

Рубрика: Професійна освіта та навчання

УДК 377.44

Коваленко Олександр Вікторович,

кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри туризму, Сумський
національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

olexkovalenko@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0003-1043-6679>

Новікова Анна Віталіївна,

кандидатка сільськогосподарських наук,
старший викладач кафедри туризму,
Сумський національний аграрний університет,
м. Суми, Україна

anovikova1208@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1515-5593>

Внутрішньофірмове навчання та перспективи його використання у готельних комплексах України

Сьогодні конкурентоспроможність та успішний розвиток підприємств готельного господарства залежить не тільки від якості кадрового складу, а й від здатності реалізації потенціалу (знань, умінь та навичок) кожного працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства, тому підприємствам готельного комплексу доводиться здійснювати постійний пошук ефективних способів формування та розвитку кадрового потенціалу на довгострокову перспективу.

Невирішеність багатьох проблем щодо формування та розвитку кадрового потенціалу, відсутність єдиної кадрової політики на підприємствах

стають головними перешкодами стійкого функціонування готельних комплексів у період щорічного збільшення кількості туристів. Виникає потреба у розробці науково-практичної методики формування та розвитку кадрового потенціалу готельних комплексів.

Проблемі формування та розвитку трудового потенціалу, а також професійної підготовки фахівців сфери гостинності в науковій вітчизняній та закордонній літературі приділяється достатньо уваги. Наприклад, дослідженням проблем професійного навчання безпосередньо на виробництві займалися такі дослідники, як О. Аніщенко, С. Бабушко, С. Беляєва, А. Каплун, А. Корніяка та інші. Питаннями щодо навчання персоналу в середині фірми займалися Н. Пазюра, Л. Пуховська, І. Носаченко. Наукові дослідження Л. Кнодель, Г. Шуки, Ю. Безрученкова, К. Баранової були присвячені корпоративному навчанню персоналу індустрії гостинності в цілому.

Однак, на сьогодні майже відсутні роботи в області корпоративного навчання саме фахівців готельної та ресторанної сфери, а більшість наукових напрацювань розглядає внутрішньофірмове навчання лише в ракурсі ефективності управління персоналом фірми, тобто корпоративне навчання робітників розглядається як одне із завдань менеджера з персоналу.

Висока якість обслуговування на підприємствах індустрії гостинності забезпечується професійно підготовленими робітниками, яким необхідно постійне оновлення та вдосконалення своїх знань, умінь, навичок. Досягненню таких цілей може сприяти комплексне, гарно продумане, систематичне внутрішньофірмове навчання безпосередньо на робочому місці.

Метою написання даної роботи є аналіз особливостей внутрішньофірмового навчання та розгляд перспектив його використання у готельних комплексах України.

Одним із видів системи безперервної професійної підготовки фахівців є внутрішньофірмове навчання персоналу, метою якого є формування та

розвиток кадрового потенціалу готельного підприємства, здатного забезпечити вирішення стратегічних завдань підприємства.

Внутрішньофірмове навчання персоналу – процес створення системи організаційного, групового та індивідуального навчання, розробленої для всіх рівнів керівників та фахівців на основі стратегії розвитку готельного підприємства, його цілей та завдань, що ставляться перед підприємством, його окремими структурними підрозділами, працівниками (Бабушко, 2013).

Внутрішньофірмове навчання персоналу – одна із складових загального успіху готельних підприємств у довгостроковій перспективі, оскільки воно сприяє формуванню єдиної команди професіоналів-одномумців і дозволяє підвищити ефективність роботи кожного працівника, тому кошти, вкладені в навчання та розвиток кадрового потенціалу, стають інвестицією у розвиток готельного підприємства (Влащенко, 2023, с. 14).

Із загальної стратегії розвитку готельного підприємства випливають основні вимоги до професійних навичок та знань співробітників, які необхідні для досягнення стратегічних цілей та вирішення бізнес-завдань. Розвиток кадрового потенціалу готельного підприємства розглядається як похідна від місії та бачення готельного підприємства та відштовхується від його довгострокових цілей. Чітке визначення завдань, які ставляться перед працівником, є передумовою розуміння вимог щодо нього та готовності підвищувати свій професійний рівень.

Система внутрішньофірмового навчання сприяє виконанню як особистих цілей працівника: виконувати пред'явлені до нього вимоги та поставлені завдання, бути задоволеним змістом роботи, підвищувати власний імідж, розвивати професійні навички, покращувати своє становище на ринку праці; так і досягненню цілей готельного підприємства: прогноз потреби у персоналі (якісний і кількісний); визначення резерву потенційних керівників (формування кадрового резерву); професійне просування складу резерву керівників; перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу; оплата праці за результатами виконаної роботи (Влащенко, 2023, с. 29).

Для успішної роботи з перших днів на готельному підприємстві співробітникам крім теоретичних знань необхідні знання корпоративних стандартів (поведінки, зовнішнього вигляду, телефонного етикету, якості обслуговування та інші), що діють на конкретному готельному підприємстві; технології обслуговування клієнтів, освоєння яких можливе лише за наявності внутрішньофірмового навчання на підприємстві.

Організація внутрішньофірмового навчання має здійснюватися за такими етапами: вибір кадрової стратегії; оцінка кадрового, потенціалу, існуючих професійних знань, навичок та можливостей працівників та ступінь їх відповідності вимогам посади на певному етапі розвитку готельного підприємства; визначення потреб у навчанні та перепідготовці персоналу; розробка концепції навчання та розвитку кадрового потенціалу; організація процесу навчання та проведення навчальних програм (формування бюджету на навчання; розвиток компетенцій, необхідних для вирішення бізнес-завдань підприємства; створення методичного забезпечення, оцінка знань); оцінка навчальної програми (мети, зміст, методика навчання, навчальні матеріали, методи подачі, навички тренера, результати навчання у вигляді звітів) та застосування отриманих під час навчання навичок у практичну діяльність (розуміння бізнес-процесів, своєї ролі, відповідальності, мотивація); оцінка ефективності інвестицій у навчання персоналу (оцінка відгуків учасників, оцінка засвоєного матеріалу, оцінка змін поведінки працівників на робочих місцях; визначення економічних результатів роботи після навчання; розрахунок ефективності інвестицій у навчання та розвиток) (Беляєва, 2017).

Розвиток персоналу та постійне прагнення до вивчення нового усіма співробітниками, прагнення до особистісного розвитку, інноваційності та самореалізації має підтримуватися системою внутрішньофірмового навчання.

Успішний розвиток кадрового потенціалу працівників у ході внутрішньофірмового навчання обумовлений формуванням практичних навичок, що розширюють функціональні можливості працівників та покращують трудову поведінку. Знання є основою розвитку здібностей

персоналу, сприяють формуванню особистісного потенціалу людини. Розрізняють два види знань, необхідні у щоденній, поточній роботі та загальне знання своєї справи. Знання, необхідні для вирішення поточних завдань набувають разом з досвідом роботи, загальні професійні знання набувають у процесі здобуття освіти та подальшої підготовки кадрів. Можливості мають на увазі умови використання здобутих знань, визначають коефіцієнт їх корисної дії та реалізації (Deale, 2013).

Внутрішньофірмове навчання пов'язане з приведенням у відповідність знань працівника та його можливостей з вимогами посади та робочого місця. Без урахування особливостей поведінки, взаємовідносин, міжособистісних та неформальних комунікацій, тільки на основі підвищення знань та можливостей не можна забезпечити розвиток кадрового потенціалу.

Таким чином, предметом внутрішньофірмового навчання є: професійні знання, вміння та навички, необхідні працівникові для виконання своїх обов'язків на даному готельному підприємстві. Внутрішньофірмове навчання має максимально відповідати стратегії розвитку підприємства. У процесі трудової діяльності професійні знання співробітників морально старіють і втрачають цінність, їх необхідно постійно оновлювати відповідно до розвитку функціональних знань, які диктує конкретна посада.

Основним завданням внутрішньофірмового навчання є розвиток потенціалу кожного працівника, використання практичних знань для вдосконалення професійної майстерності та підвищення якості послуг.

В Україні найбільш ефективно внутрішньофірмове навчання та розвиток персоналу, на нашу думку, може вестися під час роботи власного навчального центру на базі готельного підприємства.

Можна виділити наступні основні переваги навчального центру на базі готелю:

- системність та безперервність процесу навчання, поточний контроль та оцінку результатів;

- єдиний навчальний план для всіх структурних підрозділів готелю, розроблений відповідно до стратегічних завдань готельного підприємства;
- навчальні програми адаптуються під функціональні вимоги готельного підприємства та галузі, спрямовані на реалізацію стратегії розвитку компанії через людей, що працюють у ній;
- викладачами є провідні фахівці у своїх галузях, які мають практичний досвід на даному готельному підприємстві;
- підвищується рівень корпоративної культури;
- формується сприятливий імідж та підвищення привабливості підприємства в очах клієнтів, партнерів, потенційного та власного персоналу.

Також внутрішньофірмове навчання дозволяє опрацьовувати проекти та завдання, які є готовими до впровадження на самому підприємстві; здійснювати підготовку фахівців на керівні посади на формування кадрового резерву на ринку праці; проводити практичне консультування керівників підрозділів щодо питань розвитку та навчання працівників найкращими спеціалістами-викладачами центру; формувати систему внутрішньофірмового розвитку персоналу, що підвищує конкурентні переваги за рахунок забезпечення персоналу необхідними знаннями, вміннями та навичками, необхідними у довгостроковій перспективі (Корніяка, 2020).

Створення навчального центру на базі готелю вимагає використання великої кількості різних ресурсів: фінансових, людських, матеріальних, інформаційних, інноваційних, тому створити навчальний центр на базі готелю можуть дозволити собі лише великі вітчизняні готельні підприємства або мережі. Створення навчального центру на базі малих готелів є можливим лише при об'єднанні кількох малих готелів, коли за рахунок економії на масштабі знижуються витрати на навчання в середньому на одного слухача та зміцнюються зовнішні зв'язки за рахунок обміну досвідом.

Таким чином, створення навчального центру на базі готелю сприяє:

- зниженню витрат на навчання персоналу, так як не потребує залучення до процесу навчання сторонніх організацій;

- реалізації стратегії підприємства, навчання персоналу орієнтується на майбутні стратегічні завдання; забезпеченню довгострокових потреб готельного підприємства у кваліфікованих кадрах, що визначає кадрову політику готельного підприємства; підвищенню мотивації у працівників готельного підприємства;

- постійному підвищенню ефективності формування та розвитку кадрового потенціалу (як з точки зору результату, так і з точки зору співвідношення «ціна-якість»);

- чіткому визначенню відповідальності кожного учасника процесу навчання та розвитку кадрового потенціалу підприємства та критеріїв оцінки ефективності їх роботи.

Характерним є те, що наявність внутрішньофірмового навчання на підприємстві формує позитивну громадську думку на ринку праці та є важливим фактором залучення кваліфікованих працівників, оскільки внутрішньофірмове навчання дозволяє підвищувати цінність працівника не лише на підприємстві, а й на ринку праці; тому можливість професійного розвитку багатьом працівникам дуже важлива. Виділення фінансових коштів на навчання персоналу підвищує інвестиційну привабливість, оскільки відображає політику готельного підприємства, спрямовану на підвищення якості та розвиток кадрового потенціалу. Навчання спрямоване на досягнення цілей та вирішення завдань підприємства, а не будується на досвіді інших готельних підприємств, завдяки чому з'являється можливість розглядати бізнес-процеси, зовнішнє середовище, менеджмент у реальній динаміці та розвитку, а також є об'єктом та способом інвестування у розвиток кадрового потенціалу готельного підприємства (Беляєва, 2017).

Об'єктивним результатом ефективної системи внутрішньофірмового навчання персоналу є не тільки збільшення основних показників діяльності готельного підприємства (зростання завантаження, продуктивності, кількості постійних клієнтів та доходів підприємства), а й зменшення плинності кадрів, збільшення кількості персоналу, що стабільно працює.

Таким чином, знижуються витрати на пошук, відбір та навчання нових співробітників, в рамках всього готельного підприємства, зростає його дохід за рахунок збільшення клієнтського потоку, задоволеного сервісом та якістю послуг, що надаються добре навченим та компетентним персоналом.

Програми внутрішньофірмового навчання також оцінюються з погляду ефективності витрат. Оскільки витрати на навчання можна розглядати як інвестиції в персонал, навчання має бути вигідним для підприємства, тобто слід прагнути до того, щоб вигоди, які будуть отримані після закінчення навчання, перевищували витрати на проведення навчання. Навчання покликане сприяти зростанню ефективності та продуктивності праці працівників або формуванню такої робочої поведінки, яка необхідна організації для досягнення цілей, що стоять перед нею.

Ефективна система внутрішньофірмового навчання та розвитку кадрів на готельному підприємстві сприяє тому, що персонал стає більш лояльним та мотивованим до роботи на даному готельному підприємстві, зацікавленим у підвищенні своєї кваліфікації та самонавчання.

Підсумовуючи результати аналізу такої важливої проблеми, як організація внутрішньофірмового навчання персоналу готельного підприємства, особливу увагу хочемо звернути на такі найважливіші умови, облік яких сприятиме підвищенню ефективності навчання:

1. Ефективне навчання всіх категорій персоналу неможливе без визначення вимог до працівників, необхідних для успішної роботи в даний час та в перспективі, оцінки навчання відповідно до цих вимог, відстеження та закріплення результатів навчання на практиці.

2. Побудова внутрішньофірмового навчання має відбуватися у такій послідовності: розробка стратегії розвитку кадрового потенціалу готельного підприємства, визначення цілей та завдань; побудова профілю вимог до кожної посади, визначення переліку необхідних компетенцій у розвиток, що відповідають довгостроковій стратегії готельного підприємства; оцінка кадрового потенціалу, визначення відповідності працівника вимогам до

посади та аналіз невідповідності; оцінка результатів навчання та закріплення їх на практиці; оцінка ефективності навчання та розвитку кадрового потенціалу – визначення ступеня відповідності співробітників вимогам до посади, зміна бізнес-показників роботи готельного підприємства, підрозділу, співробітника.

3. Чим більш ретельно будуть визначені потреби у навчанні персоналу, тим краще зміст навчальних програм та форми навчання будуть співвіднесені з цілями та завданнями готельного підприємства.

Висока віддача від навчання можлива лише в тому випадку, якщо керівництво готельного підприємства триматиме під постійним контролем економічні показники параметрів розвитку та навчання, які пов'язані з ефективністю навчання співробітників, а також приділяти велику увагу мотивації та стимулювання персоналу.

Мотивація працівників займає одне з центральних місць у системі управління кадровим потенціалом, оскільки вона є безпосередньою причиною поведінки працівників.

В результаті системного та комплексного підходу до формування системи мотивації та стимулювання персоналу підвищується рівень продуктивності праці, налагоджується система планування та контролю. Якісно сформована та налагоджена система мотивації та стимулювання персоналу стає фундаментом стабільності та конкурентоспроможності готельного підприємства (Бабушко, 2013).

Кожному готельному підприємству потрібні висококваліфіковані, добре навчені кадри, чиї знання мають відрізнятися глибиною та відповідати специфіці роботи на цьому підприємстві. Саме тому більшість керівників вже зрозуміли, як важливо приділяти належну увагу питанням внутрішньофірмового навчання персоналу.

Отже, підсумовуючи усе вищезазначене, можемо зробити наступні висновки про те, що найефективніше робота з перепідготовки співробітників може проводитися під час роботи власного навчального центру. Цілі

організації навчального центру на базі готелю: підвищити ефективність діяльності готельного підприємства через комплексне навчання керівників вищої та середньої ланки; підготувати компанію до змін та зняти опір співробітників до нововведень, зробивши їх прихильниками активними учасниками змін; формування єдиної ідеології менеджменту в компанії та загального понятійного апарату; формування єдиних корпоративних цінностей та корпоративної культури; генерація ідей, стимулювання безперервного розвитку організації; навчити співробітників комплексного підходу до вирішення робочих питань, що виникають у ході господарської діяльності; дати навички практичного використання сучасних підходів до ведення бізнесу та реалізувати конкурентну перевагу компанії; зміцнити та розвинути міжфункціональні зв'язки всередині підприємства; розробити в процесі навчання та впровадити зміни на підприємстві, покликані підвищити його конкурентоспроможність та прибутковість.

Майбутнє бізнесу вирішується людьми, їхньою кваліфікацією, умінням, трудовою мораллю. Тому внутрішньофірмове навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають вирішального значення і на найближчу перспективу і на далеку перспективу.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку можуть стосуватись підготовки спеціально навчених фахівців, які у подальшому будуть організовувати та проводити корпоративні навчання.

Список використаної літератури

1. Бабушко С. Р. Особливості корпоративного навчання персоналу індустрії гостинності. Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки», 2013. № 3 (256). С. 3-7.
2. Беляєва С. С. Актуальні питання організації комплексних тренінгових програм навчання персоналу готелів. «Молодий вчений». Серія «Економічні науки», 2017. № 12 (52). С. 564-571.

3. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
4. Корніяка А. О. Шляхи вдосконалення системи навчання у сфері гостинності. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2020. № 4 (100). С. 34-38.
5. Cynthia S. Deale. Sustainability education: Focusing on Hospitality. School of Hospitality Leadership at East Carolina University: Feb. 5th, 2013. Regime of access: http://www.jsedimensions.org/wordpress/content/sustainability-education-focusingon-hospitality-tourism-and-travel_2013_02.

References

1. Babushko S. R. (2013). Osoblyvosti korporatyvnoho navchannia personalu industrii hostynnosti [Peculiarities of corporate training of hospitality industry personnel]. Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriiia «Pedahohichni nauky», 3(256), 3-7 [in Ukrainian].
2. Bieliaieva S. S. (2017). Aktualni pytannia orhanizatsii kompleksnykh treninhovykh prohram navchannia personalu hoteliv [Current issues of organizing comprehensive training programs for hotel staff]. «Molodyi vchenyi». Seriiia «Ekonomichni nauky», 12 (52), 564-571 [in Ukrainian].
3. Vlashchenko N. M. (2023). Innovatsiini tekhnolohii u hotelnomu hospodarstvi : navch. posibnyk [Innovative technologies in the hotel industry: a study guide]. Kharkiv: KhNUMH im. O. M. Beketova [in Ukrainian].
4. Korniiaka A. O. (2020). Shliakhy vdoskonalennia systemy navchannia u sferi hostynnosti [Ways of improving the education system in the field of hospitality]. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli, 4(100), 34-38 [in Ukrainian].
5. Cynthia S. Deale (2013). Sustainability education: Focusing on Hospitality. School of Hospitality Leadership at East Carolina University. Regime of access: http://www.jsedimensions.org/wordpress/content/sustainability-education-focusingon-hospitality-tourism-and-travel_2013_02.

Коваленко О. В., Новікова А. В. Внутрішньофірмове навчання та перспективи його використання у готельних комплексах України

У даній статті автором зазначено, що конкурентоспроможність та успішний розвиток підприємств готельного господарства залежить не тільки від якості кадрового складу, а й від здатності реалізації потенціалу кожного працівника для досягнення стратегічних цілей підприємства, тому підприємствам готельного комплексу доводиться здійснювати постійний пошук ефективних способів формування та розвитку кадрового потенціалу на довгострокову перспективу. Також у цій роботі доведено, що висока якість обслуговування на підприємствах індустрії гостинності забезпечується професійно підготовленими робітниками, яким необхідно постійне оновлення та вдосконалення своїх знань, умінь, навичок, тому досягненню таких цілей може сприяти комплексне, гарно продумане, систематичне внутрішньофірмове навчання безпосередньо на робочому місці. також автором цієї роботи визначено, що найефективніше робота з перепідготовки співробітників може проводитися під час роботи власного навчального центру. У статті зазначено, що цілі організації навчального центру на базі готелю: підвищити ефективність діяльності готельного підприємства через комплексне навчання керівників вищої та середньої ланки; підготувати компанію до змін та зняти опір співробітників до нововведень, зробивши їх прихильниками активними учасниками змін; формування єдиної ідеології менеджменту в компанії та загального понятійного апарату; формування єдиних корпоративних цінностей та корпоративної культури; генерація ідей, стимулювання безперервного розвитку організації; навчити співробітників комплексного підходу до вирішення робочих питань, що виникають у ході господарської діяльності; дати навички практичного використання сучасних підходів до ведення бізнесу та реалізувати конкурентну перевагу компанії.

Ключові слова: освіта, сфера послуг, готельні комплекси, персонал, кваліфікація, внутрішньофірмове навчання.

Kovalenko O., Novikova A. Intracompany Training and Prospects for Its Use in Hotel Complexes in Ukraine

In this article, the author states that the competitiveness and successful development of hotel enterprises depends not only on the quality of personnel, but also on the ability to realize the potential of each employee to achieve the strategic goals of the enterprise, therefore, hotel complex enterprises have to constantly search for effective ways of forming and developing personnel potential for the long term. This work also proves that high quality of service at hospitality industry enterprises is provided by professionally trained workers who need constant updating and improvement of their knowledge, skills, and abilities, so the achievement of such goals can be facilitated by comprehensive, well-thought-out, systematic in-house training directly at the workplace. The author of this work also determined that the most effective work on retraining employees can be carried out during the work of one's own training center. The article states that the goals of the hotel-based training center organization are: to increase the efficiency of the hotel enterprise through comprehensive training of senior and middle managers; prepare the company for changes and remove employees' resistance to innovations, making them supporters and active participants of changes; formation of a unified management ideology in the company and a general conceptual apparatus; formation of unified corporate values and corporate culture; generation of ideas, stimulation of continuous development of the organization; teach employees a comprehensive approach to solving work issues that arise in the course of economic activity; to give skills in the practical use of modern approaches to business and realize the company's competitive advantage.

Key words: education, service sector, hotel complexes, personnel, qualifications, corporate training.