

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Кафедра харчових технологій, готельно-ресторанного і туристичного
сервісу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення сервісної компетентності персоналу
(на матеріалах готелю 4* «Astoria Hotel»)»

Студентки 5 курсу,
508 групи
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
ОП «Готельно-ресторанна
справа»

(підпис студента)

Заболотної Анастасії
Віталіївни

Науковий керівник
канд. техн. наук, доцент

(підпис керівника)

Брикова Тетяна
Миколаївна

Завідувач кафедри
канд. техн. наук, доцент

(підпис завідувача
кафедри)

Паламарек Карина
Вікторівна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СЕРВІСНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЯХ	5
1.1 Теоретичні основи ролі персоналу в діяльності підприємств готельного господарства	5
1.2 Сервісна компетентність, як фактор підвищення конкурентоспроможності готелю	8
1.3 Практичний досвід вдосконалення сервісної компетентності персоналу в готелях	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРВІСНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ASTORIA HOTEL»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Astoria Hotel» м. Львів	19
2.2 Характеристика та аналіз діяльності персоналу готелю «Astoria Hotel» м. Львів	24
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ СПРЯМОВАНІ НА УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ASTORIA HOTEL»	29
3.1 Розробка програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу готелю «Astoria Hotel»	30
3.2 Мотиваційні програми для персоналу, як інструмент підвищення рівня сервісу в готелі «Astoria Hotel»	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36
ДОДАТКИ	39

ВСТУП

Сучасні підприємства готельного господарства потребують інновацій для створення конкурентоспроможного закладу. Готельний бізнес, орієнтований на надання широкого спектру основних і додаткових послуг, залежить від якості взаємодії персоналу з гостями. Важливу роль у формуванні позитивного досвіду гостей, що безпосередньо впливає на репутацію закладу, отримання прибутку відіграє сервісна компетентність персоналу та високі стандарти обслуговування споживачів. Інвестиції у навчання співробітників, підвищення їх кваліфікації у сфері сервісу та запровадження мотиваційних програм сприятимуть покращенню рівня обслуговування, а відповідно і вплинуть на рівень лояльності клієнтів та фінансові показники готелю.

Метою кваліфікаційної роботи є аналітико-дослідницька робота з питання вивчення складових сервісної компетентності персоналу та надання рекомендацій спрямованих на удосконалення сервісної компетентності в готелі «Astoria Hotel».

Об'єктом досліджень обрано сервісну компетентність персоналу в готелях. Предметом дослідження є сервісна компетентність, практичні рекомендації спрямовані на удосконалення навичок, знань, поведінкових установок і професійної етики в готелі «Astoria Hotel» в м. Львів.

Враховуючи мету кваліфікаційної роботи сформовано наступні **завдання кваліфікаційної роботи:**

визначення та аналіз основних складових сервісної компетентності персоналу, як фактору підвищення конкурентоспроможності закладу розміщення;

- порівняння досвіду впровадження сервісної компетентності в готелях України та світу;
- вивчення організаційно-економічної характеристики готелю «Astoria Hotel» в м. Львів

- оцінка рівня компетентності персоналу готелю «Astoria Hotel» в м. Львів;
- аналіз проблем та недоліків в організації роботи персоналу готелю «Astoria Hotel» в м. Львів;
- надання практичних рекомендацій та формування напрямів вдосконалення сервісної компетентності персоналу готелю «Astoria Hotel» в м. Львів, розробка програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу, запровадження сучасних технологій і тренінгів, використання мотиваційних програм.

Результати кваліфікаційної роботи мають практичне значення і можуть бути використані готелем «Astoria Hotel» при вдосконаленні сервісної компетентності персоналу, що в свою чергу вплине на задоволеність обслуговуванням споживачів та покращення фінансових показників закладу.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи включає нормативно-правову базу, яка регулює діяльність готелів України (закони, підзаконні акти, галузеві стандарти, вимоги до сертифікації персоналу тощо); навчальні посібники, підручники з менеджменту готельного бізнесу, управління персоналом і сервісної діяльності; монографії, які присвячені розвитку сервісної діяльності та інноваціям у готельному секторі; статті науковців та практиків щодо сервісної компетентності персоналу, статистичні дані та аналітичні звіти компаній у сфері гостинності; інтернет-ресурси (офіційний сайт готелю, спеціалізовані галузеві портали).

Структура кваліфікаційної роботи представлена трьома розділами (розділ 1 - аналітико-дослідницький, розділ 2 – дослідницький, розділ 3 - рекомендаційний), а також є вступ, висновки, список використаних літературних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СЕРВІСНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЯХ

1.1 Теоретичні основи ролі персоналу в діяльності підприємств готельного господарства

Персонал займає важливе місце в діяльності готелю і обслуговуванні споживачів. Успішне керівництво є наріжним каменем створення згуртованої команди, яка вирізнятиметься продуктивністю та забезпечить постійне обслуговування найвищого рівня. Місія керівника полягає в тому, щоб розвивати середовище, де співробітники мотивовані стати професійними представниками підприємства готельного господарства. У індустрії гостинності, орієнтованій на клієнта, розширення можливостей і компетенцій персоналу має першочергове значення.

Нестача кваліфікованих працівників залишається постійною проблемою в секторі гостинності. Зокрема, з березня 2020 року в готельному бізнесі спостерігається значне зменшення персоналу та втрата робочих місць, що пов'язано зі зменшенням туристичних потоків спочатку через пандемію, а потім з введенням військового стану в Україні. На початку 2022 р. через військові дії припинили свою діяльність більшість закладів HoReCa у регіонах, що зазнали прямого вторгнення та регулярних обстрілів [15,16]. Зменшились показники завантаженості в готелях Києва, Одеси (рис. 1.1).

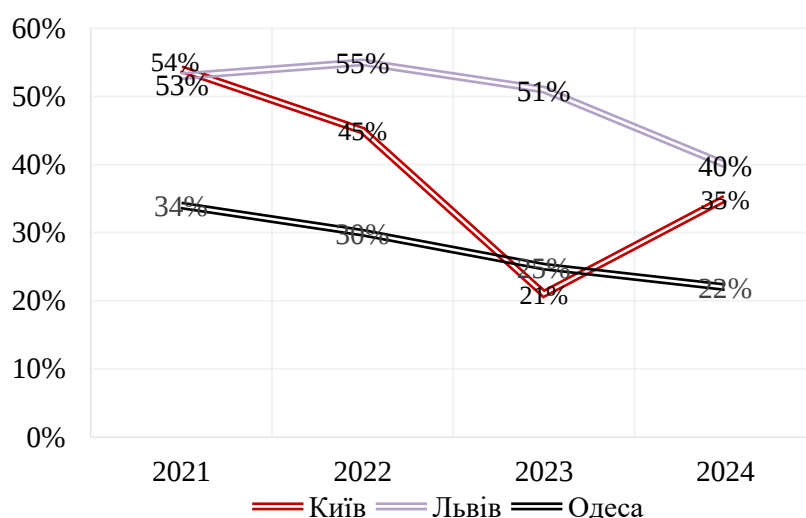


Рис. 1.1 Динаміка завантаженості готелів України за 2021-2024рр.

Враховуючи динаміку завантаженості, показники ADR та RevPAR відмічається і зниження кількості доходів в готелях за 2022-2023 рр. (рис.1.2).

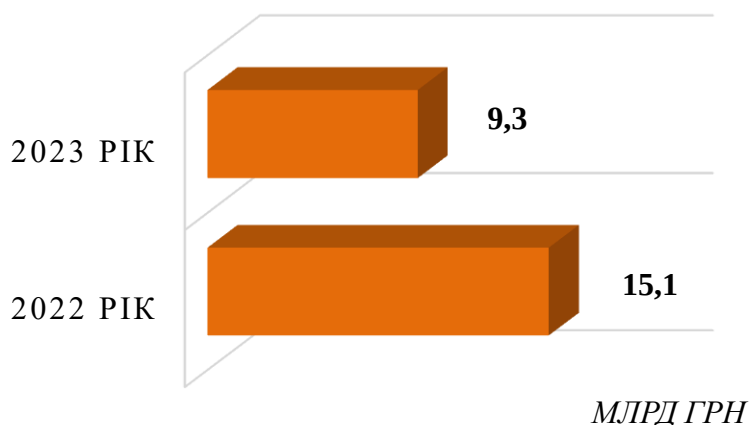


Рис. 1.2 Виручка підприємств готельного господарства, млрд грн

За статистичними даними після початку війни значно погіршилася ситуація з персоналом готелів України. Плинність кадрів та нестача кваліфікованих працівників обумовлена міграцією та мобілізацією населення по усім регіонам (рис. 1.3).

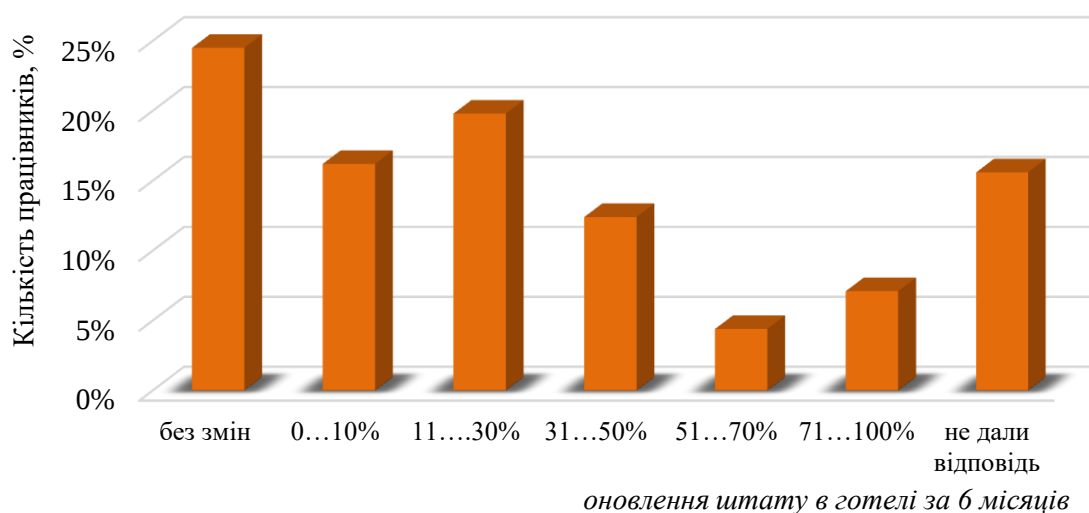


Рис. 1.3 Плинність кадрів в готелях України [16,17]

Більшість працівників готелів, переважно жінок, виїхали за межі України або переїхали у центральні або західні регіони, що призвело до серйозних проблем під час відновлення роботи засобів розміщення через

дефіцит персоналу. Дана ситуація спричинила низку труднощів для багатьох готелів та ресторанів зі збереженням або залученням кваліфікованого персоналу для подальшої роботи.

Персонал забезпечує незабутнє перебування гостей в готелі, керує щоденними операціями та створює гостинну атмосферу. Кожний працівник відіграє важливу роль у безперебійній роботі засобу розміщення, від персоналу стійки реєстрації до команди господарювання, кухонної бригади та адміністративно-управлінського персоналу.

Кожен гість стикається з проблемами якості обслуговування в кожній службі готелю. Задоволення гостей є основною метою готельної індустрії. Надання послуг орієнтовано на споживачів, особливо на задоволення їхніх потреб, вимог та очікувань. Існує взаємозв'язок між розумінням персоналом цінності кожного споживача, якістю обслуговування та задоволеністю клієнтів, бажанням повторно бронювати послуги певного готелю.

Важливо розуміти які основні аспекти ведуть до задоволеності гостей готелю. Провівши аналіз відгуків гостей визначено фактори, які впливають на вибір готелю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Факторний аналіз вибору готелю споживачами

Фактор	Характеристика
Матеріально-технічний	Наявність сучасного обладнання, характеристика номерного фонду, додаткові послуги (розважальні, оздоровчі тощо), безпечність (пожежна сигналізація, системи охорони)
Емпатія персоналу	Індивідуальний підхід до гостя. Персонал розуміє потреби своїх клієнтів і дбає про їх інтереси
Надійність та здатність вирішувати проблеми в короткі терміни	Персонал готелю надійний у вирішенні проблем обслуговування клієнтів. Готель інформує клієнтів про виконання послуг. Персонал швидко приймає рішення щодо вирішення питання навіть в невизначених ситуаціях. Гнучкість і лояльність при зміні ситуації
Комунікабельність персоналу	Уміння спілкуватись з різними гостями, налагоджувати контакти, ерудованість. Персонал готелю незмінно ввічливий і доброзичливий.
Професіоналізм	Персонал володіє професійними знаннями і вміннями для виконання своїх обов'язків

У порівнянні з матеріально-технічним фактором вимірювання якості обслуговування здійснювати важче через суб'єктивний характер. Але як видно з табл. 1.1 для гостей готелю сервісна компетентність персоналу має дуже важливе значення.

1.2. Сервісна компетентність як фактор підвищення конкурентоспроможності готелю

Ефективна діяльність та конкурентоспроможність підприємства готельного господарства залежить від багатьох факторів: матеріально-технічна база, місцерозташування, наявність широкого спектру додаткових послуг та компетентність персоналу.

Сервісна компетентність персоналу — це сукупність навичок, фахових знань, поведінкових установок і професійної етики співробітників, що дозволяє їм якісно надавати послуги гостям готелю. Вона охоплює як технічні аспекти (знання про готельний продукт), так і емоційні (взаємодіяти з гостями, створення позитивного клієнтського досвіду). Це компетентність у сфері прийняття рішень, виробнича а також інформаційна, комунікативна, аналітична, психологічна, загально-культурна тощо.

Ключовими аспектами сервісної компетентності персоналу готелю є знання стандартів готельного обслуговування, орієнтація на гостя, вміння розуміти потреби гостей і перевершувати їх очікування, швидке реагування на запити гостей і вміння адаптуватись до різних ситуацій. Важливими є такі показники як швидкість і точність, здатність одночасно обслуговувати декількох гостей або вирішувати декілька завдань, вміти планувати виконання робочих завдань, дотримуватись внутрішніх процедур.

Важливо вміти працювати в команді та співпрацювати з різними відділами готелю. Ефективна взаємодія різних підрозділів підприємства готельного господарства, взаєморозуміння та підтримка, забезпечення корпоративної культури дозволяє створити дружню атмосферу та забезпечити якісний сервіс.

Отже, сервісна компетентність персоналу готелю — це багатогранний набір навичок і якостей, які є основою якісного надання готельних послуг. Основними складовими сервісної компетентності є комунікативні здібності, професійні знання та навички, емоційний інтелект, етичні властивості тощо (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Основні складові сервісної компетентності персоналу готелю

Для забезпечення високого рівня сервісу необхідно постійне вдосконалення фахових компетентностей для підвищення кваліфікації, а також проведення додаткових тренінгів, семінарів.

При прийнятті працівника на роботу проводять співбесіду для оцінки професійних вмінь, мотивації та рівня залученості. В деяких готелях розроблено анкети для виявлення сильних та слабких сторін. З певною періодичністю доцільно проводити оцінку компетентності персоналу, який вже працює в готелі (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Блок-схема оцінки компетентності персоналу

Операції в сфері гостинності значною мірою залежать від вимірювання якості послуг і продуктів, що надаються клієнтам. Керівнику готелю важливо розуміти потреби і очікування гостей, адже клієнтоорієнтованість є важливою в сучасних умовах. Важливо звести до мінімуму розрив між очікуваннями клієнтів і пропозицією готельних послуг для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів. Для цього доцільно користуватись блок-схемою формування якості обслуговування (рис. 1.6).



Рис. 1.6 Модель організації якості послуг готелю [19]

Визначення сервісної компетентності персоналу готелю потребує комплексного підходу, що враховує як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. Оцінка може базуватися на професійних знаннях і навичках співробітників, їхній поведінці у взаємодії з клієнтами, а також на відгуках гостей.

Одним із найпоширеніших методів є анкетування гостей готелю (паперове, електронне або онлайн-форма) та аналіз відгуків споживачів на платформах Booking.com, TripAdvisor тощо [20,21].

Проводять також спостереження за роботою персоналу. Це може бути таємний гість, який відвідує готель як звичайний клієнт і аналізує роботу персоналу очима гостя, оцінює якість обслуговування, зручності, чистоту тощо [10]. Метою таємного гостя є надання неупередженої та об'єктивної оцінки діяльності готелю та сервісної компетентності персоналу. Місія таємного покупця в готельній індустрії полягає в тому, щоб відчувати послуги так само, як і будь-який постійний гість, але з критичним поглядом. Вони ретельно перевіряють кожен аспект їхнього перебування, від процесу бронювання до виселення, відзначаючи будь-які розбіжності із заявленими стандартами готелю. Таємним покупцям надаються конкретні критерії та вказівки, яких слід дотримуватися під час перебування, наприклад, реєстрація та виписки, замовлення обслуговування номерів, взаємодія з персоналом готелю, використання зручностей готелю та надання відгуків про загальний досвід.

Значною частиною місії таємного покупця є спостереження та звітування про поведінку співробітників, професіоналізм і дотримання правил навчання. Це включає оцінку взаємодії персоналу з гостями, їхньої здатності зберігати позитивну поведінку під тиском та їхнього знання пропозицій і політики готелю. Таємні покупці часто використовують конкретні сценарії або запити, щоб оцінити, як співробітники реагують на потреби гостей, надаючи інформацію про сфери, де додаткове навчання може бути корисним. Зворотний зв'язок потім використовується адміністрацією готелю для визначення областей, які потрібно покращити.

Таємні покупці часто проводять оцінку, розуміючи конкурентний ландшафт. Це дозволяє їм порівнювати послуги готелю з послугами його конкурентів. Такі порівняння можуть бути вирішальними для готелів, щоб зрозуміти їх позицію на ринку, визначити унікальні точки продажу та визначити сфери, де конкуренти можуть мати перевагу [11].

Частота запрошення таємного гостя залежить від різних факторів, таких як розмір і тип готелю, рівень конкуренції на ринку, а також цілі та стратегії готелю.

Деякі готелі можуть проводити оцінювання таємним гостем на регулярній основі, наприклад раз на квартал або два рази на рік, щоб контролювати та підтримувати якість послуг, що надаються гостям. Інші готелі можуть проводити оцінювання рідше, наприклад раз на рік або за потреби, залежно від їхніх потреб і ресурсів.

Загалом, готелям рекомендується проводити оцінювання таємних покупців принаймні раз на рік, щоб оцінити їх ефективність і визначити напрямки для покращення. Однак, якщо в готелі виникають проблеми або проблеми із задоволеністю гостей, може знадобитися проводити більш часті оцінки, щоб вирішити ці проблеми та покращити враження від гостей.

Регулярний моніторинг поведінки працівників під час виконання їх обов'язків проводить менеджер готелю. Оцінюється час виконання певних робіт. Наприклад, як швидко персонал відповідає на запити потенційних споживачів або гостей готелю (час на оформлення заїзду чи виїзду гостя, на виконання прохань, відповідь на дзвінок тощо). Постійно аналізуються кількість скарг від гостей і швидкість з якою вони вирішуються.

Згідно з опитуванням проведеними на платформі обслуговування клієнтів Gladly 68% респондентів готові платити більше, якщо готель пропонує відмінний сервіс [22].

В сучасних умовах все більшого використання набувають спеціальні програми для взаємодії з клієнтами та програми, які дозволяють оцінювати

компетентність працівників в різних умовах: в стандартних ситуаціях або моделюючи конфліктну, стресову ситуацію.

Для успішної діяльності готельного бізнесу необхідний людський потенціал. Людські ресурси є основою готелю завдяки тому, що вони розробляють і використовують технології, вносять інноваційні ідеї для розробки продукту та надають якісні послуги клієнтам, збирають і аналізують інформацію, а також створюють і виконують стратегію розвитку закладу. Коли співробітники мотивовані та натхненні, вони будуть повністю залучені до організаційної діяльності та працюватимуть із максимальним потенціалом. Це може допомогти готелю швидко досягти цілей і результатів по просуванню на ринку.

Мотивація — це сила (внутрішня чи зовнішня), яка змушує працівників робити свою роботу якісно. На індивідуальну мотивацію впливають як внутрішні фактори (включно з особистими потребами та очікуваннями), так і зовнішні фактори (матеріальна винагорода). Є кілька факторів, які впливають на задоволеність роботою. Першим фактором є система винагороди: оплата праці, пільги, просування по службі та інші фінансові переваги. Задоволеність роботою підвищується, коли оплата праці та просування по службі вважаються справедливими та обґрунтованими. Другим фактором, який впливає на задоволеність роботою, є сама робота. Характер роботи призводить до відчуття задоволення.

Задоволені та вмотивовані співробітники, швидше за все, будуть залучені до своєї роботи та нададуть найвищий рівень обслуговування. По-друге, мотивовані співробітники допомагають зменшити плинність кадрів. Це зменшує витрати на навчання нового персоналу та дозволяє сформувати команду, яка може ефективно працювати разом.

Згідно з комплексним дослідженням The Stepstone Group, лише 37% респондентів дійсно відчують справжню мотивацію своїх роботодавців. Гнучкі шляхи розвитку кар'єри та оптимізація відповідності між працівниками й посадами є ключовими важелями для підвищення

залученості, завдяки чому зацікавлені працівники сприймають свою роботу як більш значущу та досягають вищої продуктивності. Залучені працівники, як правило, більш продуктивні, креативні та віддані цілям своєї організації, що робить залучення працівників важливим елементом для загальної продуктивності та зростання.

Показником сервісної компетентності персоналу високого рівня є кількість гостей, які повертаються до готелю після попереднього перебування і стають постійними клієнтами.

1.3 Практичний досвід вдосконалення сервісної компетентності персоналу в готелях

Ефективне надання сервісних послуг персоналом готелю може суттєво вплинути на рівень задоволеності гостей підприємства готельного господарства та їхній досвід перебування. Сучасні готелі розуміють важливість встановлення зручної комунікації з гостями та застосовують сучасні інструменти та технології для покращення сервісної компетентності персоналу. Добре налагоджена культура обслуговування дозволить компанії створювати цінності, отримувати прибуток, розвиватися органічно та набувати здатності протистояти конкуренції.

Сервісна компетентність персоналу в готелях мережі Ritz-Carlton вважається стандартом у готельному бізнесі. Ця мережа, відома високим рівнем обслуговування, побудувала свою репутацію на основі принципів гостинності, уваги до деталей і персоналізованого підходу до клієнтів. Основним пріоритетом своєї роботи Ritz-Carlton визначає турботу та комфорт гостей і задоволення навіть невисловлених бажань та потреб гостей», чітко орієнтоване на досконалість обслуговування.

Ritz-Carlton приділяє увагу підготовці своїх співробітників, який починається ще при прийомі на роботу. В готелі застосовується підхід WETCO (Warmth, Empathy, Teamwork, Conscientiousness, Optimistic explanatory style).

Компанія розробила новий процес перевірки при прийомі на роботу, який зосереджується на 11 основних вимогах, і кожна посада в компанії індексується відповідно до цих вимог. Наприклад, посада працівника служби клінінгу потребує високого рівня «точності» (уваги до деталей), оскільки в кожному номері щодня потрібно перевіряти понад 150 предметів або деталей; а працівникам рецепції потрібен високий рівень навичок комунікації та емпатії, щоб взаємодіяти із гостями. Співбесіди з потенційними працівниками можуть включати $\cong 8$ телефонних і особистих зустрічей з менеджерами готелю, щоб переконатися, що вони наймають людей з потрібним набором професійних навичок на посади, які вони шукають. Такий підхід до прийому співробітників дозволив знизити рівень плинності кадрів (рис. 1.7).

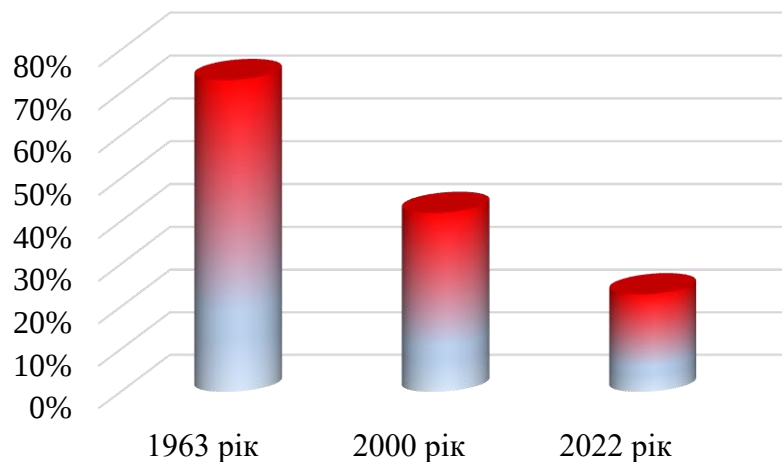


Рис. 1.7 Плинність кадрів в готелях Ritz-Carlton

Персонал Ritz-Carlton відомий своєю здатністю запам'ятовувати вподобання гостей, їхні звички та особливі потреби. Активно використовуються різноманітні канали для збору відгуків гостей та інформації про них, включаючи опитування після перебування, особисті коментарі, цифрові платформи сучасні технології, зокрема CRM-системи. Відгуки ретельно аналізуються, щоб визначити сфери, які потребують покращення, і відзначити виняткове обслуговування. Це допомагає

персоналу надавати персоналізовані послуги на основі історії попередніх візитів. Наприклад, якщо гість замовляє певний напій, наступного разу персонал пропонує його без нагадування. Є пріоритетом увага до деталей: наприклад, комфортна температура в номері чи спеціальні дієтичні вимоги.

Ritz Carlton сформулював 12 цінностей обслуговування консолідуючи ставлення своїх співробітників. Вони орієнтовані на те, щоб пишатися своєю роботою, виконувати відповідально та професійно свою роботу, а також цінувати матрицю ролей, які ведуть до корпоративного успіху, і, перш за все, бути налаштованими на потреби гостей – незалежно від того, озвучують вони їх чи ні – і активно прагнути надати їм «унікальний, незабутній та особистий досвід».

Компанія вважає працівників своїм найважливішим активом. В даній готельній мережі є спеціалізований навчальний центр Ritz-Carlton Leadership Center, де співробітники проходять тренінги, спрямовані на розвиток сервісних навичок, емоційного інтелекту та гостинності. Навчання має вирішальне значення для надання досконалих послуг. В готелях Ritz-Carlton лінійні працівники проходять 320 годин підвищення кваліфікації., а адміністративно-управлінський персонал отримує 250 годин навчання на рік [23, 25-26].

В готелях Ritz-Carlton застосовують метод «Problem Resolution Process»:

- Визнати проблему
- Швидко знайти рішення
- Перевершити очікування гостя, запропонувавши додатковий сервіс як компенсацію.

Ritz-Carlton надає кожному співробітнику Front Office дискреційний бюджет у розмірі 2000 \$ для вирішення будь-яких проблем гостей або вжиття заходів для покращення перебування гостей. Персонал навчають створювати емоційний зв'язок із гостями, щоб забезпечити незабутній досвід.

Ritz-Carlton мотивує та винагороджує працівників, які надають виняткове обслуговування, відзначаючи їхній внесок у якість обслуговування гостей. Це визнання не тільки спонукає співробітників йти далі, але й зміцнює прагнення компанії до бездоганного обслуговування.

Ritz-Carlton використовує традиційну для індустрії гостинності «щоденну лінійку», коли співробітники збираються на початку кожної зміни, щоб забезпечити перевірені сервісні рішення в базі даних з якими можна ознайомитись в кожному готелі даної мережі в будь якій країні світу. Це гарантує, що будь-який гість, відвідуючи будь-яку країну, отримає досвід Ritz-Carlton .

Сервісна компетентність персоналу впроваджується як частина загальної стратегії для забезпечення високоякісного обслуговування в багатьох провідних готелях світу. В готелях Four Seasons Hotels and Resorts персонал проходить регулярні тренінги, спрямовані на розвиток навичок комунікації, емоційного інтелекту та орієнтації на клієнта [29].

В готелях Hilton Hotels & Resorts розроблена власна концепція «Hilton Hospitality», яка визначає стандарти гостинності. Проводяться постійні тренінги для персоналу через платформу Hilton University. Програма «Make It Right» дозволяє працівникам оперативно виправляти будь-які недоліки у сервісі [28].

В готелях Accor розроблено програму «Heartist», яка ставить у центр уваги емоційну складову обслуговування, а також працює над створенням можливостей для людей з обмеженими можливостями, забезпечуємо інклюзивність, допомагає створювати платформи для підтримки жертв насильства, такі як Lila.help , а також підтримуємо низку ініціатив, зокрема з ООН. Жінки, Fondation des Femmes і Maison des Femmes у Франції.

Мережа InterContinental Hotels Group має комплексну програму IHG Academy, спрямовану на розвиток персоналу. В Shangri-La Hotels and Resorts увагу приділяють посиленню роботи з міжнародними гостями (вивчення культури та релігії різних країн). Є програма «Hospitality from the Heart».

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРВІСНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ASTORIA HOTEL»

2.1 Організаційно-економічна характеристика

готелю «Astoria Hotel» м. Львів

Готель «Astoria Hotel» збудований в 1914 році на замовлення Львівського Оперного Театру. Будівля готелю є пам'яткою архітектури, створеним за проектом відомого польського архітектора Тадеуша Гарделя в стилі модерну (додаток А).

«Astoria Hotel» - це 4* готель, який розташовано за адресою: м. Львів, вул. Городоцька, 15. Готель знаходиться у центрі історичного Львова, на перетині ділової, культурної та історичної частин міста. Локація готелю ідеально підходить як для гостей, які приїхали з метою бізнесу так і заради відпочинку. Готель розміщений усього за 150 метрів від площі Ринок і за 100 метрів від Преображенської церкви. Відстань до Центрального залізничного вокзалу становить 3 км. Для гостей можуть організувати трансфер.

Завдання, яке ставлять перед собою власники готелю: зробити перебування в Асторії та у Львові максимально зручним та багатим на враження. Слоган готелю: «Ваші вподобання стануть нашим планом дій» [30]. Готель враховує інклюзивність, тому відсутність порогів у всьому готелі та наявність двох ліфтів дозволяють безперешкодно пересуватись всім споживачам.

«Персонально Твій!» – основний посил готелю, на основі якого будується комунікація, сервіс та ставлення до гостя.

В готелі «Astoria Hotel» 41 номер: класик, опера, комфорт і апартаменти, інклюзивний номер. Готель має на меті створити комфортну і гостинну атмосферу для кожного гостя. Інклюзивний номер розміщений на 6 поверсі та підходить для людей з особливими потребами. Номер «Опера» - особливий номер, присвячений українській оперній співачці Соломії Крушельницькій, створений для поціновувачів мистецтва та прихильників української опери. Програваач та класичні платівки також стануть ідеальним

доповненням для атмосферного відпочинку. Предмети декору передають частину оперного дійства. Стіни прикрашені афішами та фотографіями відомих оперних театрів (додаток Б).

В готелі була проведена реконструкція. Всі реліквії були збережені. «Astoria Hotel» була додатково оснащена деталями та технологіями добре відомих європейських брендів, які вважаються кращими в своєму напрямку: світильники та аксесуари від Eichgoltz, матраци Treca Interior Paris, ексклюзивна лінія сантехніки від Gessi, спеціально розроблена для готелів, ванна та кераміка Duravit.

Характеристика номерного фонду «Astoria Hotel» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика номерного фонду «Astoria Hotel»

Вид номера	Кількість номерів	Характеристика
Класик	31	Площа: 17...18 м ² . Номери виконано в стилі модерн. Зручне ліжко (односпальне або двоспальне) з французьким матрасом, шафа для одягу, робочий стіл, міні бар, доступ до високошвидкісного Wi-Fi та кабельного Інтернету.
Опера	1	Площа: 22 м ² . Номери має концептуальний стиль оперного театру. Двоспальне ліжко. Гардеробна. Особливість номеру: додаткові подарунки
Комфорт	5	Площа: 22...24 м ² . Зручне велике ліжко, функціональна шафа для одягу, робочий стіл, м'які крісла, швидкісний Wi-Fi, міні бар, простора ванна кімната
Апартаменти	3	Площа: 22...24 м ² . Стильний та сучасний номер на 7 поверсі. Номер складається з двох кімнат: вітальні та спальні, обладнаних стильними меблями та із зручно облаштованої кухні. Простора ванна кімната
Інклюзивний номер	1	Площа: 21 м ² . Номер обладнаний спеціальними зручностями, такими як розширені входні двері (200*90) із додатковим вічком. Ванна кімната облаштована усіма необхідними поручнями. В обох кімнатах наявні кнопки виклику допомоги.

Ціни на номери в «Astoria Hotel» наведено на рис. 2.2.

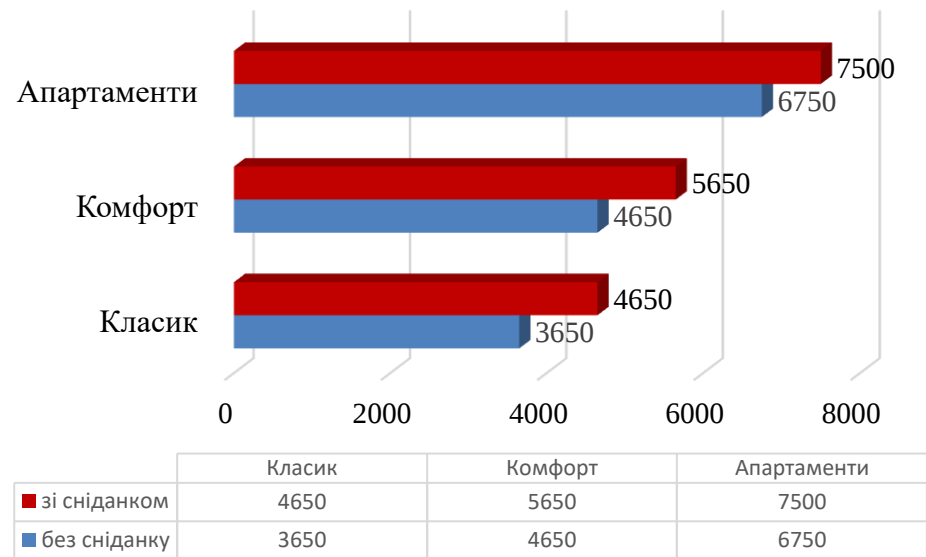


Рис. 2.2 Ціни в готелі «Astoria Hotel»

Завантаженість готелю «Astoria Hotel» наведена на рис. 2.3.

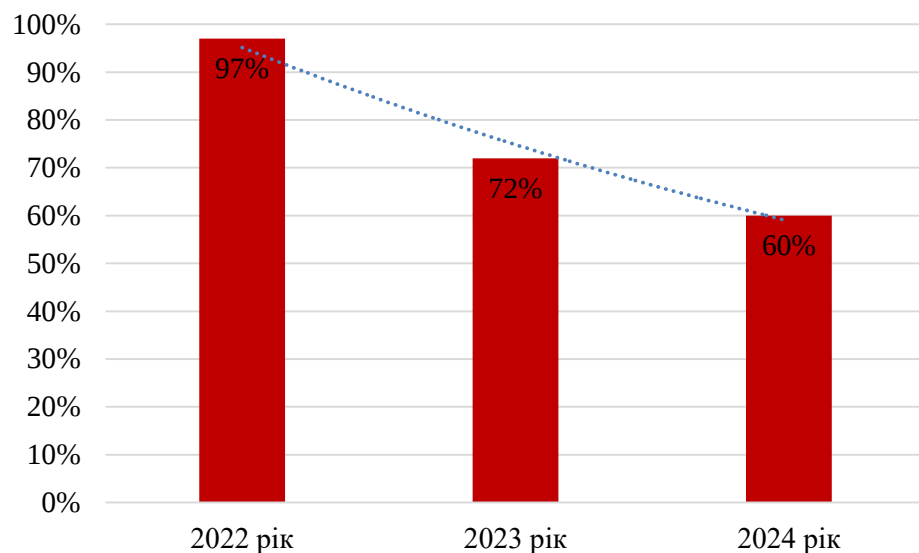


Рис. 2.3 Завантаженість «Astoria Hotel» 2022-2024 рр.

В готелі «Astoria Hotel» для надання послуг харчування гостям облаштовано ресторан Mon Chef. Це вишуканий ресторан європейської та авторської кухонь. Кількість місць в ресторані – 55. Ресторан розташований на 2 поверсі готелю. Ресторан працює з 12.00 до 23.00. Сніданки подаються з 8.00 до 11.00. Меню сніданків наведено в додатку В. В готелі пропонують як номер без сніданку так і номер де сніданок включений у вартість проживання. Тип харчування на сніданок: шведський стіл.

Mon Chef був 4-разовим фіналістом ресторанної премії Сіль, а в 2019 році – фіналістом номінації «Найкращий ресторан при готелі». Шеф-кухар проводить максимальну кількість часу з гостями в ресторані, де відбувається діалог гість-шеф. Це унікальний досвід для відвідувачів закладу ресторанного господарства.

Mon Chef пропонує унікальну у Львові гастрономічну атракцію, а саме Стіл шефа. Шеф-кухар готує авторські страви з використанням спеціальних інгредієнтів на відкритій кухні в ресторані. Гості можуть спостерігати за створенням оригінальної кухні. Окрім цього є можливість брати участь у приготуванні страв з шеф-кухарем.

Кухня ресторану переважно європейська з акцентом на м'ясних стравах. В меню передбачено стейки з української яловичини та стейки з американської яловичини. Щотижня шеф-кухар готує унікальну страву, якої немає в меню і доступна лише протягом тижня. Пропонується конференц-меню.

Ресторан постійно проводить бранчі та майстер-класи. Щомісяця відбуваються гастровечори різноманітних кухонь світу.

Ресторан замовляють для проведення весілля або корпоративного заходу, святкування дня народження.

Готель підходить не лише для туристів, а й для подорожуючих з бізнес метою. Є можливість проводити заходи різних форматів (прес-конференції, «круглі столи», дискусійні панелі, тренінги, семінари, вебінари, лекції, презентації).

Для ділових споживачів в готелі «Astoria Hotel» передбачено конференц-зали:

Конференц-зал 1: на 55 учасників, обладнаний усіма новинками конференц-сервісу. Площа залу 60 м². Приміщення конференц-залу знаходить на першому поверсі та межує із лобі баром, де з легкістю можна влаштувати кава-перерву, а при потребі, об'єднати ці дві зони. Обладнання, яке включено в оренду: проектор, мікрофони, звукова система, дошка

«Flipchart» та блок паперу, презентер, ноутбук. Розсадки учасників: театральна (55 осіб), П-подібна (до 25 осіб), стіл переговорів (до 16 осіб).

Конференц-зал 2 (в укритті): на 100 місць, площею 190 м². Велика зала з необхідною технікою. Окремий вхід з вулиці. У випадку відключення енергопостачання працює генератор, що забезпечує безперебійну роботу заходу. Обладнання, яке включено в оренду: проектор, мікрофони, звукова система, дошка «Flipchart» та блок паперу, презентер, ноутбук.

Стійка реєстрації гостей працює цілодобово. Пропонуються послуги пральні, хімчистки та прокату автомобілів.

Готель - це креативний простір, місце, де об'єднуються талановиті люди. Це місце завжди було альтернативним простором у Львові. У радянські часи тут збиралися українська інтелігенція. В 1977 році тут існував Клуб Творчої Молоді ім. В. Івасюка. Він об'єднував, практично, усіх відомих діячів культури. Тут відбувалися регулярні зібрання творчих людей. Серед засновників клубу були такі відомі імена як Микола Андрущенко, Марія Людкевич, Віктор Проскураков, Сергій Кустов, Олег Лесюк, Ігор і Оксана Білозіри, та багато інших особистостей.

І наразі в готелі проводяться важливі події: квартирники, театральні вистави, покази мод, виставки локальних художників та фотографів (виставка живопису Романа Хруща «Місце», виставка живопису Зоряни Гарбар).

Юридична особа ТОВ "ГОТЕЛЬ АСТОРІЯ", код ЄДРПОУ 35444206, було зареєстровано 19.09.2007. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 52 584 812,65 грн. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «ГОТЕЛЬ АСТОРІЯ» є Милимук Ірина Степанівна.

За даними системи YouControl, частка у 41,4593% у статутному фонді товариства належить австрійській R.K.D. HOTEL Holding GmbH, зареєстрованій у Відні.

В 2014 році було зареєстровано торгову марку Astoria Hotel. Номер заявки m201313798 (рис. 2.3)



Рис. 2.3 Торгівельна марка Astoria Hotel

Види діяльності юридичної особи:

I. Основний: 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

II. Інші: 96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

2.2 Характеристика та аналіз діяльності персоналу

готелю «Astoria Hotel» м. Львів

Загалом кожна організація має майже однакові ресурси, такі як земля, будівлі, матеріали, обладнання та фінанси для роботи, але єдиним елементом, який відрізняє різні готелі є кадровий фактор.

В готелі працює 48 осіб. Генеральний директор готелю – Ірина Милимук. Менеджер з продажів – Юрій Курій. Керівник служби ресторанного сервісу – Ірина Вільданова. Менеджер з хаускіпінгу – Милян Ольга.

В 2022 році до 10% персоналу готелю «Astoria Hotel» звільнилось і виїхало зі Львова, але це не суттєво вплинуло на сервісну компетентність персоналу. Персонал готелю відомий своєю гостинністю, професіоналізмом і готовністю виконати запити гостей на найвищому рівні. Основні аспекти сервісу:

- В готелі передбачено індивідуальний, персоналізований підхід до кожного споживача
- Знання англійської мови для обслуговування іноземних туристів.
- Гнучкість у вирішенні питань та виконання додаткових побажань клієнтів.

В 2022 році серед персоналу готелю було проведено тренінги щодо швидкості та злагодженої евакуації гостей в укриття під час тривоги, протестовано систему сповіщення.

Рейтинг готелю 4,7 з 5 балів за даними Google відгуками, на Agoda – 8,9 з 10, на Booking.com – 9,2 з 10 балів. При цьому сервісну компетентність персоналу було оцінено найвищими балами (рис. 2.4).

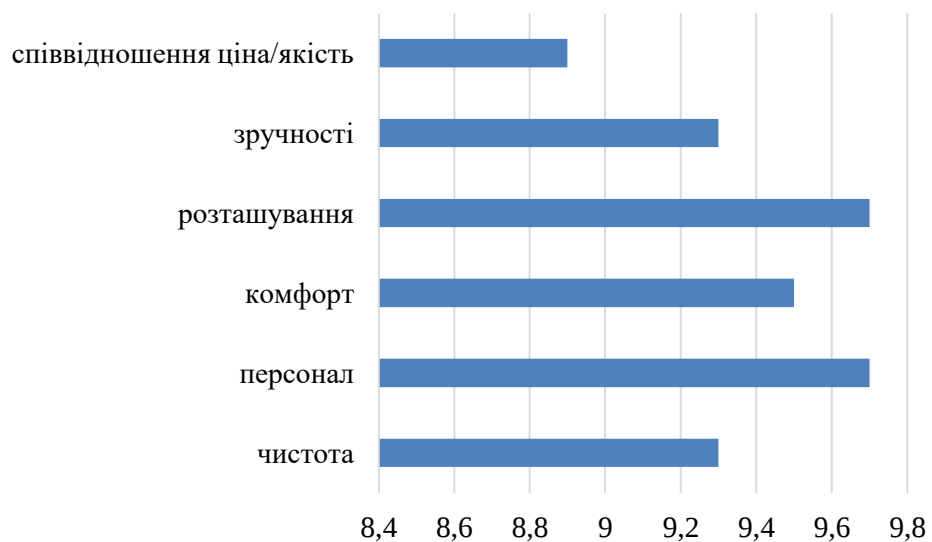


Рис. 2.4 Показники рейтингу «Astoria Hotel» за даними Booking.com

При написанні кваліфікаційної роботи проведено опитування працівників готелю «Astoria Hotel». Питання анкети наведено в додатку Г.

За результатами опитування в готелі працює більше жінок: 55% жінок і 45% чоловіків. За віком в готелі найбільше працівників до 29 років (47,6%). Сегментація працівників за віком наведена на рис. 2.5.

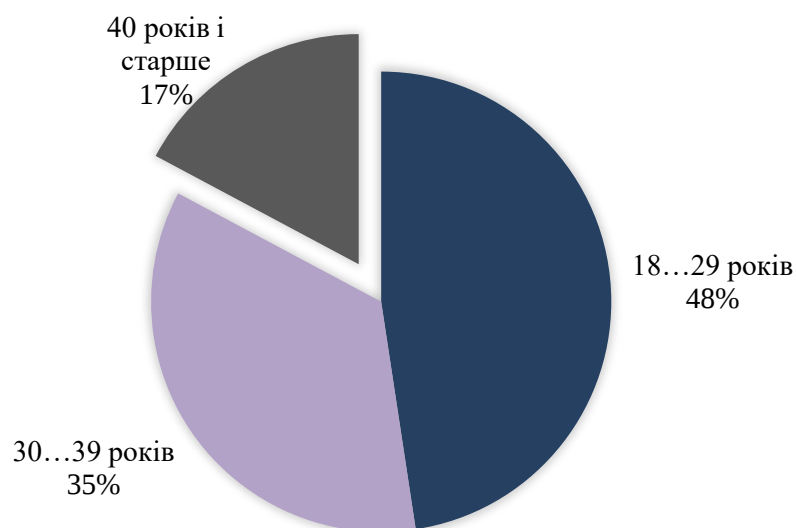


Рис. 2.5 Сегментація працівників за віком

Найбільша кількість працівників готелю має невеликий досвід роботи до 5 років. Тому доцільним є проведення тренінгів та додаткових курсів по підвищенню кваліфікації. Крім того працівники з досвідом роботи $\cong 15$ років також потребують вивчення нових технологій та вдосконалення сервісної компетентності. Сегментація працівників за досвідом роботи наведена на рис. 2.6.

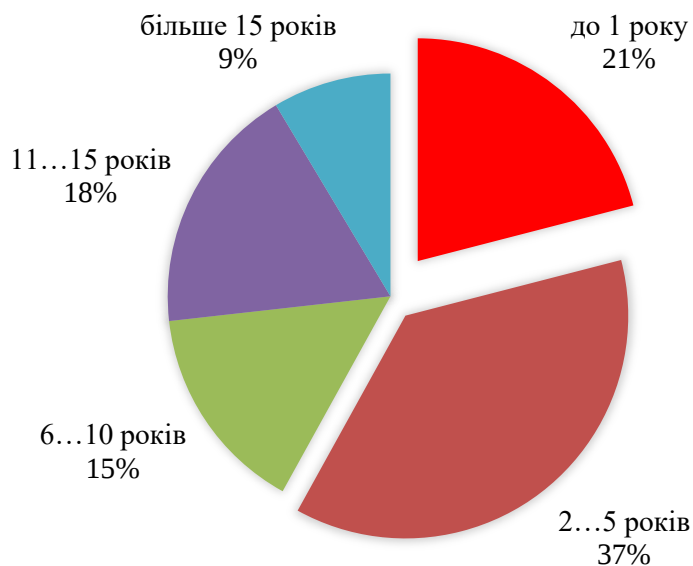


Рис. 2.6 Сегментація працівників за досвідом роботи

У четвертому питанні учасникам було запропоновано вказати свій рівень освіти. Більшість учасників (50,5%) мають диплом коледжу та ступінь бакалавра, 18% ступінь магістра.

Близько 61% респондентів задоволені роботою та своєю посадою, тоді як 39% бажають підвищувати свої професійні здобутки та змінити посаду, отримати підвищення, зайняти керуючі посади.

За даними опитування 75,2% респондентів задоволені організаційною структурою, 54,3% вважають свою роботу важливою і розуміють свою цінність в закладі, 55,8% задоволені роботою керівництва та 41,9% вважають, що заробітна плата відповідає обов'язкам, які вони виконують, 39% респондентів погоджуються, що вони задоволені перевагами своєї роботи.

У питанні 7 респонденти відмітили наявність премій та матеріальних винагород за якісне виконання своєї роботи. В результаті, тільки 62,4% персоналу вважають, що вони отримують відповідні винагороди на роботі, а 11,4% не задоволені матеріальною мотивацією своєї роботи.

Більшість респондентів вважають зарплату основним фактором, який робить їх задоволеними своєю роботою. До важливих факторів також віднесли офіційне працевлаштування, безпеку та можливість просування по кар'єрних сходах (рис. 2.7).

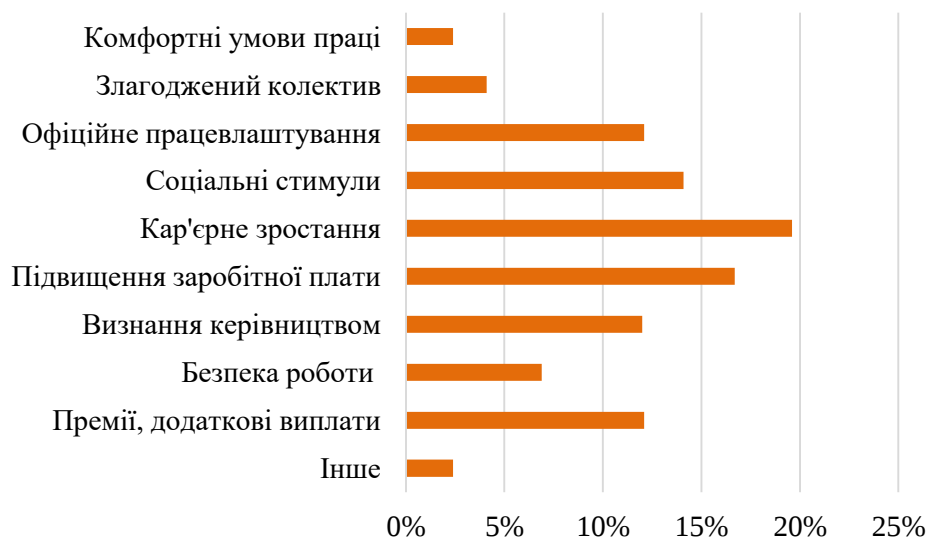


Рис. 2.7 Мотиваційні фактори персоналу «Astoria Hotel»

Здатність розуміти почуття, потреби та емоції інших людей 82,5% опитаних вважають необхідними при спілкуванні з гостями готелю. Емпатичний персонал може краще зрозуміти потреби гостей, навіть якщо вони не були висловлені словами.

У питанні 10 учасникам опитування було запропоновано висловити свою думку щодо важливості постійного навчання персоналу, проходження тренінгів, майстер-класів для підвищення ефективності своєї роботи в готелі «Astoria Hotel» (рис. 2.8).

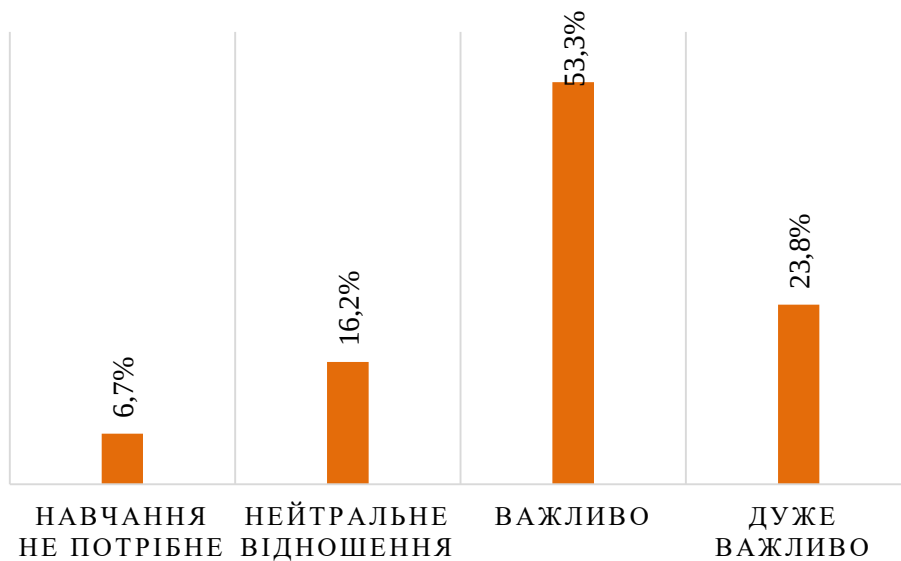


Рис. 2.8 Важливість навчання для покращення сервісної компетентності персоналу готелю «Astoria Hotel»

За результатами опитування видно, що 77,1% респондентів погоджуються, що навчання, організоване готелем, допоможе їм краще виконувати свою роботу. А в поєднанні з фінансовим стимулюванням якісного виконання роботи призведе до покращення сервісної компетентності персоналу та надання гостям готелю обслуговування на високому рівні.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ СПРЯМОВАНІ НА УДОСКОНАЛЕННЯ СЕРВІСНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ «ASTORIA HOTEL»

На основі проведеного аналізу визначено, що існує взаємозв'язок між сервісною компетентністю персоналу і конкурентоспроможністю готелю. Готелі з високими стандартами обслуговування і високим рівнем сервісу, з персоналізацією потреб кожного споживача є більш затребуваними на ринку готельних послуг, а відповідно отримують більші прибутки. Узагальнивши інформацію сформовано основні напрями удосконалення сервісної компетентності персоналу готелю «Astoria Hotel» (рис. 3.1).



*Рис. 3.1 Напрями підвищення сервісної компетентності персоналу
готелю «Astoria Hotel»*

Для досягнення успіху готелі мають орієнтуватися на сервіс як на стратегічний ресурс, що формує довіру, лояльність і довгострокову вигоду.

3.1 Розробка програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу готелю «Astoria Hotel» м. Львів

Сервісна компетентність персоналу прямо впливає на імідж готелю, рівень задоволеності клієнтів і їхню лояльність. Інвестиції у навчання співробітників у сфері сервісу та підтримка їхньої мотивації сприятимуть покращенню рівня обслуговування споживачів в готелі «Astoria Hotel».

Американські психологи, дослідивши тему компетенцій, дійшли висновку, що вони мають стратегічне значення для прогнозування якості роботи. Виявлено, що без постійного навчання та набуття нових навичок професійні компетенції зменшуються на 50% протягом 2-3 років, а за 5-7 років можуть втратити актуальність повністю. Тому необхідно забезпечити працівникам регулярне підвищення кваліфікації та опанування нових знань, що сприятиме їхній конкурентоспроможності на ринку праці. Необхідно надати можливість кожному співробітнику щороку підвищувати свою кваліфікацію, набувати нові знання, тим самим зберігаючи свою конкурентоздатність на ринку праці.

Рекомендується розробити програму покращення сервісної компетентності персоналу готелю «Astoria Hotel» до складу якої ввійдуть програми навчання та підвищення кваліфікації, тренінги з ознайомленням зі стандартами обслуговування та постійний контроль за їхнім дотриманням.

При прийомі на роботу в готель потрібно, щоб кожен новий співробітник проходив дводенний інструктаж, який присвячений корпоративній культурі та цінностям, а потім 20 днів навчання навичкам на робочому місці для своєї посади. Тренери з навчання навичкам – це працівники готелю, які пройшли навчання та вже працюють на цій посаді. На 21-й день початкового періоду навчання кожен працівник проходить тестування та демонструє свої навички на практиці.

В сучасних умовах важливо навчити персонал швидко діяти в стресових умовах та вміти стримувати негативні емоції навіть при спілкуванні з конфліктними гостями.

Для цього доцільно проводити тренінги з реальними сценаріями, моделюючи різні ситуації. Наприклад, оцінюється поведінка персоналу при помилковому бронюванні номеру. Проводять тестування, як персонал справляється із незадоволеними гостями. Програма тренінгу для підвищення сервісної компетентності персоналу наведена на рис. 3.1.

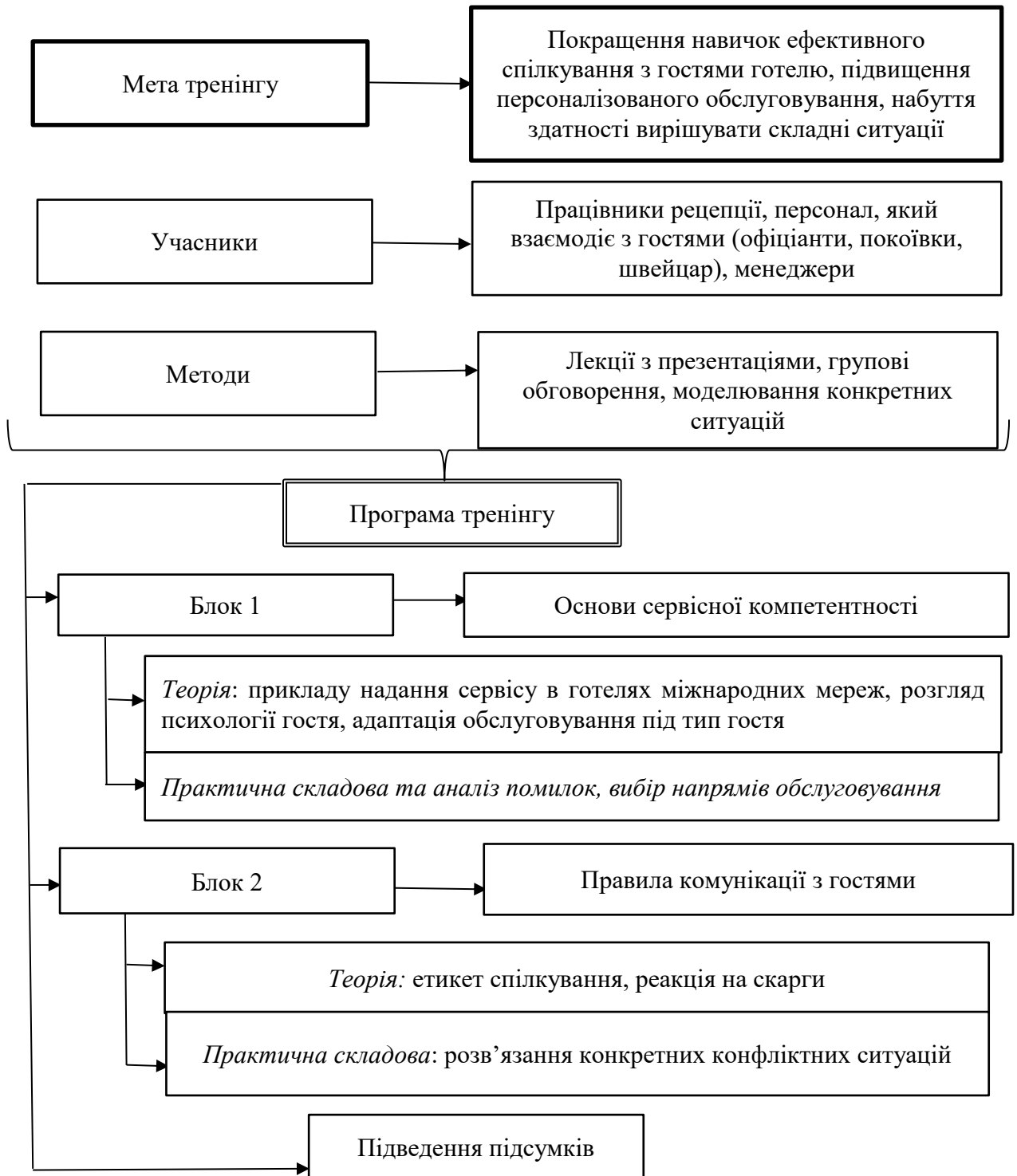


Рис. 3.1 Програма тренінгу «Підвищення сервісної компетентності персоналу»

В умовах війни набуває критично важливого значення розвиток емпатії у персоналу, адже готелі в таких обставинах стають не просто місцем для проживання, а осередком підтримки, турботи й безпеки для тих, хто цього найбільше потребує. За результатами аналізу відгуків саме за показниками емпатії було знижено оцінку персоналу.

Люди, які постраждали від війни, можуть бути в стані стресу, тривоги, невпевненості або навіть шоку. Емпатія персоналу полягає в умінні спокійно, але не байдуже реагувати на емоції гостей (сльози, роздратування тощо); бути чуйними, терплячими та готовими до надання допомоги.

Потрібно навчити персонал активно слухати гостей, якщо вони бажають поділитись своїми переживаннями, дати можливість гостю відчувати підтримку.

3.2 Мотиваційні програми для персоналу, як інструмент підвищення рівня сервісу в готелі «Astoria Hotel» м. Львів

Для керівництва готелю важливо вивчити та зрозуміти різні теорії мотивації та знати, як застосовувати їх у різних ситуаціях та умовах. Знаючи, що персонал матиме прямий вплив на враження від гостей необхідно зробити мотивацію персоналу головним пріоритетом.

Персонал часто має величезний вплив на те, чи залишать гості позитивний чи негативний відгук, незалежно від якості номерів чи зручностей.

Репутація готелю залежить від того, що працівники не просто виконують свою роботу, а залучені до процесу надання готельних послуг.

Пропонується в готелі «Astoria Hotel» впровадити нижче наведені складові мотивації персоналу.

1. Бути почутим.

Персонал цінує коли його порадить приймають до уваги. Співробітники витрачають значну кількість часу на спілкування з гостями,

які зупиняються у готелі, і вони можуть поділитись досвідом покращення обслуговування.

2. Бути визнаним. Не потрібно багато хвалити визнання матиме для працівників значення.

3. Бути винагородженим.

Винагорода співробітників за їхні зусилля мотивуватиме їх працювати найкраще. Потрібно встановити невеликі реалістичні цілі для кожного з співробітників готелю. Переконатись, що вони усвідомлюють свої цілі, і надати їм будь-які ресурси, необхідні для досягнення їхніх індивідуальних цілей. Винагорода може бути різна. Це і премії за обслуговування (за результатами позитивних відгуків від гостей), проведення тимблдінгів, святкових заходів, додатковий день відпустки.

Пропонуючи співробітникам справедливу та конкурентоспроможну винагороду можна зберегти їхню лояльність до готелю.

4. Запровадження гнучкого графіку роботи.

5. Наявність можливостей для вдосконалення та кар'єрного зростання

Надання можливостей навчання та підвищення кваліфікації. Можливості навчання можуть включати вебінари, які знайомлять із новими технологіями, конференції, які забезпечують навчання на основі навичок, або практичні інструкції від фахівців готельної справи.

6. Розуміти унікальність кожного працівника та застосовувати їх навички на певних посадах. Наприклад, можна співробітнику, який цікавиться фотографуванням доручити ведення сторінки готелю в соціальних мережах з презентацією фотографій із цікавими моментами роботи закладу. Співробітник пишатиметься своєю роботою та почуватиметься цінним членом вашої команди.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кваліфікаційна робота написана відповідно до затвердженої теми «Удосконалення сервісної компетентності персоналу» (на матеріалах готелю 4* «Astoria Hotel»).

В роботі розглянуто роль персоналу в діяльності підприємств готельного господарства. Визначено, що нестача кваліфікованих працівників залишається постійною проблемою в секторі гостинності. Ситуація погіршилась з 2020 року з початком пандемії, а в 2022 році з початком війни і міграцією високо-кваліфікованих працівників. При цьому на основі факторного аналізу вибору готелю споживачами визначено, що важливе значення в сучасних умовах для гостей має сервісна компетентність персоналу.

В роботі надано основні складові сервісної компетентності персоналу підприємств готельного господарства. Визначено взаємозв'язок сервісної компетентності персоналу та конкурентоспроможності готелю. Наведено блок-схему оцінки компетентності персоналу та модель організації якості послуг готелю. Проаналізовано основні методи визначення сервісної компетентності персоналу. Наведено практичний досвід світових готелів та готельних мереж, таких як Ritz-Carlton, Hilton Hotels & Resorts, Accor тощо.

Вивчено організаційно-економічну характеристику готелю «Astoria Hotel» м. Львів. Завдання, яке ставлять перед собою власники готелю: зробити перебування в Асторії та у Львові максимально зручним та багатим на враження.

На основі анкетування та опрацювання відгуків відвідувачів в роботі узагальнено характеристику надання сервісних послуг персоналом на напрями покращення їх роботи.

Готелі з високими стандартами обслуговування і високим рівнем сервісу, з персоналізацією потреб кожного споживача є більш затребуваними на ринку готельних послуг, а відповідно отримують більші прибутки.

Узагальнивши інформацію сформовано основні напрями удосконалення сервісної компетентності персоналу готелю «Astoria Hotel», які включають навчання та тренінги, мотиваційні програми, запровадження системи постійно зв'язку з гостями готелю та моніторинг якості надання послуг (вивчення відгуків гостей з метою виявлення спірних моментів при обслуговуванні та оперативного їх усунення в подальшій роботі), запровадження сучасних технологій для взаємодії з клієнтами (CRM-системи)

Розроблена програма тренінгу для підвищення сервісної компетентності персонал. Наведено мотиваційні програми для персоналу, як інструмент підвищення рівня сервісу в готелі «Astoria Hotel» м. Львів.

Високий рівень сервісної компетентності персоналу — це не лише перевага, а й необхідність для збереження позицій на ринку у сучасних умовах. Удосконалення сервісної компетентності персоналу є ключовим фактором успішного функціонування готелю «Astoria Hotel» м. Львів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДБН В.2.2-20:2008. Будинки і споруди. Готелі.
2. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги. – Введ. 01.07.2004 р. – К.: Держспоживстандарт України, 2004.
3. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: Наказ Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. // Офіційний вісник України. – 2004.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Центр учб. л-ри, 2017. 468 с
5. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: підручник / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ, 2010. – 447 с.
6. Найкращі практики в галузі обслуговування гостей у готельному бізнесі URL: <https://hotel-solution.com.ua/news/best-practices-in-guest-service-in-the-hospitality-industry>
7. Значення професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/52/269>
8. Насад Н.В. Професійна компетентність – підґрунтя професійного розвитку персоналу // Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. №13 2017 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/106.pdf
9. The mystery demystified: A mystery shopper's experience with hotel services and products URL: https://www.researchgate.net/publication/287728623_The_mystery_demystified_A_mystery_shopper's_experience_with_hotel_services_and_products
10. SHG mystery shopper in hotels URL: <https://shgswisshospitalitygroup.com/shg-mystery-shopper>

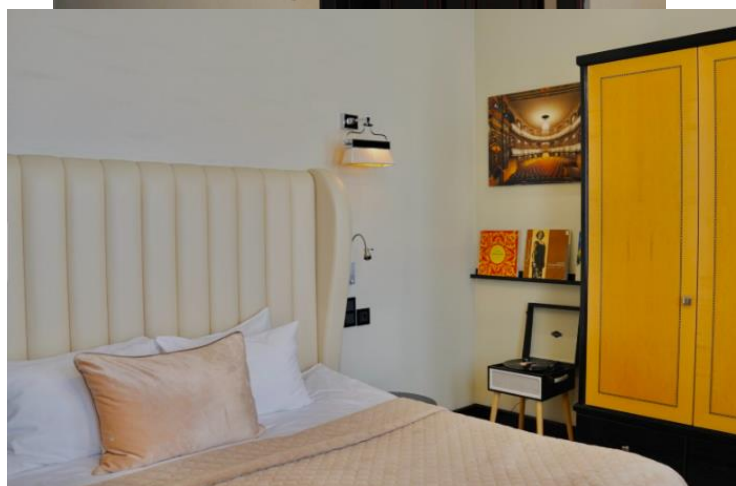
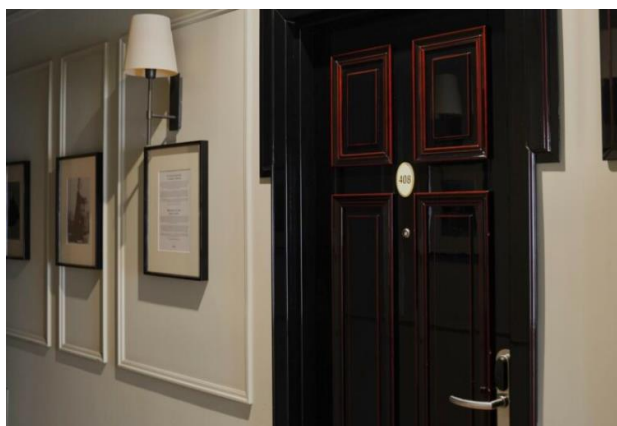
11. The Importance of Mystery Shoppers in Hotels URL: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-mystery-shoppers-hotels-samkeliso-nkwanyane-qk4gf/>
12. Losing talent due to COVID-19: The roles of anger and fear on industry turnover intentions URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9742209/>
13. How to Motivate Your Hospitality Employees URL: <https://www.foodnotify.com/en/blog/employee-motivation-hospitality>
14. The power of employee engagement for business success in 2023 URL: <https://www.thestepstonegroup.com/english/insights/articles/the-power-of-employee-engagement-for-business-success-in-2023/>
15. Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality URL: https://www.researchgate.net/publication/351780048_Hotel_Service_Quality_The_Impact_of_Service_Quality_on_Customer_Satisfaction_in_Hospitality
16. Аналіз ринку HoReCa в Україні URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny>
17. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
18. Оціночний портал: аналітика URL: <https://ocinka.in.ua/>
19. A Study on the Impact of Service Quality on Customer Satisfaction (with Special Reference to ABC Hotel) URL: <https://www.researchgate.net/publication/351422>
20. Платформа booking.com URL: <https://www.booking.com/>
21. Платформа TripAdvisor URL: <https://www.tripadvisor.com/>
22. Deliver stellar customer service without compromise URL: <https://www.gladly.com/#>
23. Delivering Service Excellence: 5 Lessons from Ritz-Carlton URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/delivering-service-excellence>
24. The Ritz-Carlton Approach to Customer Service: How Can You Apply Those Principles to Your Business? URL:

<https://www.effectiveretailleader.com/effective-retail-leader/the-ritz-carlton-approach-to-customer-service-how-can-you-apply-those-principles-to-your-business>

25. Ritz-Carlton's Legendary Service URL: <https://www.linkedin.com/pulse/ritz-carltons-legendary-service-ed-rehkopf/>
26. The Ritz Carlton URL: <https://www.ritzcarlton.com/>
27. Developing customer-centric employees at Ritz-Carlton Hotels: Reducing staff turnover with a customer service development scheme, Development and Learning in Organizations, Vol. 17 No. 1, pp. 27-31. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/>
28. Hilton: Make It Right URL: <https://digital-pre-shifts.xrhilton.com/#/>
29. Four Seasons Hotels and Resorts URL: <https://www.fourseasons.com/>
30. Astoria Hotel URL: <https://astoriahotel.ua/>

Додатки

Фасад Astoria Hotel

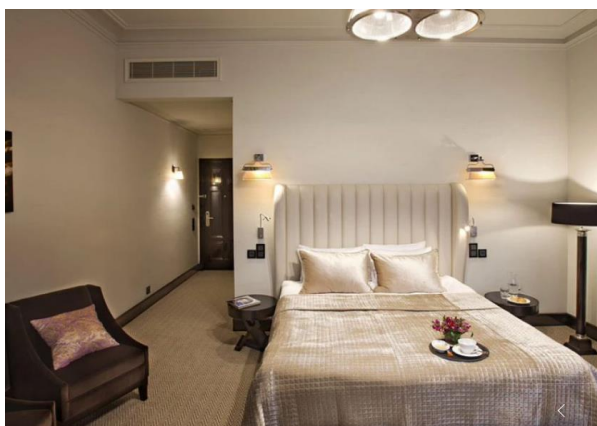
Номерний фонд Astoria Hotel*Класик**Опера*



Інклюзивний номер



Апартаменти



Комфорт

Сніданки в ресторані Mon Chef

Шакшука	290 грн			
Бенедикт з слабосолений лососем та авокадо	370 грн			
Яйця пашот на бріюші з ростбіфом	350 грн			
Яйця пашот на бріюші з індичкою	340 грн			
Сирники з ванільно-сметанковим соусом та полунично-м'ятним кюлі	270 грн			
Сирники з ванільно-сметанковим соусом та вишневим кюлі	270 грн			
Млинці з сиром, родзинками та карамельним соусом	290 грн			
Вівсянка на кокосовому молоці із сезонними фруктами	240 грн			

Анкета

Шановні працівники Astoria Hotel просимо вас відповісти на запитання з метою покращення умов праці і розуміння потреб персоналу

1. Стать _____

2. Вік _____

3. Досвід роботи _____

4. Освіта _____

5. Чи задоволені ви своєю роботою

☐ Так

☐ Ні

6. Оберіть твердження з якими ви погоджуєтесь:

☐ Задоволений організаційною культурою роботи

☐ Робота дуже важлива для мене

☐ Задоволений роботою керівництва

☐ Заробітна плата відповідає моїм професійним знанням і обов'язкам

☐ Задоволений перевагами своєї роботи (посади)

7. Чи задоволені ви матеріальною мотивацією

☐ Так, повною мірою

☐ Іноді

☐ Не задоволений

8. Вкажіть фактори, які мотивують вас краще виконувати свою роботу

9. Чи важливо в сучасних умовах розвивати емпатію персоналу по відношенню до гостей готелю _____

10. Наскільки важливо вам постійно навчатись і вдосконалювати свої знання _____