

ISSN: 2219-8229

E-ISSN: 2224-0136

Founder: Academic Publishing House *Researcher*

DOI: 10.13187/issn.2219-8229

Has been issued since 2010.



European Researcher. International Multidisciplinary Journal

UDC 33

Managing Hotel Staff Development in the Course of Preparation of Large-scale Sports Events (Sochi Case Study)

¹ Galina Romanova

² Eugeny Ugriumov

³ Yuri Verbin

⁴ Rastislav Stojsavljević

¹⁻³ Sochi State University, Russian Federation

¹ Prof. Dr.

² PhD, Associate Professor

³ PhD, Associate Professor

⁴ University of Novi Sad, Serbia

Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel management, Trg Dositeja

Obradovića 3, 21 000 Novi Sad

E-mail: ralegeo87@yahoo.com

Abstract. This article discusses the most important element of staff development management - its training. Extra professional training of hotel staff in the course of preparation of large-scale events enables to provide high quality of service, master the skills of professional communication with the guests in accordance with international standards of hospitality, develop psychological stability and preparedness to emergence and stressful situations. The features of the training programs, depending on the strategy of staff development are showed. Step by step algorithm of hotel personnel training is presented. Main conditions of efficient training are determined.

Keywords: staff development; hospitality; professional competence; extra training; development strategy; phase of development; forms and methods of teaching; Winter Olympic Games.

Введение. Гостиница представляет собой сложный, во многом уникальный функционирующий механизм, где к персоналу предъявляются определенные требования, включая клиентоориентированный подход. В настоящее время отечественная индустрия гостеприимства, в том числе сочинский гостинично-туристский комплекс, переживает период бурного роста и подъема. Это связано со стремительным развитием отрасли в целом и появлением на рынке новых игроков, динамичным развитием деятельности международных гостиничных операторов, привносящих в традиционную практику организации работы персонала в гостинице опыт современного международного гостиничного менеджмента. Тот факт, что гостиничное хозяйство является одной из наиболее быстро и динамично развивающихся отраслей экономики г.Сочи, во многом объясняется избранием Сочи столицей зимней Олимпиады 2014, а также целенаправленными мерами, предпринимаемыми Правительством страны по реализации стратегической задачи превращения курорта Сочи в крупнейший туристский центр общемирового значения.

Персонал должен обеспечить гостям при размещении в гостиницах и санаториях надлежащий сервис на уровне лучших мировых стандартов, а также содействовать формированию позитивного имиджа города, создавая у гостей яркие впечатления о городе. Тем самым высокий уровень предоставленного гостиничного и курортного сервиса со стороны специалистов и персонала курортных предприятий будет ориентировать гостей совершить все новые и новые поездки в Сочи с деловыми, культурно-познавательными и иными целями, закладывая данную внутреннюю мотивацию на подсознательно-психологическом уровне самого широкого круга гостей из России, стран ближнего и дальнего зарубежья.

Знания, умения, навыки гостиничных работников должны постоянно находиться в актуальном состоянии и отвечать самым современным требованиям. Для этого необходимо проводить регулярное профессиональное обучение персонала гостиницы.

Материалы и методы. В статье использованы материалы прикладной научно-исследовательской работы, выполненной в рамках государственного задания, а именно: практические аспекты дополнительного профессионального образования в сфере гостеприимства при подготовке и проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи: Научный отчет выполнен на 330 страницах.

В работе использованы общенаучные методы познания, в том числе логический и исторический методы отображения действительности в мышлении, анализ и синтез, индукция и дедукция, а также специальные методы познания, такие как методы сбора первичной информации (наблюдение, изучение мнений, анализ документов, интервьюирование, анкетирование, эксперимент, сбор статистических данных, оценка конкурентоспособности рабочей силы и др.) и методы первичной обработки конкретных данных об управлении (относительных и средних величин, группировок и т.д.).

Обсуждение. Тема исследования находила отражение в ряде предшествующих научных публикаций Г.М. Романовой, С.А. Банникова, В.И. Шаповалова, Ю.И. Вербина и др. [1-25]

Результаты. Санаторно-курортный комплекс Сочи является крупнейшим в России. В городе сосредоточено более 50 % всего курортного потенциала Краснодарского края. Здесь расположено 227 различных учреждений лечения и отдыха, отелей и туристических баз, общая вместимость которых в летний период составляет около 70 тысяч мест. Круглогодично в Сочи могут разместиться около 50 тысяч гостей.

Планируемое в три раза увеличение числа гостиниц и емкости имеющегося номерного фонда в связи с подготовкой и проведением зимней Олимпиады 2014 имеет прямую и самую непосредственную связь со значительным возрастанием потребности в кадрах специалистов и персонала гостиничных предприятий для обслуживания въездного турпотока в Сочи. В результате реализации этих планов созданы новые рабочие места, на которые требуются новые кадры специалистов и персонала для гостиничных предприятий. В связи со строительством новых и капитальной реконструкцией действующих гостиниц и санаториев в Сочи особое значение приобретает организация управления персоналом как единым производственным комплексом. Это предполагает системный подход к управлению человеческими ресурсами, с учетом важности непосредственного влияния человеческого фактора на уровень гостиничного сервиса.

Высшую ценность для любого гостиничного предприятия в современных условиях составляет персонал, обладающий определенной квалификацией, знаниями и опытом. Именно кадровый состав специалистов и персонала влияют на успех гостиничного предприятия, и реализует стратегию ведения гостиничного бизнеса. Все, что делает гостиница для гостей, предоставляя гостиничные услуги, включая профессиональный и эмоциональный компоненты, делает персонал, в наиболее яркой форме выражая свое сервисное поведение. Гость в гостинице должен чувствовать, что его окружают доброжелательные, готовые помочь в любую минуту люди. Тем самым достигается особое внимание к потребителям гостиничных услуг. Для гостиничного работника важно умение индивидуально работать с гостями, т. е. максимально быстро устанавливая контакт с людьми разного возраста, пола и уровня доходов. Каждый работник гостиницы должен быть

готов адекватно отреагировать на все претензии гостей и иметь в запасе контраргументы, чтобы дело не дошло до конфликтной ситуации.

Большинство трудностей при работе с гостями объясняется психологической неподготовленностью персонала к персонифицированному общению с людьми. На долю личных неприязненных взаимоотношений, складывающихся в процессе общения между гостем и персоналом гостиницы, приходится 75–90 % всех конфликтных ситуаций в отеле. Прямой контакт гостя и гостиничного работника служит решающим моментом для ценности предоставляемой гостиничной услуги потребителю. Однако эта ценность очень быстро исчезает, если персонал не способен передать обслуживаемому гостю чувство удовольствия от встречи с ним и его обслуживания.

В этой связи можно обозначить три основных требования к базовому образованию у работников гостиничного бизнеса:

- знание технологии гостиничного обслуживания;
- владение навыками профессионального общения с гостями в соответствии с международными стандартами гостеприимства;
- психологическая устойчивость и готовность к экстремальным и стрессовым ситуациям.

Обслуживание гостя начинается с момента бронирования номера, длится весь период его пребывания в отеле и заканчивается лишь тогда, когда гость покидает здание гостиницы.

Качество сервиса в гостиничном предприятии далеко не абстрактная величина, а прежде всего показатель профессиональной компетентности персонала. Данный показатель оценивается в большинстве крупных гостиниц с помощью анкетирования гостей перед выездом из отеля, что позволяет руководителям подразделений непрерывно осуществлять контроль по всем направлениям предоставляемого сервиса, а также принимать необходимые решения и соответствующие корректирующие меры.

Сложность руководства трудовыми ресурсами на предприятиях гостиничной индустрии увеличивается, учитывая тот факт, что подавляющая часть работников, составляющая её самый главный входной уровень, обладает очень небольшой профессиональной подготовкой, поэтому обучение должно занимать особо важное место в процессе управления трудовыми ресурсами на данных предприятиях. Развитие и обучение персонала является одним из самых важных факторов успешной деятельности гостиничных предприятий.

Развитие персонала гостиницы определяется следующими базовыми условиями:

- потребность гостиничного предприятия в развитии персонала на сегодняшний день и перспективу;
- потенциал развития персонала гостиницы (т. е. наличие мотивов, нереализованных качеств, знаний, способностей);
- потребность самого персонала гостиницы в развитии (в конечном итоге успех мероприятий по развитию персонала зависит от мотивированности и ориентации сотрудника гостиницы на обучение и развитие);
- возможности гостиничного предприятия (наличие финансовых, трудовых, технических и других ресурсов).

На практике развитие персонала взаимосвязано с выбором генеральной стратегии, которая может конкретизироваться следующим образом.

Стратегия концентрированного развития. Специализированное обучение и продвижение персонала гостиницы. Приоритеты развития отдельных групп персонала гостиничного предприятия. Развитие персонала через посещение всех отраслевых выставок и участие в деловой части программ этих выставок. Это хорошая возможность узнавать о новых тенденциях на гостиничном рынке.

Стратегия развития потенциальных работников. Интенсивные программы обучения и развития вновь принятых сотрудников. Профорентация и адаптация. На рынке труда спрос превышает предложение. Гостиничное предприятие нуждается в обновлении и омоложении персонала.

Стратегия диверсификационного развития. Обучение работников гостиницы вторым профессиям. Ротация кадров. Принятая программа развития персонала в гостинице направлена на улучшение горизонтальных связей, коммуникаций и формирование команд (командообразование).

Стратегия интегрированного развития. Целостный подход к развитию персонала гостиничного предприятия. Оценка персонала. Специализированные обучающие программы. Разъяснение миссии гостиничного предприятия работникам, формирование необходимого поведения в соответствии с общепринятыми нормами гостиничного этикета.

Стратегия мотивационного развития. Анализ потенциала и потребностей работников гостиничного предприятия. Совершенствование системы кадрового продвижения и приведение его в соответствие с другими элементами системы развития персонала. Профорентация. Организационно-разъяснительная работа в трудовом коллективе гостиницы о целях кадровой политики отеля.

Стратегия квалификационного развития. Кадровая диагностика персонала. Профессиональные обучающие программы, направленные на восполнение недостающей квалификации работников гостиницы, обновление квалификации у отдельных работников, а также групп работников.

Развитие персонала призвано на практике реализовывать концепции самообучающейся организации, непрерывного образования, под которым понимаются такие виды обучения, как:

- самостоятельное систематическое обучение (самообразование);
- краткосрочное обучение;
- стажировка;
- повышение квалификации;
- переподготовка.

Инструменты развития карьеры персонала гостиницы включают профессиональные навыки, профильное образование и опыт практической работы. Развитие персонала призвано приводить к накоплению и непрерывному развитию человеческого капитала, побуждая работников поддерживать и совершенствовать свои знания и навыки посредством профессионального обучения и повышения квалификации. Качество отмеченного потенциала на каждом этапе карьеры гостиничного работника существенно зависит от качества соответствующих компонентов этого потенциала на этапах обучения, самообразования, обобщения профессионального опыта. В этой связи выделяют четыре фазы развития гостиничных работников (рис. 1).

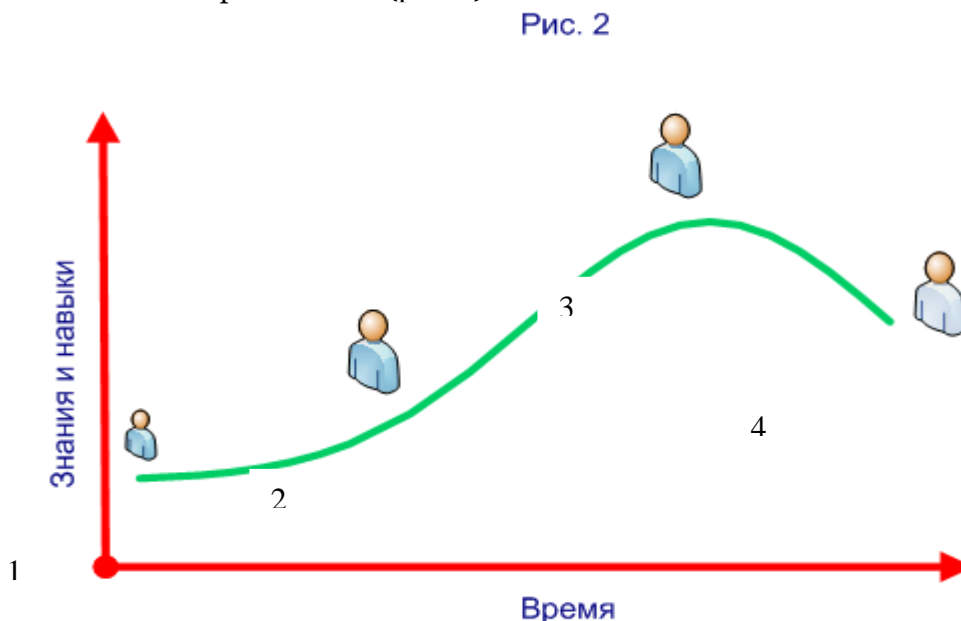


Рис. 1. Четыре фазы развития гостиничных работников

1) вступительная фаза состоит из найма работников, обладающих потенциалом развития, и быстрого ознакомления их с новыми задачами и условиями работы. Эта фаза должна занимать как можно меньше времени.

2) в фазе роста, напротив, работники должны находиться как можно дольше. Этого можно добиться, предлагая им задачи, обеспечивающие цель и интерес.

3) фаза зрелости наступает у работников, которые демонстрируют высокое качество работы, но низкий потенциал роста.

4) фаза насыщения наступает тогда, когда качество работы начинает снижаться.

Управление карьерой персонала гостиницы, как показывает опыт гостиничного менеджмента, реализуется одним из трех способов. **Первый путь** – внутренняя профориентация. Это информирование всего персонала о возможных вакантных перспективных должностях. При этом замещение вакантной должности эффективнее всего проводить путем конкурсного отбора. **Второй путь** – отбор среди тех сотрудников, которые изъявили желание обучаться и переобучаться за счет личного времени и средств. И, наконец, последний, **третий путь** – работа с теми гостиничными работниками, которых зачислили в резерв выдвижения. С ними проводится индивидуальная и групповая работа. Индивидуальный метод предусматривает выявление наиболее перспективных способностей кандидата, диагностику его ближайшего развития и индивидуальные консультации. Групповой метод – это тренинги и семинары.

Обучение персонала гостиницы – кадровая программа профессионального развития персонала гостиничного предприятия, ориентированная на передачу и усвоение новых знаний по важным для организации направлениям деятельности коммерческой и технической эксплуатации организации (исходя из заложенных внутрикорпоративных стандартов), а также преимущественно профессиональных навыков гостиничного этикета и умения разрешать возможные конфликтные ситуации, возникающие с гостями в процессе гостиничного обслуживания. В крупных гостиницах и гостиничных цепях координирующая роль в этом деле возложена на специально созданный внутрикорпоративный отдел обучения (учебный или учебно-тренинговый центр). Это структурное подразделение разрабатывает годовые и перспективные планы подготовки и переподготовки специалистов и персонала гостиницы, в том числе новые квалификации; комплектует целевые учебные группы, в т.ч. и для обучения непосредственно на рабочем месте, подбирает преподавателей; создает необходимые условия для отработки практических навыков гостиничного обслуживания у обучающихся.

Помимо непосредственного влияния на улучшение качества гостиничного сервиса, а также, опосредовано на финансовые результаты гостиничного предприятия (через инвестиции в человеческий капитал), обучение персонала способствует созданию благоприятного морально-психологического климата в трудовом коллективе, а также повышает внутреннюю мотивацию работников к более высоким результатам своего труда. С другой стороны, при определенных обстоятельствах, порождает серьезную проблему постоянного или эпизодического перетекания вновь обученных кадров в другие предприятия индустрии гостеприимства.

В концептуальном плане обучение персонала гостиницы исходит из общего принципа: если гостиничный работник хочет добиться успеха, он должен постоянно учиться. Тот, кто не владеет новым знанием, теряет конкурентное преимущество. Постоянное обучение персонала гостиницы, может говорить о достигнутых успехах в сфере управления кадрами и повышении уровня их трудового потенциала.

На практике образование персонала в гостиницах строится по двум основным направлениям: профессиональная подготовка и повышение квалификации. Кроме того, все большее значение приобретают групповые и индивидуальные тренинги. Профессиональная подготовка рассчитана на две основные целевые группы. В первую очередь это линейный персонал, т. е. 70 % трудового коллектива гостиницы, которые непосредственным образом контактируют с гостями гостиницы в технологическом процессе гостиничного обслуживания. Вторая целевая аудитория – менеджерский корпус, который в основном отрабатывает и закрепляет управленческие навыки. Тем не менее, профессиональная подготовка и повышение квалификации далеко не исчерпывают всего многообразия организационных форм обучения персонала в гостинице.

Современный международный гостиничный менеджмент рассматривает организацию профессионального обучения персонала гостиницы как комплексный непрерывный процесс, представляющий собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области повышения квалификации и роста профессионального мастерства, сопровождающийся ростом конкурентного преимущества организации, заложенном в хорошо обученном персонале, который способен предоставить безукоризненный гостиничный сервис гостям. С другой стороны, повышая квалификацию и приобретая новые (и/или совершенствуя уже имеющиеся) профессиональные навыки и знания, персонал гостиницы становится значительно более конкурентоспособным на местном или внутриотраслевом рынке труда и, будучи неудовлетворенным сложившимися условиями и уровнем оплаты труда, при определенных обстоятельствах, индивидуально или в групповом порядке, начинает искать новое место приложения своих сил и полученных профессиональных знаний. В значительной мере нейтрализовать этот процесс помогают целенаправленные меры организационно-правового характера.

Как показывает опыт в международных гостиничных цепях деятельность по обучению и развитию персонала включает:

- выработку общей концептуальной стратегии обучения и развития персонала;
- прогнозирование и планирование в кадрах той или иной квалификации для всей гостиничной цепи и отдельных отелей, входящих в ее состав;
- профессиональную ориентацию сотрудников, а также еще неработающей молодежи по освоению специальностей (в том числе в смежных и близких областях), связанных с гостиничным сервисом;
- организацию процесса трудовой адаптации персонала, вновь принятого на работу в гостиничную цепь;
- работу с действующим кадровым резервом;
- совершенствование личностных качеств работников гостиничной цепи.
- усвоение и закрепление в сознании персонала базовых ценностей принятой корпоративной культуры гостиничной цепи.

Современный международный гостиничный менеджмент исходит из базового утверждения, что организация обучения персонала организации разрешает существующее противоречие между все возрастающими требованиями к работнику организации и объективными личностными качествами реального человека, принятого на работу в гостиничное предприятие. Одновременно, благодаря целенаправленным усилиям становится реальностью подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций в технологическом процессе гостиничного обслуживания гостей и занятию работниками более высоких должностей в связи с образовавшимися вакансиями. Таким образом, обучение персонала гостиницы позволяет повысить эффективность и качество работы, в определенной мере сократить потребность в контроле, быстрее решать проблему дефицита кадров (особенно массовых профессий на должности линейного персонала гостиниц), сократить текучесть кадров и затраты, вызванные ею.

Потребность в обучении персонала гостиницы может быть выяснена с помощью кадровых технологий еще на этапе отбора кандидатов и введения в должность, а также по итогам проведенной аттестации. Кроме того, она может определяться исходя из анализа происходящих бизнес-процессов в гостинице, предполагаемых изменений в содержании работы, а также в штатном расписании организации и другими причинами. В частности, программы обучения, основываясь на положениях принятой в гостинице кадровой политики, могут составляться на основе данных, получаемых в ходе ежегодной аттестации персонала, где руководители отмечают, какие навыки и компетенции должен усовершенствовать сотрудник. Исходя из этого, выстраивается система групповых и индивидуальных тренингов и семинаров.

Предлагаемый современным гостиничным менеджментом пошаговый алгоритм работы в части организации обучения персонала гостиницы выглядит следующим образом.

Первым шагом в организации обучения является анализ работы персонала гостиницы и создание списка компетенций, т.е. перечня специальных знаний и умений, требуемых для выполнения работы в рамках существующих (и/или вводимых) должностей в

штатном расписании гостиницы. Здесь также вполне логично применим разработанный службой персонала гостиницы соответствующий профиль сотрудника. Под профилем сотрудника современный международный гостиничный менеджмент понимает описание требований, выдвигаемых к кандидату на замещение вакантной должности, необходимых для выполнения должностных обязанностей. Составлять профиль сотрудника могут несколько человек: руководитель, специалист, менеджер. На практике каждый из них готовит свой вариант видения новой должности и профиля сотрудника, которые затем сводят в заключительный документ. (Включает: наименование должности; схему подчиненности; главную цель должности; описание главных обязанностей; критерии оценки деятельности; границы ответственности и полномочий).

Вторым шагом в организации обучения должно стать сравнение составленных компетенций с уровнем подготовки работников организации, что позволяет выявить имеющиеся у персонала гостиницы образовательные проблемы (отсутствие профессиональных навыков, знаний, умений, опыта, незнание технологии гостиничного обслуживания гостей и проч.) и сформулировать конкретные цели предстоящего обучения.

Третьим шагом в организации обучения будет определение того, насколько процесс обучения может решить выявленные проблемы в уровне профессиональной подготовки персонала гостиницы, а также где и в какой форме должно осуществляться обучение, т. е. на рабочем месте без отрыва от работы (т. н. внутригостиничное обучение), либо с отрывом от работы (на курсах повышения квалификации, в специализированном учебно-тренинговом центре и т. д.).

Каждое из предлагаемых крупных форм организации обучения персонала гостиницы, т. е. внутригостиничное обучение на рабочем месте и обучение с отрывом от работы имеют как преимущества, так и недостатки, которые в обобщающей форме представлены в таблице 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика основных организационных форм обучения персонала гостиницы

Внутригостиничное обучение персонала	Обучение персонала с отрывом от работы
Возможность приспособить содержание и сроки обучения к потребностям предприятия (+)	Отсутствие прямой связи с потребностями гостиничного предприятия, отрыв от практики, навязывание теоретических программ и методов обучения (-)
Возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью и отозвать работника (-)	Невозможность отзыва работника (+)
Психологическая скованность обучаемых (-)	Психологическая раскованность обучаемых (+)
Возможность использования собственного оборудования и технологий (+), ограниченность новой информации (-)	Возможность использования специальных средств обучения и тренажеров, а также получать новую информацию (+)
Экономичность при большой аудитории (+)	Экономичность при небольшом количестве обучаемых (+)
Ограниченность выбора квалифицированных преподавательских кадров (-)	Широкий выбор и высокая квалификация преподавательских кадров (+)

Внутригостиничное обучение персонала может осуществляться на индивидуальной или групповой основе, а также как курсовая подготовка (например, курсы официантов, барменов и других массовых профессий, связанных с гостиничным обслуживанием). При этом современные подходы к организации обучения рекомендуют, чтобы оно выходило

за рамки текущих служебных обязанностей обучаемых и сопровождалось развитием личных профессиональных качеств, а также формированием навыков концептуального мышления.

При индивидуальном методе обучающегося прикрепляют к квалифицированному работнику (инструктору-наставнику) или включают в группу (бригаду), где с ним занимается работник гостиницы высокой квалификации (инструктор-наставник), в т.ч. возможно, менеджер. При этом необходимый теоретический курс может изучаться обучающимся самостоятельно (при консультации с соответствующим специалистом (инструктором-наставником) или закрепленным менеджером.

Групповой метод подготовки предусматривает объединение всех обучающихся в специальные группы, занятия с которыми проводят работники высокой квалификации, в том числе менеджеры среднего звена или топ-менеджмент гостиницы. По результатам проводится мониторинг качества обучения. Тогда становится понятно, сформирован данный навык или он требует дальнейшей отработки.

Как индивидуальный, так и групповой методы внутригостиничного обучения персонала могут осуществляться в форме ученичества, наставничества и инструктажа. Кроме того, применяются также стажировка, ротация и ассистирование.

Ученичество как метод внутригостиничного обучения персонала предполагает закрепление лиц, не имеющих специальности (как правило, по массовым профессиям гостиничного обслуживания) с целью обучения к опытным работникам, относящимся к категории линейного персонала гостиницы, которые передают им свои знания и формируют необходимые практические навыки и умения.

Наставничество как метод внутригостиничного обучения персонала представляет собой передачу знаний и навыков от более опытного и компетентного специалиста к менее опытному работнику в процессе их личного общения, обсуждения производственных и профессиональных проблем, ответов на практические вопросы, организации производственного процесса гостиничного обслуживания.

Инструктаж как метод внутригостиничного обучения персонала предполагает регулярное или разовое разъяснение и/или практическую демонстрацию технологических либо организационных приемов работы опытным сотрудником (как правило, менеджером или менеджером-наставником) для отработки навыков и на этой основе наиболее эффективного выполнения функциональных задач, преимущественно вновь принятыми работниками гостиницы.

Стажировка предполагает, что специалистов и руководителей гостиницы направляют для приобретения нового опыта в другие гостиничные предприятия (в том числе за рубежом), где они с помощью консультантов (руководителей стажировки) осваивают незнакомые для себя направления и методы деятельности.

Повышение квалификации специалистов и персонала гостиниц – учебная деятельность, направленная на достижение наиболее высокой ступени квалификации. Предусматривает освоение новых общетеоретических и специальных технологических знаний, расширение спектра навыков и умений гостиничного обслуживания гостей, углубление понимания взаимосвязи между отраслевой наукой и практикой деятельности гостиничного предприятия, в том числе через целевые курсы, открываемые для освоения новых приемов в технологии гостиничного обслуживания гостей в соответствие с выявленными новыми тенденциями развития мирового гостиничного сервиса, а также курсы обучения вторым (смежным профессиям) по технологической цепочке гостиничного обслуживания, школы по изучению передовым методам труда гостиничных работников (имея в виду овладение линейным персоналом всеми операциями на отведенном участке обслуживания). Обучение смежным профессиям в данном случае преследует цель превратить часть линейного персонала в работников-универсалов, и на этой основе оптимизировать общую численность персонала в организации.

Ротация – последовательная работа специалиста на разных должностях гостиницы в рамках одной или нескольких служб и других структурных подразделений организации.

Ассистирование – помощь руководителю (менеджеру-наставнику) в выполнении его повседневных обязанностей со стороны молодого специалиста, принятого на работу в гостиницу, которому в более отдаленной перспективе (с учетом зачисления в кадровый резерв) предстоит занять руководящую должность в организации.

Любая из перечисленных основных организационных форм обучения персонала гостиницы сопровождается выбором одного или сочетания нескольких стилей передачи нового знания и профессиональных навыков. Среди этих стилей современный международный гостиничный менеджмент выделяет следующие.

Лекционный стиль. Характеризуется принудительным односторонним воздействием преподавателя на обучаемых, в связи с чем они оказываются пассивными субъектами восприятия информации.

Коммуникативно-обучающий стиль. Предполагает активное вовлечение обучаемого в процесс передачи и усвоения нового знания и профессиональных навыков. Здесь преподаватель показывает обучаемому, как надо делать. Обучаемый самостоятельно выполняет задания, предлагаемые преподавателем.

Экспериментально-обучающий стиль. Состоит в открытом общении между преподавателем и обучаемыми, где в активной форме происходит обмен информацией. По заданию преподавателя обучаемые проводят самостоятельные практические тренинги и закрепляют полученные знания. Со стороны преподавателя проводится тестирование обучаемых.

Развивающее обучение. Состоит в развитии коммуникативных способностей и конкретных навыков, а также в понимании обучаемыми важности работы в команде. Знания, умения, навыки гостиничных работников должны постоянно находиться в актуальном состоянии и отвечать самым современным требованиям. Развивающее обучение ориентировано на расширение состава требующихся навыков в связи с расширением зоны ответственности персонала гостиницы на тех или иных участках технологического процесса гостиничного обслуживания.

Чтобы профессиональное обучение было эффективным, необходимо следующих основных условий:

1. *Работники должны быть мотивированы обучаться.* Они должны отдавать себе отчет в том, что если они хотят, чтобы от их работы они сами и другие люди получали удовлетворение, то их нынешний уровень знаний, навыков или компетентности, существующие установки и поведение необходимо совершенствовать. Поэтому они должны представлять себе, какое поведение им следует усвоить.

2. *Обучающимся следует установить стандарты выполнения работы.* Обучающиеся должны ясно определить цели и стандарты, которые они считают приемлемыми и могут использовать для оценки своего развития.

3. *У обучающихся должно быть руководство.* Им необходимо руководство и обратная связь о том, как они учатся. Самомотивированные работники большую часть этого могут обеспечить себе сами, но все же должен быть преподаватель, чтобы поддерживать их и помогать, когда это необходимо.

4. *Обучающиеся должны получать удовлетворение от обучения.* Они способны учиться в самых тяжелых условиях, если обучение удовлетворяет одну или несколько их потребностей. И наоборот, самые лучшие программы обучения могут не оправдать ожиданий, если обучающиеся не видят в них пользы.

5. *Обучение – активный, а не пассивный процесс.* Необходимо, чтобы обучающиеся были увлечены своими преподавателями, соучениками и предметом программы обучения.

6. *Следует применять подходящие методы.* Преподаватели имеют большой запас учебных тем и средств обучения. Но они должны разборчиво их использовать, в соответствии с потребностями должности, работника и группы.

7. *Методы обучения должны быть разнообразными.* Использование разнообразных методик, при условии, что все они одинаково подходят для конкретных условий, способствует обучению, поддерживая интерес обучающихся.

8. *Следует выделить время на усвоение новых навыков.* На то, чтобы усвоить, проверить и принять новые навыки, требуется время. Его следует предусмотреть в программе обучения. Очень многие преподаватели чрезмерно переполняют свои программы новой информацией и не дают достаточных возможностей для ее практического освоения.

9. *Правильное поведение обучающихся должно подкрепляться.* Обычно обучающиеся хотят незамедлительно знать, правильно ли они делают то, чему их учат. В длительных

программах обучения требуются промежуточные шаги, на которых могут быть закреплены новые навыки.

10. Необходимо понимать, что существуют разные уровни обучения, и что они требуют разных методов и занимают разное время. Ниже перечислены четыре уровня в порядке возрастания сложности:

- На простейшем уровне обучение требует непосредственных физических реакций, запоминания и элементарных упражнений.
- На более высоком уровне обучение подразумевает адаптацию существующих знаний или навыков к новой задаче или среде.
- На следующем уровне обучение становится сложным процессом, когда принципы определяются в сфере практики или действий, когда должна быть составлена серия отдельных заданий, или когда обучение затрагивает навыки межличностного общения.
- Самая сложная форма обучения имеет место тогда, когда оно связано с ценностями и установками людей и групп. Это не только самая сложная сфера, но и самая опасная.

Заключение. В современных условиях важнейшим условием развития организации, укрепления ее авторитета на рынке и повышения конкурентоспособности являются знания ее сотрудников. Деятельность руководства по обучению и повышению квалификации сотрудников, собственная работа сотрудников в этом направлении, мощная система информационного поиска новаций и нововведений – все это должно работать на идею постоянного повышения и совершенствования знаний обслуживающего персонала.

Примечания:

1. Романова Г.М., Банников С.А. Организация процесса подготовки кадров для сферы гостеприимства с помощью сетевого взаимодействия вузов в целях проведения крупных массовых мероприятий (на примере Олимпийских игр 2014 года в г. Сочи) // Туризм: право и экономика, 2012, № 4.

2. Шаповалов В.И. Компетентностные характеристики конкурентоспособности руководителя // Известия Сочинского государственного университета, 2012, № 1.

3. Ветитнев, А.М. Контент-анализ социальных сетей как метод изучения удовлетворенности отдыхающих санаторно-курортным сервисом / Ветитнев А.М., Ашкинадзе Я.А. // Известия Сочинского государственного университета. 2010. № 4. С. 9-15.

4. Ветитнев, А.М. Изучение маркетинговой интернет-активности санаторно-курортного комплекса Сочи // Ветитнев А.М., Ашкинадзе Я.М. // Маркетинг услуг. 2007. № 1. С. 52-58.

5. Ветитнев, А.М. Современное состояние рынка и некоторые проблемы управления санаторно-курортными организациями / Ветитнев А.М., Лебедева Л.С. // Вестник Национальной академии туризма. 2008. № 2 (6). С. 12-15.

6. Ветитнев, А.М. Интернет-маркетинг санаторно-курортных услуг: учебное пособие по специальности "Социально-культурный сервис и туризм" / А. М. Ветитнев, Я. А. Ашкинадзе. М.: Финансы и статистика, 2007. 160 с.

7. Анисимова Н.Н., Угрюмов Е.С. Проблемы формирования региональной системы поддержки малого бизнеса в сфере услуг в условиях подготовки и проведения зимней олимпиады 2014 года // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. 2007. № 1-2. С. 90-97.

8. Воробей Е.К. Оптимизация налогообложения на основе выбора эффективной учетной политики предприятиями малого бизнеса // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. 2010. № 1. С. 97-105.

9. Гварлиани Т.Е., Гнат Е.В. Современная налоговая политика и ее влияние на инновационное развитие экономики // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. 2007. № 1-2. С. 85-89.

10. Гварлиани Т.Е., Максимов С.А. Оценка современной налоговой политики России в условиях мирового финансового кризиса // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. 2009. № 3. С. 118-128.

11. Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. 2005. № 2. С. 100-104.

12. Самарский В.И. Направления развития предпринимательства в санаторно-курортной сфере // Российское предпринимательство. 2011. № 1-1. С. 135-139.
13. Ионкин В.П., Чепелева М.О. Моделирование бизнес-окружения организации как составной элемент её менеджмента // Вестник СГУТиКД. 2007. № 1-2. С. 55-62.
14. Левченко Т.П., Баранова А.Ю. Теоретические положения управления инвестиционной деятельностью в индустрии гостеприимства территориального образования туристско-рекреационной специализации // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. 2010. № 1. С. 60-65.
15. Мордовченков Н.В., Рыбаков Р.А. Теоретические основы формирования современной инфраструктуры маркетинга в туризме // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. 2009. № 2. С. 16-20.
16. Нефедкина С.А., Коваль Л.С. Подготовка инновационных кадров для РФ // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2010. № 3. С. 278-279.
17. Риттер Л.М., Тюнникова С.М. Подготовка современного менеджера в сфере профессиональных коммуникаций // Вестник СГУТиКД. 2009. № 4. С. 118-122.
18. Романова Л.М., Баль Н.В. Управление инновационным развитием предприятий индустрии гостеприимства // Вестник СГУТиКД. 2009. № 3. С. 55-57.
19. Симонян Г.А. Сфера услуг как стратегический фактор интенсивного развития региона // Вестник СГУТиКД. 2011. № 1. С. 53-56.
20. Чуваткин П.П., Самарский Д.В. Вбираем лучшее... для вас. влияние инноваций на развитие туризма // Российское предпринимательство. 2006. № 10. С. 16-19.
21. Eremina E.A., Kostyukov V.V., Kostyukova O.N., Kuz'menko A.I. State and Prospects of Personnel Training for Kuban Sports Sector // European Journal of Physical Education and Sport, 2013, Vol. (1), No 1, p. 32-37.
22. Tatarkin A.I. Forming of the regional institutions of spatial development of the Russian Federation // European Journal of Economic Studies, 2012, Vol.(1), № 1. P. 51-63.
23. Цацулина И.А. Некоторые проблемы инвестиционной деятельности в туристической отрасли российской экономики // Теория и практика общественного развития. 2009. № 3-4. С. 306-308.
24. Vetitnev A.M., Shtompel' L.V. Application of Content-analysis of Social Networking Websites to Study Health Resort Services // European Journal of Economic Studies, 2012, Vol.(1), № 1. P. 64-70.
25. Петрова С.В. Перспективы развития города Сочи как крупного туристского центра // Былые годы. Черноморский исторический журнал. 2007. № 4. С. 3-6.

References:

1. Romanova G.M., Bannikov S.A. Organizatsiya protsessa podgotovki kadrov dlya sfery gostepriimstva s pomoshch'yu setevogo vzaimodeistviya vuzov v tselyakh provedeniya krupnykh massovykh meropriyatii (na primere Olimpiiskikh igr 2014 goda v g. Sochi) // Turizm: pravo i ekonomika, 2012, № 4.
2. Shapovalov V.I. Kompetentnostnye kharakteristiki konkurentosposobnosti rukovoditelya // Izvestiya Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta, 2012, № 1.
3. Vetitnev, A.M. Kontent-analiz sotsial'nykh setei kak metod izucheniya udovletvorennosti otdykhayushchikh sanatorno-kurortnym servisom / Vetitnev A.M., Ashkinadze Ya.A. // Izvestiya Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2010. № 4. S. 9-15.
4. Vetitnev, A.M. Izuchenie marketingovoi internet-aktivnosti sanatorno-kurortnogo kompleksa Sochi // Vetitnev A.M., Ashkinadze Ya.M. // Marketing uslug. 2007. № 1. S. 52-58.
5. Vetitnev, A.M. Sovremennoe sostoyanie rynka i nekotorye problemy upravleniya sanatorno-kurortnymi organizatsiyami / Vetitnev A.M., Lebedeva L.S. // Vestnik Natsional'noi akademii turizma. 2008. № 2 (6). S. 12-15.
6. Vetitnev, A.M. Internet-marketing sanatorno-kurortnykh uslug: uchebnoe posobie po spetsial'nosti "Sotsial'no-kul'turnyi servis i turizm" / A. M. Vetitnev, Ya. A. Ashkinadze. M.: Finansy i statistika, 2007. 160 s.
7. Anisimova N.N., Ugryumov E.S. Problemy formirovaniya regional'noi sistemy podderzhki malogo biznesa v sfere uslug v usloviyakh podgotovki i provedeniya zimnei olimpiady 2014 goda // Vestnik Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta turizma i kurortnogo dela. 2007. № 1-2. S. 90-97.

8. Vorobei E.K. Optimizatsiya nalogooblozheniya na osnove vybora effektivnoi uchetnoi politiki predpriyatiyami malogo biznesa // Vestnik Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta turizma i kurortnogo dela. 2010. № 1. S. 97-105.
9. Gvarliani T.E., Gnat E.V. Sovremennaya nalogovaya politika i ee vliyanie na innovatsionnoe razvitie ekonomiki // Vestnik Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta turizma i kurortnogo dela. 2007. № 1-2. S. 85-89.
10. Gvarliani T.E., Maksimov S.A. Otsenka sovremennoi nalogovoi politiki rossii v usloviyakh mirovogo finansovogo krizisa // Vestnik Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta turizma i kurortnogo dela. 2009. № 3. S. 118-128.
11. Firsov M. Reinzhiniring protsessov kak metod upravleniya biznesom // Problemy teorii i praktiki upravleniya. 2005. № 2. S. 100-104.
12. Samarskii V.I. Napravleniya razvitiya predprinimatel'stva v sanatorno-kurortnoi sfere // Rossiiskoe predprinimatel'stvo. 2011. № 1-1. S. 135-139.
13. Ionkin V.P., Chepeleva M.O. Modelirovanie biznes-okruzheniya organizatsii kak sostavnoi element ee menedzhmenta // Vestnik SGUTiKD. 2007. № 1-2. S. 55-62.
14. Levchenko T.P., Baranova A.Yu. Teoreticheskie polozheniya upravleniya investitsionnoi deyatel'nost'yu v industrii gostepriimstva territorial'nogo obrazovaniya turistsko-rekreatsionnoi spetsializatsii // Vestnik Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta turizma i kurortnogo dela. 2010. № 1. S. 60-65.
15. Mordovchenkov N.V., Rybakov R.A. Teoreticheskie osnovy formirovaniya sovremennoi infrastruktury marketinga v turizme // Vestnik Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta turizma i kurortnogo dela. 2009. № 2. S. 16-20.
16. Nefedkina S.A., Koval' L.S. Podgotovka innovatsionnykh kadrov dlya RF // RISK: Resursy, informatsiya, snabzhenie, konkurentsia. 2010. № 3. S. 278-279.
17. Ritter L.M., Tyunnikova S.M. Podgotovka sovremennogo menedzhera v sfere professional'nykh kommunikatsii // Vestnik SGUTiKD. 2009. № 4. S. 118-122.
18. Romanova L.M., Bal' N.V. Upravlenie innovatsionnym razvitiem predpriyatii industrii gostepriimstva // Vestnik SGUTiKD. 2009. № 3. S. 55-57.
19. Simonyan G.A. Sfera uslug kak strategicheskii faktor intensivnogo razvitiya regiona // Vestnik SGUTiKD. 2011. № 1. S. 53-56.
20. Chuvatkin P.P., Samarskii D.V. Vbiraem luchshee... dlya vas. vliyanie innovatsii na razvitie turizma // Rossiiskoe predprinimatel'stvo. 2006. № 10. S. 16-19.
21. Eremina E.A., Kostyukov V.V., Kostyukova O.N., Kuz'menko A.I. State and Prospects of Personnel Training for Kuban Sports Sector // European Journal of Physical Education and Sport, 2013, Vol. (1), No 1, p. 32-37.
22. Tatarkin A.I. Forming of the regional institutions of spatial development of the Russian Federation // European Journal of Economic Studies, 2012, Vol.(1), № 1. R. 51-63.
23. Tsatsulina I.A. Nekotorye problemy investitsionnoi deyatel'nosti v turisticheckoi otrasli rossiiskoi ekonomiki // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. 2009. № 3-4. S. 306-308.
24. Vetitnev A.M., Shtompel' L.V. Application of Content-analysis of Social Networking Websites to Study Health Resort Services // European Journal of Economic Studies, 2012, Vol. (1), № 1. R. 64-70.
25. Petrova S.V. Perspektivy razvitiya goroda Sochi kak krupnogo turistskogo tsentra // Bylye gody. Chernomorskii istoricheskii zhurnal. 2007. № 4. S. 3-6.

УДК 33

Управление развитием персонала в гостиничном бизнесе при подготовке к крупным спортивным мероприятиям на примере г.Сочи

¹Галина Максимовна Романова

²Евгений Семенович Угрюмов

³Юрий Иванович Вербин

⁴Растислав Стоясовлевич

¹⁻³ Сочинский государственный университет

¹ Доктор наук, профессор

² Кандидат наук, доцент

³ Кандидат наук, доцент

⁴ Университет Новы Сад, Сербия

E-mail: ralegeo87@yahoo.com

Аннотация. В статье рассматривается важнейший элемент управления развитием персонала – его обучение. Дополнительное профессиональное обучение персонала гостиничного комплекса в период подготовки к крупным массовым мероприятиям позволяет обеспечить высокое качество обслуживания, овладеть навыками профессионального общения с гостями в соответствии с международными стандартами гостеприимства, выработать психологическую устойчивость и готовность к экстремальным и стрессовым ситуациям. Раскрываются особенности обучающих программ в зависимости от стратегии развития персонала. Показан пошаговый алгоритм работы в части организации обучения персонала гостиницы. Обозначены основные условия эффективного профессионального обучения.

Ключевые слова: развитие персонала; индустрия гостеприимства; профессиональная компетентность; дополнительное профессиональное обучение; стратегии развития; фазы развития; формы и методы обучения; зимняя Олимпиада.