

УДК: 005.95/96:640.41

Кудла Н. Є.*nkudla@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-9559-4427**к.е.н., доц., доцент кафедри менеджменту,**Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів***Миронов Ю. Б.***yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X, ResearcherID: E-9613-2019**к.е.н., доц., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,**Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів*

КОМПЕТЕНЦІЇ – ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Анотація. Стаття присвячена оцінюванню компетенцій персоналу готелю, що є надзвичайно важливим процесом у сучасному готельному бізнесі та допомагає забезпечити високу якість обслуговування і задоволення гостей. Метою статті є розроблення алгоритму комплексного оцінювання компетенцій працівників готельного бізнесу. Зазначається, що оцінювання компетенцій персоналу готелю є надзвичайно важливим процесом, який допомагає забезпечити високу якість обслуговування та задоволення гостей, а процес управління компетенціями працівників має відбуватися паралельно зі стратегічним розвитком готелю. Компетентний персонал є ключовим фактором успіху будь-якого готелю, оскільки він впливає на перше враження гостей, які приходять до нього. Визначено категорії співробітників готелю і набір професійних та особистих компетенцій для кожної із категорій. Наведено специфічні методи, які властиві для ідентифікації еталонних компетенцій, та дозволяють визначити їх у працівників. Охарактеризовано процес ідентифікації фактичних компетенцій працівників як важливий елемент процесу управління персоналом. Запропонована методика комплексного оцінювання компетенцій працівників готельних підприємств та збалансована системи показників для цієї методики. Розроблений алгоритм оцінювання компетенцій працівників готельного бізнесу принесе користь не тільки керівництву об'єкта розміщення, а й безпосередньо кожному працівнику. Перевагою використання такої системи оцінювання компетенцій для керівництва готелю стане отримання інформації про рівень і стиль праці підлеглих, можливості їх професійного і творчого розвитку. Окрім цього, менеджмент готелю володітиме формальним інструментом для прийняття правильних кадрових рішень. Зазначається, що подальший розвиток та удосконалення систем оцінювання персоналу готельних підприємств (готельно-ресторанних комплексів) загалом та компетенцій персоналу зокрема є предметом подальших наукових досліджень.

Ключові слова: готель, готельні послуги, управління персоналом, компетенції, оцінювання компетенцій.

Kudla Nazar*nkudla@lute.lviv.ua, ORCID ID: 0000-0001-9559-4427**Ph.D., Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of Management,**Lviv University of Trade and Economics, Lviv***Myronov Yuriy***yuriy@myronov.com, ORCID: 0000-0002-9015-506X, ResearcherID: E-9613-2019**Ph.D., Associate Professor, Senior Lecturer at the Department of Tourism**and Hotel & Restaurant Business, Lviv University of Trade and Economics, Lviv*

COMPETENCIES AS A FACTOR IN THE HOTEL BUSINESS PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract. The article is devoted to the evaluation of hotel staff competencies, which is an extremely important process in the modern hotel business and helps to ensure high quality of service and guest satisfaction. The purpose of the article is to develop an algorithm for comprehensive assessment of the competencies of hotel business employees. It is noted that the evaluation of hotel staff competencies is an extremely important process that helps to ensure high quality of service and guest satisfaction, and the process of managing employee competencies should take place in parallel with the hotel's strategic development. Competent staff is a key factor in the success of any hotel, as it affects the first impression of guests who come to it. Categories of hotel employees and a set of professional and personal competencies for each of the categories are defined. Specific methods are presented that are specific for identifying reference competencies, and allow to determine them in employees. The process of identifying the actual competencies of employees is characterized as an important element of the competency management process. A method of comprehensive assessment of the competencies of employees of hotel enterprises and a balanced system of indicators for this method are proposed. The developed algorithm for evaluating the competencies of hotel business employees will benefit not only the management of the accommodation facility, but also each employee directly. The advantage of using such a competency assessment system for the hotel management will be to obtain information about the level and work style of subordinates, the possibilities of their professional and creative development. In addition, the hotel management will have a formal tool for making the right personnel decisions. It is noted that the further development and improvement of staff evaluation systems of hotel enterprises (hotel-restaurant complexes) in general and staff competencies in particular are the subject of further scientific research.

Keywords: hotel, hotel services, personnel management, competencies, competencies' evaluation.

JEL Classification: L83, M12, M54

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-6>

Постановка проблеми. В управлінні персоналом побутує переконання, що працівники становлять цінний капітал кожного підприємства, в тому числі і з надання готельних послуг. Цінність чи вартість цього капіталу необхідно систематично підвищувати. Зміни економічного, технологічного, природничого чи організаційного оточення готелю вимагають прийняття відповідних управлінських рішень щодо якості людських ресурсів. Таку діяльність у практиці окреслюють як управління компетенціями, що особливо актуально у сфері надання готельних послуг. Оцінювання компетенцій персоналу готелю є надзвичайно важливим процесом, який допомагає забезпечити високу якість обслуговування та задоволення гостей. Компетентний персонал є ключовим фактором успіху будь-якого готелю, оскільки він впливає на перше враження гостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням визначення, оцінювання компетенцій персоналу присвячена значна кількість наукових праць українських та зарубіжних учених, таких як Рябенка М., Мазуркевич І. [1],

White R. [2], Терпі Д., Саурет Ч., Монод Н. [3], Рудніцька К. [4], Чекай Й. [5], Серняк О. [6], Пенц Й. [7], Whiddett S., Hollyforde S. [8], Лазор О. [9], Почтковські А. [10], Недашківська Т. [11] та інші автори. Варто зазначити, що оцінювання компетенцій персоналу готелю має свою специфіку, тому актуальним завданням є поглиблення наукових досліджень у цьому напрямі із урахуванням галузевої специфіки.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення алгоритму комплексного оцінювання компетенцій працівників готельного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління якістю послуг на підприємствах готельного господарства – надзвичайно складний процес, який охоплює економічний, організаційний соціальний напрями діяльності готельного підприємства. Виходячи з цього, у системі управління якістю готельних послуг має забезпечуватись оптимальне співвідношення усіх її складових. При цьому, основні зусилля менеджменту спрямовуються, як правило, на досягнення

пріоритетних цілей бізнесу, серед яких – отримання оптимального прибутку, зниження операційних витрат, підвищення рівня якості й оперативності обслуговування [12, с. 309]. Високу якість обслуговування та високий рівень задоволеності гостей здатний забезпечити компетентний персонал, тому процес управління компетенціями працівників має відбуватися паралельно зі стратегічним розвитком готелю. Залучення клієнтів шляхом диференціації цін, розширення доступності надання послуг, кращий інтер'єр номерів чи зручне розташування мають свої межі. Те, що може виокремити готель на ринку туристичних послуг, – це відповідний спосіб ставлення до гостей та висока якість надання послуг. Таку діяльність, на нашу думку, можна визнати за найкращу рекламу, яка якнайкраще приваблює нових та утримує постійних клієнтів.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу працевлаштований персонал поділяють на три групи [13, с. 178]:

– персонал першої лінії – особи, що безпосередньо обслуговують гостей, маючи з ними сталий контакт (наприклад, адміністратор, офіціант, покоївка, аніматор, носій багажу

тощо). Працівники на цих посадах мають допасувати відповідну пропозицію до потреб і вимог гостя, створити сприятливий клімат перебування, інформувати про можливі додаткові продукти/послуги, що збагатить основну пропозицію, а також утримувати контакти з гостями після отримання послуг;

– персонал другої лінії – особи, що виконують виконавчі функції (наприклад, кухарі, працівники пральні) та не мають безпосереднього контакту з готельними гостями. Від цієї групи працівників залежить справність і швидкість проведення операційних дій, а отже, у значній мірі досягнення вищої задоволеності гостями готелю від наданих їм послуг;

– керівний персонал – група менеджерів, яка планує, організовує та мотивує роботу двох попередніх груп (директор готелю, керівник служби розміщення, шеф-кухар), контролює надані завдання та самих підлеглих.

Рябенька М. О., Мазуркевич І. О. визначили для кожної категорії співробітників готелю набір професійних та особистих компетенцій, які необхідно враховувати під час добору персоналу, формування програм розвитку і побудови кар'єри (таблиця 1).

Таблиця 1

Професійні та особисті компетенції

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

Джерело: побудовано за [1, с. 8]

Діяльність зазначених груп працівників має бути скерована на реалізацію спільної мети: допомогти готельним гостям, забезпечити атмосферу сприятливого перебування та відпочинку, за якою вони відчують себе шанованими і бажаними. Реалізація зазначеної мети забезпечить задоволеність від наданих послуг, однак ефективність реалізації вказаних цілей вимагає володіння персоналом готелю відповідними компетенціями.

Термін «компетенції» походить з латини (competentia), що означає відповідність, сферу обов'язків, повноважень. У поточному розумінні компетенція означає також сферу певних знань, умінь та відповідальності [2, с. 297].

Проблематика управління компетенціями має міждисциплінарний характер і займається нею низка наук: психологія, соціологія, право, менеджмент, що спричиняє різне тлумачення цього поняття. У таблиці 2 представлено загальне і деталізоване розуміння терміну компетенції в менеджменті персоналу.

Беручи за основу наведені визначення, наведемо визначення компетенцій працівників готельного підприємства. Отже, це сукупність ознак працівника, таких як особистість, знання, вміння, позиція, що формують відповідну поведінку задля якнайкращого задоволення потреб готельних гостей. Наведене визначення компетенцій працівників готелю відображає статичний аспект цього поняття,

Таблиця 2

Порівняння визначень терміну компетенція

Автор	Визначення (дефініція)
<i>Загальне трактування терміну компетенція</i>	
Террі Д., Саурет Ч., Монод Н. [3]	Компетенція у загальному розумінні – це здатність працівника здійснювати діяльність для досягнення визначеної цілі у певних умовах за допомогою окреслених засобів. У розширеній версії компетенція – це сукупність знань, вмінь, досвіду, поведінки і готовність працівника до дій, а також здатність пристосуватися до мінливих змін зовнішнього та внутрішнього оточення.
Рудницька К. [4, с. 242]	Коло повноважень, наданих законом, статутом або іншим актом конкретному органу або посадовій особі; сукупність взаємопов'язаних якостей особистості відносно означених предметів і процесів, необхідних для якісної продуктивної діяльності; висока обізнаність у чомусь; узагальнені способи дій, що забезпечують продуктивне виконання професійної діяльності.
Чекай Й. [5, с. 33]	Компетенція визначає сукупність індивідуальних вимог, скерованих до працівника, є вирішальною з його професійної придатності виконувати визначені функції й організаційні ролі в межах внутрішнього поділу праці.
Серняк О. [6, с. 106]	Основними складовими компетенції є риса індивідуума, характеристика індивіда, частина особистості, знання (група знань), колективне знання, навички, здібність, здібності підприємства, здатність, досвід, стосунки, стандарти поведінки, установки, орієнтація, коло повноважень.
<i>Вужче розуміння терміну компетенція</i>	
Пенц Й. [7, с. 12]	Під компетенцією розуміється знання (формальна кваліфікація) та практичні вміння набуті у процесі праці на визначеній посаді (професійний досвід та формальні повноваження до визначених дій).
Whiddett S., Hollyforde S. [8, с. 24]	Компетенція у сфері виконання праці – це сукупність ознак певної особи, на які накладаються характерні для цієї особи елементи, такі як мотивація, риси особистості, вміння, самооцінка пов'язана з функціонуванням у групі та знання, які здобуті і використовуються у професійній діяльності.
Лазор О. [9, с. 17]	Компетенція – це сукупність встановлених в офіційній формі прав і обов'язків, тобто повноважень будь-якого органу чи посадової особи, які визначають можливості цього органу або посадової особи приймати обов'язкові до виконання рішення, організувати та контролювати їх виконання, вживати за необхідних ситуацій заходів відповідальності.
Почтковські А. [10, с. 9]	Компетенції – це будь-які ознаки працівника, знання, вміння, досвід, амбіції, визнані цінності, стилі поведінки, наявність, розвиток і використання яких дозволяє працівнику реалізовувати стратегію фірми, у якій він працює
Недашківська Т. [11, с. 70]	Компетенція реалізується залежно від особистісних характеристик суб'єкта, рівня професійних і спеціальних знань.

Джерело: складено авторами

що ідентифікує поодинокі їх компоненти. Компетенції працівників потрібно також розглядати у динамічному аспекті, що характеризує конкретні дії, реалізовані працівниками готелю, та наслідки цих дій.

Різні підходи до визначення терміну компетенції спричиняє те, що більшість авторів підкреслюють необхідність їх поділу на відповідні категорії (види, групи). Найбільш універсальним можна вважати поділ на:

– ключові (загальні) компетенції – спільні для всіх працівників підприємства. Їх роль полягає у створенні єдиної для всіх працівників корпоративної культури, яка респектується кожним працівником незалежно від займаної посади. Таким чином, вони демонструють готовність індивідуума до успішної взаємодії, самоствердження та самореалізації, репрезентують зрілість особистості та сформованість її життєвого світогляду і позицій;

– спеціальні компетенції (для функції) – характерні для осіб, які виконують визначену функцію на підприємстві (маркетинг, фінанси, якість тощо). Вони безпосередньо пов'язані з родом занять, наприклад вміння укладати баланс, інтерпретувати податкові норми, знати технологічні можливості інформаційних систем. На основі цих компетенцій здійснюється порівняння між працівниками визначеного організаційного підрозділу, використовуються для планування процесів професійного зростання;

– специфічні компетенції (для ролі) – вимагаються від працівників у зв'язку з виконанням визначених ролей (наприклад, лідера колективу). Дозволяють порівняти працівників, які виконують ті самі ролі на горизонтальному рівні організаційної структури та планувати систему кадрового резерву.

Варто зауважити, що для ефективної роботи готелю важливий симбіоз загальних, спеціальних для функції та специфічних для ролі (фахових) компетентностей у працівників. Як стверджує Дідик А. М., поширені випадки, коли енергійні, амбітні, впевнені у собі працівники з лідерськими здібностями не володіють достатнім рівнем фахових компетентностей, що зумовлює чимало помилок у професійній діяльності та формує негативні наслідки для діяльності підприємства загалом. Можливі і зворотні ситуації, коли висококваліфіковані працівники, які не мають належних навиків командної взаємодії, лідерських задатків, ініціативності, не мають можливості донести до колективу та реалізувати креативні управлінські рішення [14, с. 168].

Беручи за основу представлений поділ можна деталізувати компетенції у сфері надання готельних послуг. Визначені у таблиці 3 компетенції притаманні для готельного бізнесу, оскільки в основу закладено ефективно задоволення потреб гостей.

Наведений комплекс ключових компетенцій для працівників готелю має бути доповне-

Таблиця 3

Ключові компетенції працівників готелю

Компетенція	Характеристика
1	2
Спеціальні знання	Знання конкретної галузі, що обумовлює відповідний рівень фактичного змісту реалізованих завдань; працівники, які володіють цією компетенцією, характеризуються вміннями її ефективного використання у практиці, реалізації завдань в упорядкований і логічний спосіб, є експертами у своїй професійній діяльності.
Схильність до власного розвитку	Здатність і схильність до постійного вдосконалення, розширення знань та підвищення кваліфікації задля постійної актуалізації інформації необхідної для виконання посадових обов'язків.
Знання іноземних мов	Вміння практичного використання іноземних мов ділового спілкування; працівник, що володіє цією компетенцією, читає, розуміє, говорить і пише мовою гостя.
Інформаційна	Готовність використання інформаційних знань у діяльності готелю; працівник, володіючи цією компетенцією, знає і вміє використовувати комп'ютерні програми, постійно розвиває свої інформаційні здібності.
Обслуговування гостей	Дотримання чинних стандартів обслуговування готельних гостей, ефективно задовольняє потреби гостей шляхом розуміння своїх посадових обов'язків, виявляючи повагу, створення приязної атмосфери, дозволяючи гостям висловлення власних аргументів, надання допомоги.

Продовження Таблиці 3

1	2
Вміння працювати у колективі	Реалізація компетенцій у колективі шляхом: - допомоги колегам у разі потреби; - розуміння цілей і переваг, що виникають зі спільної реалізації завдань; - співпраця, а не змагання з членами трудового колективу; - надання рекомендацій із удосконалення роботи у колективі; - активно слухання інших, формування довіри.
Орієнтація на якість надання послуг	Виконання покладених обов'язків відповідно до внутрішніх правил і стандартів, а також і неформальних; турбота про забезпечення бажаних результатів праці шляхом перевірки якості надання готельних послуг, модифікація планів у разі потреби, прийняття рішень щодо покращення виконання обов'язків персоналом, турбота про деталі і постійне вдосконалення, а не вдоволення середніми результатами.
Комунікативність	Демонструє вміння спілкуватись із людьми, вислуховувати їх, доносити свою думку і позицію, вирішувати конфлікти, забезпечувати командну роботу та приємне спілкування у різних ситуаціях; працівники з цією компетенцією мають велику силу переконання, виражаються чітко та зрозуміло, використовують однозначні твердження, іноді підкреслюють те, що говорять живою жестикуляцією й мімікою; у процесі спілкування тримаються теми розмови, мають опрацьовану питальну методологію, якими супроводжують розмову, дають своїм співбесідникам достатньо багато часу для обговорення; не відмовляються надто швидко від своїх цілей у розмові, наводять матеріальні аргументи, випромінюють впевненість та ентузіазм; не дозволяють, щоби співрозмовник відходив від теми розмови.
Володіння емоційним інтелектом	Репрезентує стресостійкість, вміння володіти власними емоціями, здатність розуміти емоції інших людей та впливати на них
Самостійність	Здатність до самостійного виконання посадових обов'язків, працівник не вимагає постійного контролю; не потребує детальних інструкцій кожного разу, спроможний знайти необхідну інформацію, формулювати висновки і пропонувати рішення з виконання доручених завдань; передбачає і сам вирішує проблеми.
Прийняття рішення	Вміння приймати рішення об'єктивно шляхом вникнення у суть проблеми та визначати її причини, прийняття рішення на основі достовірної інформації і фактів, передбачення наслідків прийнятих рішень, особливо в умовах невизначеності, обтяжених елементами ризику після врахування балансу можливих доходів та збитків.
Поведінка у кризових ситуаціях	Вирішення проблемних ситуацій шляхом: - попередньої ідентифікації кризової ситуації; - швидкого реагування з метою вирішення кризової ситуації; - врахування умов мінливого зовнішнього оточення; - інформування сторін, які змушені будуть реагувати на кризу; - формування висновків із кризових ситуацій у такий спосіб, щоб уникнути їх у майбутньому; - прийняття обґрунтованих рішень у перехідний період або впровадження змін.
Ініціатива	Вміння і бажання пошуку сфер, які вимагають змін, ініціювання дій і відповідальності за них, відверто вести розмови про проблеми, дослідження джерел їх виникнення.
Креативність	Використання нестандартних і нетрадиційних підходів у вирішенні робочих ситуацій шляхом: - ідентифікації та пізнання зв'язків між ситуаціями; - використання різних існуючих рішень з метою створення нових; - відкритості до змін, пошуку і створення нових концепцій і методів; - ініціювання нових способів виконання завдань; - дослідження різних джерел інформації, використання доступного технічного обладнання; - заохочення інших до пропонування і впровадження нестандартних рішень.

Джерело: складено авторами

ний, у випадку керівної посади (наприклад, директор готелю, головний адміністратор, менеджер ресторану) специфічною компетенцією для виконання професійної ролі, а саме – управляти підлеглими працівниками. Володіння менеджером цією ознакою виражається у мотивуванні працівників задля досягнення кращої ефективності та якості праці шляхом:

- надання зрозумілих завдань, визначення відповідальності за їх виконання, встановлення реальних термінів і засобів досягнення результату;

- оцінювання результатів працівників – виявлення їх сильних і слабких сторін;

- планування заходів із підвищення кваліфікації та підтримка працівників із метою покращення якості праці;

- справедливого та неупередженого ставлення до працівників, заохочення до висловлення конструктивної критики та залучення їх до процесу прийняття рішень;

- творчого натхнення у реалізації цілей готелю.

Процес управління компетенціями має комплексний характер, спрямований на реалі-

зацію стратегії готелю. Це організована діяльність, яка за свої основні цілі ставить:

- забезпечення необхідних компетенцій, що гарантуватиме високий рівень якості життя і праці (для окремих людей, організації і всього суспільства);

- досягнення високого рівня ефективності та конкурентоспроможності;

- забезпечення здатності людей розвиватися у процесі професійної діяльності, забезпечення гідного життя своїм рідним та близьким;

- адаптацію компетенцій до мінливих потреб, що вимагає вдосконалення кваліфікації, а іноді перекваліфікації, зміни робочого місця і змісту виконуваних функцій.

Комплексність згаданих дій означає потребу врахування всіх реалізованих у готелі кадрових функцій. Серед них необхідно зазначити планування потреби працівників та їх набір, визначення шляхів кар'єрного росту, використання відповідної системи оплати праці, навчання, оцінювання, формування корпоративної культури та справної комунікації.

Процес управління компетенціями складається з етапів, які у системний спосіб представлено у таблиці 4.

Таблиця 4

Етапи процесу управління компетенціями працівників

Етап процесу	Ціль реалізації	Додаткові цілі	Пропоновані методи	Виконавці
Ідентифікація еталонних компетенцій	Опрацювання еталонних основних компетенцій (для посад і здійснюваних ролей)	Ідентифікація стратегії готелю і його політики персоналу; створення моделі компетенцій; опрацювання еталонних профілів компетенцій	Методи, що ідентифікують еталонні компетенції	Менеджери, консультанти, експерти
Діагностика стану компетенції	Встановлення рівня компетенції	Ідентифікація реального рівня компетенції; порівняння реального рівня компетенції з еталонним; визначення компетенційної прогалини; планування заходів щодо зменшення або усунення компетенційної прогалини	Методи, що дозволяють визначити реальні компетенції	Консультанти, експерти
Прийняття кадрових рішень	Вибір методу вдосконалення компетенцій працівників	Рекрутація (набір) і відбір; навчання працівників; структуризація праці; переміщення працівників; модифікація системи оплати праці; звільнення	Наставництво; коучинг; формування кадрового резерву; ротація; збагачення праці; аутплейсмент	Менеджери, працівники

Джерело: складено авторами

У таблиці 5 наведені специфічні методи, які властиві для ідентифікації еталонних компетенцій, та дозволяє визначити їх у працівників.

Рішення щодо застосування визначеного методу ідентифікації еталонних і реальних компетенцій необхідно приймати враховуючи наступні аспекти:

– цілі діагностики, яка враховує конкретні кадрові потреби готелю (наприклад, відбір, розвиток, мотивування, оцінювання ефективності праці);

– виду досліджуваних компетенцій (деякі з методів слугують виключно для ідентифікації основних компетенцій, наприклад, тести загальних знань; інші методи мають більш комплексний характер і дозволяють оцінити різні види компетенцій, наприклад, Assessment або Development Center, методи оцінювання компетенцій);

– економічний та фінансовий стан готелю, наприклад, методи оцінювання компетенцій є досить трудомісткими і потрібно звернути увагу на витратність їх застосування. Фінансова ситуація готелю визначає можливість організації навчання, кар'єрного просування, величину премій чи нагород;

– величину готелю – у мережевих готелях з'являється потреба поділу працівників на різні категорії з огляду на рівень і сферу управління та укладення для кожної з них «підсистеми оцінювання» з врахуванням специфіки праці на визначених робочих місцях;

– компетенцій суб'єктів, що відповідають за кадрову політику, та суб'єктів, що реалізують процес ідентифікації компетенцій. Наприклад, такі методи оцінювання компетенцій, як психологічні тести вимагають від їх користувачів відповідної освіти та володіння сертифікатами, що підтверджують вміння використовувати складні способи дослідження.

Важливим елементом процесу управління компетенціями є ідентифікація фактичних компетенцій працівників. Реалізація цього етапу настає при використанні відповідних методів оцінювання. Саме оцінювання полягає у порівнянні кваліфікації, якою володіє працівник, з досягнутими результатами праці, його поведінкою й ознаками особистості з прийнятими нормами для окремих критеріїв оцінювання (кваліфікаційні, результативні, поведінкові, особистісні).

Таблиця 5

Методи ідентифікації еталонних і визначення реальних кадрових компетенцій

Ідентифікація еталонних компетенцій	Способи виміру реальних компетенцій
<p>1. Технологія, яка ґрунтується на попередньому досвіді, що ідентифікує компетенції, респектовані в організації. До них належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дослідження архівних матеріалів (наприклад, аналіз звітів з продажу послуг готелю); - методи аналізу праці; - карти опису робочих місць; - репортажі з менеджерів; - спостереження; - метод критичних інцидентів <p>2. Технологія, яка ґрунтується на проєкції компетенцій у майбутньому. Після проведеного аналізу зовнішніх та внутрішніх умов складається прогноз компетенцій, необхідних для реалізації стратегічних цілей готелю. Елементами технології є:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз місії та стратегії готелю; - панелі експертів; - моделі оцінювання компетенцій; - профілі компетенцій. 	<p>1. Організаційні методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - тести з загальних знань; - аудит менеджерських компетенцій; - бенчмаркінг менеджерських компетенцій; - контролінг; - SWOT-аналіз. <p>2. Психологічні тести.</p> <p>3. Поведінкові методи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спостереження; - аналіз резюме; - аналіз рекомендаційних листів; - центри оцінювання (AC – Assessment Center); - центри розвитку (DC – Development Center); - баланс компетенцій; - персональне портфоліо; - тести стилів управління; - метод критичних інцидентів; - управління за цілями; - управління за результатами; - бібліографічний аналіз; - генограма. <p>4. Методи вимірювання інтелектуального капіталу, наприклад, збалансована система показників (<i>Balanced Scorecard</i>)</p>

Джерело: складено авторами

Компетентність має стати одним із інструментів виміру індивідуальних показників роботи і через них – засобом впливу на результативність діяльності готелю у цілому.

Оцінювання компетенцій працівників дозволяє ідентифікувати реальний стан, встановити на основі порівняння фактичні компетенції з еталонними, вказати причини виявлених невідповідностей, визначити можливості їх покращення і подальшого вдосконалення. За твердженням Кичко І. І. та Гайової Д. В. [15], у процесі оцінювання враховують не тільки потенційні можливості працівників, їх професійний рівень, компетентність, а й реалізацію цих можливостей на практиці у процесі виконання доручених завдань та досягненні розвитку на підприємстві.

Оцінювання компетенцій працівників готелю має уможливити ідентифікацію статичного і динамічного аспекту. Оцінювання статичного аспекту компетенцій працівників готелю може бути проведене з використанням пропонованого оціночного аркуша (таблиця 6).

Комплексне оцінювання компетенцій працівників вимагає ідентифікації продуктивності праці кожного працівника, тобто аналізу

динамічного аспекту його компетенції. Таке припущення випливає з факту, що компетенції утворюють причинно-наслідковий зв'язок з високими результатами праці [11]. Представлений аркуш оцінювання компетенцій можна доповнити методами оцінювання результатів праці. Оцінювання ефектів (результатів) праці може бути проведене за допомогою багатокритеріальних методів вимірювання інтелектуального капіталу. Одним із таких методів є збалансована система показників (*Balanced Scorecard*) [16, с. 119]. Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінювання ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, клієнти, внутрішні процеси, перспектива розвитку). Тобто концепція збалансованої системи показників ґрунтується на сукупності критеріїв оцінювання, які співвідносяться до специфіки чотирьох сфер (перспектив) діяльності організації. Прийняті у кожній перспективі критерії можуть становити основу оцінювання результативності й ефективності

Таблиця 6

Оцінювання компетенцій працівників готелю*

№	Показники
<i>Оцінювання кваліфікації і досвіду працівників</i>	
1.	рівень освіти працівника;
2.	участь у тренінгах (внутрішніх та зовнішніх) за три останні роки;
3.	поточні реалізовані напрями і способи підвищення кваліфікації;
4.	рівень володіння іноземними мовами;
5.	вміння використовувати комп'ютерні програми, офісну техніку, засоби мобільного зв'язку;
<i>Оцінювання поведінки і ставлення до роботи</i>	
6.	ставлення і поведінка стосовно гостей готелю;
7.	співпраця – вміння і бажання співпраці з керівництвом, колегами і підлеглими;
8.	якість виконання роботи – ставлення до посадових обов'язків;
9.	комунікабельність;
10.	самостійність;
11.	здатність до прийняття рішень;
12.	поведінка у стресових ситуаціях;
13.	ініціативність;
14.	креативність;
15.	організаційні вміння;
<i>Оцінювання профілю вмінь працівників у контексті розвитку компетенцій</i>	
16.	кваліфікація щодо посадових обов'язків;
17.	ставлення до клієнтів і бажання до задоволення потреб гостей;
18.	вміння долучитися до розвитку готелю;
19.	стосовно кар'єрного розвитку.

Примітка: шкала оцінювання – 1, 2, 3, 4, 5.

Джерело: складено авторами

діяльності кожного працівника. Запропонована збалансована система показників для підприємств готельного бізнесу представлена у таблиці 7.

Розроблений алгоритм оцінювання компетенцій працівників готельного бізнесу принесе користь не тільки керівництву об'єкта розміщення, а й безпосередньо кожному

Таблиця 7

Приклад збалансованої системи показників для готелів

Загальні цілі	Показники	Діапазон значень	Дії
1	2	3	4
<i>Фінансова перспектива</i>			
Підвищення рентабельності	- рентабельність реалізації послуг готелю (у порівнянні з минулим роком); - дохід на 1 номер; - показник експлуатаційної спроможності готелю	$\geq 5\%$	- збалансувати структуру номерного фонду (одно-, дво- та багатомісні номери); - врахування зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на обсяг продажу готельних послуг; - відкриття й оснащення нового конференц-залу
Оптимізація власних витрат готелю	- рівень і структура витрат готелю (у порівнянні з минулим роком)	краща, ніж минулоріч	- пошук економніших джерел фінансування готелю; - встановлення відповідної структури витрат; - аналіз рівня витрат і пошук внутрішніх резервів
	- показник використання номерів	зростання на 5 % до минулого року	
	- витрати утримання одного номера впродовж року	нижчі на 3 % до минулого року	
Утримання фінансової платоспроможності	- відношення поточних активів до короткострокових зобов'язань	$\geq 1,2$	- контроль дебіторської заборгованості; - відповідне управління надходженням готівки
<i>Перспектива гостя</i>			
Зростання частки ринку	- відношення продажу готельних послуг до продажу визначеного сегмента	$\geq 10\%$	- аналіз діяльності найближчих конкурентів; - створення баз даних гостей: вітчизняних/закордонних, індивідуальних/групових
	- показник використання номерного фонду	100 %	
	- показник використання готелю гостями: вітчизняними, закордонними, індивідуальними, груповими	зростання кількості закордонних і групових гостей у загальній кількості обслужених	
Збільшення задоволеності гостей	- показник ротації – тривалість перебування гостя у днях	≥ 3 дні	- мінімізація незручностей; - введення нових послуг
Утримання сталих гостей (лояльність)	- кількість сталих (постійних) гостей у загальній кількості клієнтів	збільшення кількості постійних гостей	- дослідження потреб, сподівань і ступеня задоволеності гостей; - постійне покращення процесів обслуговування; - утримання комунікації з гостем; - дослідження причин втрати постійних гостей

Продовження Таблиці 7

1	2	3	4
<i>Перспектива внутрішніх процесів</i>			
Підвищення якості готельних і ресторанних послуг	- опрацювання документації з політики якості	до кінця поточного року	- створення нової посади – менеджера з якості, відповідального за впровадження політики якості у готелі; - узгодження принципів з підвищення якості надання послуг; - проведення контролю якості різними методами (наприклад, таємний гість)
Зменшення кількості поданих скарг готельними гостями	- кількість поданих рекламцій; - середній час вирішення проблеми	прямує до 0	- виявлення причин конфліктних ситуацій; - встановлення відповідальності за подані скарги
Забезпечення ефективного обслуговування гостей готелю	- впровадження CRM-системи у підвищенні клієнтоорієнтованості	до кінця поточного року	- отримання вичерпної інформації про потреби гостей; - впорядкування інформації і її використання у одній програмі; - покращення внутрішнього документообігу; - підтримання процесу обміну інформацією з гостями шляхом доступу до даних про гостя у реальному часі з будь якого робочого місця; - забезпечення безпеки інформації
<i>Перспектива розвитку</i>			
Підвищення рівня задоволеності працівників з наданих готельних послуг	- величина виручки готельних послуг на одного працівника	збільшення на 10 % впродовж місяця	- відповідний добір персоналу на відповідні посади; - удосконалення мотиваційного механізму (особливо системи оплати праці); - аналіз причин звільнення працівників анкетним методом
	- показник реальної кількості номерів, яку обслуговує 1 працівник	збільшення на 20 %	
	- показник вибуття персоналу	стабілізація колективу	
Системне підвищення компетенцій працівників	- кількість годин, витрачених на підвищення кваліфікації упродовж року	зростання щонайменше на 5 % до минулого року	- внутрішній кар'єрний шлях; - організація внутрішніх навчань (тренінгів); - залучення висококваліфікованих працівників; - застосування системи оцінки працівників
Детальніше пізнання стратегії працівниками готелю	- відсоток позитивних відповідей	зростання на 20 %	- анкета, що показує розуміння виконання посадових обов'язків відповідно до стратегії; - вдосконалення внутрішніх інформаційних зв'язків; - доступність інформації для прийняття рішень

Джерело: складено авторами

працівнику. Наприклад, для працівника процес оцінювання стає важливим, оскільки він дізнається, що від нього очікується і якими є критерії оцінювання. Завдяки існуючим моделям оцінювання він може передбачати і планувати свої дії та можливості розвитку; отримує зворотню інформацію стосовно виконання своїх обов'язків, що дозволяє коригувати свою поведінку та надихає до підвищення якості надання послуг.

Перевагою використання системи оцінювання компетенцій для керівництва готелю є отримання інформації про рівень і стиль праці своїх підлеглих, їх можливості професійного і творчого розвитку шляхом участі у навчаннях, семінарах, тренінгах. Окрім цього, менеджмент готелю володіє формальним інструментом, який у об'єктивний спосіб представляє результати оцінювання компетенцій працівників та прийняття на їх основі правильних кадрових рішень.

Впровадження системи оцінювання компетенцій працівників готелю дає певні переваги в управлінні, до яких можна віднести:

- визначення відповідності працівника займаній посаді;
- модифікацію системи оплати праці у контексті реальних кваліфікацій працівників, ставлення їх до роботи, вмінь і досягнутих результатів праці;
- ідентифікацію людського потенціалу розвитку окремих працівників і планування індивідуального кар'єрного зростання;
- визначення критеріїв підбору і відбору працівників;
- покращення комунікації між керівниками та підлеглими працівниками;
- підвищення мотивації та зменшення плинності кадрів;
- визначення кадрового резерву на керівні посади.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших досліджень. Конкуруючи на ринку, готелі мають звертати увагу не тільки на високий рівень матеріально-технічної бази і широкий спектр пропонованих послуг, але також на якість обслуговування своїх гостей. Як працівники звертаються до готельних гостей, їх доброзичливість і бажання допомогти у вирішенні їхніх проблем можуть у значний спосіб спричинити появу лояльних клієнтів. Для цього необхідно прагнути до підвищення свідомості працівників з огляду їх ролі і вкладу у розвиток готелю. Реалізація цього

постулату може бути досягнута за допомогою процесу управління компетенціями працівників. Цей процес з однієї сторони охоплює діяльність з ідентифікації й оцінювання дотеперішнього рівня компетенцій працівників, з іншої – дозволяє вдосконалювати компетенції та створює передумови здобуття нових.

Подальший розвиток та удосконалення систем оцінювання персоналу готельних підприємств (готельно-ресторанних комплексів) загалом та компетенцій персоналу зокрема є предметом подальших наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Рябенка М.О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13>
2. White R.W. Motivation Reconsidered: the Concept of Competence. *Psychological Review*. 1959. Vol. 66. P. 297–333.
3. Thierry D., Sauret Ch., Monod N. Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian. Warszawa : Poltext, 1994. 231 p.
4. Рудніцька К.В. Сутність понять «компетентнісний підхід», «компетентність», «компетенція», «професійна компетентність» у світлі сучасної освітньої парадигми. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2016. Вип. 1 (38). С. 241–244. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2016_1_61
5. Czekaj J. Metodyka diagnozy i struktury kompetencji kadry kierowniczej. Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki. Kraków : Wyd-wo AGH, 2010. P. 32–44.
6. Серняк О.І. Теоретичні засади формування адміністративного капіталу: державно-управлінський аспект: монографія. Івано-Франківськ : Симфонія форте, 2012. 207 с.
7. Penc J. Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firma. Kraków : Wyd-wo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998. 186 p.
8. Whiddett S., Hollyforde S. Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kraków : Oficyna Ekonomiczna, 2013. 304 p.
9. Лазор О. Я., Хорошенко О. В. Публічна служба в Україні: компетенції та повноваження (частина II): монографія. Хмельницький : Вид-во ХГПА, 2009. 440 с.
10. Poczowski A. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa : PWE, 2007. 187 p.
11. Недашківська Т. Професійність державних службовців: компетентнісний підхід. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2008. Вип. 1. С. 65–74.
12. Миронов Ю. Б., Іваник М. О. Теоретико-методологічні аспекти оцінювання якості готель-

них послуг. Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 7 грудня 2017 р.). Львів : Растр-7, 2017. 368 с. С. 309–311. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/myronov15.htm.

13. Кудла Н. Є., Фединець Н.І. Управління персоналом у туризмі: навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2022. 248 с.

14. Дідик А.М. Метод діагностики компетентностей персоналу в умовах полівекторного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 1 (23). С. 167–177.

15. Кичко І.І., Гайова Д.В. Перспективи використання системи оцінювання персоналу підприємств готельного бізнесу за критеріями компетентності та особистого внеску. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.7>

16. Кравчук Н.О. Підходи до оцінки інтелектуального капіталу підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8 (46). С. 117–119. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2425/1/Підходи%20до%20оцінки%20ІК.pdf>.

REFERENCES

1. Ryabenka M. O. & Mazurkevych I. O. (2020) Upravlinnya personalom u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva [Personnel management in hotels and restaurants]. *Intelekt XXI*, no. 1, pp. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.13>

2. White R. W. (1959) Motivation Reconsidered: the Concept of Competence. *Psychological review*, no. 66, pp. 297–333.

3. Thierry D., Sauret Ch. & Monod N. (1994) *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian* [Employment and Competences in Enterprises in Change Processes]. Warszawa: Poltext, 231 p.

4. Rudnitska K. V. (2016) Sutnist ponyat «kompetentnisnyu pidkhid», «kompetentnist», «kompetentniya», «profesiyna kompetentnist» u svitli suchasnoyi osvithnoyi paradyhmy [The Essence of the Concepts «Competency Approach», «Competency», «Competence», «Professional Competence» in the Light of the Modern Educational Paradigm]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Pedahohika. Sotsialna robota*, no. 1 (38), pp. 241–244. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2016_1_61

5. Czekaj J. (2010) Metodyka diagnozy i struktury kompetencji kadry kierowniczej [Methodology for Diagnosis and Structure of Management Staff Competencies]. *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*. Kraków: Wyd-wo AGH, pp. 32–44.

6. Sernyak O. I. (2012) *Teoretychni zasady formuvannya administratyvnoho kapitalu: derzhavno-up-*

ravlinskyy aspekt [Theoretical principles of administrative capital formation: state-management aspect]. Ivano-Frankivsk: Symfoniya forte, 207 p.

7. Penc J. (1998) *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firma* [Managing for the Future. Creative Management of the Company]. Kraków: Wyd-wo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. 186 p.

8. Whiddett S. & Hollyforde S. (2013) *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [Competency Models in Human Resources Management]. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. 304 p.

9. Lazor O. Ya. & Khoroshenyuk O. V. (2009) *Publiczna sluzhba v Ukraini: kompetentsiyi ta povnovazhennya (chastyna II)* [Public service in Ukraine: competences and powers (part II)]. Khmelnytskyu: KhHPA. 440 p.

10. Pocztowski A. (2007) *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [Human Resources Management]. Warszawa: PWE. 187 p.

11. Nedashkivska T. (2008) Profesiyonizm derzhavnykh sluzhbovtziv: kompetentnisnyy pidkhid [Professionalism of Civil Servants: Competence Approach]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy*, no. 1, pp. 65–74.

12. Myronov Yu. B. & Ivanyk M. O. (December 7, 2017) Teoretyko-metodolohichni aspekty otsynuvannya yakosti hotelnykh posluh [Theoretical and methodological aspects of evaluating the quality of hotel services]. *Innovatsiyi v upravlinni asortymentom, yakistyu ta bezpekyu tovariv i posluh*: International Conference Proceedings. Lviv: Rastr-7, pp. 309–311. Available at: https://tourlib.net/statti_ukr/myronov15.htm

13. Kudla N. Ye. & Fedynets N. I. (2022) *Upravlinnya personalom u turyzmi* [Personnel Management in Tourism]. Lviv: LUTE Publishing House, 248 p.

14. Didyk A. M. (2016) Metod diahnostyky kompetentnostey personalu v umovakh polivektornoho rozvytku [Personnel Competencies Diagnosing Method in the Conditions of Multi-Vector Development]. *Ekonomika: realiyi chasu*, no. 1 (23), pp. 167–177.

15. Kychko I. I. & Hayova D. V. (2021) Perspektivy vykorystannya systemy otsynuvannya personalu pidpryyemstv hotelnoho biznesu za kryteriyamy kompetentnosti ta osobystoho vnesku [Prospects for Using the Hotel Business Enterprises Personnel Evaluating System Based on the Competence and Personal Contribution Criteria]. *Efektivna ekonomika*, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.3.7>

16. Kravchuk N. O. (2013) Pidkhody do otsinky intelektualnoho kapitalu pidpryyemstva [Approaches to Evaluating the Enterprise's Intellectual Capital]. *Innovatsiyana ekonomika*, no. 8 (46), pp. 117–119. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2425/1/Підходи%20до%20оцінки%20ІК.pdf>

Стаття надійшла до редакції
5 жовтня 2023 р.