

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Я. О. БАРИБІНА, кандидат економічних наук;
М. О. ЛИСЕНКО, кандидат економічних наук
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. У статті надано теоретичне обґрунтування компетентнісного підходу до управління. Визначено особливості застосування цього підходу у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Проведено групування компетенцій для підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою ефективного управління ним.

Ключові слова: компетентнісний підхід, компетенції, мотивація, стимулювання, управління, готельно-ресторанний бізнес.

Трансформаційні процеси вже стали постійним фактором розвитку глобального суспільства. Швидкість, напрямки і масштаби цих трансформацій формують нові виклики, на які суспільство змушено не менш швидко реагувати. В таких умовах, саме компетенції стають ключовим фактором розвитку як компаній, так і економік загалом.

Процес управління людськими ресурсами спрямований на розвиток саме тих якостей працівників, які забезпечують високу ефективність їх роботи та перетворюють людські ресурси підприємства на джерело стійкої конкурентної переваги – це основа сучасних концепцій управління людськими ресурсами.

Наявність тісного зв'язку між якісними характеристиками працівника, його поведінкою (діями) в різноманітних виробничих ситуаціях і ефективністю роботи була підтверджена дослідженнями Д. МакКлеланда, Р. Бояцис, Л. М. Спенсера, С. М. Спенсура, С. Холліфорда, С. Уїддет, І. Міллера та інших науковців – засновників компетентнісного підходу. Так, Р. Бояцис стверджує, що «ефективна робота – це досягнення специфічних результатів шляхом визначення дій, продемонструвати які людині дають певні характеристики або здібності». Ці характеристики, які можна просте-

жити в багатьох формах поведінки або в різноманітних діях, називаю компетенціями [1].

Компетенції, згідно з визначенням цього поняття Л. М. Спенсером і С. М. Спенсером, становлять інтегровані моделі поведінки працівників у процесі праці, які містять у собі знання, вміння, навички, мотиви, цінності, суттєво важливі для досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

Визначенням переліку необхідних на ринку праці компетенцій займаються такі міжнародні організації, як ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ПРООН, Рада Європи, Організація європейського співробітництва та розвитку, Міжнародний департамент стандартів тощо.

Міжнародна комісія Ради Європи у своїх документах розглядає поняття компетентності як загальні, або ключові, вміння, базові вміння, фундаментальні шляхи навчання, ключові кваліфікації, кроснавчальні вміння або навички, ключові уявлення, опори, або опорні знання [3].

На думку експертів Ради Європи, компетентності передбачають: спроможність особистості сприймати та відповідати на індивідуальні й соціальні потреби; комплекс ставлень, цінностей, знань і навичок. Експерти країн Європейського Союзу визначають по-

няття компетентностей як «здатність застосовувати знання й уміння», що забезпечує активне застосування навчальних досягнень у нових ситуаціях. В останніх публікаціях ЮНЕСКО поняття компетентності трактується як поєднання знань, умінь, цінностей і ставлень, застосовуваних у повсякденні. На конференції міжнародного рівня, що відбулась завдяки участі ЮНЕСКО, міністерства освіти Норвегії, дійшли згоди щодо трактування поняття компетентності як здатності застосовувати знання та вміння ефективно й творчо в міжособистісних стосунках – ситуаціях, що передбачають взаємодію з іншими людьми в соціальному контексті так само, як і в професійних ситуаціях. Компетентність – поняття, що логічно походить від ставлень до цінностей, та від умінь до знань [4].

На думку експертів, створення умов для набуття необхідних компетентностей протягом усього життя сприятиме:

- продуктивності та конкурентності людини на ринку праці;
- скороченню безробіття завдяки розвиткові гнучкої (адаптивної) та кваліфікованої робочої сили;
- розвиткові середовища для інноваційних перетворень в умовах глобальної конкуренції [5].

Згідно з визначенням Міжнародного департаменту стандартів для навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI)) поняття компетентності визначається як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу. При цьому поняття компетентності містить набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності [6].

З 80-х рр. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) займається дослідженням теоретичних і концептуальних знаньсвих засад, навичок і компетентностей і їх співвідношень між собою у системах освіти різних країн. ОЕСР детально розглядає та спрямовує нині свою діяльність на проблему

впровадження компетентностей у зміст освіти. Зокрема ОЕСР декларує такі положення:

- формування компетентностей є результатом взаємодії багатьох різноманітних чинників;
- сучасне життя водночас вимагає від людини набуття певного набору, комплексу компетентностей, які називаються ключовими;
- вибір найважливіших загальних ключових компетентностей має відбуватися на фундаментальному рівні, враховуючи актуальні світоглядні ідеї щодо суспільства й індивідуума та їх взаємодії;
- має бути врахований також вплив культурного й інших контекстів того чи того суспільства, країни;
- на відбір та ідентифікацію ключових компетентностей впливають суб'єктивні чинники, пов'язані із самою особистістю: вік, стать, соціальний статус тощо;
- щоб визначити та відібрати ключові компетентності, це повинні широко обговорювати різні фахівці та представники різноманітних соціальних груп [7].

Саме за таких умов, на нашу думку, необхідно здійснювати відбір, ідентифікацію ключових компетентностей населення та визначати індикатори їх розвитку.

Федеральний статистичний департамент Швейцарії та Національний центр освітньої статистики США й Канади 1997 р. започаткували програму «Визначення та відбору компетентностей: теоретичні й концептуальні засади» (скорочена назва «DeSeCo») [3], зокрема група експертів із різних галузей – освіти, бізнесу, праці, здоров'я, представники міжнародних, національних освітніх, державних і недержавних організацій тощо. Ця програма («DeSeCo») зробила значну спробу систематизувати й узагальнити досвід багатьох країн.

Експерти програми «DeSeCo» визначають поняття компетентності (competency) як здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти й виконувати поставлені завдання. Кожна компетентність побудована на поєднанні взаємовідповідних пізнавальних ставлень і практичних навичок, цінностей, емоцій, поведінкових компонентів,

знань і вмінь, усього того, що можна мобілізувати для активної дії [3].

У такій ситуації актуальності набуває дослідження та застосування компетентнісного підходу до управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Компетентнісний підхід є предметом досліджень таких учених, як В. Вербицький, Г. Зайчук, Е. Зеєра, І. Зимна, Д. Заводчикова, Н. Мурована, О. Овчарук, О. Пометун, М. Пустовий, М. Сосніна, Н. Табачук, М. Філатова, А. Хуторський, Ю. Швалб, Н. Амінова, Л. Боголюбова (соціальна компетентність); Л. Антропова, С. Рогожкіна, О. Фадейкіна (комунікативна компетентність); А. Белкіна, А. Бусигіної, М. Лобанової, В. Нестерова (педагогічна компетентність); Н. Витківської (інформаційна компетентність); П. Шендерова (дослідницька компетентність), G. Moskowitz, R. Oxford, R. Scarcella, E. Tarone, G. Yule та ін.

Проблеми управління формуванням професійних компетенцій розглянув І. Бєлих [8]. Але, незважаючи на інтерес науковців, проблема теоретичного методичного обґрунтування компетентнісного підходу залишається досі актуальною.

Компетентнісний підхід означає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми з переважаючою трансляцією знань, формуванням навичок, створення умов для оволодіння комплексом компетенцій, які означають потенціал, здатність випускника до виживання і стійкої життєдіяльності в умовах сучасного багатоаспектного соціально-політичного, ринково-економічного, інформаційно та комунікаційно насиченого простору [9]. Компетентнісний підхід відображає інтегральний прояв професіоналізму, в якому поєднуються елементи професійної і загальної культури, досвіду фахової діяльності та творчості, що конкретизується у певній системі знань, умінь, готовності до професійного виконання поставлених завдань і розв'язання назрілих проблем [12].

Одним із визначальних параметрів визначення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є його персонал.

Управління персоналом розуміють як комплекс взаємопов'язаних економічних, органі-

заційних, соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність організації. Управління персоналом можна розглядати із двох позицій – як процес, тобто послідовність дій, і як систему, тобто сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих один із одним і з зовнішнім середовищем елементів [2].

Тоді як окремих готель має обмежені можливості, воно може розширити свої можливості шляхом формування партнерства між готелями в межах асоціації готельєрів. У рамках такого партнерства готельні підприємства можуть обмінюватися інформацією про технології та процеси, утворюючи міжнародні готельні ланцюги з метою поліпшення технології, якості продукції та доставки.

При будь-якому виборі, щоб працювати в цьому висококонкурентному середовищі власникам і менеджерам готельно-ресторанного бізнесу необхідно змінити свої бізнес і філософію управління, підходи та режими роботи, бути орієнтованими на розвиток людського потенціалу та поліпшення організаційного навчання на збільшення швидкості та гнучкості.

На допомогу компанії в такому випадку може бути запропоновано використання компетентнісного підходу.

Кожній підприємство у сфері готельно-ресторанного бізнесу необхідно самому пройти процес розробки власної моделі компетенції, оскільки кожен готель унікальний і працює за «своїми» правилами.

Менеджеру з персоналу не під силу самотужки впоратися з цією роботою, оскільки такі проекти надзвичайно ресурсомісткі з погляду затрачених зусиль на реалізацію їх можливостей. Тому менеджеру з персоналу готельно-ресторанного бізнесу життєво необхідна допомога керівництва, лінійних менеджерів і досвідчених працівників. Щоб управління персоналом було ефективним, необхідно реалізувати основні функції планування, організацію, мотивацію та контроль, в сонові яких має бути покладений компетентнісний підхід, а саме: планування персоналу з певним пріоритетним набором компетенцій, мотивація та стимулювання персоналу із застосуванням систем і грейдів, в основі якої лежать компе-

тенції; контроль відповідності посаді через оцінку компетентностей. З метою розуміння використання компетенцій в управлінні персоналом готельно-ресторанного бізнесу пропонуємо їх групувати за видами.

Види компетенцій:

1. Корпоративні, або ключові, – застосовуються до будь-якої посади в організації. Корпоративні компетенції ґрунтуються на цінностях компанії, які фіксуються в таких корпоративних документах, як стратегія, кодекс корпоративної етики тощо. Розробка корпоративних компетенцій є частиною роботи з корпоративною культурою компанії, підприємства. Оптимальна кількість корпоративних компетенцій становить 5–7.

2. Управлінські, або менеджерські, – необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей. Вони розробляються для співробітників, зайнятих управлінською діяльністю і мають працівників у лінійному або функціональному підпорядкуванні. Керуючі компетенції можуть бути схожі для керівників в різних галузях і включають, наприклад, такі компетенції, як: «Стратегічне бачення», «Управління бізнесом», «Робота з людьми» і т. д.

3. Професійні та методологічні – можуть застосовуватися щодо певної групи посад. Складання професійних компетенцій для всіх груп посад в організації є дуже трудомістким і довготривалим процесом. Але основними серед них є такі: концептуальні вміння, вміння розв'язувати проблеми, ораторські здібності, ефективна робота з текстами, використання і пристосування інформації до специфічного контексту, вміння та компетенції у письмовій комунікації, специфічні знання туристичної галузі, знання основ інформаційних і комунікаційних технологій, основ фінансового менеджменту, економіки та права, основ менеджменту, мовні компетенції.

4. Соціальні та комунікаційні компетенції – це вміння вирішувати конфлікти, вміння працювати в соціальних мережах, соціальні та командні здібності, здібність і бажання до змін, вміння адаптуватися, проактивні комунікаційні здібності, здібності активного слухання і сприйняття, загальні комунікаційні здібності.

5. Персональні компетенції також відіграють дуже важливу роль, це вміння до самомотивації і бажання вчитися, ініціативність і персональна відповідальність, самоменеджмент, емпатія, самоусвідомлення, емоційний інтелект, здатність до роботи під тиском, міжкультурні здібності.

6. Компетенції характеру діяльності передбачають здатність людини до креативності, ініціативності, вміння приймати рішення, наполегливість, інноваційний дух, вміння визначати цілі й орієнтуватися на них.

7. Сервісна компетентність розглядається як здатність підтримувати прямі контакти, відстежувати потреби споживачів послуг і контролювати своєчасне їх задоволення, швидко адаптуватися й ефективно працювати у різних ситуаціях (у тому числі складних, конфліктних), виявляти гнучкість у розв'язанні проблем, пристосовуватися до різних потреб споживачів послуг, формувати перелік нових потреб і послуг.

Практика показує, що деякі організації застосовують тільки ключові компетенції, інші розробляють і використовують тільки управлінські для проведення оцінки топ-менеджерів, а частина компаній розробляє спеціальні компетенції тільки для працівників департаменту продажу.

Для збору інформації можна використовувати такі методи:

- спостереження за діяльністю працівників. Ефективно застосовувати саме у сфері готельно-ресторанного бізнесу, оскільки є можливість спостерігати за роботою персоналу в контактних зонах;

- проведення опитувань співробітників і керівників;

- інтерв'ювання співробітників і керівників. Доцільно проводити з 1–2 співробітниками підрозділу, які показують у своїй роботі найкращий результат. Це дозволить інтерв'юєру зібрати інформацію про те, як співробітники діють у переважній більшості бізнес-ситуацій, щоб потім виокремити стандарти поведінки, які будуть згруповані в необхідні компетенції;

- мозковий штурм (обговорення для керівників). Може бути проведений у кожному структурному підрозділі, якщо кількість під-

розділів у компанії не перевищує 12–15. До участі в мозковому штурмі необхідно запрошувати провідних і шанованих фахівців відділу;

- **робочі групи.** Проводяться зі співробітниками суміжних підрозділів, у тих випадках, коли вони тісно взаємодіють і можуть охарактеризувати те бізнес-поведінку колег, яке є найбільш ефективним, а також із керівниками відділів;

- **метод репертуарних решіток.** Дозволяє виявляти індикатори найефективніших співробітників. Керівник послідовно описує, які корисні якості проявляє кожен підлеглий у роботі. У результаті складається таблиця у вигляді решітки з прізвищами працівників і їх індикаторами;

- **метод критичних інцидентів.** Дозволяє визначити поведінкові реакції, наявність яких важлива в критичній ситуації. Структуроване інтерв'ю, в ході якого інтерв'юваний розповідає про реальні випадки в його роботі, в ході яких були допущені серйозні промахи або, навпаки, досягнуті успіхи;

- **метод прямих атрибутів.** П'яти-шести ключовим менеджерам пропонуються картки з описом уже готових компетенцій. Керівники вибирають картки тільки з тими компетенціями, які відповідають найбільш важливих завданням компанії.

Чим більше компетенцій містить модель, тим важче її застосувати. У надто складній моделі важко виокремити конкретні компетенції, оскільки відмінності між окремими компетенціями можуть бути невлучно малі.

Важливе значення має опрацювання рівнів моделі компетенцій.

Робота на цьому етапі починається з визначення кількості рівнів, які включатиме кожна з компетенцій. Практика показує, що, зазвичай, компетенції поділяють на 3–5 рівнів. Більша кількість рівнів ускладнює використання моделі в ході проведення оціночних заходів. Рекомендується починати з визначення допустимого мінімального та бажаного максимального рівнів розвитку компетенцій. Деякі компетенції включають нульовий і навіть негативний рівень, тобто ситуації, коли співробітник не те, що не демонструє бажану поведінку, а вчиняє дії, зворотні необхідним.

Рівні можуть бути пронумеровані як перший, другий, третій; а можуть називатися так: рівні розвитку, компетенції, майстерності.

Важливо, щоб поведінка, що описується в рівнях компетенцій, реально демонстрував співробітник на практиці. Також важливо, щоб опис рівнів дійсно відрізнявся один від одного.

Отже, зазначимо, що групування компетенцій, представлене вище, дозволяє сформувати профілі компетенцій під конкретні посади підприємств готельно-ресторанного господарства.

Результатом проекту зі створення корпоративної моделі компетенцій підприємств готельно-ресторанного бізнесу повинні стати профілі компетенцій, розроблені для кожної посади. У ході цього етапу можливо перевірити, наскільки компетенції точно відповідають усім робочим ролям, існуючим у компанії. Якщо для якоїсь посади створення профілю буде надто складним процесом, то необхідно ще раз перевірити валідність вироблених компетенцій.

Розробка профілів – хороший спосіб для тестування і можливого коректування моделі компетенцій, а також для отримання зворотного зв'язку від лінійних керівників, провідних фахівців про використання компетенцій як інструменту. Профіль компетенцій – список компетенцій стосовно конкретної посади. Він визначає не тільки те, що очікується від співробітників, але і те, як їм слід діяти. Вважаємо, що саме компетентісний підхід слід покласти в основі управління підприємства готельно-ресторанного господарства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Богатирьов А. М. Компетентісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства / А. М. Богатирьов, К. М. Столярська // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – № 2 (45). – С. 24–28.

Bohatyrov A. M. Kompetentnisnyi pidkhid shchodo upravlinnia liudskymy resursamy

- pidpriemstva / A. M. Bohatyrov, K. M. Stoliarska // Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen. – 2012. – № 2 (45). – S. 24–28.
2. Арапова О. М. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / О. М. Арапова, В. П. Фрідріф, В. А. Модирка // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2013. – № 1 (6). – С. 207–211.
Arapova O. M. Kompetentnisnyi pidkhid yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva / O. M. Arapova, V. P. Fridrif, V. A. Modyrka // EKONOMIKA: realii chasu. – 2013. – № 1 (6). – S. 207–211.
 3. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program – OECD (Draft) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.oecd.org/edu/skills.../41529556.pdf. – Назва з екрана.
 4. Quality education and competencies for life / Workshop 3 / Background Paper 2004. – P. 6.
 5. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В. Овчарук. – Київ : К.І.С., 2004. – 112 с.
Kompetentnisnyi pidkhid u suchasni osviti: svitovyi dosvid ta ukrainski perspektyvy: Biblioteka z osvitnoi polityky / pid zah. red. O. V. Ovcharuk. – Kyiv : K.I.S., 2004. – 112 s.
 6. Ruchen Dominique S. Key Competencies for a Successful Life and a Well Functioning Society / Ruchen Dominique S. Key. – Germany : Hogrefe & Huber Publishers, 2003. – С. 4–5.
 7. Белых И. Формирование профессиональных компетенций: проблема управления / И. Белых // Высшее образование в России. – 2006. – № 11. – С. 46–49.
Belykh I. Formirovaniye professionalnykh kompetentsiy: problema upravleniya / I. Belykh // Vyssheye obrazovaniye v Rossii. – 2006. – № 11. – S. 46–49.
 8. Селевко Г. Компетентности и их классификация / Селевко Г. // Народное образование. – 2004. – № 4. – С. 138–143.
Selevko G. Kompetentnosti i ikh klassifikatsiya / Selevko G. // Narodnoye obrazovaniye. – 2004. – № 4. – S. 138–143.
 9. Дубасенюк О. А. Концептуальні підходи до професійнопедагогічної підготовки сучасного педагога / Дубасенюк О. А. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2011. – 114 с.
Dubaseniuk O. A. Kontseptualni pidkhody do profesiinopedahohichnoi pidhotovky suchasnoho pedahoha / Dubaseniuk O. A. – Zhytomyr : Vyd-vo ZhDU im. Ivana Franka, 2011. – 114 s.

Я. А. Барыбина, кандидат экономических наук; **М. А. Лысенко**, кандидат экономических наук (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли». **Компетентный подход к управлению персоналом гостинично-ресторанного бизнеса.**

Аннотация. В статье представлено теоретическое обоснование компетентного подхода к управлению. Определены особенности применения данного подхода в сфере гостинично-ресторанного бизнеса. Проведена группировка компетенций для предприятий гостинично-ресторанного бизнеса с целью эффективного управления им.

Ключевые слова: компетентностный подход, компетенции, мотивация, стимулирование, управление, гостинично-ресторанный бизнес.

Y. Barybina *Cand. Econ. Sci.*; **M. Lysenko**, *Cand. Econ. Sci.* (Poltava University of Economics and Trade). **Competency approach to HRM of hotel and restaurant industry enterprises.**

Summary. Business application are identified. The main competencies at hotel and restaurant business were grouped to manage them more effective.

Keywords: competency approach, competencies, motivation, stimulation, management, hotel and restaurant business.