успішні готельні мережі на теренах України проводять навчання свого персоналу. Попри те, що, наприклад, готелі ПрАТ «УКРПРОФТУР» не вирізняються високою якістю сервісу, чи новітнім обладнанням та умеблюванням номерів своїх закладів розміщення, все ж таки топ менеджмент усвідомлює важливість проведення навчання персоналу саме для підвищення якості послуг, а відтак і рентабельності готельних підприємств. Аналіз сайтів готелів ПрАТ «УКРПРОФТУР» засвідчив це. Зокрема, з метою підвищення професійних навичок працівників готелів системи ПрАТ «УКРПРОФТУР» необхідних для ефективної роботи служби прийому та розміщення гостей та хаускіпінгу, підвищення якості обслуговування гостей регулярно проводяться навчання персоналу. Так, управлінням маркетингу і розвитку цієї організації було розроблено та впроваджено «Стандарт роботи служби прийому і розміщення та хаускіпінгу» для мережі готелів ПрАТ «УКРПРОФТУР». Стандарт покликаний допомогти співробітникам готелю якісно виконувати свої обов'язки. У ньому охоплено основні процеси, що виникають під час обслуговування гостя: звернення щодо бронювання номеру, прибуття до готелю, надання основних та додаткових послуг, прийняття оплати, виселення. Крім того, у стандарті регламентовано роботу покоївок щодо організації всіх видів прибирання номерів, приміщень готелю та прилеглих територій. В стандарті відображено типові ситуації, що часто виникають під час обслуговування гостей та прописано алгоритм дій співробітників. Такі нововведення потребували навчання працівників відповідних служб. Відтак, для ефективного впровадження нового стандарту обслуговування було проведено наступні навчання:

- для старших адміністраторів та чергових адміністраторів на тему «Служба прийому та розміщення. Стандарти сервісної комунікації»;

- для старших покоївок та покоївок на тему «Стандарти роботи служби хаускіпінгу» [24].

Викладений досвід навчання і професійного розвитку працівників готельного бізнесу в Україні засвідчив, що таке навчання проводиться переважно у мережевих готелях. Логічно припустити, що у незалежних готелях підготовка працівників до якісного виконання службових обов'язків також проводиться. Однак, скоріше за все, це разове або спорадичне, не системне навчання. І такий стан речей зумовлено кількома об'єктивними причинами. По перше, як нам видається, незалежні невеликі готелі не можуть дозволити собі значне інвестування у навчання своїх працівників. По-друге, у штатній структурі таких готелів відсутня посада менеджера з навчання і професійного розвитку чи менеджера з розвитку людських ресурсів. По-третє, відповідальність за підвищення кваліфікації працівників лягає на плечі самих працівників. Також, можливо, що на сайтах невеликих готелів просто відсутня інформація про професійний розвиток їх працівників.

Зважаючи на викладене вище, можемо констатувати, що ситуація з навчанням працівників готельного бізнесу в Україні потребує кардинальних змін. Для українських готельних підприємств може стати корисним зарубіжний досвід навчання і професійного розвитку працівників, який було описано у попередньому підрозділі. Проте при використанні його прогресивних ідей та освітніх ініціатив необхідно враховувати економічні, соціально-політичні, психологічні та культурні аспекти умов праці у вітчизняних готелях. Таким чином, професійний розвиток працівників готельної індустрії в Україні, як й інших працівників, регламентується відповідним Законом України, проте на практиці потребує оптимізації системи підвищення кваліфікації, зростання зацікавленості роботодавців, а також самих працівників до професійного та особистісного розвитку.

2.3. Тенденції у професійному розвитку працівників готельного господарства

Термін «тенденція» походить від латинського слова «tendere», що означає «спрямовувати, прагнути». Відповідно до Академічного тлумачного словника української мови [1], термін означає «напрямок розвитку чого-небудь», «прагнення, намір, властиві кому-, чому-небудь».

Отже, нашим завданням є розкриття основних напрямів розвитку такого явища як професійний розвиток. Очевидним є той факт, що існують тенденції, що характеризують професійний розвиток працівників безвідносно до сфери їх діяльності. Іншими словами, це універсальні тенденції, що спостерігаються у будь-якій професійній діяльності. Та специфічні тенденції, що спостерігаються чи притаманні окремо взятій сфері діяльності. У нашому випадку, ті, що характерні для працівників готельного бізнесу.

Тому у цьому підпункті спочатку розкриємо універсальні тенденції професійного розвитку працівників у сучасних умовах, а потім специфічні – ті, що властиві готельному бізнесу.

Як зазначають дослідники питань професійного розвитку персоналу, нині чітко простежується кардинальна зміна розуміння сутності професійного розвитку: від традиційного навчання персоналу до цілісного розвитку кожного фахівця [91, с. 161; 3; 4], тобто від простого навчання (training) до такого, що підтримує та заохочує індивідуальне учіння (learning). Його і назвали «зсувом від навчання до учіння» [81, с. 20].

На переконання групи зарубіжних дослідників Дж Кулена (J. Cullen), К. Гадживасілоу (K. Hadjivassillou), Е. Гамільтон (E. Hamilton), Дж. Келлегер (J. Kelleher), Е. Соммерлад (E. Sommerlad) та Е. Стерн (E. Stern), у професійному розвитку працівників спостерігається не один, а кілька зсувів, зокрема:

- від процесів, де мали місце індивідуальний та особистісний розвиток працівника до «інструментального фокусу», тобто навчання працівників на усіх рівнях підпорядковане стратегічній меті –

забезпечити конкурентоспроможність підприємству, де вони працюють;

- інтеграція навчання персоналу в усі види діяльності підприємства, в його стратегію, культуру і всі без винятку структури;
- від теоретизованого навчання (отримання абстрактних та теоретичних знань) до набуття працівниками практичних знань та технологій «know-how»;
- від отримання результатів навчання у формі компетентностей та навичок, які можна використовувати і в інших професійних контекстах, до результатів, що є нематеріальними, і сприймаються як колективне розуміння, відданість та моральні зобов'язання перед підприємством [67].

Узагальнюючи сутність цих змін, вітчизняна дослідниця професійного розвитку фахівців сфери туризму, С. Бабушко зауважує, що їх можна розглядати як *зсув від традиційного до інноваційного навчання працівників* [35, с. 107].

Очевидним стає те, що традиційне навчання фахівців є процес отримання знань і набуття необхідних навичок, організований підприємством. Інноваційність проявляється, насамперед, у тому, що нині це – самокерований процес, в якому працівник власноруч конструює нові знання, уміння та навички [81, с. 20]. Сучасний працівник все більше починає займатися самоосвітою. Як свідчать дані Американського товариства навчання та розвитку (ASTD), 30% працівників для цього використовують електронні засоби [57].

Отже, інноваційною рисою професійного розвитку працівників стає *самоосвіта, роль якої поступово зростає*. Можливість і доступність навчатися та професійно розвиватися цінуються сучасними працівниками все більше. Так, зарубіжні дослідники Дж. Малколм (J. Malcolm), К. Воган (K. Vaughan), П. Ходкінсон (P. Hodkinson), Дж. Харт (J. Hart), Х. Коллі (H. Colley) вважають, що саме ці можливості можуть стати «найбільш привабливим для працівників» у пошуку робочого місця [97, с. 12].

Науковці навіть вивели формулу, з якої видно, що роль самоосвіти у професійному розвитку є доволі вагомою: «70-20-10». Це означає, що 70% нових знань та навичок працівники здобувають самостійно, завдяки своєму досвіду, 20% знань вони отримують від своїх колег через співпрацю і лише 10% завдяки корпоративному навчанню [66, с. 8].

Пояснимо на прикладі. У минулому, організації, компанії чи підприємства організовували навчання своїх працівників, забезпечуючи їх професійний розвиток через демонстрацію переваг кар'єрного розвитку. Тобто навчання підпорядковувалося меті – успішно побудувати кар'єру. Насправді, це був і залишається ефективний прийом і найсильніша мотивація для професійного розвитку. Проте нині до зазначеного мотиву успішно приєднується особиста відповідальність кожного працівника за результати діяльності його/її підприємства. Це досягається завдяки створенню на підприємстві сприятливого середовища для навчання і професійного розвитку кожного. Підприємство перетворюється на «організацію, що навчається». Таким чином, у професійному розвитку працівників простежуються дві тенденції, що притаманні більшості бізнесів та видів діяльності: *перехід від традиційного навчання працівників до їх цілісного розвитку* та *перетворення підприємства на «організацію, що навчається»*.

Перейдемо до розгляду тенденцій у професійному навчанні працівників готельного бізнесу.

Відомо, що практики професійного розвитку відрізняються залежно від розміру підприємства. Так, навчання персоналу та освітні програми, швидше за все, заохочуються та здійснюються у великих організаціях [84]. Є також докази того, що з різних причин, навчальна активність значно нижча серед роботодавців, невеликих за розмірами, ніж у середніх і великих роботодавців [70]. Це ж стосується і готельних підприємств. Так, мережеві готелі мають цілі комплекси тренінгових програм та різноманітні навчальні програми з питань функціонування готелю. Вони розробляються спеціально навченими фахівцями, які залучаються до цього. Крім того, більшість мережевих готельних

підприємств мають свої корпоративні школи чи корпоративні університети, до завдань яких входить розробка навчальних програм для усіх рівнів професійної діяльності працівників готелю, починаючи від вступного інструктажу до професійного розвитку топ-менеджера готелю. Натомість, для власників–керівників малого та середнього бізнесу, пріоритетним є їх безпосередня діяльність у всіх аспектах повсякденної діяльності. Це означає, що можливості для розвитку своїх професійних навичок та особистісного розвитку стають обмеженими. Тобто, коли керівнику невеликого готелю потрібно обирати між вкладенням інвестицій у навчання свого персоналу чи, наприклад, косметичний ремонт готелю чи в заміну старих меблів, він/вона, радше за все, оберуть другу опцію. Таким чином, вони цілеспрямовано обмежують розвивальні можливості своїх підлеглих, у тому числі й для себе [70]. Отже, простежується тенденція **залежності рівня активності навчання персоналу від розміру підприємства.**

В межах зазначеної тенденції, спостерігається ще одна, яка стосується місця проведення навчання персоналу. Як зазначають науковці, у великих підприємствах готельного бізнесу навчання персоналу здійснюється переважно у системі формальної освіти, тобто у закладах освіти. Відтак, у невеликих сімейних готелях і готелях середнього розміру, що не є частиною мережі, навчання персоналу часто є неформальним і проводиться безпосередньо на робочому місці [84]. Прикметно, що невеликі за розмірами туроператори, за результатами наукових досліджень С. Бітон (S. Beeton) та Б. Граетц (B.Graetz) «не схильні брати на себе зобов'язання щодо навчання та освіти свого персоналу, які пропонуються зовнішніми провайдерами освітніх послуг» [60, с.113]. Те ж саме можна стверджувати і стосовно невеликих і середніх готелів. Вони віддають перевагу навчанню персоналу на робочому місці, оскільки це менш дороговартісно і насамперед тому, що таке навчання є інтегрованим у повсякденну діяльність готелю.

Отже, ще одна тенденція у професійному розвитку фахівців готельних підприємств демонструє, що **навчання персоналу у великих мережевих готелях здійснюється у формальній освіті** або ж переважно завдяки програмам,

розробленим зовнішніми провайдерами, зокрема корпоративними школами. *Невеликі та середні готелі віддають перевагу навчанню персоналу* на робочому місці, що інтегроване у повсякденну діяльність працівників, тобто у *неформальній освіті*.

Зазначимо, що туризм є індустрією, в якій дуже високо цінується якість наданих послуг. А для надання якісних послуг необхідно, щоб персонал мав відповідні знання, навички та уміння. Разом з тим, варто відзначити, що для більшості посад у туризмі, у тому числі й готельному бізнесі, не потрібні теоретичні знання чи спеціальна туристична освіта. Насамперед, вимагаються практичні знання, уміння та навички. Тому багато роботодавців не повною мірою цінують диплом про вищу туристичну освіту та інші дипломи формальної освіти, а віддають перевагу працівникам з практичним досвідом роботи у готельному бізнесі [102, с. 3]. У сфері послуг, до яких належить готельний бізнес, це непогано, оскільки тут цінуються саме навички роботи з людьми. Завдяки цим навичкам працівники готельного підприємства можуть «створити або ж повністю зруйнувати досвід гостя готелю» [59, с. 783].

Ці навички називаються *soft skills* та розглядаються в літературі як протилежні за своїм змістом професійним навичкам, тобто *hard skills* (жорсткі навички). *Hard skills* являють собою комплекс професійних знань і компетентностей, необхідних для успішного виконання поставлених професійних завдань, наявність яких можна перевірити та виміряти. Натомість, м'які навички – це такий комплекс компетентностей, які не мають безпосереднього стосунку до професійних знань і не залежить від специфіки роботи. Однак, без них успішна кар'єра в будь-якому бізнесі є неможливою. Ще однією відмінністю між цими групами навичок є відсутність сертифікатів і дипломів, які б підтверджували наявність соціальних навичок у людини. Логічно, адже ці навички є радше якостями людини, рисами її характеру, наприклад, привітність, стриманість. Разом з тим, наголосимо, що м'які навички можна і розвинути. Однак, цей процес є тривалішим за розвиток професійних

навичок, він не має сертифікації й довести наявність soft skills у працівника набагато складніше [56].

Зважаючи на те, що в сфері туризму більше затребуваними є саме м'які навички, оскільки більшість професій є безпосередньо пов'язана з людьми – клієнтами, партнерами, колегами, для того, щоб мати успішну кар'єру необхідно володіти різними соціальними навичками: вмінням грамотно, доступно і зрозуміло висловлювати свої думки, вмінням слухати, вмінням виступати публічно, вмінням налагодити взаєморозуміння з клієнтом, вмінням працювати в команді та ін.

Виконуючи дослідження, ми звернулися до результатів опитування роботодавців в туристичному бізнесі, яке було здійснено у 2016 р. компанією Training Aid щодо освітніх можливостей для фахівців сфери туризму [76].

І роботодавці, і працівники наголошували на важливості м'яких навичок у туристичному бізнесі, адже вони дозволяють ефективно та гармонійно взаємодіяти з іншими людьми, наприклад завдяки критичному мисленню, командній роботі та співпраці, самомотивації, цікавості та прагненню до подальшого навчання. На відміну від професійних знань і навичок, які швидко застарівають, здатність швидко сприймати нову інформацію та легко навчатися набувають особливої цінності у швидкоплинний час та умовах, що постійно та динамічно змінюються. Тому компанії цінують таких співробітників, які легко навчаються, відкриті новим знанням, легко адаптуються до нових умов і можуть знаходити нестандартні рішення. Загалом, роботодавці вказують на дві групи соціальних навичок: універсальні та «людські навички», тобто вміння працювати з людьми.

З огляду на викладене вище, представимо на рис. 2.5 складові соціальних навичок у готельному господарстві, які, на погляд роботодавців, є найзатребуванішими у сучасних умовах.

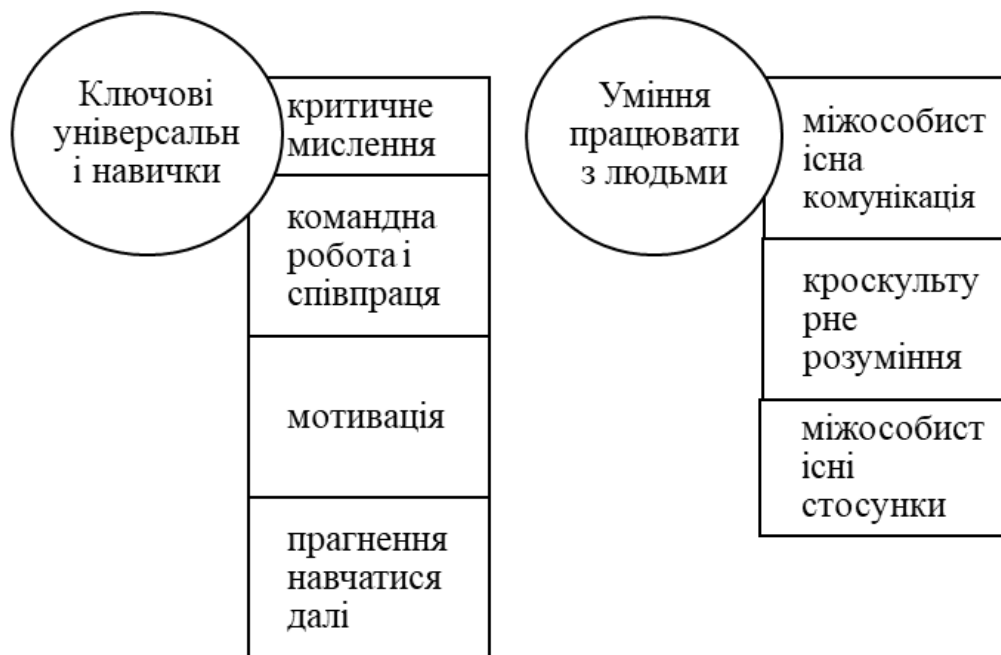


Рис.2.5. Складові соціальних навичок (soft skills) у туризмі.
Джерело: розроблено за [76].

За результатами досліджень TrainingAid, роботодавці у сфері туризму прагнуть мати співробітників, які здатні, передусім, «знайти наявну якісну інформацію для потреб бізнесу» [76, с. 13]. Крім того, на їхнє переконання, важливо не лише мати глибокі знання, але й уміти перетворювати наявну чи знайдену інформацію та знання в практичні дії.

Також роботодавці у сфері туризму підкреслюють важливість навичок спілкування з людьми, у тому числі міжособистісного спілкування (вербального та невербального, онлайн та віч-на-віч), міжкультурного розуміння та міжособистісних стосунків, як між колегами, так із клієнтами. До прикладу, було названо «пристрасть до людей» найважливішою професійною рисою у туризмі. Це видається цілком закономірним, адже туризм, за своєю суттю, стосується людей: тих, які складають різні спільноти та організації, які створюють, керують, просувають і беруть участь у подорожах. Тому не дивно, що багато професіоналів туристичної галузі вважають «навички роботи з людьми» ключем до успіху у професії.

Разом з тим, деякі науковці застерігають, що такий підхід до людських ресурсів (розвиток лише м'яких навичок) з часом приводить до того, що готельне

підприємство має високий рівень набору працівників, однак низький рівень їхньої підготовки. Як наслідок, за висловом С. Джеймсона (S. Jameson), створюється дефіцит необхідних знань і навичок [80, с. 44].

Відтак, щоб стати успішним готельне підприємство має подолати цей дефіцит навичок. В цьому ключовим стає професійний розвиток [72]. Тож закономірним є висновок науковців Б. Денічі (B. Denizci) та А. Таскі (A. Tasci), які стверджують, що інвестування в туризм людського капіталу «через освіту та навчання є і логічним, і стратегічним» [69, с. 611].

До прикладу, група науковців у складі Л. Двайєра (L. Dwyer), Д. Едвардса (D. Edwards), Н. Містіліс (N. Mistilis), С. Роман (C. Roman) та Н. Скотт (N. Scott), з'ясувала, що для успіху туристичного підприємства найбільш вагомими є «мовні навички, навички обслуговування клієнтів і культурне розуміння». Цей висновок можна, по праву, застосувати і до готельного підприємства.

Враховуючи викладене, можна констатувати, що помітною тенденцією в готельному бізнесі є *цінування м'яких (практичних) навичок і досвіду працівників* особливо тих, хто знаходиться у прямому контакті з гостями готелю. Натомість, туристична освіта є важлива для менеджерів середньої та вищої ланок готельного підприємства.

Підсумовуючи виокремлені тенденції професійного розвитку працівників у готельному бізнесі, узагальнимо їх графічно на рис. 2.6.

Таким чином, у професійному розвитку працівників готельного бізнесу виокремлюються універсальні тенденції, що притаманні будь-якому виду професійної діяльності у будь-якому секторі економіки, а саме: зростання ролі самоосвіти та зсув від традиційного навчання працівника на робочому місці до інноваційного навчання; орієнтація на цілісний розвиток працівника; перетворення підприємства на «організацію, що навчається».



Рис. 2.6. Наявні тенденції у професійному розвитку працівника на сучасному етапі.

Джерело: розроблено автором.

Останній передбачає власне професійний розвиток та розвиток особистісний. Разом з тим, простежуються й специфічні тенденції, що характерні для працівників готельного бізнесу, зокрема: зниження витрат готельного підприємства на навчання своїх працівників; нерівномірний розподіл витрат між відділами готельного підприємства; залежність обсягів навчання від розміру підприємства; прихильність великих готелів до формальної освіти, а середніх і невеликих готелів до неформальної освіти; пріоритетність досвіду і практичних навичок працівника над теоретичними знаннями і туристичною освітою.

РОЗДІЛ 3.

ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ У ПРОФЕСІЙНОМУ РОЗВИТКУ ФАХІВЦІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Проблеми у здійсненні професійного розвитку кадрового корпусу готелів та рекомендації щодо їх вирішення

Коли мова йде про проблеми у здійсненні професійного розвитку кадрів, передусім, варто зазначити наступне. Попри усвідомлення топ менеджментом важливості навчання і професійного розвитку своїх співробітників, у кризових ситуаціях першочергово скорочуються витрати на навчання. Про це йшлося у підрозділі 2.3. Проте, окрім цієї проблеми, існує ще ціла низка інших. Загалом, під «проблемами професійного розвитку» розумітимемо ті чинники, що його гальмують. Важливість їх дослідження пояснюється тим фактом, що знаючи проблему, розуміючи її причину, легше її вирішити чи не допустити до її появи.

Насамперед, зауважимо, що їх потрібно розглядати з двох точок зору: роботодавця і самого працівника. Такий підхід до висвітлення проблеми буде об'єктивним. Крім того, проблеми у професійному розвитку можуть бути спричинені і на більш високому рівні, тобто на рівні суспільства і держави.

Розглянемо основні проблеми, з якими стикаються працівники готельних підприємств, як й інших секторів сфери туризму, у здійсненні професійного розвитку. Для висвітлення та аналізу проблем рівня роботодавця та працівника звернемося до результатів проведеного Training Aid дослідження [76]. Для працівника туризму справжнім викликом стає вартість навчання та нестача часу. Одним із викликів є також пошук можливості здійснити професійний розвиток, а саме, її зручності. Як вважають працівники, така освітня можливість має бути поруч. Тут важливим є відповідність навчання потребам самого працівника і водночас врахування інтересів підприємства, де він працює. Відсутність доступу до відповідного навчання також може стати вагомою перешкодою у здійсненні професійного розвитку. Для багатьох працівників готельних підприємств, за їхніми словами, відсутність матеріальних заохочень за результатами навчання

стримує їх прагнення професійно розвиватися. Аналіз освітніх можливостей для навчання персоналу сфери туризму вказує на те, що цікаві програми у цьому відношенні відсутні. На рис.3.1 представлені у відсотковому відношенні згадані вище проблеми у професійному розвитку, на погляд самих працівників.



Рис.3.1. Проблеми у професійному розвитку з точки зору працівників.
Джерело: за матеріалами[76].

Очевидним з рисунку стає, що найголовнішою проблемою для працівників є вартість навчання та професійного розвитку, яка становить 30% сукупності усіх викликів. Інші проблеми приблизно однаково значимі для працівників (від 10% до 20%).

Щодо проблем, з якими стикаються роботодавці чи готельне підприємство, варто зазначити, що на першому місці також стоїть вартість навчання (29%). На рис.3.2 представлено проблеми з точки зору готельного підприємства.

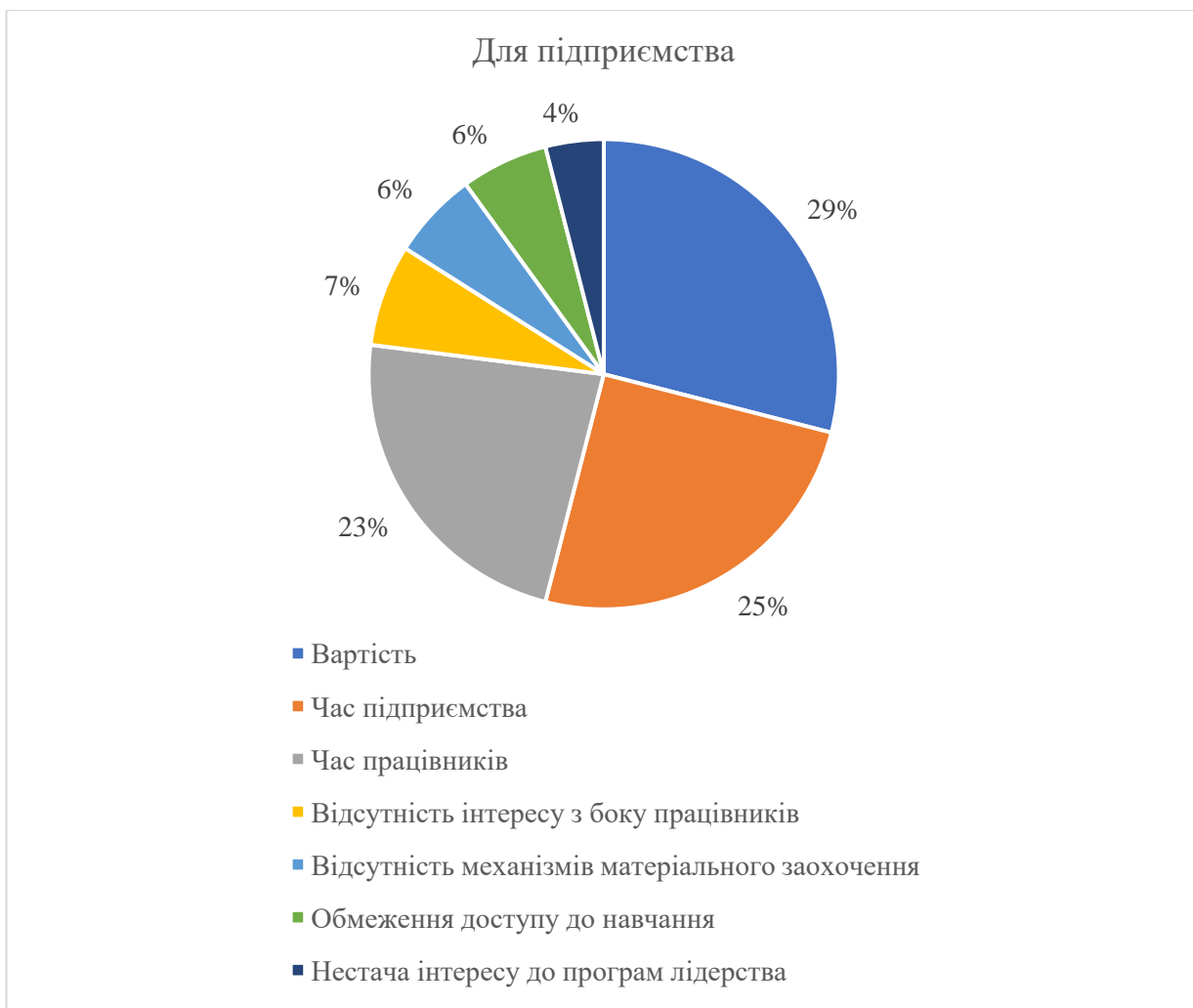


Рис. 3.2. Проблеми у здійсненні професійного розвитку з точки зору підприємства.

Джерело: за матеріалами[76].

Для порівняння проблем у здійсненні професійного розвитку з точки зору працівників і роботодавців представимо зазначені на рис.3.1, рис. 3.2 дані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Проблеми у професійному розвитку: точки зору працівників і роботодавців

Точка зору працівників	Показники	Точка зору підприємства	Показники
Вартість	30%	Вартість	29%
Нестача часу	20%	Час підприємства	25%
Відсутність зручної можливості для навчання	17%	Час працівників	23%
Обмеження доступу до навчання	15%	Відсутність інтересу з боку працівників	7%

Відсутність матеріальних заохочень	10%	Відсутність механізмів матеріального заохочення	6%
Відсутність цікавих програм професійного розвитку	7%	Обмежений доступ до навчання	6%
		Нестача інтересу до програм лідерства	4%

Джерело: систематизовано автором за матеріалами[76].

Як видно з таблиці 3.1, є спільні проблеми для обох сторін. Передусім, найголовнішою проблемою на переконання працівників і роботодавців є вартість навчання для професійного розвитку працівників. Обидві сторони визначають її як пріоритетну. Схожість з викликами для працівників спостерігається і з проблемою часу на навчання персоналу (25%). Однак тут же є й відмінність. Оскільки для готельного підприємства важливо два види часу – час компанії (25%) та час працівників (23%), затрачений на навчання і професійний розвиток. У сукупності вони домінують навіть над вартістю. Вагомими є й такі проблеми, як відсутність інтересу з боку працівників до свого професійного розвитку (7%); відсутність механізму матеріального заохочення працівників до навчання та підвищення своєї кваліфікації (6%); обмеженість доступу до належного навчання (6%); нестача зацікавленості працівників до програм лідерства у компанії (4%).

Узагальнюючи проблеми, вказані працівниками і роботодавцями, можемо констатувати, що причиною кількох проблем (відсутність інтересу, відсутність механізмів матеріального заохочення, нестача інтересу до програм лідерства, відсутність цікавих програм професійного розвитку) є відсутність мотивації, тобто тих чинників, які б заохочували працівників до професійного та особистісного зростання. Ця проблема є спільною. З точки зору роботодавців, створено усі можливості для навчання працівників, а вони відмовляються пройти курси підвищення кваліфікації, особливо, якщо це в позаробочий час. Вирішення цього питання може стати введення системи різних матеріальних і нематеріальних заохочень у вигляді подяк, грамот, премій, бонусів тощо.

Працівники готельного підприємства можуть бути невмотивовані до участі у програмах професійного розвитку через відсутність стимулювання просування по кар'єрній драбині та визнання вагомості результатів навчання. Відтак, готель має запровадити практику оцінювання здобутих знань, умінь та навичок працівником в результаті пройденого навчання. Має бути прозорою і чіткою залежність рівня кваліфікації працівника від його заробітної плати: чим вища кваліфікація завдяки навчанню, тим більше отримує працівник.

Готельні мережі активно впроваджують таку практику мотивування в свою діяльність, мотивуючи працівників до професійного розвитку і навчання через матеріальні та нематеріальні заохочення. Доказом цього є чисельність менеджерів середньої та вищої ланок у готелі, які розпочали свою кар'єру з малокваліфікованих посад. Проте, як свідчить здійснений нами аналіз, це переважно відбувається у мережевих готелях. Невеликі та незалежні готелі не практикують таку політику мотивування працівників, зважаючи на брак фінансування навчальних програм для професійного розвитку.

Ще однією спільною проблемою для обох сторін є пошук чи виділення часу на проведення навчання персоналу. Адміністрації доволі важко виділити час для навчання працівників, адже робота в готелі позмінна. Крім того, неможливо задіяти усіх працівників відділу одночасно, адже хтось має забезпечувати безперервну роботу готелю. Проводити ж навчання для однієї чи двох осіб є нерентабельним. Загалом, час є найзатратнішою витратою роботодавця, адже навчання частіше проводять в межах робочого часу. Фактично, це зменшує тривалість робочого дня працівника. Таким чином, виділення часу на проведення навчання персоналу є справжнім викликом для підприємства. Прикметно, що виділення часу на навчання є проблемою і для самих працівників, особливо, коли навчання проводиться в поза-робочий час. Тому для вирішення цієї проблеми необхідно укласти план навчання працівників по відділам готелю та загальний план навчання усіх відділів. Також доцільно розробити графіки чи розклади проведення навчання, як для окремого відділу, так і для кожного працівника індивідуально. Це допоможе працівнику планувати

свій час і не пропускати навчання. Для готельного підприємства таке рішення теж буде ефективним, адже роботодавець матиме чітку картину, коли і де проводяться заняття. Це допоможе відстежувати регулярність і систематичність проведених занять чи тренінгів.

Описані вище проблеми не вичерпують усього їх переліку, оскільки вони є доволі різноманітними. Аналіз механізмів організації та проведення навчання персоналу готельних підприємств дозволив нам виокремити ще кілька проблем, які можуть бути спільними і для працівників, і для роботодавців. Так, обидві сторони потребують підтримки. Для працівників вона є необхідною, оскільки стимулює та мотивує їх до навчання і підвищення своєї професійної майстерності. Для подолання цієї проблеми у готельному підприємстві має бути створено сприятливе освітнє середовище та практикуватися такі форми навчання персоналу, як наставництво, коучинг, менторінг, баддінг.

Готелі ж потребують підтримки, наприклад, з забезпечення необхідними навчальними ресурсами. Їх можуть надати або інші готелі цієї мережі або корпоративні центри та школи. Крім того, важливою стане і підтримка з боку держави, насамперед, у забезпеченні необхідного законодавства.

Варто відзначити ще одну спільну проблему, що пов'язана з попередньою – створення сприятливого навчального середовища або, як її ще називають «учинневої культури» (learning culture) підприємства [7]. Це – наявність в готельному підприємстві певного набору правил, цінностей і практик, які заохочують усіх працівників готелю до неперервного навчання. Задля створення такої культури необхідно виконати низку вимог, зокрема:

- створювати більш комунікативну та дружню робочу атмосферу;
- вводити нові системи, структури та процеси, які покращуватимуть обслуговування гостей готелю та збільшать можливості для навчання працівників;
- заохочувати працівників приймати власні рішення на робочому місці;
- розвивати системи та структури, які підтримують навчання;

- установити партнерські відносини із зовнішніми організаціями для збільшення можливостей для навчання і професійного та особистісного розвитку працівників [68, с. 15].

Іншими словами, готельні підприємства мають забезпечити структурований і системний підхід до навчання свого персоналу. Завдяки системності підвищиться якість навчання і професійного розвитку. Структурованість навчання проявляється у побудові його циклу, який має розпочинатися з визначення освітніх потреб працівників та організації, створення відповідного змісту навчальних програм, коригування їх, розробка критеріїв оцінювання результатів навчання. Причому, це має стосуватися як внутрішнього (готельного), так і зовнішнього (поза-готельного) навчання. Іншими словами, навчання персоналу має забезпечувати послідовність і неперервність професійного розвитку.

Варто також згадати ще одну проблему, яка може зіпсувати навчання і професійний розвиток працівників, демотивувати їх. Це – кваліфікація тренера чи менеджера з розвитку персоналу. У мережевих готелях є спеціальні посади, в обов'язки яких входить організація та проведення навчання персоналу. Вони можуть називатися по-різному: тренінг-менеджер, менеджер з розвитку персоналу, представник корпоративної школи чи університету. Як правило, це добре підготовлені працівники, які знають проблеми готелю зсередини, які навички необхідно розвивати у своїх працівників, які знання їм потрібні. Вони мають отримати спеціальну підготовку для здійснення навчання і розвитку персоналу. Проте на практиці виявляється, що їхня підготовка не є ефективною, а кваліфікація не відповідає потребам готелю. Або вони як особистість не можуть налагодити контакт з працівниками. У сукупності це негативно впливає на створення доброзичливої атмосфери для подальшого навчання персоналу.

Таким чином, порівнюючи проблеми у здійсненні професійного розвитку з точки зору працівників і роботодавців, бачимо, що вони є доволі схожими. Відмінності ж проявляються в обсязі часу для навчання працівників і для готельного підприємства, якому потрібно зорганізувати таке навчання, узгодити

час його проведення з працівниками переважно в їх робочий час і водночас забезпечити безперебійне функціонування готелю. Проблемою, що вирізняється, є й проблема готельного підприємства щодо реалізації програм лідерства, виявлення лідерів серед персоналу готелю та подальше їх навчання і підготовка до виконання управлінських обов'язків. Натомість, однаковими проблемами є вартість навчання персоналу та час, який потрібен на це.

Підводячи підсумки, відзначимо, що перераховані проблеми не є вичерпними. Ми проаналізували лише найвагоміші з них для працівників і для роботодавців. Як було зазначено вище, низка проблем існує ще й на вищому рівні, а саме на рівні суспільства чи держави. Зупинимося на їх аналізі детальніше. С. Бабушко називає ці проблеми «чинниками стримування» професійного розвитку [5].

До них, насамперед, варто віднести відсутність в Україні цілісної системи нормативно-правового забезпечення професійного розвитку працівників. Попри наявність кількох законів і низки інших документів, що покликані регламентувати професійний розвиток працівників, їхнє навчання, підвищення кваліфікації (див. Розділ 2, пп.2.3), система підвищення кваліфікації працівників перебуває у критичному стані.

Її причинами є, на думку С. Бабушко, є:

- відсутність у вітчизняній системі професійної освіти і навчання стандартизації освітніх послуг у системі післядипломної освіти, яка б сприяла упорядкуванню ступеню їх відповідності їх функціональному призначенню;
- низька ступінь відповідальності роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації їх працівників, небажання виділяти кошти для навчання персоналу та підвищення рівня їх кваліфікації;
- економічна неспроможність підприємств забезпечувати підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб сучасного виробництва;
- низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність системи стимулювання професійного просування по службі;

- відсутність механізмів сертифікації здобутих фахівцями професійних знань, умінь та навичок засобами неформальної чи інформальної освіти та визнання цих результатів на державному та організаційному рівнях [5].

Для виправлення ситуації на рівні держави було розроблено «Концепцію розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року», схвалену розпорядженням Кабінету міністрів України від 20 березня 2006 р. № 58-р [29]. У відповідності до положень Концепції Міністерством праці та соціальної політики було розроблено Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників та Рекомендації щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію [44; 45]. У Рекомендаціях пропонуються заходи, які потрібно здійснити з метою покращення стану професійного навчання і розвитку працівників. До прикладу,

- створювати необхідні умови для здійснення підприємствами професійного навчання працівників
- посилити відповідальність роботодавців за професійний рівень їхніх працівників;
- посилити відповідальність самих працівників за свій професійний рівень;
- надавати фінансову підтримку підприємствам у питаннях професійного навчання працівників;
- - підвищувати ефективність використання коштів, спрямованих на професійне навчання працівників [44; 45].

Таким чином, виокремлені проблеми у здійсненні професійного розвитку фахівців готельного бізнесу можна розглядати з трьох позицій: точки зору працівника, роботодавця та держави. Їх виокремлення та аналіз вказують шляхи підвищення ефективності професійного розвитку працівників, який може бути досягнуто через вирішення наявних проблем.

3.2. Авторський тренінг для професійного розвитку працівників готелів

Оскільки ми з'ясували, що одним із найефективніших методів навчання працівників готельного бізнесу та їх професійного розвитку є тренінг, використаємо отримані результати кваліфікаційного дослідження для розроблення авторського тренінгу.

При розробленні тренінгу також варто взяти до уваги, що особливої актуальності у сфері туризму набувають соціальні, м'які або гнучкі навички (soft skills). Саме вони є «активами» індустрії туризму, відтак усі підприємства індустрії туризму зацікавлені у створенні та розширенні можливостей навчання для нинішніх і майбутніх фахівців туризму з розвитку їх м'яких навичок.

До прикладу, дослідження, проведені практиками з розвитку людських ресурсів і психологами, свідчать про те, що успіх людини, яка працює у сфері постійного спілкування, на 80 % залежить від її комунікативної компетентності. Повною мірою це стосується працівників готельного бізнесу. Невміння спілкуватися з оточуючими може стати однією з вирішальних причин звільнення або неприйняття на роботу, а також втрати готелем постійного гостя. Відтак, це впливає на якість послуги гостинності, а також на формування іміджу готелю. Статистика свідчить, що семеро із десяти працівників, які були звільнені, залишають свою посаду не через те, що не впоралися зі своїми обов'язками, а через конфлікти зі співробітниками та керівниками. Іншими словами, через відсутність належних навичок спілкування. Крім того, восьмеро людей із десяти не проходять попередньої співбесіди з роботодавцями під час прийняття на роботу через відсутність у потенційних працівників навичок ефективного спілкування [48]. Таким чином, навички ефективного спілкування є одними з найголовніших і затребуваних в готельному бізнесі.

Зважаючи на те, що переважна більшість посад у готелі є контактними, тобто передбачають використання навичок спілкування з гостями, клієнтами, партнерами, постачальниками і колегами, для розроблення тренінгу ми обрали

саме формування та удосконалення навичок спілкування, тобто комунікативних навичок.

**Програма тренінгу «Розвиток комунікативних навичок» для
працівників готельних підприємств**

Актуальність: навички спілкування у готельному бізнесі є пріоритетними.

Мета: розвиток комунікативних навичок.

Завдання:

- розширення можливостей встановлення контакту в різних ситуаціях спілкування;
- відпрацювати вміння знайти аргументи на користь своєї позиції;
- розвинути вміння знаходити підхід до людей;
- опанування навичок ефективного слухання;
- розвиток вміння невербального засобу спілкування;
- навчити ефективним способам спілкування.

Цільова категорія: працівники готельного підприємства, які контактують з гостями.

Кількість учасників: 10-14 осіб.

Тривалість: 3 год.

План тренінгу:

I. Організаційний момент:

- *Вступна бесіда* (5 хвилин): – вітання з присутніми; представлення; вступна промова про важливість навичок спілкування у функціонуванні готельного підприємства та наданні якісних послуг гостинності гостям готелю; перехід до знайомства учасників тренінгу.

- *Розминка* (30 хвилин):

1. *Ice-breaking*: мета – створити дружню, доброзичливу атмосферу для подальшого спілкування.

Усі учасники тренінгу стають у коло і по черзі називають своє ім'я та повідомляють певну інформацію про своє ім'я (наприклад, хто обрав це ім'я для мене? Що означає моє ім'я? Хто ще в моїй родині має таке ж ім'я? та ін.).

По закінченню представлення тренер проводить коротку рефлексію вправи (5 хвилин): учасники повинні пояснити, чи легко їм було розповідати про своє ім'я, родинні стосунки та ін. та зазначити причину, якщо це було робити нелегко.

2. *Самооцінювання*: мета – визначити рівень комунікативних навичок учасників.

Тренер організовує процес самооцінювання комунікативних навичок учасників тренінгу. На дошці /плакаті зображено «драбину майстерності», де її лівий бік означає «майстер комунікації», а правий – «рівень майстерності». Завдання учасникам – знайти своє місце на драбині та посісти його відповідно до своїх уявлень про власне вміння комунікувати. Можна використати кольорові самоклеючі папірці з написаними на них іменами учасників.

II. Основна частина тренінгу.

Виконання різних вправ.

1. *Вправа «Пантоміма»* (20 хвилин): мета – формування взаєморозуміння учасників тренінгу на невербальному рівні.

Тренер коротко інформує учасників про невербальні канали комунікації, зокрема зоровий контакт, міміка обличчя, жести, пози, доторкання, тембр, сигнали, тобто немовні форми спілкування.

Спочатку учасники тренінгу виконують просте завдання: не використовувати голос, але привернути увагу оточуючих до себе. Усі виконують цю вправу одночасно, що затруднює її виконання.

По закінченню упродовж 3-5 хвилин проводиться рефлексія: кому вдалося привернути увагу інших учасників і за рахунок якого засобу невербального спілкування.

Продовження: Один з учасників отримує лист з певним текстом/висловом/словом. Завдання полягає в тому, щоб поінформувати присутніх про його сутність за допомогою міміки та жестів. Решта учасників

повинні розповісти те, що вони зрозуміли з продемонстрованого. Виграє той, хто найбільш точно передав зміст. Вправа демонструє про вміння встановлювати контакт.

Рефлексія (3-5 хвилин): в чому полягала трудність розпізнавання невербальних сигналів спілкування? Який засіб допоміг зрозуміти ведучого?

2. *Вправа «Моя проблема»* (20 хвилин): мета – з'ясувати, які проблеми можуть виникати у спілкуванні, та знайти пошуки їх вирішення.

Усі учасники на заздалегідь приготовлених аркушах стисло і лаконічно пишуть про свою основну проблему у спілкуванні з клієнтами готелю. Аркуші не підписуються. Їх складають квадратиком і кладуть у загальну купу. Потім кожен учасник бере будь-який аркуш, розгортає його та зачитує вголос проблему, яка там зазначена. Його завдання – порекомендувати, як вирішити цю проблему чи не допускати її у своїй професійній діяльності. Решта учасників після вислуховування оцінюють, чи правильно учасник зрозумів проблему і чи його/її рекомендація буде ефективною у її вирішенні. Вправа триває, поки всі аркуші не будуть озвучені.

По закінченню вправи проводиться рефлексія (3-5 хвилин), під час якої учасники відповідають на запитання, що вони відчували, виконуючи цю вправу.

КАВА/ЧАЙ брейк – неформальне спілкування учасників тренінгу.

Продовження тренінгу.

3. *Вправа «Навчись вислухати»* (25 хвилин): мета – розвинути та удосконалити вміння слухати і вислухати співрозмовника.

Вміння слухати дуже цінується у мистецтві спілкування. Тут важливим є все: очі, поза, вираз обличчя, міміка звернена до мовця, оскільки саме це допоможе йому/їй висловити свої думки повною мірою. Виконуючи цю вправу, учасники тренуються бути активними слухачами. Тренер/ведучий тренінгу пропонує учасникам відверто відповісти на поставлені 16 питань. Варіантів відповідей всього два: так і ні. Головне для учасників – не створювати позитивне враження на інших учасників тренінгу, не шукати правильної чи неправильної

відповіді, а бути відвертим у висловленні своєї думки. Учасники мають бути уважними підрахувати кількість своїх позитивних відповідей.

1. Чи чекаєте Ви терпляче, поки Ваш співрозмовник припинить говорити і надасть Вам можливість висловитися?
2. Чи приймаєте Ви рішення до того, як зрозумієте суть проблеми?
3. Чи слухаєте Ви лише те, що Вам подобається?
4. Чи заважають Вам Ваші емоції вислухати співрозмовника?
5. Чи відволікаєтеся Ви, коли слухаєте свого співрозмовника?
6. Чи запам'ятовуєте Ви несуттєві моменти замість основних у почутому?
7. Чи заважають Вам уважно вислухати співрозмовника Ваг=ші упередження?
8. Чи припиняєте Ви слухати співрозмовника, якщо його важко зрозуміти?
9. Чи займаєте Ви негативну позицію стосовно того, хто до Вас звертається?
10. Чи завжди Ви уважно слухаєте співрозмовника?
11. Чи ставите Ви себе на місце співрозмовника, щоб зрозуміти, чому він висловився саме так?
12. Чи враховуєте Ви той факт, що у Вас зі співрозмовником можуть бути різні предмети обговорення?
13. Чи припускаєте Ви, що розумієте деякі слова, що використовуються у розмові зі співрозмовником, по-різному?
14. Чи намагаєтеся Ви зрозуміти причину суперечки: різні точки зору, постановка питання та ін.?
15. Чи уникаєте Ви погляду співрозмовника під час розмови?
16. Чи виникає у Вас непереборне бажання перервати співрозмовника і вставити своє слово?

Рефлексія (5-7 хвилин): після підрахування кількості позитивних відповідей учасники вислуховують інтерпретацію отриманих результатів опитування.

6 балів і нижче свідчать про низький рівень уміння слухати інших, про спрямованість під час спілкування на себе, тобто у розмові не враховуються інтереси співрозмовника. Здатність оцінювати поточну ситуацію є заниженою, Ви не знаєте, коли варто мовчати та слухати, а коли говорити. Рекомендація: необхідно формувати навички ефективного слухання;

від 7 до 10 балів свідчить про середній рівень уміння слухати співрозмовника. Це вміння швидше виявляється ситуативно й залежить від Вашої зацікавленості в отриманні певної інформації, яку Ви отримуєте від співрозмовника. Рекомендація: потрібно удосконалювати навички активного слухання;

10 балів і вище свідчать про достатній рівень уміння слухати інших незалежно від значущості інформації, яку Ви отримуєте від співрозмовника. Така людина є ефективним працівником для контактних посад готелю. Рекомендація: підтримувати уміння активно слухати.

Учасники рефлексують і відповідають на запитання, чи їхнє сприйняття свого вміння вислухати інших співпадає з результатами опитування.

4. *Вправа «Диспут»* (20 хвилин): мета – відпрацювати вміння знайти аргументи на користь своєї позиції.

Учасники тренінгу поділяються у рівні за чисельністю команди. Одна з них є «прихильниками», а інші – «противниками». Тренер/ведучий оголошує певну соціальну проблему, наприклад «паління цигарок і тютюну у громадських місцях», «питання веганського харчування».

Команди мають за виділений час напрацювати аргументи на користь тієї чи іншої точки зору. Обов'язковою вимогою є уточнити сутність аргументу опозиційної сторони. Це дозволяється робити підтакуванням, уточнювальними запитаннями, використанням методики еха. Якщо суть аргументу зрозуміла для усіх, то представник опозиційної сторони має зробити його перефразування.

Тренер/ведучий слідкує за черговістю виступів, а також за тим, щоб слухач підтримував висловлювання та реагував на них відповідно. Наприклад, сказати: «Так, Ви мене зрозуміли правильно», або повторити слова співрозмовника.

Однак, важливо застерегти учасників від спроби приписати співрозмовнику свої слова і свою точку зору.

Рефлексія проводиться упродовж 5-7 хвилин: коли вдалося за допомогою перефразування уточнити позицію іншого учасника диспуту.

III. Заключна частина:

- *Бесіда* – тренер/ведучий звертається до учасників тренінгу, що заняття добігає кінця.

1. *Вправа «Подяка»* (10 хвилин): мета – удосконалення комунікативної культури.

Учасники мають висловити те, що хотіли б сказати один одному, поділитися з групою своїми враженнями, переживаннями, висловити вдячність тощо.

2. *Вправа «Драбина майстерності», рефлексія* (10 хвилин): мета – підвести підсумки тренінгу з розвитку навичок спілкування.

Завершальним етапом тренінгу є повторення процедури визначення місця на «драбині майстерності». Однак, це вже не є самооцінюванням власного вміння спілкуватися. Кожен учасник має проранжувати рівень комунікативних здібностей іншого учасника та перемістити папірець з його ім'ям на драбині.

Тренер/ведучий заохочує учасників тренінгу підбити його підсумки. Однак залишається «поза колом». Учасники обговорюють, що їм допомагає у спілкуванні, а що заважає. Потрібно назвати ті якості, які виявилися під час тренінгу.

Отже, такий тренінг є актуальним за своєю тематикою, оскільки спрямований на розвиток саме тих умінь працівників готельного бізнесу, що цінуються найбільші – уміння спілкуватися. Тренінги такого типу мотивують персонал до якісного виконання своїх трудових обов'язків, допомагають розвинути затребувані вміння, сприяють професійному та особистісному розвитку працівників.

Успіх проведення тренінгу залежить від його підготовки та бажання тренера шукати нових шляхів професійного розвитку працівників та свого

власного розвитку. Як правило, тренер/ведучий такого тренінгу, працівник відділу розвитку людських ресурсів, яких спеціально навчають методикам розробки і проведення тренінгів не лише з робочих питань функціонування готелю, але й з більш широких питань – особистісного розвитку.

Таким чином, розроблений авторський тренінг з розвитку комунікативних умінь працівників готельних підприємств може бути використаний для їх навчання і професійного розвитку.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного кваліфікаційного дослідження відповідно до поставлених завдань автором було сформульовано такі висновки.

1. Професійний розвиток фахівця є багатограним явищем, що охоплює різні аспекти діяльності людини: соціальні, економічні, психологічні, педагогічні та ін. Тому термін «професійний розвиток» є міждисциплінарним і використовується в різних науках. Проте й донині в науковій літературі відсутнє єдине його тлумачення. Крім того, у наукових дослідженнях послуговуються й цілою низкою синонімічних термінів: фаховий розвиток, розвиток людських ресурсів, розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, професійне зростання, післядипломна освіта тощо. В контексті нашого дослідження під професійним розвитком працівника сфери туризму, у тому числі й готельного господарства, розумітимемо внутрішнє навчання персоналу (на робочому місці, в межах організації) та зовнішнє (поза організацією) та особистісний розвиток працівників.

Питання професійного розвитку фахівців перебуває у колі інтересів, як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Однак, його досліджують переважно з позицій менеджменту, зокрема управління персоналом. Науковці розглядають професійний розвиток у широкому сенсі, тобто без специфікації діяльності фахівців, як корпоративну освіту (О. Баніт, І. Литовченко); як неперервну освіту та освіту дорослих (Л. Лук'янова, О. Аніщенко); як управління персоналом (В. Данюк, В. Петюх, С. Цимбалюк; Ф. Хміль; О. Крушельницька, Д. Мельничук). У вузькому значенні, професійний розвиток досліджується на прикладах тієї чи іншої спеціальності. Так, є низка досліджень професійного розвитку працівників сфери туризму (В. Федорченко; D. S. Edgell, M. DelMastro, J. Swan, G. Smith; T. Baum). Особливості навчання персоналу готельного бізнесу розкрито у наукових працях С. Бабушко, В. Непочатенко, С. Беляєвої, О. Килин та Ю. Тимчишин; А. Preko та Н. Anyigba; I. Nestoroska та I. Petrovska. Проте ці праці є нечисленними, і питання професійного розвитку працівників готельного господарства залишається ще недостатньо вивченим.

2. Професійний розвиток фахівців готельного господарства відіграє важливу роль у його функціонуванні. З'ясовано, що завдяки навчанню персоналу, що його організовує саме готельне підприємство, та самоосвіті працівників, готель отримує низку переваг. Загалом, користь від здійснення професійного розвитку працівників було розглянуто з тристоронньої точки зору: як переваги для працівників (зростання мотивації працівників до неперервного навчання та підвищення своєї кваліфікації, підвищення його відданості компанії, удосконалення умінь і навичок, а відтак і підвищення конкурентоспроможності працівника на ринку праці; підвищення лояльності працівника до організації свого працевлаштування); для самого готелю (підвищення рівня продуктивності та ефективності діяльності; зростання конкурентоспроможності, підвищення якості послуг, що надаються; збільшення продажів; підготовка кадрового резерву для готелю); для клієнтів (зростання якості наданих готелем послуг гостинності, зростання рівня задоволеності отриманими послугами). Така тристоронність переваг робить готельний бізнес унікальним. Підрахунки засвідчили, що задоволеність клієнтів, відіграє таку ж вагому роль, як і переваги для працівників і для організації.

3. Аналіз кращих практик професійного розвитку готельних працівників продемонстрував, що найефективнішими формами професійного розвитку фахівців готельного бізнесу є онлайн навчання. 54% працівників сфери туризму віддають йому перевагу над іншими формами. Серед інших популярних форм є використання MOOCs – масових відкритих онлайн курсів, академічні програми з отриманням диплому чи сертифікату, вузькоспеціалізоване навчання, присвячене особливостям професії та онлайн сертифіковані курси. Останнім часом роль онлайн навчання працівників значно зросла. Щодо традиційного навчання персоналу, то працівники віддають перевагу внутрішньофірмовому навчанню, що здійснюється на робочому місці або поза робочим місце, але в готелі. Серед кращих практик було досліджено досвід мережі готелів Marriott, Hilton, Ritz-Carlton, Four Seasons. З'ясовано, що навчання працівників як складова їх професійного розвитку є систематичним та рівневим, тобто

навчальні програми розроблені за рівнями посад працівників у готелі: для нижчої, середньої та вищої управлінських ланок. В усіх досліджуваних мережах обов'язковим є вступне навчання працівників, що включає такі змістові компоненти, як: організаційні пункти, переваги для працівника, знайомство, робочі обов'язки.

Аналіз досвіду зазначених готельних мереж дозволив виявити складові професійного розвитку фахівців готельного бізнесу, який може реалізовуватися як готельне та позаготельне навчання. Ефективними методами навчання персоналу готелів є наставництво та його різновиди: баддінг, шедоуінг, коучинг, менторинг, кураторство; аудиторне навчання: групове, у міні-групах та індивідуальне; самоосвіта.

4. Стан професійного розвитку працівників готельного бізнесу багато в чому обумовлюється станом нормативно-правового забезпечення. В Україні діють закон «Про професійний розвиток працівників» (2012 р.), кілька положень Кабінету міністрів України, Міністерства праці та Міністерства освіти і науки України, зокрема «Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві» (2001 р.), «Про професійне навчання кадрів на виробництві» (2001 р.), «Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників» (2008 р.). Однак, показники обсягів працівників, які підвищили свою кваліфікацію, є доволі низьким у порівнянні з провідними країнами світу. В результаті дослідження конкурентного середовища було з'ясовано, що на готельному ринку України функціонують представники 9 міжнародних готельних мереж, 4 національні готельні мережі (Premier Hotels and Resorts, Reikartz Hotels & Resorts, Royal Hospitality Group, ПрАТ УКПРОФТУР), незалежні готелі, мотелі, хостели, кемпінги, туристичні бази та гірські притулки, гуртожитки для приїжджих.

З'ясовано, що навчання і професійний розвиток в готелях України переважно здійснюються в мережевих готелях, оскільки невеликі готелі не можуть дозволити собі витрати на навчання персоналу. Досліджено, як

здійснюється професійний розвиток працівників у національних мережевих готелях. Це – через навчання у постійно діючому центрі навчання персоналу – Вищій школі готельного бізнесу (Premier Hotels and Resorts); Школі гостинності компанії «Reikartz», через регулярні навчання персоналу в готелях ПрАТ «УКРПРОФТУР».

5. Вивчення досвіду міжнародних і національних готельних мереж дозволило окреслити тенденції у професійному розвитку працівників готельного господарства. Їх було систематизовано як універсальні, тобто ті, що простежуються у професійному розвитку фахівців безвідносно до їх професійної спеціалізації, та специфічні, тобто ті, що простежуються у професійному розвитку працівників саме готельного господарства. До універсальних тенденцій було віднесено такі: зсув від традиційного до інноваційного навчання працівників; зростання ролі самоосвіти у професійному розвитку; перехід від традиційного навчання працівників до їх цілісного розвитку; перетворення підприємства на «організацію, що навчається». До специфічних тенденцій у професійному розвитку працівників готелів було віднесено такі: зниження витрат на навчання персоналу готельних підприємств; нерівномірний розподіл витрат на навчання між відділами готелю; залежність рівня активності навчання персоналу від розміру підприємства; навчання персоналу у великих мережевих готелях здійснюється у формальній освіті; невеликі та середні готелі віддають перевагу навчанню персоналу у неформальній освіті; цінування м'яких (практичних) навичок і досвіду працівників.

6. Дослідження проблем у професійному розвитку дозволили систематизувати їх у дві групи: проблеми для роботодавців і проблеми для працівників. Пріоритетною проблемою є вартість навчання для професійного розвитку працівників. Переважна більшість інших виявлених проблем є спільною для обох груп: час на навчання; відсутність інтересу з боку працівників; обмеженість доступу до навчання і професійного розвитку. Їх причиною є відсутність мотивації працівників здійснювати свій професійний розвиток. У цьому контексті було надано рекомендації активно впроваджувати

політику стимулювання працівників до їх навчання і професійного розвитку. Проблеми з нестачею часу для навчання можна вирішити завдяки укладенню плану навчання працівників по відділам готелю та загального плану навчання усіх відділів. Доцільно також розробити розклад занять, що допоможе працівникам планувати свій час. Проблему відсутності підтримки для працівників можливо вирішити через створення сприятливого освітнього середовища. Для роботодавців – створення єдиного корпоративного центру для навчання, розроблення фахівцями цього центру необхідних навчальних матеріалів. Важливою стане і підтримка готелів з боку держави. Таким чином, ще одна категорія проблем відноситься до держави – відсутність підтримки та належного законодавчого забезпечення з боку держави. Її вирішення можливе завдяки розробленню необхідного законодавства, механізмів фінансування професійного розвитку та моніторингу.

7. На основі отриманих результатів кваліфікаційного дослідження було розроблено авторський тренінг для професійного розвитку працівників готелів. Зважаючи на роль м'яких навичок у готельному бізнесі, зокрема на роль комунікації у готельному бізнесі, темою тренінгу було обрано розвиток у працівників готелів навичок спілкування. Тренінг розраховано на 3 год. Передбачає участь 10-14 тих працівників, які постійно контактують з гостями готелю. Тренінг складається з 4-х частин: організаційного моменту, основної частини, кава/чай брейку для неформального спілкування та заключної частини. Упродовж визначених частин усі учасники виконують різні вправи та рольові ігри, мета яких – розвинути навички ефективного спілкування; вміння невербального спілкування, навичок активного слухання, відпрацювати вміння знайти аргументи на користь своєї точки зору. Після кожної вправи тренер/ведучий проводить рефлексію, що допомагає учасникам усвідомити значення вправи та її мету. Під час тренінгу передбачено, що тренер/ведучий виступає в ролі модератора, тобто він не завжди перебуває в центрі уваги усіх учасників, але спрямовує виконання вправ в необхідне русло. Для деяких вправ він залишається за межами і виступає в ролі спостерігача. Тренінги гарно мотивують

працівників до подальшого навчання й оновлення своїх умінь і навичок, що приводить до більш якісного виконання трудових обов'язків, а отже і до якісніших послуг, що надаються готелем.

Здійснене дослідження особливостей професійного розвитку працівників готельного господарства не вичерпує усієї повноти проблеми. Подальшого дослідження потребують методи внутрішнього (готельного) та зовнішнього (поза-готельного) навчання працівників, їх порівняльний аналіз та визначення ефективних інструментів професійного розвитку не лише працівників готельного бізнесу, але й ресторанного бізнесу та сфери туризму в цілому. Крім того, перспективним видається вивчення можливостей інформальної освіти для професійного та особистісного розвитку працівників сфери туризму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ДЖЕРЕЛ

1. Академічний тлумачний словник української мови (1970—1980). Мова: укр. – Електронна версія «Словника української мови» в 11 томах. 2011. URL: <http://sum.in.ua/>
2. Аніщенко О. Підготовка виробничого персоналу: андрагогічний аспект. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи: зб. наук. праць. К.; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2010. Вип.2. С. 96-102.
3. Бабушко С. Р. Професійний розвиток фахівців сфери туризму в США та Канаді: монографія. К.-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2015. 424 с.
4. Бабушко С. Р. Професійний розвиток фахівців у контексті освіти упродовж життя. Цілі сталого розвитку: глобальні та національні виклики: матеріали міжнародної наук.-практ. конф., 5-6 квітня 2017 р., Академія праці, соціальних відносин і туризму. К.: АПСВТ, 2017. С. 259-261.
5. Бабушко С., Баніт О., Лук'янова Л. Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку персоналу. Рочник україно-словацький. Slovakia-Ukraine: European Institute of Further Education, Lviv University of Business and Law, 2019. 142-154.
6. Бабушко С.Р. Неоднозначності у трактуванні ключових термінів професійного розвитку фахівців. Концептуальні засади професійного розвитку особистості в умовах євроінтеграційних процесів: зб. наук. статей / за ред. В.Г. Кременя, М.Ф. Дмитриченка, Н.Г. Ничкало. К.: НТУ, 2015. С. 35-41.
7. Баніт О. В. Психолого-педагогічні засади професійного розвитку персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки. Особистісний і професійний розвиток дорослих: теорія і практика: монографія. К.: ІПОД НАПН України, 2016. С. 198-240.
8. Безкоштовний навчальний курс «Молодий керівник» від Reikartz Hotel Group. 2022. URL: <https://bit.ly/3IomeJ4>

9. Беляєва С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. Молодий вчений. 2017. № 12 (52). С. 564–571.
10. Борисенко Л. Л. Структура самоорганізації науково-дослідницької діяльності майбутніх економістів. Вища освіта України: зб. наук. ст. Додаток 1 до №1. Том III. К.: Гнозис, 2012. С.312-319.
11. Боришевський М. Й. Особистість у вимірах самосвідомості. Суми: Видавничий будинок «Еллада», 2012. 608 с.
12. Вакуленко О. Набув чинності Закон України «Про професійний розвиток працівників». Довідник кадровика: журнал. 2012. № 3. URL: <https://bit.ly/3VLkr3q>
13. Василенко О.В. Розвиток дорослих у неформальній освіті (зарубіжний досвід). Особистісний і професійний розвиток дорослих: теорія і практика: монографія. К.: ІООД НАПН України, 2016. С.68-129.
14. Вища школа готельного бізнесу. 2022. URL: <https://www.premier-hospitality.com/school/>
15. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. 2020. URL: <http://archive.nbu.gov.ua>
16. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. Психологічні засади управління персоналом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія, (1). 2022. 158-162. <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30>
17. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / за заг.ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. [2-ге вид. без змін]. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
18. Державна служба туризму і курортів України: URL: <http://www.tourism.gov.ua>
19. Дружинін В. Н. Психологія: підручник для технічних вузів. 2010. URL: <https://bit.ly/3idsJ6K>

20. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2014. 224 с.
21. Закон України «Про освіту». (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
22. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI. Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
23. Інтернет-ресурс «Единый каталог отелей Reikartz Hotel Group – Reikartz Hotel Directory», 2022. URL: <http://reikartzhospitality.com/>
24. Інформація щодо заходів управління маркетингу та розвитку туризму ПрАТ «УКРПРОФТУР». 2018. URL: <https://bit.ly/3ImoYGy>
25. Категорія: особистий розвиток. Тренінгова компанія «Розвиток». URL: <https://rozvytok.top/category/osobyste-zhyttya/osobystyj-rozvytok/>
26. Килин О. В., Тимчишин Ю. В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 22(2). С. 20–24.
27. Козлов Н. Теорія розвитку особистості Е. Еріксона. Енциклопедія практичної психології. URL: <https://bit.ly/3QiiWsK>
28. Кокарева Е. О. Евристичне навчання як засіб творчого саморозвитку майбутніх педагогів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.09 «Теорія навчання». Тернопіль, 2012. 19 с.
29. Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 березня 2006 р. № 158. Київ. URL: <https://bit.ly/3X2IDPT>
30. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html>
31. Кузьмінський А. І. Теоретико-методологічні засади післядипломної педагогічної освіти в Україні: дис. ... д-ра пед. наук.: спец. 13.00.04. – Теорія і методика професійної освіти. К., 2003. 443 с.

32. Лефтеров В. Особистісно-професійний розвиток фахівців екстремальних видів діяльності засобами психологічного тренінгу. Психологія. 2012. № 2. С.91-107.
33. Литовченко І. Корпоративна освіта у Сполучених Штатах Америки. Теорія і практика: монографія. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 378 с.
34. Мукан Н. В. Професійний розвиток учителів загальноосвітніх шкіл у системах неперервної педагогічної освіти Великої Британії, Канади, США: дис. ... д-ра пед. наук: спеціальність: 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти. К., 2011. 488 с.
35. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.
36. Наказ № 127/151 від 26.03.2001 «Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві» / Міністерство праці та соціальної політики України, Міністерство освіти і науки України. Київ. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>
37. Непочатенко В. Підвищення кваліфікації персоналу як складова успішного розвитку підприємств індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-86>
38. Огляд українських готелів і ресторанів. 2022. URL: <https://bit.ly/3vCB32R>
39. Персонал готелю: компетентність і професіоналізм. 2018. URL: <http://www.zlotystandard.info>
40. Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти України від 31.12.1998, № 201/469. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0124-99>
41. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва: Наказ Міністерства соціальної політики України від 11.10.2017 р. № 1611. URL: <https://bit.ly/3VGR56p>

42. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2001 р. № 13-р. Київ. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/13-2001-p>
43. Пуховська Л. Теоретичні засади професійного розвитку вчителів: рух до концептуальної карти. Порівняльна професійна педагогіка. Вип. 1. К.; Хмельницький: ХНУ, 2011. С. 97-106.
44. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників, затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 3 грудня 2008 року №564. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html
45. Рекомендації щодо стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, затверджено Міністерством праці та соціальної політики України від 3 грудня 2008 р., № 564. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html
46. Романовський О. О. Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті України: монографія. К.: Деміур, 2002. 400 с.
47. Тимошенко В. І., Мунін Г. Б., Дишлевський В. П. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. 2-18. URL: <https://bit.ly/3WMIX6O>
48. Тренінг із формування комунікативних умінь і навичок: заняття із вправами та техніками. Основа: видавнича справа, 2021. URL: <https://bit.ly/3IkgBv9>
49. Умови вдосконалення і професійного саморозвитку. URL: http://toplutsk.com/articles-article_375.html
50. Федорченко В. К. Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму: монографія; за ред. Н. Г. Ничкало. К.: Слово, 2004. 472 с.
51. Хлебнікова Т. М. Управління процесом саморозвитку особистості вчителя. Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць. Полтава, 2011. С.280-285.

52. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. К.: Академвидав, 2006. 488 с.
53. Хоржевська І. М. Характеристика професійного становлення особистості. Психологічні науки: зб. наук. праць. Т.2. Вип.10(91). 2014. С.304-308.
54. Чорненька Н. В. Організація туристичної діяльності: навч. посіб. Київ. Атіка, 2009. 264 с.
55. Школа Рейкарц. 2022. URL: <http://reikartzhospitality.com/about>
56. Шумська Д. В. Роль соціальних навичок у сфері туризму. Стратегічні пріоритети в ХХІ столітті (SP ХХІ 2022): матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЛУ, НУФВСУ, 2022. С. 56-57.
57. ASTD's annual review of workplace learning and development. ASTD State of the Industry Report. 2011. URL: <http://astd.org>
58. Baum T. Skills and Training for Hospitality Sector: A Review of Issues. Journal of Vocational Education and Training. 2002. Vol. 54 (3). Pp. 343- 364.
59. Baum T., Szivas E. HRD in Tourism: A Role for Government? Tourism Management. 2008. Vol. 29. С.783-794.
60. Beeton S., Graetz B. Small Business – Small Minded? Training Attitudes and Needs of the Tourism and Hospitality Industry. International Journal of Tourism Research. 2001. Vol. 3. С.105-113.
61. Benefits of Hotel Staff Training: Increase Guest Satisfaction: blog. 2022. URL: <https://bit.ly/3vD4G4k>
62. Boella, M. (2013) Human Resource Management in the Hospitality Industry. London: Routledge, 2013. 352 p. <https://doi.org/10.4324/9780203095584>
63. Breen H. An Investigation of Professional Development Education for Tourism and Hospitality Employees Through University and Industry Cooperative Partnerships. Journal of Teaching in Travel and Tourism. 2002. 2(3/4), pp. 1-22.
64. Business Study Abroad // BYU Marriott School: Global Management School. URL: <http://marriottschool.byu.edu/gmc/involvement/globalbusiness>
65. Case Studies: The Difficult Guest. Distinctively Human Training Programs. Media Partners, 2012. URL: <https://bit.ly/3CoTiwx>

66. Cross J. Why corporate training is broken and how to fix it? Internet Time Alliance, GoToTraining: CITRIX, 2012. 21 p.
67. Cullen J., Hadjivassillou K., Hamilton E., Kelleher J., Sommerlad E., Stern E. Review of current pedagogic research and practice in the fields of post-compulsory education and lifelong learning. Final Report submitted to the Economic and Research Council. London: The Tavistock Institute. 2002. URL: <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00003147.htm>
68. Curson R. Completion issues in industry training and effective learning in the workplace. Leading a Skilled Future. Industry Training Federation, 2004. 31 p.
69. Denizci B, Tasci A. Modeling the Commonly-Assumed Relationship Between Human Capital and Brand Equity in Tourism. Journal of Hospitality Marketing and Management. 2010. Vol. 19. C. 610-628.
70. Dewhurst H., Dewhurst P., Livesey R. Tourism and Hospitality SME Training Needs and Provision: A sub-Regional Analysis. Tourism and Hospitality Research. 2007. Vol. 7(2). C.131-143.
71. Dudzinski M. Continuing professional development for special educators: reforms and implications for university programs. Teacher Education and Special Education. 2000. № 23 (2). Pp. 109-124.
72. Dwyer L, Edwards D, Mistilis N, Roman C, Scott N. 2009. Destination and Enterprise Management for a Tourism Future. Tourism Management. 2009. Vol. 30. C. 63-74.
73. Edgell D. S., DelMastro M., Swan J., Smith G. Tourism Policy and Planning: Yesterday, Today and Tomorrow. 2-nd ed. London: Routledge, 2013. 328 p.
74. Elliot Sh. Appendix A: Education and training in tourism: An historical view. In Edgell D. Sr., DelMastro M., Swan J., Smith, G. (2008). Tourism policy and planning: Yesterday, today and tomorrow. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 2008. Pp. 365-382.
75. Eraunt M. Developing professional knowledge and competence. London: Routledge, 1994.

76. Ezaki A. Tourism skills + Jobs. Report for Training Aid. 2016. URL: www.trainingaid.org
77. Ganser T. An ambitious vision of professional development for teachers. NASSP Bulletin. 2000. № 84 (618). Pp. 6-12.
78. Ho J. Creating a hospitality leadership development training program for a country club. UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones. Spring, 2012. University of Nevada, Las Vegas. 46 p.
79. HR: Marriott employee training and development programs; by HMA Administrator. 2010. URL: <https://bit.ly/3jS31VC>
80. Jameson S. Recruitment and Training in Small Firms. Journal of European Industrial Training. 2000. Vol. 24(1). C. 43-49.
81. Jarvis J., Lane D. A., Fillery-Travis A. Making the wider case for learning and development. The Case for Coaching. CIPD, 2004. pp. 17-33.
82. Kaneko M. Higher education and employment: the changing relationship. Recent developments in continuing professional education. OESD/GD (92) 13. Country study: Japan. Organization for economic cooperation and development. Paris. 1992. 59 p.
83. Khanfar S. M. Impact on improving hotelling service quality. Journal of Business Studies Quarterly. Vol. 2. No 3. 2011. Pp. 84-93.
84. Kotey B., Folker C. Employee Training in SMEs: Effect of Size and Firm Type – Family and Nonfamily. Journal of Small Business Management. 2007. Vol. 45(2). C. 214-238.
85. Lyons K. D. The professionalization of tourism: preparing the way for the portfolio careerist in Australia. Tourism Development Revisited: Concepts, Issues, and Paradigms Babu, SS, Mishra, S, Parida BB (Eds). Sage: Thousand Oaks, 2008. C. 331-340.
86. Lyons K. D., Young T., Hanley J., Stolk P. Professional Development Barriers and Benefits in a Tourism Knowledge Economy. International Journal of Tourism Research, Introduction. 2015. Wiley Online Library. doi: 10.1002/jtr.2051

87. Mandelbaum R. Investing in training hotel employees. Hospitality Net. 2022. URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4108764.html>
88. Nestoroska I., Petrovska I. Staff training in hospitality sector as benefit for improved service quality. Tourism and Hospitality Industry. 2014. Section 7-3. University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management. URL: <https://ideas.repec.org/p/tho/iscthi/section7-3.html>
89. Nickson D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries. Taylor and Francis: Hoboken. 2006. 320 p. <https://doi.org/10.4324/9780080469461>
90. Orange County Hilton Learning & Development, 2015. URL: <http://anaheim-hilton-training.webs.com/courseobject>
91. Pall G. A., Robustelli P. J. Training for quality. Juran's Quality Handbook; 5th ed.; ed. by Joseph M. Juran, A. Blanton Godfrey. New York, NY: McGraw-Hill, 1998. 357 p.
92. Preko A., Anyigba H. The tourism and hospitality career progression pathway. International Hospitality Review, 2022. URL: <https://doi.org/10.1108/IHR-02-2022-0005>
93. Professional Development in Education: New Paradigms and Practices / edited by T. R. Guskey, M. Huberman. New York: Teachers' College Press, 1995. 270 p.
94. Solanki H. A. V. The Marriott Training Methods. Scribd. 2013. URL: <http://ru.scribd.com/doc/125739931/The-Marriott-Training>
95. The Marriott way: the HR practices. URL: <http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Human>
96. Thomas R., Thomas H. 'Hollow from the Start'? Professional Associations and the Professionalization of Tourism. The Service Industries Journal. 2014. Vol. 34(1). C. 38-55.
97. Vaughan K. Workplace learning: a literature review. Report prepared for Competenz. Wellington, New Zealand: NZCER Press, 2008. 32 p.

98. Webster-Wright A. Reframing Professional Development Through Understanding Authentic Professional Learning. *Review of Educational Research*. 2009. 79(2). Pp.702-739.
99. Whitelaw P., Barron P., Buultjens J., Cairncross G., Davidson M. Training needs of the hospitality industry. CRC for Sustainable Tourism. Gold Coast, Queensland, Australia: CRC Pty Ltd, 2009. 22 p.
100. WTO Council World Travel and Tourism Council (WTTC). Global Talent Trends and Issues for the Travel & Tourism Sector: Report, 2015. URL: <https://bit.ly/3Inzc9D>
101. Yang X. The importance of staff training in the hotel industry: case study: Renaissance Shanghai Yuyuan hotel: Degree Program of Hotel and Restaurant Business. Vaasan University of Applied Sciences, 2010. 57 p.
102. Zagonari F. Balancing Tourism Education and Training. *International Journal of Hospitality Management*. 2009. Vol. 28. C. 2-9.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методичні рекомендації менеджеру, як правильно укласти план професійного розвитку працівника

Етап 1. Попросити працівника провести само-оцінювання його інтересів, навичок, цінностей, особистості за запропонованою формою, що складається із трьох секцій:

- інформація про працівника (включає прізвище та ім'я працівника та його супервайзера, період виконання плану, дату заповнення);
- само-оцінювання (містить дві частини. У першій пропонується відповісти на 5 наступних питань:
 1. Які Ваші головні досягнення за минулий рік?
 2. Ви працюєте безпосередньо з клієнтами? Як Ви їх обслуговували в минулому році?
 3. Які сфери Вашої діяльності (поведінка, результати) потребують покращення? Опишіть, будь-ласка.
 4. Чи є якісь додаткові навички та знання, які б допомогли б Вам ефективно покращити свою трудову діяльність та набути нових можливостей для розвитку? Якщо так, перерахуйте, будь-ласка).
 5. Яких цілей (специфічних та вимірюваних результатів) Ви сподіваєтесь досягти упродовж наступного року?).

У другій частині пропонується перерахувати ті питання, які працівник бажав би обговорити під час щорічного звіту про виконання свого плану (атестація);

- підписи учасників укладання плану професійного розвитку (працівника, його наставника та менеджера з кадрів) та дати.

При аналізі відповідей працівника слід пам'ятати наступне:

- які навички, можливості для розвитку, технології цікавлять працівника;
- чи ці навички/інтереси/цілі відповідають потребам організації та співпадають з її цілями;
- які кроки мають бути зроблені зараз та в майбутньому.

Етап 2: аналіз отриманих результатів на рівні навичок індивіда. Аналіз має охоплювати результати само-оцінювання працівника, трудові записи, думку менеджера, сформовану в результаті спостереження за виконанням його обов'язків. Менеджер має визначити рівень навичок працівника за такими категоріями:

- технічні чи оперативні навички (ті, які потрібні для виконання роботи);
- соціальні навички (як член персоналу працює з іншими);
- здатності (природні таланти, здатність відразу виконувати певне специфічне завдання чи навчитися, як це виконувати);
- ставлення (кругозір, почуття, спосіб мислення, точка зору).

Етап 3: оцінити потреби підрозділу, в якому працює працівник, та в цілому всієї організації. Для того, щоб професійний розвиток був ефективним, необхідно, щоб потреби та інтереси працівника відповідали організаційним цілям. Для цього варто врахувати:

- корпоративні цілі всієї організації;
- цілі підрозділу чи відділу, де працює особа;
- цілі команди;
- індивідуальні цілі.

Етап 4: дослідити спільно з працівником усі можливості для його розвитку в організації та за її межами. Наприклад, деякі можливості для професійного та особистісного розвитку, які може запропонувати організація: учнівство, менторство, тренінги, семінари та майстер-класи, нові проекти та нові обов'язки, волонтерська робота тощо.

Етап 5: записувати та аналізувати прогрес працівника за визначений період. Завдяки зворотному зв'язку з працівником, менеджер визначає та допомагає працівнику визначити, як добре він виконує план, яких нових навичок набув, допомагає вирішити певні проблеми, якщо вони виникають, допомагає опанувати новими компетентностями, що покращать якість його роботи та результати компанії. Менеджер повинен мати журнал запису досягнень працівника, відзначати в ньому дати, події, вплив проведених заходів, спостереження того, як застосовуються отримані нові знання чи працівник використовує нові навички, наскільки покращилася якість виконуваної ним роботи тощо. Ці записи потім використовуються під час проміжних обговорень менеджера та працівника щодо виконання плану професійного розвитку.

Джерело: систематизовано автором за [84].

Затверджую _____
 (ПІБ керівника структурного підрозділу)
 _____ 20__ р.

Індивідуальний план наставництва (зразок)

Працівника

_____ (ПІБ працівника, код і назва професії за ДК 003:2010, рівень кваліфікації, табельний номер)

Підрозділ

Строк наставництва з _____ 20__ р. по _____ 20__ р.

№	Назва заходів ¹	Строки виконання	Оцінка виконання ² (дата, підпис наставника)
1	2	3	4
Розділ I. Ознайомлення з напрямками поточної діяльності підприємства, структурного підрозділу, їхніми цілями та завданнями, перспективами розвитку			
1.1	Ознайомлення з адміністративною структурою підрозділу, діяльністю внутрішніх структурних підрозділів (службами, відділами), їхніми цілями та завданнями		
1. 2.	Ознайомлення з трудовим колективом		
1.3	Ознайомлення із приміщенням структурного підрозділу, робочим місцем		
Розділ II Вивчення нормативно-правових та відомчих організаційно-розпорядчих документів			
2.1	Вивчення нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів, які визначають права та посадові обов'язки, правила внутрішнього трудового розпорядку		
2.2	Вивчення виробничих норм і стандартів професії (посади), посадової інструкції, профільної документації, технології		

	виробничого процесу, правил користування технікою, обладнанням		
2.3	Вивчення правил охорони праці та безпеки життєдіяльності		
Розділ III. Проходження інструктажів з охорони праці та безпеки життєдіяльності			
3.1.	Проходження інструктажів з охорони праці та безпеки життєдіяльності		
3.2	Оформлення допуску до виконання робіт на робочому місці		
Розділ IV. Засвоєння професійних знань, умінь, навичок і практичних прийомів виконання виробничих (посадових) завдань (вказуються конкретні завдання)			
4.1.	...		
4.2.	...		
...			
Розділ V. Формування відповідальності, креативного ставлення до роботи			
5.1	Ознайомлення з новітніми технологіями, сучасним обладнанням, передовими методами роботи, вивчення досвіду інших працівників		
5.2	Участь у навчальних заходах, семінарах, тренінгах, конкурсах		
...			

Джерело: [41].

Міжнародні готельні ланцюги в Україні

Бренд	Зірковість	Місткість готелю, номерів	Місце знаходження
Rixos, PRYKARPATYA	5	769	м. Трускавець, Львівська обл.
Interkontinental, InterkontinentalKiev	5	272	м. Київ
Hyatt, HyattRegency Kiev	5	234	м. Київ
Rezidor, Radisson SAS Kyiv	4	255	м. Київ
Rezidor, Radisson SAS Resort Alushta	4	63	м. Алушта
Best Western International	3	106	м. Севастополь
Rezidor, Radisson Blu Resort, Bukovel	4	252	Івано-Франківська обл.
Accor, IBIS	3	212	м. Київ
Wyndham Hotel Group, Ramada Donetsk	3	165	м. Донецьк
Wyndham Hotel Group, Ramada Lviv	3	103	м. Львів
Wyndham Hotel Group, Ramada Encore Kiev	2	264	м. Київ
IHG, Holiday Inn Kiev	4	208	м. Київ
Park INN by Radisson Donetsk	4	171	м. Донецьк
Rezidor, Radisson Blu Hotel Kiev Podil	4	164	м. Київ
Fairmont Raffles International, Fairmont Grand Hotel Kyiv	5	258	м. Київ

Джерело: систематизовано автором за [20].



Джерело: [23].

