НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»
Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Организация процесса обучения в гостинице “Lotte Hotel Moscow”

Студент Меликян Сильвия Вячеславовна _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель PhD Коломиец А.И. _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва
2018

Факультет онлайн обучения

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Меликян Сильвия Вячеславовна

(Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР: Организация процесса обучения в гостинице “Lotte Hotel Moscow”

2. Структура ВКР:

Введение

Глава I. Теоретические аспекты организации обучения персонала на предприятиях гостиничного бизнеса

1.1 Роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом

1.2 Виды, формы и методы обучения персонала

1.3 Особенности обучения персонала на предприятиях гостиничной сферы

Глава II. Анализ и оценка организации обучения персонала в ресторане

2.1 Краткая история развития компании и ее общая характеристика

2.2 Общая характеристика системы обучения персонала

2.3 Оценка эффективности действующей системы обучения персонала

Глава III. Пути совершенствования организации обучения персонала в гостинице

3.1 Основные мероприятия по совершенствованию обучения персонала

3.2 Оценка социально-экономической эффективности проектных мероприятий

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме. В **пункте 1.1** необходимо раскрыть понятие, роль и сущность выбранной темы. В **пункте 1.2** необходимо подробно описать методы и способы внедрения отечественного и зарубежного опыта.

Глава 2 должна носить расчетно-аналитического характера. В ней на основании

объекта исследования необходимо провести оценку и анализ предприятия/организации/учреждения.

В **пункте 2.1** необходимо дать характеристику предприятия, обратить внимание на его особенности и на организационную структуру. В **пункте 2.2 на** основании описанных в главе 1 методик необходимо провести подробную экономическую оценку и анализ состояния предприятия.

По окончании расчетов и анализа результатов необходимо сформулировать выводы.

В **Главе 3** на основании выводов, сделанных в результате оценки и проведения анализа выработать и сформулировать предложения, направленные на совершенствование объекта исследования. Также глава должна состоять из экономического анализа и оценки эффекта от внедренных предложений.

В заключении необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся расчетные таблицы и копии финансовой отчетности объекта исследования за выбранные для анализа периоды.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

Коломиец А.И. Управление персоналом. М.: ИПИ, 2013

Дополнительная литература:

Коломиец А.И. Нестандартные теории мотивации. Германия, Düsseldorf, 2017 ISBN 978-620-2-38078-2

https://www.morebooks.de/store/ru/book/Нестандартные-теории-мотивации/isbn/978-620-2-38078-2

Коломиец А.И. Управление персоналом в государственных органах власти. Германия, Saarbrücken, 2015 ISBN 978-3-659-60178-1

https://www.ljubljuknigi.ru/store/ru/book/1/isbn/978-3-659-60178-1

Коломиец А.И. Система KPI. Германия, Düsseldorf, 2017 ISBN 978-620-2-38065-2

https://www.morebooks.de/store/ru/book/Система-kpi/isbn/978-620-2-38065-2

Руководитель ВКР: ____ _____/Коломиец А.И.

подпись расшифровка

Студент задание получил: «__29__»_____11_____ 201__8__г.

Студент: _____/_____

подпись расшифровка

Содержание

Введение 5
Глава1. Теоретические аспекты организации обучения персонала на предприятиях гостиничного бизнеса..... 7
1.1. Роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом..... 7
1.2. Виды, формы и методы обучения персонала.....13
1.3. Особенности обучения персонала на предприятиях гостиничной сферы….23
Выводы по главе 1.....34
Глава 2. Анализ и оценка организации обучения персонала в ресторане..... 35
2.1 Краткая история развития компании и ее общая характеристика.....35
2.2. Общая характеристика системы обучения персонала..... 45
2.3. Оценка эффективности действующей системы обучения персонала..... 49
Выводы по главе 2.....58
Глава 3. Пути совершенствования организации обучения персонала в гостинице..... 60
3.1 Основные мероприятия по совершенствованию обучения персонала.....60
3.2 Оценка социально-экономической эффективности проектных мероприятий..... 69
Выводы по главе 3.....72
Заключение 74
Список использованных источников 78
Приложение 83

Введение

Актуальность исследования заключается в том, что в современных условиях персонал в гостиничной индустрии играет большую роль в конкурентной борьбе и в превосходстве на рынке. При развитии современных технологий и возможности предоставления широкого спектра гостиничных услуг, более выигрышным окажется то предприятие, персонал которого лучше всего преподнесет эти услуги. Каждый сотрудник гостиничного предприятия должен стремиться к созданию конкурентоспособного продукта, к высокому качеству обслуживанию гостей, профессионально и своевременно выявлять, и устранять погрешности в обслуживании, своей профессиональной работой способствовать росту числа постоянных клиентов отеля, постоянно совершенствоваться и оптимизировать свою работу, творчески подходить к решению различных задач. Он также должен быть всегда нацелен на максимально эффективное выполнение поставленных перед ним задач, у его должно быть осознание того, что своей работой он вносит существенный вклад в реализацию стратегии гостиничного предприятия. Задача самого гостиничного предприятия - это подобрать, обучить и руководить персоналом с подобными характеристиками.

Истоки решения проблем обучения работников сформировались в экономической науке давно. Они представлены в трудах таких известных ученых и практиков, как Балашов А. И., Тертышный С. А., Богданова А.С., Верхова А.А., Мандрыко А.В., Гаспарович Е.О., Грунистая О.С., Жукова О.О., Никулина Ю.Н., Калошина Т.Ю., Сусская В.В., Кириллов А.В., Короленко В.О., Мысова О.С. и другие.

Объектом данного исследования является деятельность гостиницы «Lotte Hotel Moscow», принадлежащая ЗАО «ЛОТТЕ РУС».

Предметом является система обучения персонала в гостинце «Lotte Hotel Moscow».

Цель данной бакалаврской работы: выявление организационных и управленческий особенностей систем обучения персонала в гостиничной

индустрии и разработка предложений по совершенствованию системы обучения персонала в гостинице «Lotte Hotel Moscow».

Для реализации указанной цели в работе были поставлены следующие задачи:

Поставленная цель, в свою очередь, выдвигает необходимость решения ряда задач:

- рассмотреть теоретические аспекты организации обучения персонала на предприятиях гостиночного бизнеса;

- дать краткую характеристику развития компании и ее общая характеристика

- проанализировать действующую на рассматриваемом предприятии систему организации обучения;

- провести оценку действующей системы обучения персонала;

-разработать предложения по выявленным в ходе анализа системы организации обучения и повышения квалификации персонала на предприятии недостаткам.

В результате данной работы представлены разработанные предложения и практические рекомендации по внутреннему обучению персонала для гостиницы «Lotte Hotel Moscow».

Для решения поставленных задач в работе применялись такие общенаучные методы исследования, как наблюдение, описание, сравнение, анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия и некоторые другие.

Исходя из цели и задач работа имеет следующую структуру: введение, 3 главы, заключение, список литературы и приложение.

Глава 1. Теоретические аспекты организации обучения персонала на предприятиях гостиничного бизнеса

1.1 Роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом

Современное управление персоналом является системой идей и приемов по эффективному построению и управлению организациями и проектами, с учетом наличия соответствующей контроллинговой системы.

В свою очередь, деятельность по управлению персоналом является целенаправленным воздействием на человеческую составляющую организации, которое ориентировано в сторону приведения в соответствие всех возможностей персонала и целей, условий и стратегий по развитию организации.

Управляющая система (субъект) является совокупностью органов по управлению и управленческими работниками с учетом определенных масштабов своей деятельности, компетенции и специфики по исполняющим функциям. Ее могут изменять исходя из того или иного организующего и дезорганизующего фактора. Управляющая система может исходить от линейных руководителей, разрабатывающих комплекс экономических и организационных мероприятий воссоздания и использования персонала организации[1].

В свою очередь, управляемая система (объект) является системой в социально-экономических отношениях, исходя из процессов по воссозданию и использованию персонала организации.

Управление персоналом - это комплексная система, элементы которой определены посредством направлений, этапов, принципов, видов и форм в кадровой работе. Основные направления определены набором и сохранением персонала, его профессиональной учебой и развитием, оценкой деятельности

[1] Сергучев П.А. Совершенствование организации обучения персонала//Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 26. С. 70

каждого сотрудника исходя из реализации той или иной цели организации, дающей возможность по корректировке его поведения..

При всем современном многообразии предприятий, есть такие, которые работают непосредственно с человеческими ресурсами, решая одни и те же задания, вне зависимости от их специфик.

В первую очередь, каждая организация может привлечь только необходимое количество сотрудников. Способы по подбору персонала зависимы от характера и условия работы предприятия.

Во вторую очередь, все без исключений должны проводить учебу своих сотрудников, с целью объяснения задания и приводить их навыки и умения в соответствие с тем или иным требованием.

В третью очередь, предприятие производит оценивание результата деятельности каждого сотрудника. Формы оценки определены как разнообразные[2].

И наконец, в каждой организации в той или иной степени должно производиться вознаграждение своих сотрудников, то есть должны компенсироваться затраты времени, энергии, интеллекта, какие они затрачивают для достижения поставленной перед ними цели.

Так, с целью успешного развития, организации должны вести сами управление набором, учебой, оценкой, вознаграждениями своего персонала, с учетом создания, совершенствования методов, процедур, программ по организации данных процессов. В совокупности и единстве методы, процедуры, программы определены в виде самой современной системы по управлению персоналом.

В управлении персоналом важнейшее место отведено вопросам, которые связаны с воздействием на трудовой потенциал работника в процессе его работы, с целью по достижению высочайшего уровня производительности труда и развития работников именно как личности. При этом в организации

[2] Коптева К.В., Бакшеева О.А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации. //Основы экономики, управления и права. № 5 (11). 2013. - С. 80

должны четко определять метод по управленческому воздействию, необходимо постоянное проведение разных видов мероприятий, имеющих своей целью организацию труда персонала, обучая новых работников и повышая уровень квалификации у каждого из уже работающих сотрудников организации.

В свою очередь по результату обучения работника необходимо периодически оценивать деловые качества и результаты труда каждого работника, результат должен быть оценен в виде профессионального и служебного роста сотрудника. В организации необходима выработка четкой мотивационной политики, которая включает в себя стимулирование труда работника, которое проводится службой управления персоналом, и направлена повысить уровень эффективности и самоотдачи в работе. Службе по управлению персоналом необходимо выбрать такой тип кадровой политики, чтобы оперативно решались неизбежная для любой организации та или иная конфликтная ситуация, обращая исход конфликта в сторону пользы с учетом всего коллектива[3].

Работая в организации, люди постоянно должны совершенствоваться в своем образовании, обучении, как теоретическим основам профессии, так и с учетом приобретения практических навыков. Посредством обучения персонала происходит развитие в его трудовом потенциале. Ведь, сейчас наступил век научно-технического прогресса, с происходящим постоянным обновлением в технике, с появлением новых технологий, совершенствованием систем в работе с документами, постоянным обновлением информационной базы.

В наши дни, трудно представить себе рабочее место руководителя не оснащенное компьютерной техникой. Рабочее место персонала, к примеру, в производственной организации оснащают разными необходимыми видами систем по диагностике, станками с числовым управлением и пр. Так, можно четко сказать о том, что происходит сближение в умственном и физическом труде сотрудника. Поэтому обучение персонала является целенаправленным, организованным и планомерно и систематически осуществляемым процессом в

[3] Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах.-М.:Форум-Инфа-М,2018.С. 319

овладении теоретическими видами знаний, навыков и умений под руководством опытного специалиста.

Далее определим цели по обучению персонала с позиций работника и работодателя.

Работодателем, способствующему успешному обучению персонала, решаются задачи в отношении организации и формированию управленческого персонала, ведется адаптация персонала в организации, внедряются нововведения по овладению тем или иным видом знания, необходимого для понимания и решения проблемы, возникающей в процессе производства.

Исходя из точки зрения работника, им поддерживается на необходимом уровне повышение своей квалификации, постоянно приобретается то или иное профессиональное знание, которое находится вне сферы его непосредственной профессиональной деятельности, развивая способность в области планирования и организации производства.

В соответствии с базовыми концепциями менеджмента, любая организация должна обладать рядом конкурентных преимуществ для лучшего удовлетворения нужд потребителей в сравнении с предприятиями-конкурентами. Потенциальную способность компании увеличивать или хотя бы поддерживать имеющийся уровень конкурентоспособность отражает се конкурентный потенциал. Так, одним из важнейших условий повышения конкурентоспособности и авторитета организации, ее непрерывного развития на рынке и усовершенствования результатов собственной деятельности являются корпоративные знания[4].

Также одним из основных элементов конкурентного преимущества организации является и распределение различных ресурсов (труда, знаний, технологии, сырья, капитала). Если говорить о сырье, то его нехватка может снизиться в связи с открытием ранее не известных материалов. Капитал также может быть легко занят организацией в любой точке мира. Знания и технологии

[4]Фомиченко И.А., Шапова Д.А. Повышение эффективности персонала гостиниц с помощью современных методов обучения//В сборнике: Неделя науки СПбПУ материалы научной конференции с международным участием. 2016. С. 214

практически также, как сырье и капитал, легкодоступны. Если же речь идет о труде, людях, рабочей силе, то стоит отмстить, что ситуация здесь иная. Это связано с тем, что труд наименее мобилен по отношению к другим видам ресурсов. Рабочая сила с высокой квалификацией, мотивацией к труду и его (труда) культурой постоянный и один из главных источников конкурентных преимуществ организации.

Она также является источником роста и развития для большинства предприятий и, соответственно, одним из важнейших объектов управления, причем как оперативного, так и стратегического.

Кроме того, в совокупности с возрастом и опытом работы, люди становятся одной из основных движущих сил предприятия в отличие от оборудования и инструментов, которые с течением времени изнашиваются и напротив теряют свою ценность. Таким образом, персонал, который по праву определяет будущее организации, является стратегическим фактором и позволяет организации успешно развиваться и конкурировать на рынке[5].

Однако стоит отметить, что, в случае недостаточной подготовки и квалификации персонала, повышенной текучести кадров, возможно ослабление организации, потеря клиентов, как уже имеющихся, так и потенциальных, и, соответственно, позиции на рынке. В связи с этим, неслучайно одной из важнейших функций управления является обеспечение эффективных программ обучения для повышения квалификации персонала и формирование его высокой внутренней динамики.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод о том, что не только для количественных, но и для качественных изменений в работе организации необходимы серьезные нововведения, прежде всего, в области переподготовки персонала. Выполнение рядовыми сотрудниками и руководящим составом своих трудовых функций, непрерывный поиск инновационных решений должны постоянно работать на совершенствование

[5] Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. – М.: «Русайнс», 2015. С. 87

корпоративных знаний сотрудников.

Согласно статье 196 Трудового кодекса Российской Федерации, все работники имеют право на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям[6].

Согласно ГОСТ Р ISO 10015-2007, обучение - процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств для удовлетворения требований[7].

По завершении профессионального обучения процесс повышения квалификации помогает обеспечить:

- приспособление имеющейся у работника профессиональной квалификации к современным тенденциям в техническом и профессиональном плане посредством организации учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, что в основном происходит непосредственно на территории самого предприятия;

- переход на более высокую ступень в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена при посещении специализированных курсов на самом предприятии, при учебном центре пли в профессиональной школе[8].

Однако стоит отмстить, что стажировки и семинары, которые являются необходимой составляющей повышения квалификации персонала, не могут заменить постоянной, непрерывной и целенаправленной работы по повышению уровня образования и по переподготовке персонала. Именно поэтому все больше руководителей уделяют серьезное внимание внедрению в своп организации систем корпоративного обучения, подготовки и переподготовки

---

[6]"Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018)//"Собрание законодательства РФ", 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.

[7] ГОСТ Р ИСО 10015-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению"(утв. и введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 N 567-ст)-Режим доступа:http://www.consultant.ru

[8]Есаян А.В. Анализ профессионального обучения персонала гостиниц в России на примере предприятий индустрии гостеприимства города Москвы//Научно-методический электронный журнал Концепт. 2017. Т. 39. С. 1466-1470.

специалистов внугри своих предприятий. Эго связано е пониманием того, что инвестиции в собственный персонал - залог получения прибыли в будущем.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что обучение и повышение квалификации должны быть полезными и результативными для отдельных работников и, как следствие, для организации в целом. Только в этом случае руководство может рассматривать обучение как одно из ведущих направлений развития организации, инструмент стратегического управления.

1.2 Виды, формы и методы обучения персонала

Быстрое изменение внешних и внутренних условий функционирования предприятий, образование новых организаций, выпуск новых товаров, оказание новых услуг – всё это приводит к постоянному росту конкуренции, а вместе с ней – и к борьбе за потребителя. Безусловно, одним из конкурентных преимуществ в этой борьбе может стать грамотно обученный персонал.

Обучение персонала организации позволяет рациональнее решать возникающие проблемы, повышает лояльность сотрудников, снижает текучесть кадров, и помогает организации сохранять конкурентное преимущество. Профессиональное обучение персонала актуально во всех сферах профессиональной деятельности[9]. Профессиональное обучение и развитие персонала напрямую влияет на развитие компании, поскольку сотрудники, обладающие необходим уровнем знаний и опыта и при рациональном использовании ресурсов организации, повышают качество труда и его производительность.

Опыт большинства стран доказывает, что именно знания и высокий уровень компетентности персонала заложены в основу развития компании, а обучение персонала – это инвестиции в саму организацию, которые помогают

[9] Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала. //Управленческие науки. № 2 (11). 2014. С. 75

ей подняться на качественно новый уровень[10].

Обучение персонала является одним из главных элементов системы организационного развития. По мнению В.М. Масловой, обучение персонала заключается в сознательно проводимой деятельности, которая направлена на улучшение имеющихся способностей сотрудника, которые требуются от него для выполнения работы в настоящее время и для его потенциального развития в будущем[11].

Сам процесс обучения заключается в необходимом приобретении и усвоении новых знаний, умений и навыков, направленных на решение задач образования, воспитания и развития личности[12].

Из определения следует, что процесс обучения направлен на решение трёх главных задач: образовательной, развивающей и воспитательной.

Образовательная задача предполагает организацию познавательной деятельности обучающегося сотрудника, усвоение им необходимых знаний, формирование умений и навыков. Исходя из данной задачи, определяется, чему именно будет обучен персонал. Нужно отметить, что образовательная задача состоит из двух основных процессов: самообразовательного и учебно-воспитательного. Данные процессы тесно взаимосвязаны друг с другом, и они не могут эффективно протекать поодиночке. Исключение хотя бы одного из них может существенно снизить качество обучения.

Развивающая задача предполагает направить учебный процесс на потенциальные возможности человека и на их реализацию. Данная задача состоит в становлении и развитии психических процессов, свойств и качеств личности.

Воспитательная задача направлена на развитие у человека определенных личных нравственных качеств, черт характера, убеждений и других свойств

---

[10] Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. – М.: «Русайнс», 2015. С. 97

[11] Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании. //Дельта науки. № 2. 2015. - С. 14

[12] Молодькова Э.Б. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации//Журнал правовых и экономических исследований. 2017. № 2. С. 109

личности. Данная задача может быть реализована для достижения различных целей организации, например, снижение конфликтности в коллективе, улучшение социально - психологического климата или увеличение лояльности персонала к компании.

Приоритетность той или иной задачи обучения зависеть от того, какие цели ставит перед собой организация. Цели обучения могут существенно различаться в зависимости от потребностей в обучении персонала, финансового положения предприятия, от содержания профессиональной деятельности сотрудников, их демографических или квалификационных характеристик. Также сами цели обучения могут меняться со временем, например, при изменении внешних и внутренних факторов развития организации, таких как рыночная ситуация, экономическое и политическое положение в стране, а так же изменение стратегии организации или других факторов.

Одной из ключевых проблем при управлении обучением кадрового состава, является правильность выбора целей. Поэтому целенаправленность при подготовке сотрудников, характеризуется ориентацией на реальные и актуальные потребности организации[13].

Основные цели, для достижения которых в организации проводится обучение:

- получение персоналом организации новых знаний, умений и навыков, которые являются необходимыми для выполнения того или иного вида работы;
- совершенствование качества выпускаемой продукции и услуг, которые производит организация, с целью повышения конкурентоспособности предприятия;
- подготовка работников к возможному замещению своих коллег в период их отпуска, болезни или увольнения;
- улучшение элементов коммуникационной системы в организации;

[13] Оганян К.М. Модель формирования и динамика развития интеллектуальных ресурсов организации. //Гуманитарий Юга России. № 3. 2014. - С.163

- адаптация к новым организационным изменениям и к изменяющимся условиям внешней среды;
- повышение качества трудовых ресурсов и их дальнейшее развитие;
- подготовка для будущего продвижения по служебной лестнице и формирование кадрового резерва;
- повышение уровня трудовой мотивации, применение новых средств и программ обучения, с целью профессионального роста и самореализации персонала;
- повышение уровня лояльности персонала к организации[14].

К основным принципам обучения персонала можно отнести: принцип объективности, доступности, достоверности, соответствия и надежности.

Согласно принципу объективности, профессиональное обучение должно проводиться независимо от чьего-то субъективного мнения. Принцип доступности характеризуется в предельной ясности критерий оценки не только для тех, кто обучает сотрудников, но и для самих учащихся. Принцип достоверности характеризует успешность применения знаний и навыков, полученных сотрудником в ходе обучения, на практике. Принцип надежности подразумевает проведение мероприятий, связанных с обучением персонала, не смотря на влияние некоторых ситуативных факторов (настроение, прошлые успехи и заслуги обучающегося). Помимо всего, также остаётся актуальной разработка системы обучения, которая бы смогла решить проблемы связанные с непрерывным обучением новых работников.

По мнению В.М. Масловой, при создании системы развития и обучения, организация должна соблюдать следующие принципы:

1. Необходима интеграция профессионального обучения в рабочие процессы организации с помощью соблюдения технологий обучения, связанных с решением конкретных реальных рабочих задач, а также

[14] Коптева К.В., Бакшеева О.А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации. //Основы экономики, управления и права. № 5 (11). 2013. С. 80

делегирование ответственности в ходе решения оперативных задач.

2. Процесс обучения должен сопровождаться личностным развитием сотрудника.

3. Развитие и обучение кадрового состава организации необходимо начинать с руководителей и топ – менеджмента и постепенно включать всех остальных сотрудников[15].

Виды обучения принято разделять по какому-либо основанию учебных процессов. Специалисты различают три вида обучения:

Таблица 1

Виды обучения кадров и их характеристика

Вид обучения	**Характеристика**
1. Подготовка кадров	Приобретение специальных знаний, умений и навыков, которые были получены в ходе планомерного и организованного обучения, для выполнения конкретных производственных задач
1.1.Профессиональная начальная подготовка	Приобретение специальных знаний, умений и навыков для дальнейшей подготовки кадров
1.2.Профессиональная специализированная подготовка	Характеризуется углублением знаний в определенной области, с целью получения профессиональной квалификации.
2.Повышение квалификации	Обучение с целью совершенствования знаний, умений и навыков в связи с изменением или увеличением требований к характеру и результатам деятельности.
2.1.Совершенствование профессиональных способностей и знаний	Актуализация и углубление имеющихся у сотрудника знаний и способностей, в соответствии с современными требованиями
2.2.Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка сотрудника к выполнению более высоких и сложных задач
3. Переподготовка кадров	Усвоение сотрудником новых знаний, умений и навыков, с целью освоения им новой профессиональной подготовки.

[15] Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании. //Дельта науки. № 2. 2015. - С. 16

Виды обучения следует рассматривать только в комплексном подходе, поскольку целенаправленное обучение и развитие сотрудников подразумевает взаимосвязь и координацию между всеми видами обучения.

На практике выделяют два подхода к процессу формирования профессиональных кадров: поиск уже готовых специалистов и создание условий для развития и роста сотрудников внутри компании[16].

Существуют два наиболее распространенные формы проведению обучения:

С отрывом от работы.

Данный подход включает в себя разнообразные виды обучения за пределами организации. Предприятие выбирает специализированное учебное заведение: это может быть ВУЗ, техникум, курсы, - заключает договор на обучение своего работника и согласовывает е учебным заведением программу обучения. Данный вид обучения позволяет отделить обучающихся на какое-то время от повседневной трудовой деятельности. Процесс обучения в данном случае лучше спланирован, дидактически глубже проработан.

На рабочем месте.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с повседневной работой. Оно является менее затратным п более оперативным, облегчает вхождение в учебный процесс работников, не-привыкших к обучению в аудиториях, способствует более тщательному усвоению материала. Данная форма обучения обеспечивает быструю окупаемость вложенных средств в связи е возможностью непосредственного внедрения приобретенных знаний п умений в трудовой процесс. Однако с другой стороны, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за текущей работой и установленными жесткими временными рамками. Обучение в стенах организации также может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении

[16] Султанбекова О.Е. Внутрифирменное обучение персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации. //Наука в современном обществе. № 5. 2014. - С. 98

сотрудников.

По месту проведения обучение персонала осуществляется вне рабочего и на рабочем месте (характеризуется как внешнее и внутрифирменное обучение). Внешнее обучение – происходит с отрывом сотрудника от рабочего места, обучение проводится с выездом в специализированные внешние структуры, которые занимаются обучением персонала.

Внутрифирменное обучение – это непрерывный процесс подготовки сотрудников внутри организации, направленный на развитие не только профессиональных, но и личностных качеств персонала компании, согласно её стратегическим задачам и целям.

По функциональности выделяют несколько видов внутрифирменного обучения:

1. Обучение, которое, в основном, проводится для сотрудников, которые только что были приняты на работу. Характеризуется тем, что новичка знакомят с целями организации, организационной структурой и корпоративной культурой.

2. Обучение, связанное с повышением профессионального уровня сотрудника, для дальнейшего развития его карьеры.

3. Обучение, связанное с переподготовкой сотрудника, для освоения им новых видов деятельности или ротации.

Основные методы, которые компании применяют в обучении своих сотрудников:

Ротация кадров – это самостоятельный метод обучения, в ходе которого работник перемещается на новую должность, а иногда и полностью меняет сферу своей деятельности. Помимо приобретения новых знаний, навыков и опыта, ротация помогает справиться со стрессом и профессиональным выгоранием, которые вызывает монотонная и однотипная работа, помогает наладить новые рабочие контакты, а главное - эффективно влияет на мотивацию работника.

Лекции – пассивный метод обучения, заключается в том, что лектор излагает теоретические и методологические знания.

Семинары – активный метод, подразумевает диалог с аудиторией. С помощью участия в дискуссиях, у обучающегося развивает логическое мышление[17].

Деловые игры – основываются на построение модели реальной ситуации или ситуаций, сложившихся в организации, в ходе которых нужно применить полученные знания и навыки. Деловая игра отличается своей динамичностью, показывает процесс производства в развитие и вырабатывает манеру поведения во всевозможных рабочих ситуациях.

Метод кейсов – данная техника обучение включает в себя описание реальных социальных, экономических и бизнес – ситуаций, в ходе анализа

которых, обучающиеся разбирают суть проблемы, предлагают возможные пути решения данной проблемы и выбирают наиболее оптимальное и рациональное решение ситуации. Отличительная черта кейс – метода - это наличие противоречий, которые служат основой для формирования и формулирования проблемы[18].

Самостоятельное обучение – один из самых простых способов обучения, при котором необходимо лишь наличие времени и желания у самого

[17] Лустина Т.Н. Формирование и использование компетентностного подхода к управлению персоналом гостиничных предприятий//Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. № 2 (72). С. 85

[18] Короленко В.О., Мысова О.С. Инновационные методы обучения персонала как способ повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий//В сборнике: Научная весна-2017 Сборник научных трудов. Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) Донского государственного технического университета в г. Шахты. 2017. С. 197

учащегося. Эффективность такого метода повысится, если организация разработает и предоставит работникам вспомогательные средства (аудио и видео материалы, учебные пособия, обучающие компьютерные программы).

Тренинги – активная форма обучения, они направлены на получение личного опыта, с использованием практических упражнений. Тренинги призваны развивать навыки планирования, делегирования полномочий, повысить мотивацию и личную эффективность сотрудников. Доказано, что эффективность усвоения новой информации, полученной в ходе тренинга, гораздо выше, чем получение этой же самой информации на лекциях и семинарах. Ролевые и учебные ситуации вырабатывают практические умения и навыки.

Дистанционное обучение – процесс обучения, в ходе которого применяются современные информационные и телекоммуникационные технологии, позволяющие осуществлять обучение без личного контакта между обучающимся и преподавателем. Такое обучение подталкивает людей к самообразованию и творчеству. На сегодняшний день является одним из самых динамично развивающихся способов обучения и охватывает всё большее количество учебных программ. Виды дистанционного формата обучения представлены в таблице 2.

Таблица 2

Виды дистанционного формата обучения

Вид	**Описание**
Интерактивный учебный курс	Основой служит платформа с программным обеспечением, которая включает тесты, задания, аудио и видео материалы.
Вебинар	Семинарское занятие, проводимое с помощью средств дистанционной коммуникации, в ходе которого лектор взаимодействует с аудиторией и демонстрирует Учебные материалы.
Видео–конференция	Организуется через программы, поддерживающие многоканальное общение, взаимодействие лектора с учениками происходит в формате вопрос – ответ.
Видео –уроки	Лектором начитывается лекционный материал с демонстрацией предмета обучения, данный вид обучения удобен тем, что обучающиеся в любое удобное время могут пересматривать материал.

Помимо использования вышеперечисленных традиционных методов обучения персонала, а именно: на рабочем месте и с отрывом от него, на сегодняшний день часто применяется и такие методы развития сотрудников, как обучение *о*т других *л*юдей, *к*оторое в свою очередь может проходить как на рабочем месте, так и с отрывом от него.

Наставничество – традиционный метод обучения. Процесс обучения осуществляется в организации, в ходе него новый работник решает поставленные задачи и обязанности под руководством опытного наставника. Одна из главных обязанностей наставника – это определить цели на период испытательного срока, подвести итоги и принять решение успешности прохождения[19].

Все большую популярность набирают такие современные методы обучения, как shadowing и buddying, которые дополняют метод наставничества и повышают его эффективность.

Shadowing (в переводе с английского означает «тень») – данный метод широко применяется в Англии и США (его используют примерно 71% компаний). Суть данного метода состоит в том, что новый сотрудник прикрепляется к своему наставнику и следует за ним буквально как «тень», наблюдая за всеми рабочими процессами, которые осуществляет наставник. Данный метод довольно экономичный и простой, при этом происходит полное погружение работника во все реальные рабочие условия, в результате процесс адаптации нового сотрудника происходит быстрее. Следует отметить, что данный метод сказывается положительно не только на новичке, но и на самом наставнике, за которым тот закреплен.

Такой метод обучения, как buddying (в переводе с английского языка «друг, товарищ») отличается от предыдущего метода, поскольку его участники абсолютно равны и данный метод не подразумевает наставника и подопечного или «старшего» и «младшего». Метод характеризуется предоставлением

[19] Грунистая О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала. //Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. № 10. 2014. - С. 93

объективной и честной информации при выполнении поставленных задач, которые непосредственно связанны с получением и освоением новых навыков и позволяет глубже погрузиться в основные рабочие процессы. В ходе применения метода buddying, огромное значение уделяется обратной связи между его участниками, которая корректирует результаты деятельности и повышает мотивацию для более качественного выполнения работы.

Современный метод buddying, также как и shadowing, обладает целым рядом преимуществ. Во–первых, это простота его применения и экономичность, в связи с отсутствием затрат. Во – вторых, постоянное получение регулярной обратной связи, сокращает сроки адаптации к новому виду деятельности. В – третьих, данный метод даёт понять основные рабочие процессы намного глубже.

Таким образом, разнообразие методов и форм обучения помогает руководителям и HR - специалистам выбирать более эффективный в определенный момент времени метод, с помощью которого можно будет достигнуть поставленные задачи.

1.3 Особенности обучения персонала на предприятиях гостиничной сферы

Сегодня бизнес активно развивает, растет число конкурентов, и чтобы организациям активно развиваться и быть успешными в своей области, необходимо прилагать все большей усилий. Современный рынок предъявляет все более высокие требования к уровню квалификации персонала гостиниц, их навыкам и знаниям. Следовательно, компаниям необходимо постоянно проводить профессиональное обучение, различные тренинги по повышению квалификации в течение всей трудовой деятельности. Помимо этого, необходимо создать благоприятный климат для обучения сотрудников, выработать советующую мотивацию к обучению персонала.

Большая роль обучения персонала в процессе организации развития гостиничного предприятия обусловлена такими аспектами, как:

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегический целей организации - успех во многом зависит от осведомленности персонала о стратегических целях компании и от подготовленности к их достижению. Необходимо отметить, что и успешная реализация маркетинговых, технологических, сервисных и других стратегий отеля зависит от высокого уровня профессиональной подготовки как ведущих руководителей, так и линейного персонала.

2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов отеля и как следствие - их мотивации. Многие отели не уделяют должного внимания обучению своего персонала, не выделяют денежных средств на это, и, как следствие, с каждым годом отдача от человеческих ресурсов гостиничного предприятия уменьшается.

3. Обучение способствует получению важной информации об отеле, прививает стандарты обслуживания гостей и повышает степень лояльности персонала. Все это в совокупности дает руководству отеля возможность формирования такой организационной культуры, которая будет способствовать успешному достижению организационных целей.

4. Проведение организационных изменений при внедрении передовых информационных, маркетинговых, операционных и других технологий, без которых уже сложно представить современный гостиничный бизнес.

Технологические изменения и постановка новых целей могут радикально изменить работу самых различных сотрудников, что потребует дополнительных знаний, определенных навыков и пересмотра старых подходов к работе. Сотрудник должен использовать все ресурсы, что находится в его распоряжение, с использованием новых технологий для повышения своей эффективности[20].

Различают несколько этапов формирования программы обучения персонала гостиниц:

[20]Окунцева С.В., Третяк П.Н. Новые технологии подготовки и переподготовки персонала гостиницы//Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2018. Т. 12. № 1. С. 239.

1. Определение качественной (чему учить) и количественной (сколько сотрудников нуждается в обучение) потребности предприятия в обучение персонала, которая, в свою очередь, будет зависеть от целей самого предприятия и от самих работников, их индивидуальных характеристик (возраста, образования, опыта работы и т.д.)

2.Создание общекорпоративного плана и выбор метода обучения.

3. Формирование бюджета обучения

4. Обсуждение, корректировка и утверждение планов с руководством.

5. Проведение программы обучения

6.Осуществление контроля проведения обучения и его результатов[21].

Выделяют две основные группы методов обучения: вне рабочего места и на рабочем месте. Обучение вне рабочего места осуществляется учебными и другими заведениями (например, консалтинговыми, тренинговыми компаниями). Процесс обучения на рабочем месте подразумевает передачу опыта от коллег, тренинги, обучающие программы, ротации, коучинг и др.[17]

Для большинства крупных западных организаций (прежде всего сетевых) характерно создание внутренней системы образования для развития сотрудников и передачи им знаний (что не исключает возможности привлечения сторонних организаций и использования их обучающих программ). Это может подразумевать создание собственного образовательного центра, где персоналу помогают овладеть основными навыками, повышают квалификационный уровень сотрудников в рамках обучающих программ, тренингов и т.д.

Тренинги - это активное обучение, направленное на формирование навыков; они могут проводиться для всех категорий сотрудников. Тренинги можно поделить на две группы: коммуникативные и инструментальные. Под коммуникативным тренингом понимают ориентированные на развитие способностей персонала образовательные программы, ведущие к повышению

[21] Берестов Д.Е. Персонал как главный фактор повышения конкурентоспособности гостиниц//В сборнике: научные достижения и открытия современной молодёжи сборник статей победителей международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2017. С. 536

компетентности сотрудников в общение, взаимодействию с клиентами, внешними организациями, коллегами. Такой вид необходим для топ-менеджеров компаний. Инструментальный тренинг предназначен для приобретения и развития профессиональных навыков и умений, самоорганизации. Например, такие тренинги проводятся для официантов для обучения навыкам сервиса. Систему тренингов можно считать эффективной, если сами тренеры владеют необходимыми знаниями и навыками для передачи[22].

Во многих компаниях гостиничного бизнеса новый сотрудник может пройти ориентирующий тренинг, направленный на ознакомление с принципами гостеприимства, историей отеля, корпоративной культурой, правилами безопасности и т.п. тренинги также могут включать модулирование и обсуждение конкретных ситуаций, ролевые игры, интерактивные дискуссии.

Коучинг (наставничество) представляет собой взаимодействие тренера (коуча) с сотрудником или группой для достижения цели. Если тренинги направленны на формирование навыков, умений, овладение техниками, необходимые в будущем, то коучинг направлен на раскрытие потенциала сотрудников, напрямую связан с потребностями и интересами личности. Наставничество представляет собой сложный способ передачи опыта и развития сотрудников, которых руководитель всегда готов выслушать, провести анализ сильных и слабых сторон, дать совет, при этом предоставляется полная свобода выбора средств для достижения целей.

Наставник в свою очередь тоже развивается и самосовершенствуется, расширяет диапазон своих навыков, будучи коучем руководитель приобретает новое видение, повышает свой авторитет и доверие. Когда у организации глобальные цели, задача коуча заключается в максимальной мобилизации личности. При этом он использует обратную связь, систему вопросов, специальные технологии и эмоциональную стимуляцию для продвижения

[22] Гавристова Е.Н. Особенности проведения и организации тренингов на примере гостиниц //Инновационная наука. 2018. № 6. С. 56

сотрудников к цели с максимальной скоростью и минимальными потерями. Как результат, культурный уровень организации повышается, вероятность межличностных конфликтов уменьшается, профессиональные навыки и мотивация сотрудников совершенствуются, возникают новые каналы взаимоотношений как по вертикали, так и по горизонтали, для новых сотрудников уменьшается время адаптации.

Еще одним способом обучения персонала является ротация. Это процесс перемещения сотрудников на определенное время на другие рабочие места. Такой способ дает возможность лучше узнать работу других подразделений гостиницы и создать систему взаимозаменяемости в рамках каждого из подразделений. Этот способ применяют большинство зарубежных программ обучения и стажировки для новых сотрудников, это позволяет сотрудникам поработать во всех подразделениях, получить опыт и понять важность выполняемых ими задач.[19]

Самообучение можно рассматривать как некий непрерывный циклический процесс, состоящий из нескольких этапов (рисунок 1).



Рисунок 1. Структура процесса обучения персонала гостиницы

1. Потребность в обучение определяется тремя основными составляющими: стратегией развития, политикой и интересами самого отеля; требованиями и задачами конкретной работы/вакансии; индивидуальными характеристиками работников.

2. Основные цели обучения:

-приобретение сотрудниками начальных или дополнительных знаний;

-изменение поведения сотрудника в работе (в основном проводятся для сотрудников, работающих на прямую с гостями);

- достижение более высокого результата в работе, цель - улучшить показатели обслуживания гостей, например, затрачивать меньше времени на регистрацию гостя при заезде, или увеличение числа постоянных посетителей.

3. Любой тренинг немыслим без определения критериев, которые помогают выявить результативность проведенного обучения.

4. При выборе обучающихся руководство отеля должно иметь четкое представление, каким уровнем знаний владеют обучающиеся. Для этого, во время любой образовательной программы, лучше всего провести тестирование до и после. Результаты обучения можно будет сравнить с результатами аналогичного тестирования сотрудников, не проходивших курс обучения и выявить, насколько эффективным был данный курс.

5. Современные методы обучения отличаются большим разнообразием, зависит от целей и специфики программ обучения. Это могут быть лекции, моделирование бизнес- ситуаций, компьютерные программы, ролевые игры, моделирование поведения, изучение и решение кейсов, ротация кадров для обмена опытом как внутри отдела, так и между отделами гостиницы, индивидуальные обсуждения между преподавателем и обучающимся.

6. Проведение тренинга и сам программа должны полностью отвечать целям обучения и являться следствием подготовительного этапа.

7. Смысл оценки эффективности учебных программ состоит в том, чтобы выявить какие программы обучения были эффективны и привели к повышению уровня производительности, а какие требуют замены или доработки[23].

Оценка эффективности может проводиться путем тестирования, опроса, экзаменов и т.п. критериями могут быть сами цели обучения - реакция обучающихся, усвоение учебного материала, изменение поведения (в какой степени были использованы полученные знания и навыки), рабочие результаты (реальная выгода, которую отель получил в результате проведенного обучения).

Компоненты успешной программы обучения сотрудников[22]:

- четкое обозначение цели программы обучения персонала и дальнейшего развития
- сами сотрудники участвуют в определение тех знаний и навыков, которым они хотели бы обучится;
- разбор теоретической части обучения сопровождается ролевыми играми;
- опыт и знания сотрудников также являются источником знаний;
- соотношение нового материала со знаниями сотрудников и их опытом;
- возможность укреплять полученные знания на практике;
- атмосфера для обучения неформальная, безопасная и благоприятная;
- уважение к каждому сотруднику;
- возможность обучаться ведет к позитивной самооценки[24].

Результатом обучения является улучшение показателей деятельности

[23] Ахметьянова А.А., Ризванова М.А. Повышение уровня компетентности персонала как условие развития гостиничной индустрии//В сборнике: Стратегия Республики Башкортостан - 2030: приоритеты экономического роста Сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 93

[24] Полевая М.М., Третьякова А.А. Менеджмент и управление персоналом в гостиничном сервисе.-М.: Издательский центр "Академия",2017.С. 168

всей организации, структурирование опыта сотрудников, повышение их мотивации, снижение количества конфликтных ситуаций в коллективе и в процессе обслуживания клиентов и т.д.

Обучение происходит все время. Например, есть такая разновидность обучения, как случайное обучение: сотрудник узнает что-то, не задумываясь об этом, узнает случайно, в контексте обстоятельств. С другой стороны, намеренное обучение происходит, когда сотрудник целенаправленно занимается образовательной деятельностью. Развитие персонала требует повседневной работы как со стороны тренеров и коучей, так и со стороны самого обучающегося.

Для эффективной системы обучения и развития персонала руководству следует:

- Обеспечить хорошо продуманное описание работы - это фундамент, на котором строятся обучение сотрудника и его развитие.
- Обеспечить тренинги, необходимые сотрудникам для знакомства с основными требованиями работу. Это, как правило, ответственность супервайзеров каждого отдела.
- Разработать такую программу обучения для сотрудников, чтобы они четко представляли, какими знаниями, навыками и способностями должны обладать. Каковы долгосрочные цели организации и каковы результаты этих целей развития персонала? Обязанность супервайзеров и менеджеров – денлится своими знаниями с сотрудниками.
- Извлекать что -то новое из повседневной деятельности. Был ли инцидент с клиентом, что каждый мог вынести из ситуации для себя?
- Объяснить процесс развития сотрудников и поощрять их, разработать индивидуальные планы развития.
- Поддерживать персонал, когда они занимаются обучающейся деятельностью, ведь они могут стать незаменимыми активами для организации в настоящем и в будущем.
- Обучающимся сотрудникам, чтобы стать успешными, также следует:
- Извлекать что-то новое и полезное из каждого рабочего дня.
- Четко определить цели и задачи для своего развития и подготовить индивидуальный план развития для себя.

Экономически эффективные методы обучения персонала и развития.

Обучение персонала развитие должно удовлетворить контекст самой организации, должностные инструкции, трудовые договоры и коллективные соглашения. При выборе методов обучение персонала развития, важно помнить, из чего состоит сам процесс обучения.

Выделяют две основные группы методов обучения: вне рабочего

места и на рабочем месте. Обучение вне рабочего места осуществляется учебными и другими заведениями (например, консалтинговыми, тренингами компаниями). Процесс обучения на рабочем месте подразумевает передачу опыта от коллег, тренинги, обучающие программы, ротации, коучинг и др.[25]

1. Методы, применяемые на рабочем месте

Комитеты. Комитеты являются частью каждого дня в любой организации. Они также могут быть эффективными инструментами обучения, с правильной направленностью. Комитеты из сотрудников из разных областей организации будут способствовать обучению, позволяя увидеть проблемы с различных сторон. Потратьте часть времени работы комитета, чтобы обсудить вопросы, или тенденции, которые могут повлиять на организацию в будущем.

Конференции и форумы. Сотрудники могут посещать конференции, которые выдуться на темы, имеющие отношение к их позиции и организации. По возвращении с конференции, сотрудник должен сделать презентацию для других сотрудников, как способ расширения опыта индивида и как способ повышения работоспособности организации. (Некоторые конференции и форумы могут быть рассмотрены как обучение вне рабочего места).

Комментарии критических ситуаций. Каждый день - это всегда источник нового опыта, всегда можно обучится чему-нибудь полезному. Нужно записать комментарии по происшествию, возможно, жалоба клиента была успешна улажена, и может послужить примерам поведения при схожих обстоятельствах. В комментариях необходимо указать суть проблемы гостя и пути решения, которые были предприняты для успешного разрешения ситуации. Данными записями необходимо поделится с коллегами.

Если же были предприняты недостаточно эффективные меры, в комментарии необходимо занести, что было сделано не так, обозначить, что

[25] Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах.-М.:Форум-Инфа-М,2018.С. 267

должно быть улучшено.

Поездки. Если у организации есть более чем один филиал, организации необходимо предоставить возможность посетить их. Это поможет сотрудникам лучше понять полный спектр программ и клиентов, кого обслуживает компания. Поездки в другие филиалы, обслуживающие подобную клиентуру или с аналогичными должностями также может предоставить ценный опыт для сотрудника. Руководство должно предоставить список вопросов, на которые обучающийся должен будет ответить во время всей поездки. Организаторам такой поездки нужно будет следить за экскурсией, объяснять, что-то непонятное, узнали, как они могут применить результаты обучения в организации.

Помощники на рабочем месте. Это могли быть учебные пособия, контрольные, телефонные списки, процессуальные принципы, принципы принятия и т.д. Работа - средства очень полезная для новых сотрудников, готовых брать на себя новые обязанности и деятельность, которые происходят нечасто.

Расширение. Работа по расширению знаний. После того, как сотрудник освоил основные требования к работе, он переходит к отработке новых навыков, которые ему могут понадобится в процессе работы. Что будет входить в новые обязанности решает прямой начальник обучающегося. Менеджеры постепенно дают все более ответственные поручения более опытному персоналу, чтобы держать их в тонусе. Или же менеджер предлагает принять участие в совещании, в котором сотрудник до этого не участвовал, и после встречи, руководитель должен обсудить с работником, что прошло хорошо, а что можно было бы улучшить.

Ротация. Работникам предоставляется возможность временно поработать в другом департаменте организации. Сотрудник остается на прежней должности, но при этом обменивается обязанностями с другими, пополняя свои знания и отрабатывая новые навыки.

Метод обучения «shadowing» или «быть тенью». Данный метод

активно используется в Великобритании. Схема работы проста, если молодого сотрудника решили повысить до уровня линейного руководителя, он может побыть «тенью» действующего руководителя. Этот сотрудник только наблюдает и фиксирует для себя какие особенности у выбранной позиции, какими навыками и знаниями необходимо обладать и что предстоит решать.

Метод взаимного обучения. Смысл в том, чтобы научиться чему-нибудь у своего коллеги, и в обмен, обучающийся должен чему-нибудь обучить его. Оба работника должны извлечь для себя выгоду.

Автономность. Этот метод заключается в том, чтобы дать возможность сотруднику работать над проектами, которые за пределами его должностных обязанностей. Проявлять свою инициативу, например, быть частью проекта другого подразделения.

2. Методы, применяемые вне рабочего места.

Курсы, семинары, практикумы. Эти формальные учебные возможности, которые могут быть предложены сотрудникам в пределах или за пределами места работы. Руководство организации может пригласить тренеров или экспертов со стороны, чтобы обеспечить тренинг по выработке определенных навыков для своих сотрудников. Или же сотрудника могут отправить на какой-нибудь семинар за пределами организации.

Курсы повышения квалификации. Многие колледжи и университеты предлагают курсы повышения квалификации для сотрудников в разных областях. Сотрудники могут посещать эти занятия в свободное время или организация может оплачивать посещение курсов, как за рабочие часы, с целью мотивации сотрудников посещать курсы.

Кружки чтения. Метод заключается в том, чтобы в не рабочее время группой сотрудников обсуждаются книги или статьи по профилю работы организации.

Самообучение. Самостоятельное обучение включает прочтение книг и статей, электронные курсы, волонтерская работа. Сотрудник сам выбирает,

что он хочет изучить и сколько времени на это потратить. Сегодня существуют разнообразные возможности обучения, и любой имеет возможность выбирать, какие для него приемлемы.

Таким образом обучение персонала - это обязанность самих организаций. Развитие персонала - это совместная работа организации и самого обучающегося. Ответственность руководства компании состоит в том, что оно должно предоставить нужные ресурсы и подходящую среду, которая поддерживает рост и развитие потребностей отдельного сотрудника.

Вывод по главе 1

Можно сделать вывод о том, что обучение и повышение квалификации должны быть полезными и результативными для отдельных работников и, как следствие, для организации в целом. Только в этом случае руководство может рассматривать обучение как одно из ведущих направлений развития организации, инструмент стратегического управления.

К основным принципам обучения персонала можно отнести: принцип объективности, доступности, достоверности, соответствия и надежности.

Существуют два наиболее распространенные формы проведению обучения: с отрывом от работы и на рабочем месте.

Различают следующие виды обучения: Подготовка кадров, Повышение квалификации, Переподготовка кадров

Различают несколько этапов формирования программы обучения персонала гостиниц:

7. Определение качественной (чему учить) и количественной (сколько сотрудников нуждается в обучение) потребности предприятия в обучение персонала .)

8.Создание общекорпоративного плана и выбор метода обучения.

9. Формирование бюджета обучения

10. Обсуждение, корректировка и утверждение планов с руководством.

11. Проведение программы обучения

12. Осуществление контроля проведения обучения и его результатов.

Глава 2. Анализ и оценка организации обучения персонала в ресторане

2.1 Краткая история развития компании и ее общая характеристика

ЗАО «ЛОТТЕ РУС» представляет интересы крупнейшего корейскояпонского холдинга LOTTE GROUP на территории Российской Федерации.

Компания является инвестором строительства многофункционального торгового гостинично-делового комплекса «ЛОТТЕ» в Москве.

Lotte Group – один из крупнейших южно-корейских конгломератов,

основанный в 1967 году. В настоящее время Lotte Group объединяет более 50 компаний, действующих в самых разнообразных отраслях экономики, таких как продукты питания, розничная торговля, туризм, нефтехимия и строительство, а также финансовый сектор. География присутствия филиалов корпорации охватывает крупнейшие страны Азиатско-Тихоокеанскогорегиона: Вьетнам, Индию, Китай, Россию, Южную Корею, Японию.

Полное наименование организации - Акционерное общество «ЛОТТЕ РУС». Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Юридический и фактический адрес гостиницы «Лотте Отель Москва»: 121099, г. Москва, Новинский бульвар, д. 8 стр. 2. Добраться до гостиницы можно из центра города - 7 минут на метро до станции «Смоленская», 3 минут пешком. Гостиница «Лотте Отель Москва» открылась в сентябре 2010 года.

Гостиница «Лотте Отель Москва» является первой корейской гостиницей в России и первым заграничным проектом азиатского

конгломерата «Lotte Hotels&Resorts» («Лотте Хотелс энд Резортс»). Объединив лучшие традиции западной и восточной культуры, гостиница представляет собой отель международного класса, который привносит на российский рынок новое понимание сервиса высшего качества. Краткая информация о гостинице:

- категория - 5 звезд*****;
- площадь - 66 234 кв.м.;
- общая площадь номеров - 19 116 кв.м.;
- площадь жилого этажа - 1 139 кв.м.;
- номерной фонд - 304 номера;
- единовременное проживание - 350 гостей;
- этажей - 10 (7 этажей отведено под номера).

Общее количество номеров - 304 номера, из них 4 номера для людей с ограниченными возможностями. Ниже представлена Таблица 3 с категориями и площадью номеров.

Таблица 3

Номерной фонд гостиницы «Лотте Отель Москва»

Категория номера	Площадь (кв.м)
Superior King/Twin	48 кв.м
Deluxe King/Twin	50-56 кв.м
Disabled	55-72 кв.м
Luxury King/Twin	56-88 кв.м
Atrium Suite	55-67 кв.м
Junior Suite	85-97 кв.м
Executive Suite	81-97 кв.м
Charlotte Suite	97-136 кв.м
Presidential Suite	200 кв.м
RoyalSuite	490 кв.м

«Лотте Отель Москва» является первым проектом крупнейшего азиатского гостиничного оператора в России. Сеть отелей «Lotte Hotels&Resorts» принадлежит многоотраслевому конгломерату «Lotte Group», который является одним из лидеров в Азиатско-Тихоокеанском регионе. Концерн «Lotte Group» начал своё развитие в Республике Корея в 1967 году, когда была основана компания «Lotte Confectionery».

Последующее десятилетие компания расширяла своё присутствие на национальном рынке, развиваясь в области пищевого производства, строительства, нефтехимии, розничных продаж, гостиничном бизнесе и других отраслях хозяйства. Компания «Lotte Hotel» была основана в 1973 году, когда произошло открытие первой гостиницы сети в Сеуле «Lotte Hotel Seoul» («Лотте Отель Сеул»). В настоящее время сеть управляет восемнадцатью отелями класса люкс и бизнес, расположенными в Южной Корее, Японии, России, Узбекистане, Вьетнаме, США.

Финансовые инвестиции в строительство отеля составили более 350 миллионов долларов США. На момент строительства это был самый масштабный инвестиционный проект за всю историю гостиничного бизнеса в России. Стратегически удобное расположение в историческом центре Москвы. В XIX веке здесь располагались особняки, принадлежащие представителям родовитых московских семей. Сливки московского общества участвовали в знаменитых пасхальных гуляниях на Новинском бульваре, хранившем облик старой, грибоедовской Москвы. В конце 1930-х гг. бульвар заасфальтировали, и со временем он превратился в улицу, ставшую финансовым, торговым и культурным центром столицы.

К созданию интерьеров отеля Лотте привлечены специалисты дизайн - компаний с мировым именем - HBA и Wilson&Associates, получивших множество международных наград в области дизайна и обладающих опытом в проектировании ведущих международных отелей.

Все номера гостиницы оборудованы электронными входными замками, телефонами, телевизорами, док-станциями, DVD-проигрывателями, бесплатным доступом в Интернет (Wi-Fi), а также оснащены современной системой управления «Smart House» («Умный дом»), которая позволяет управлять светом, шторами и пр. с помощью пульта управления.

Новейшее аудио и видео оборудование в конференц-залах, ультрасовременная офисная техника в клубной гостиной,

многофункциональные сенсорные панели в номерах - все это свидетельствует о высокой технической оснащенности гостиницы.

Основные услуги «Лотте Отель Москва»:

- проживание;
- услуги питания;
- конференц-услуги;
- услуги фитнес и СПА;
- услуги химчистки;
- услуги прачечной;
- услуги портного;
- услуги консьержа;
- услуги по уборке в номере.

Так же на территории гостиницы располагаются различные аутлеты:

- салон красоты;
- ювелирный салон;
- салон флористов;
- бюро свадебных услуг.

В гостинице расположены бары и рестораны с японской и европейской кухней.

В ресторане «MEGU» («Мегу») представлена японская кухня. В ресторане представлены редчайшие ингредиенты со всего мира, а также настоящие японские деликатесы. В отделке ресторана использована ткань для кимоно, в центре зала висит огромный бронзовый колокол, точная копия колокола из японского храма Todaiji в городе Нара. Ресторан располагает впечатляющей винной картой и отдельным меню с различными видами саке, суши-баром, 4 приватными комнатами. Рассчитан на 177 посадочных мест.

Также для гостей отеля до самой ночи открыт бар «Лаундж» («The Lounge»). Живая музыка, превосходный сервис и впечатляющее меню

напитков и легких закусок.

В гостинице есть такжеСПА и фитнес. Идеальное место для обретения гармонии души и тела. «Mandara Spa» гарантирует гостям незабываемые ощущения и полное расслабление. К услугам гостей: паровой душ, кислородная терапия, светолечение, гидропроцедуры, джакузи, сауна, шелковая ванна, турецкая баня, ледяной фонтан. «Mandara Spa» предлагает широкий спектр комплексных спа-процедур и лечебных процедур для лица и тела, массажных и аюрведических программ, а также традиционных салонных процедур продолжительностью от одного до трех часов. В спа-центре работают как российские, так и приглашенные балийские специалисты. При проведении процедур используется передовая линия спа-косметики Elemis и Mandara Spa.

Просторный фитнес-центр отеля оснащен самым современным спортивным оборудованием Technogym. В распоряжении гостей отеля и фитнес-центра бассейн длиной 21 метр, сауна, хамам, шелковая ванна, джакузи, а также удобные раздевалки.

Еще одной особенностью отеля является наличие «Клубного этажа». Гостям Клубного этажа предоставляется ряд привилегий, включая экспресс - регистрацию на 3-м этаже отеля, доступ в клубную гостиную площадью более 700 квадратных метров, где гости смогут насладиться пятью различными подачами блюд, включая завтрак, ланч и полдник. Бизнес -центр со всей необходимой техникой - компьютером, сканером, принтером и бесплатным доступом в Интернет также предоставляется к услугам гостей клубного этажа. У гостей есть возможность воспользоваться переговорными комнатами, оборудованными по последнему слову техники, а также библиотекой с большим выбором литературы и свежей прессы.

Летом у гостей клубной гостиной есть возможность насладиться видом на центр Москвы с просторной открытой террасы отеля. Гости клубного этажа также могут воспользоваться возможностью позднего

выезда из номера.

Гостиница «Лотте Отель Москва» - это уникальная площадка для проведения мероприятий мирового масштаба. Шесть банкетных залов позволяют провести мероприятие любого формата - от семейного праздника до международной конференции. Зал «Crystal Ballroom» («Кристалл») площадью 600 кв. м оборудован по последнему слову техники и создает все условия для проведения мероприятия в атмосфере высокотехнологичной роскоши.

Зал «Кристалл», расположенный на втором этаже отеля, может быть разделен на три части и может разместить до 640 человек. Оборудованный системой для синхронного перевода и большим экранным проектором данный зал - прекрасное место для проведения конференций и банкетных мероприятий.

На втором этаже также расположены еще пять конференц-залов. Все помещения оснащены современным техническим оборудованием и беспроводным интернетом. Элегантная обстановка и безукоризненное обслуживание, наряду с удобным расположением и местом для парковки сделают любое мероприятие успешным.

Бизнес центр предлагает гостям все необходимое для работы - новейшее компьютерное оборудование, высокоскоростной Интернет, цветной лазерный принтер, а также секретарские услуги, включая перевод. Беспроводной интернет (Wi-Fi) доступен во всем отеле.

В гостинице «Лотте Отель Москва» применена разновидность линейно - функциональной организационной структуры управления. Линейные руководители осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производственном подразделении. Линейные руководители наделяются необходимыми правами и несут ответственность за конечные результаты деятельности подчиненных им подразделений.

Функциональные службы ведут необходимую подготовительную работу, разрабатывают рекомендации по улучшению функционирования предприятия. На основании этих рекомендаций линейный аппарат принимает необходимые решения и отдает распоряжения, обеспечивающие выполнение соответствующих заданий. Функциональный персонал - работники, поддерживающие деятельность организации и работу линейных менеджеров.

Высшее руководство представляет Совет директоров, которыми являются крупные держатели акций, ему подчиняется Генеральный директор, которого выбирает Совет директоров на общем собрании акционеров. Генеральный директор осуществляет ежедневное оперативное руководство персоналом гостиницы, контролирует работу подчиненных и решает все возникающие проблемы. Вместе с этим он должен обеспечить и стратегические задачи управления.

Для обеспечения всестороннего конкретного и оперативного руководства предприятием у директора имеется непосредственно подчиненный ему функциональный аппарат и заместители. Каждый из них руководит определённой частью работы по управлению производственным процессом и имеет в своём подчинении соответствующие функциональные органы, во главе каждого из которых стоит свой непосредственный руководитель. На схеме в Приложении 1 на организационной структуре гостиницы «Лотте Отель Москва» отображены руководящие должности и сами отделы.

«Лотте Отель Москва» подразделяет организационную службу на следующие отделы:

1. Отдел управления номерным фондом.

Является ключевым департаментом отеля, и состоит из ряда функциональных подотделов.

Подотделы:

- Отдел приема и размещения.

Реализуют процедуры приема и размещения гостей, информационного сопровождения гостей, проводят все расчёты гостям. Служащие этого отдела несут большую ответственность, поскольку они являются первыми сотрудниками, которых гость встречает, и помогают ему сформировать первое впечатление о гостинице. Сюда также относятся стойки прима на клубном этаже и в зоне фитнеса и SPA.

- Центр сервиса и информации.

Создают положительный имидж отеля путем реализации внутренних и внешних коммуникаций. Центр сервиса и информации несет ответственность за паспортные регистрации гостей отеля.

- Служба консьержей.

Предоставление необходимой для гостей информации. Консьержи оказывают транспортные услуги, предоставляют туристическую информацию, и сведения об услугах отеля. Консьержи контролируют работу службы доставки багажа и тесно сотрудничают с представителями отеля в аэропорту. Консьержи также помогают гостям организовать любые мероприятия за пределами отеля.

- Отдел по работе с гостями.

Предоставляют персонализированные услуги клиентам, и VIP -услуги. В их обязанности так же входит отмечать гостей. Которые приезжают в отель не в первый раз, и подготавливать для таких гостей специальные подарки от отеля, согласно существующей программе лояльности. Помимо вышеперечисленного они занимаются организацией туристических и бизнес -услуг, а также совершают покупки от имени гостя и согласно его пожеланиям.

- Служба доставки багажа.

В их обязанности входит транспортировка багажа гостя при выезде и въезде, и предоставление сопутствующих услуг.

2. Хозяйственный отдел.

Обладает достаточно широким кругом обязанностей. Все, что

относится к уборке и поддержанию порядка в гостевых номерах и общественных зонах отеля, находится в ведении хозяйственного отдела. К хозяйственному отделу относятся горничные, ответственные за поддержание чистоты в номерах, а также сотрудники фойе, следящие за порядком в общественных местах.

3. Отдел продаж и маркетинга.

Сотрудники отдела продаж и маркетинга устанавливают первоначальный контакт с гостями по телефону или электронной почте, ответственны за популярность и посещаемость отеля, за его наполняемость и продажу услуг. Сотрудники отдела представляют отель гостям для размещения групп и индивидуальных заездов, проведения семинаров, банкетов и других мероприятий.

4. Отдел бронирования.

Отдел бронирование занимается бронированием номерного фонда и оказывает непосредственное влияние на загрузку отеля. Сотрудники этого отдела устанавливают контакт с гостями посредством телефона или электронной почты.

5. Отдел безопасности.

Отвечает за безопасность гостей и сотрудников. В случае возникновения чрезвычайной ситуации проводят политику реагирования.

6. Финансовый отдел.

Отдел занимается всеми расчётами с гостями, поставщиками, персоналом и пр.

7. Системный отдел.

8. Отдел снабжения.

9. Служба персонала.

Занимается всеми кадровыми вопросами работников отеля от оформления документов до разработки программ обучения и профессионального развития.

10. Ресторанная служба.

Отвечает за приготовление всех блюд в гостинице, обслуживает банкеты и конференции, проводимые в гостинице, поддерживает чистоту и порядок помещений кухни, тесно сотрудничает с отделом продаж банкетов и конференций.

Успешная работа гостиницы основана на принципе ответственной предпринимательской деятельности в сфере гостиничного бизнеса. Это означает, что гостиница должна удовлетворять потребностям гостей в том, что касается чистоты, комфорта, вежливости и уровня обслуживания, соответствующего затратам гостей. Гостиница «Лотте Отель Москва» работает в соответствии с едиными международными стандартами услуг и качества.

SWOT-анализ - важное направление в деятельности каждого гостиничного предприятия.

Данные проделанного SWOT-анализа представлены ниже, в таблице 4.

Таблица 4

SWOT-анализ гостиницы «Лотте Отель Москва»

Сильные стороны	**Слабые стороны**
Местонахождение (центральный район города)	
Близость метро	Текучесть кадров
Развитая инфраструктура гостиницы	Слабая рекламная политика
Современная материально-техническая база	Сезонность спроса
Сильные стороны	**Слабые стороны**
Индивидуальный подход к каждому гостю	
Безопасность	
Развитая лояльная клиентская база	
Широкая дифференциация номерного фонда	
Возможность осуществления выставочных мероприятий, банкетов, встреч, конференций	
Продуманное ценообразование	
Налаженные контакты с поставщиками	
Выполнение постоянных маркетинговых компаний и исследований	
Регулярное повышение квалификации персонала	
Благоприятные возможности	**Внешние угрозы**
Расширение спектра дополнительных услуг	Изменение нужд и вкусов потребителей;

Расширение целевой аудитории	Неблагоприятная политическая и экономическая ситуация в стране
Повышение узнаваемости бренда	Усиление позиций конкурентов
Повышение качества услуг	Изменение нужд и вкусов потребителей

Проанализировав деятельность гостиницы «Лотте Отель Москва» в ее общих качественных и частных количественных показателях, в соответствии с общей схемой SWOT-анализа, можно сделать вывод, что основными направлениями дальнейшего развития гостиничного предприятия должны являться: работа с новыми клиентами для расширения целевой аудитории, повышение узнаваемости бренда за счёт работы над имиджем, введение новых дополнительных услуг, наблюдение за новыми предпочтениями потребителей.

2.2 Общая характеристика системы обучения персонала

Система подготовки персонала, принятая во всех компаниях группы Lotte, предусматривает качественно новый уровень организации отношений с клиентом и выводит на первый план понятие service mind. В основе термина service mind лежит не только ответственность и трудолюбие сотрудника, но также искреннее желание предугадать просьбу гостя и исполнить ее до того, как она будет озвучена. Для оказания безупречного сервиса важно пристальное внимание к каждой детали.

Для завоевания уважения и доверия целевой аудитории классической клиенто-ориентированной политики уже недостаточно - такого принципа придерживается руководство Lotte Group, ведущего южнокорейского многоотраслевого холдинга.

Вид организационной структуры гостиницы «Lotte Hotel Moscow» - как уже отмечалось линейно-функциональный. Сегодня данный вид организации является основным базовым типом структур. Она обеспечивает

максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Данный вид управления способствует высокой компетентности функциональных руководителей; уменьшению дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях; улучшению координации в функциональных областях; максимальной адаптации к диверсификации производства; формализации и стандартизации процессов.

Успешная работа гостиниц Lotte Hotel основана на принципе ответственной предпринимательской деятельности в сфере гостиничного бизнеса. Это означает, что отели должны удовлетворять потребностям гостей в том, что касается чистоты, комфорта, вежливости и уровня обслуживания, соответствующего затратам гостей.

На сегодняшний день в Lotte Hotel входят 19 гостинец класса люкс: Южной Корея - 13 гостиниц. Остров Гуам в США - 1 гостиница.

Москва, Россия - 1 гостиница.

Вьетнам - 2 гостиницы.

Ташкент, Узбекистан - 1 гостиница.

Токио, Япония - 1 гостиница.

Как было уже отмечено, все гостиницы Lotte Hotel ориентированы на предвосхищение потребностей клиентов, целью обучения персонала является - сделать сотрудников профессионалами своего дела и научить их удовлетворять такие потребности. Политика в управление персоналом в Lotte представлена в таблице 5.

Таблица 5

Политика в управление персоналом в Lotte

Место	Полноценные требования	Одинаковые возможности	Ротация
Оптимальное распределение сотрудников согласно их квалификации	Рассмотрение запросов и нужд каждого сотрудникадля	Для всех сотрудников существуют одинаковые	Предоставление возможности профессионального роста

	поддержания их саморазвития	возможности для получения позиции, которой они соответствуют	

Во всех гостиницах Lotte Hotel присутствует 4 составляющих направления образовательной политики персонала (рисунок 2).



Рисунок 2. Основные направления подготовки персонала на предприятиях Lotte Group

1. Программа обучение управлению необходима для того, чтобы на каждой позиции находился компетентный сотрудник. Включает три уровня подготовки (таблица 6).

Таблица 6

Обучение управлению в Lotte Hotel

Обучение начального уровня	Адаптация и наглядное обучение для новобранцев
Обучение управлению	Постепенное обучение для повышения управленческого потенциала руководителей

Профессиональная подготовка	Системная подготовка профессионалов в области гостеприимства с опытом и практическими знаниями (Университеты, MBA)

2. Программы обучения работе проводятся для улучшения практических навыков сотрудников (таблица 7).

Таблица 7

Обучение работе в Lotte Hotel

Профессиональная подготовка	Обучение с целью взрастить настоящих профессионалов в сфере гостеприимства, ресторанного бизнеса и т.д.
Обучение различной работе	Обучение для повышения потенциала работников для работы на посту генерального менеджера, в управлениях продажами, планирование, финансах и т.д..
Обучение вне предприятия	Учебные программы для каждого сотрудника по повышению квалификации (другие филиалы компании)

3. Клиент на первом месте. Программы обучению сервису предназначены для обучения клиенто-ориентированных сотрудников, усвоения основных правили методов обслуживания, используемые при взаимодействии с клиентами.

4. Другие обучающие программы. Курсы по повышению уровня языка: английского/ корейского/японского, как на самом предприятии, так и за пределами гостиницы. Возможность участия в образовательной поездке в другие гостиницы сети. Самообразование.

Различия подходов систем обучения персонала в гостиницах Lotte Hotel зависят от места расположения гостиниц, от того в какой стране они располагаются. Как было отмечено ранее, существует несколько общепринятых моделей управления персоналом, это японская, европейская, американская и самобытная русская модель. Все они представлены в отелях

сети Lotte Hotel. Несмотря на то что, в руководстве всех гостиниц представлены граждане Южной Кореи, а позицию генерального менеджера в нескольких гостиницах занимают представители европейских стран, большое значение будет играть менталитет тех стран, где располагаются отели, так как от этого напрямую зависит политика управления персоналом. Также политика будет зависит от системы законодательства того государства, где размещен отель. Каждая гостиница отличается своей самобытностью в вопросах управления человеческими ресурсами.

Во всей сети Lotte Hotel безусловно есть свои стандарты обслуживания гостей. Отличительной чертой гостиница ЗАО «ЛОТТЕ РУС» будет являться то, что это единственная гостиница сети, которая является членом The Leading Hotels of The World (LHW), и помимо внутренних стандартов Lotte, гостиница следует стандартам LHW в отношение клиентов.

The Leading Hotels of The World - гостиничная организация, которая объединяет сотни роскошных отелей по всему миру. Качество сервиса, репутация гостиниц, месторасположение и класс - каждый отель, который входит в состав The Leading Hotels of The World, должен быть не просто лучшим, он должен предлагать эксклюзив.

2.3 Оценка эффективности действующей системы обучения персонала

Эффективность системы обучения персонала организации во многом определяется тем, в какой степени она соответствует профессиональной и социальной структуре персонала. Структура персонала гостиницы проанализирована в таблице 8. Из данной таблицы видно, что основная доля персонала гостиницы «Lotte Hotel Moscow» - это обслуживающий персонал (на него приходится 55,8% всего персонала). Вторая по значимости группа - это специалисты и инженерно-технический персонал (28,4%). Наименьшую долю в структуре персонала занимает вспомогательный персонал (6,3%).

Таблица 8

Структура персонала гостиницы «Lotte Hotel Moscow» по группам в 2017 году

Группа персонала	Численность, чел.	Доля, %
Административно-управленческий персонал	9	12%
Специалисты и инженерно-технический персонал	27	36%
Обслуживающий персонал	33	44%
Вспомогательный персонал	6	8%
ИТОГО	75	100,0%

Важной характеристикой структуры персонала является его распределение по возрастным группам, по опыту работы, по уровню образования, по семейному положению.

Таблица 9

Структура персонала гостиницы «Lotte Hotel Moscow» по возрасту в 2017году

Возрастная группа	Численность, чел.	Доля, %
моложе 20 лет	8	10,67%
20-30 лет	16	21,33%
31-40 лет	31	41,33%
41-50 лет	17	22,67%
51-60 лет	3	4%
старше 60 лет	0	0,0%
ИТОГО	75	100,0%

Как видим, основные группы персонала гостиницы «Lotte Hotel Moscow» по возрасту - это сотрудники в возрасте от 20 до 40 лет, что свидетельствует о хорошей возрастной структуре, поскольку это наиболее активный возрастной период для работников.

Таблица 10

Структура персонала гостиницы «Lotte Hotel Moscow» по уровню образования в 2017 году

Уровень образования	Численность, чел.	Доля, %
Среднее	18	24%
Среднее специальное	16	21,33%
Неоконченное высшее	7	9,33%
Высшее	34	45,33%
Научные степени	0	0,0%
ИТОГО	75	100,0%

Таблица 11

Структура персонала гостиницы «Lotte Hotel Moscow» по стажу работы в 2016

Стаж работы	Численность, чел.	Доля, %
1-3 года	11	14,67%
3-5 лет	17	22,67%
5-10 лет	31	41,33%
10-20 лет	12	16%
свыше 20 лет	4	5,33%
ИТОГО	95	100,0%

По семейному положению большая часть сотрудников замужем/женаты с детьми или без детей: данную информацию можно использовать для построения эффективных систем мотивации.

Таблица 12

Структура персонала гостиницы «Lotte Hotel Moscow» по семейному положению в 2017 году

Семейное положение	Численность, чел.	Доля, %
Не замужем/не женат	12	16%
Замужем/женат	16	21,33%
Замужем/женат, есть дети	39	52 %
Не замужем/не женат, есть дети	8	10,67%
ИТОГО	75	100,0%

Таким образом, в целом, можно говорить о том, что качественный и количественный состав персонала гостиницы «Lotte Hotel Moscow» являются сбалансированными и не нуждаются в изменениях. Вместе с тем, принимая во внимание тот факт, что в организации преобладают работники преимущественно со средним и средним специальным образованием преимущественно в возрасте до 40 лет, важно эффективно организовать обучение персонала, которое позволит гостинице повысить качество обслуживания, а следовательно, сформировать дополнительные конкурентные преимущества.

В гостинице “Lotte Hotel Moscow” серьезно подходят к обучению своего персонала. В течение 90 дней для новых сотрудников проводится курс «Ориентация», это трехдневный курс для знакомства со всеми отделами

гостиниц. Каждый день для новых сотрудников выступают менеджеры всех отделов, готовые ответить и прийти на помощь в любом вопросе, а также с новыми сотрудниками знакомятся нынешний генеральный директор Янг Сок и генеральный менеджер Мортен Андерсен, которые занимают эти должности на данный момент. В данный курс входит посещение всех ресторанов, конференц-залов, просмотр всех категорий номеров, обед в ресторане MENU и многое другое. Это дает возможность лучшего понимания того, что они могут предложить клиентам. Во время обучения новички знакомятся с историей создания самой корпорации Lotte, ее направлениями, а также, с историей строительства гостиницы в Москве. Для практикантов также устраивают вводный курс, он проводится в один день на пару часов, в него также входит знакомство с историей корпорации, номерным фондом, техникой безопасности, также небольшие кросс -тренинги в ресторанах отеля.

Для своих сотрудников в отеле постоянно проводят тренинги по повышению квалификации: тренинги для менеджеров, для супервайзеров, для официантов, а также тренинги по повышению коммуникационных навыков, телефонный этикет, клиенто-ориентированность, стимулирование продаж, правила этикета.

Тренинги проводят специалисты службы гостиницы по обучению персонала. Помимо этого, данная служба занимается приглашением экспертов со стороны, которые проводят тренинги для сотрудников отеля, например, «Мастер класс по имиджу», который проводит представитель компании MaryKey, лекция «Здоровые привычки и их преимущества» от специализированного диетолога, «Оказание первой помощи» от представителя SOS International и многое другое. Все сотрудники, начиная с горничных и службы охраны до высшего руководства отеля, проходят тренинги, если не вышло пройти какой-либо тренинг, то у сотрудника будет возможность пройти его в следующий раз.

С первого дня работы в компании действует программа

профессионального развития, которая включает, соответственно развитие профессиональных, управленческих и коммуникативных навыков для всех сотрудников отеля.

Тренинги с корейскими представителями, это шанс быть обученным лучшими корейскими представителями стандартам Лотте напрямую.

В гостинице «Lotte Hotel Moscow» также разработана система внутренних тренеров. Это отличная возможность для лучших сотрудников отдела развить свои тренерские навыки. Стать тренером можно после трех месяцев работы.

Система кросс -тренингов. После 90 дней работы в компании, наиболее успешные сотрудники будут иметь возможность пройти обучение в других отделах. Помимо этого, в индивидуальных случаях при успешной работе, сотрудник получает возможность поехать на стажировку за границу: приобретение опыта « service mind» или в тренингах LHW.

В отеле открыты курсы английского языка, что дает отличную возможность для сотрудников бесплатно посещать курсы и пользоваться библиотекой Лотте.

Ежемесячно проходит совещание руководства отеля со всеми сотрудниками, во время которого происходит празднование и награждение номинатив и вручение сертификатов в номинациях «Лотте Чемпион Сертификат», «Лотте Чемпион Командной работы», «Лотте Чемпион Продаж». Раз в квартал проводится номинация «Лоте Чемпион Офиса», «Лотте Чемпион Менеджмента»; раз в полгода - «Лотте Чемпион Студент». Сотрудники. Успешно прошедшие испытательный срок, могут быть номинированы своими руководителями на звание Лотте Чемпиона. Всех тех, кому выдают сертификаты можно увидеть на информационном стенде с фотографией и благодарственным письмом, это своего рода тоже мотивация - оказать на стенде рядом с отличившимися сотрудниками.

За исключительные показатели в работе сотруднику может быть присвоена медаль, то есть он становится участником программы «Медалист».

При накоплении определенного количества медалей сотрудник получает сувенир, сертификат на проживание, посещение ресторана или СПА салона.

В программе «Лучший продавец» могут участвовать сотрудники из операционных отделов ежемесячно, и победителем может стать как один сотрудник, так и целая команда. Также ежемесячно выбирается лучший продавец по напиткам, лучший продавец Отдела продаж, лучший продавец «Lotte Executive Club».

Кроме того, ежегодно оценивается и проходит разного рода проверки качества услуг. Внутренние аудиторы, как правило, проводят проверку раз в квартальный период. Практически каждый день супервайзер ресепшена размещает информацию о заезде возможного аудитора, который может быть послан как от Lotte Hotel, так и от LHW. Это не позволяет сотрудникам пренебречь своими обязанностями и внимательно относиться к каждому гостю.

Каждый сотрудник имеет возможность что-то изменить, в отеле находится специальная урна и книга, куда любой может вписать свое предложение по улучшению работы любого отдела относительно увеличения объема продаж, снижение производительных затрат, модернизация бизнес - процессов, улучшение качества обслуживания и любые другие улучшения. Все участники получают кружку с логотипом «Lotte Hotel Moscow». Все предложения публикуются, для ознакомления другими сотрудниками, и, конечно, не все одобряются, но многие принимаются к сведению и реализации. Победители получают 30 000 руб. + сертификат на посещение ресторана, если признано «отличным» - 20 000 руб. + сертификат на посещение ресторана, если признано «хорошим» - 10 000 руб. + сертификат на посещение ресторана.

Хотелось бы отметить также отношение к каждому сотруднику. Каждый день на почку приходит сообщение о том, у кого в этот день День Рождения, и на стенде рядом для сотрудников вывешиваются портреты

именинников, чтобы у каждого была возможность поздравить его.

Репутацию надежного партнера и работодателя Lotte Group заслужила, проводя политику, в основе которой лежит глубокое уважение к сотруднику и стремление создать все необходимые условия для профессионального и карьерного роста внутри компании. Особое внимание уделяется мотивационным программам и внедрению прозрачной и четко структурированной системы поощрений наиболее талантливых специалистов. Именно поэтому большая часть персонала остается работать в компании на протяжении всей жизни, часто основывает и продолжает целые династии сотрудников Lotte.

Как уже было сказано, отеле действую стандарты LHW.Каждый сотрудник должен знать стандарты LHW и работать в соответчике с ними. Для этого в отеле проходят специальные тренинги. Рассмотрим позицию координатора по работе с гостями. В его обязанности входит: встреча гостей в лобби гостиницы, помощь сориентироваться, подсказать что -нибудь или проводить на клубный этаж. При заселении гостя необходимо сопроводить его до стойки ресепшена, спросить, как зовут гостя, представить его коллеге за стойкой ресепшена, в свою очередь представить гостю свою коллегу, если возможно, завязать ненавязчивый разговор.

Согласно стандартам LHW, обязательные для исполнения работникам на должности координатора отдела по работе с гостями обязанности включают:

Ориентация в номере:

1. Сотрудник должен проводить гостя до номера.
2. Сотрудник должен завязать вежливый ненавязчивый разговор с гостем.
3. Речь сотрудника должна быть четкой, и знание английского языка должно быть достаточным для понимания.

4. Сотрудник должен узнать, первый ли это визит гостя в отель, если да, то предоставить информацию о расположении и времени работы ресторанов, баров, спортивного зала/оздоровительного центра.

5. Прибыв в номер, сотрудник должен предложить гостю, хочет ли он, чтобы ему провели ориентацию по номеру.

6. Сотрудник должен показать, где находятся средства управлением кондиционером / системой отопления.

7. Сотрудник должен объяснить все технические аспекты в номере (управление занавесками, аудиовизуальное оборудование, управление душем и т.д.)

8. Сотрудник должен объяснить, как можно получить доступ в интернет (через Wi-Fi или кабель), и с кем можно связаться, если потребуется помощь в решении технических вопросов.

9. Сотрудник должен рассказать о дополнительных бесплатных предложениях/услугах (если они имеются).

10. Сотрудник должен показать, где находится гостевая книга/меню обслуживания в номерах

11. Сотрудник должен показать, где в номере находится сейф.

12. Перед уходом сотрудник должен предложить дополнительные услуги (глажка, чай / кофе и т.д.), и назвать свое имя / оставить свой контактный телефонный номер.

Стандарты поведения сотрудника:

13. Сотрудник должен быть аккуратно подстрижен, выглядеть безупречно в чистой форме, начищенных туфлях и носить именной значок.

14. Речь сотрудника должна быть четкой, и знание английского языка должно быть достаточным для понимания.

15. Сотрудник должен улыбаться, и проявлять искренне тепло, дружелюбие и заинтересованность.

16. Сотрудник должен назвать гостя по имени хотя бы раз в процессе доставки багажа.

17. Сотрудник должен найти персональный подход в общении с гостем (вежливо завязать разговор) и обращаться с гостями как с индивидуальностями.

18. Сотрудник должен смотреть гостю в глаза при общении и уделять максимум внимания.

19. Сотрудник должен осознавать присутствие гостя во время общения с коллегами.

Вся информация по стандартам обслуживания находится в свободном доступе для каждого сотрудника. При проверке сотрудника заполняются специальные формы LQA, по результатам которой и становится известно о прохождение или провале проверки.

Координатор по работе с гостями - это второй человек после швейцара, которого видит гость, он - лицо отеля, и на него возлагается большая ответственность за настроение гостей. Он не просто должен помогать гостям сориентировать в гостинице, но и возможно завязать разговор и поднять ему настроение, если возможно, для этого может быть достаточно и простой искренней улыбки. Если же у гостя случилась какая-либо неприятная ситуация, задача координатора исправить это, и стремиться сделать так, чтобы гость покинул отель в позитивном настроение, а не в раздражённом состояние, особенно если это случилось по вине другого сотрудника.

Главная задача сотрудников по работе с гостями - это готовить комнату и все необходимые атрибуты к заезду VIP гостей. Различают 4 категории таких гостей, зависит от их позиции, которую они занимают в правительственных организациях и просто коммерческих организаций. Также это относиться и к заезду групп гостей и делегаций. Еще одной задачей данного отдела - это проставление комплиментов от гостиницы, не только VIP гостям, но и постоянным клиентам, которые больше 10 раз выбирали «Lotte Hotel Moscow», чтобы остановится, или гостям, которые останавливаются на длительные период, более чем на 14 ночей, также

гостям, которые сделали бронирование по определенным категориям.

В обязанности также входит работа с Micros Fidelio Opera. Данная программа является лидером на рынке автоматизированных систем управления от корпорации Micros Fidelio, и на сегодняшний еще не имеет аналогов. С ее помощью осуществляется существенная часть документооборота, с которыми необходимо работать каждый день. Документооборот в «Lotte Hotel Moscow» осуществляется с использованием оргтехники такой, как сканер, принтер, факс. Аппараты доступны для персонала, занятого с работой документов. Вся информация, которая необходима для сотрудников о рабочих процессах, документообороте кадровой службы и коммерческого отдела, должностных инструкциях и стандартах, доступна на любом компьютере.

В обязанности также входит работа со всеми жалобами и предложениями гостей, ежедневно они вносятся в специальную форму, и каждый утро на собрании они озвучиваются менеджером службы приема и размещения.

В обязанности сотрудников по работе с гостями также входит показ номеров гостям, конференц-залов, работа с молодоженами, так как существует специальное предложение для них, о котором координатор должен рассказать, и стараться сделать так, чтобы они воспользовались данным предложением.

Качественная продуктивная работа складывается в большинстве случаев благодаря сотрудничеству и кооперированию сотрудников, взаимопомощи и замене. Так, например, координатор по работе с гостями, может заменит консьержа, когда он работает один. Или если, консьерж занят в это время с другим гостем, не нужно просто стоять и смотреть, необходимо сразу обратить внимание на него, подойти и постараться помочь. Также необходимо помогать работникам стойки приему и размещения при большом заезде.

Вывод по главе 2

Гостиница «Лотте Отель Москва» является первой корейской гостиницей в России и первым заграничным проектом азиатского конгломерата «Lotte Hotels&Resorts» («Лотте Хотелс энд Резортс»). Объединив лучшие традиции западной и восточной культуры, гостиница представляет собой отель международного класса, который привносит на российский рынок новое понимание сервиса высшего качества.

Вид организационной структуры гостиницы «Lotte Hotel Moscow» - как уже отмечалось линейно-функциональный. Сегодня данный вид организации является основным базовым типом структур.

Качественный и количественный состав персонала гостиницы «Lotte Hotel Moscow» являются сбалансированными и не нуждаются в изменениях. Вместе с тем, принимая во внимание тот факт, что в организации преобладают работники преимущественно со средним и средним специальным образованием преимущественно в возрасте до 40 лет, важно эффективно организовать обучение персонала, которое позволит гостинице повысить качество обслуживания, а следовательно, сформировать дополнительные конкурентные преимущества.

По результатам проведенного исследования было установлено, что в «Lotte Hotel Moscow» реализуется целый комплекс обучающих мер, направленных на повышение квалификации персонала и повышение качества обслуживания клиентов. Вместе с тем система обучения персонала гостиницы не лишена недостатков. Прежде всего следует отметить, что в гостинице в полном объеме не проводится планирование обучения, тренинги носят нерегулярный характер, а их тематика не всегда соответствует реальным потребностям персонала. Так, например, в результате наблюдения за работой отдельных сотрудников и подразделений гостиницы были отмечены явные недостатки коммуникационных навыков со стороны большинства представителей службы безопасности. Есть случаи некорректного обращения с гостями представителями службы безопасности, которые необходимо избегать и предотвращать по возможности, именно

сотрудникам отдела по работе с гостями. Также проанализировав расписание тренингов для персонала за два месяца, не было зафиксировано ни одного тренинга по этикету делового общения, а также управление конфликтами.

Глава III. Пути совершенствования организации обучения персонала в гостинице

3.1 Основные мероприятия по совершенствованию обучения персонала

Цель обучения и развития персонала заключается в том, чтобы помочь сотрудникам достичь высокой производительности в работе. Обучение часто фокусируется на навыках, необходимых, чтобы сделать работу эффективной и помочь выработать определённые навыки, необходимые для перехода на следующий уровень.

«Lotte Hotel Moscow» - первая гостиница класса deluxe, представляющая подлинное азиатское гостеприимство, привлечет немало гостей российской столицы. Каждый гость важен для гостей LotteHotel, не зависимо будет он проживать в гостинице или нет, проживает в стандартном номере или в королевском, главное это его запросы и готовность сотрудников гостиницы удовлетворить их. Для этого сотрудники должны обладать определенными навыками общения, умением быстро находить выход из любой ситуации. Несмотря на отлаженную работу отдела по обучению персонала, все еще есть недоработке в обратной связи, получении результата от сотрудников.

По результатам проведенного исследования было установлено, что в «Lotte Hotel Moscow» реализуется целый комплекс обучающих мер, направленных на повышение квалификации персонала и повышение качества обслуживания клиентов. Вместе с тем система обучения персонала гостиницы не лишена недостатков. Прежде всего следует отметить, что в гостинице в полном объеме не проводится планирование обучения, тренинги носят нерегулярный характер, а их тематика не всегда соответствует реальным потребностям персонала. Так, например, в результате наблюдения за работой отдельных сотрудников и подразделений гостиницы были отмечены явные недостатки коммуникационных навыков со стороны

большинства представителей службы безопасности. Есть случаи некорректного обращения с гостями представителями службы безопасности, которые необходимо избегать и предотвращать по возможности, именно сотрудникам отдела по работе с гостями. Также проанализировав расписание тренингов для персонала за два месяца, не было зафиксировано ни одного тренинга по этикету делового общения, а также управление конфликтами. Поэтому отделу по обучению персонала для дальнейшего развития тренингов на предприятии следует предпринять ряд шагов для анализа исполнения работы, описанного в таблице 13.

Таблица 13

Анализ исполнения работы

Этапы анализа исполнения работы	Описание этапов
Проверка соответствия требованиям	На первом этапе требуется оценигъ выполнение своей работы работников. Как он ее выполняет практически и как действительно она должна выполняться (например, качество и время, затраченное на уборку номеров, культура обслуживания гостей, соблюдение правил повеления, разговора).
Стоимостный анализ	Следует определить, во что обойдется исправление указанного несоответствия, и оправдываются ли эти затраты.
Проверка возможности правильно делать работу	Здесь важно определить, может ли работник выполнять работу как следует, если он того захочет. Требуется ответить на три вопроса. - Знает ли человек, что от него требуется в смысле качества выполнения работы? - Сможет ли он добиться этого, если захочет? - Хочет ли он этого? Чтобы ответить на все три вопроса, нужно обладать мастерством в наблюдениях, опросе и выслушивании работников.
Установление нормативов	Если человек не знает, какова норма, он не может ее выполнить. Установление норм улучшает исполнение (например, за какое время горничная должна убрать номер).
Устранение помех	Неспособность уложиться в нужное время нередко бывает связана с неисправностями оборудования (например, плохо или совсем не работает пылесос), несвоевременным получе-нием работ и т.д.
Практика	-Тишь практика может быть путем к достижению наилучших результатов в работе. Здесь важно, чтобы менеджер предоставил работникам достаточно времени для

	практического освоения навыков.
Тренинг	Если анализ показывает, что нужно улучшить навыки, то важно выбрать такой подход к обучению, который наилучшим образом обеспечил бы устранение несоответствия.
Изменение работы	Перестройка, связанная с улучшением условий, упрощением или расширением характера работ, может оказаться наилучшим решением.
Перевод или увольнение	Если все остальное оказывается безрезультатным. работника следует перевести на другое место или уволить.
Создание условий для заинтересованности работника	В некоторых случаях умелый и способный работник не хочет выполнять работу, как это должно, в силу различных мотивов. Менеджер может найти подход, который превратит незаинтересованного человека в заинтересованного производителя. Награды, наказания, ужесточение дисциплины или их комбинация могут быть полезны для создания соответствующего климата.

Анализ исполнения работы является достаточно непростой процедурой, которая несомненно поможет дать целостный взгляд на потребности и цели обучения. Он может, в частности, показать, что тренинг - не самое подходящее решение по устранению несоответствия между наличным и должным поведением работника. Однако, если анализ выявил некоторые существующие проблемы, связанные с обучением, то в дальнейшем необходимо установить четкие цели этого обучения.

Определяя связи между отдельными мероприятиями по организации обучения персонала, на каждом уровне и этапе планирования профессионального обучения необходимо выполнить несколько шагов, которые представленных на рисунке 13

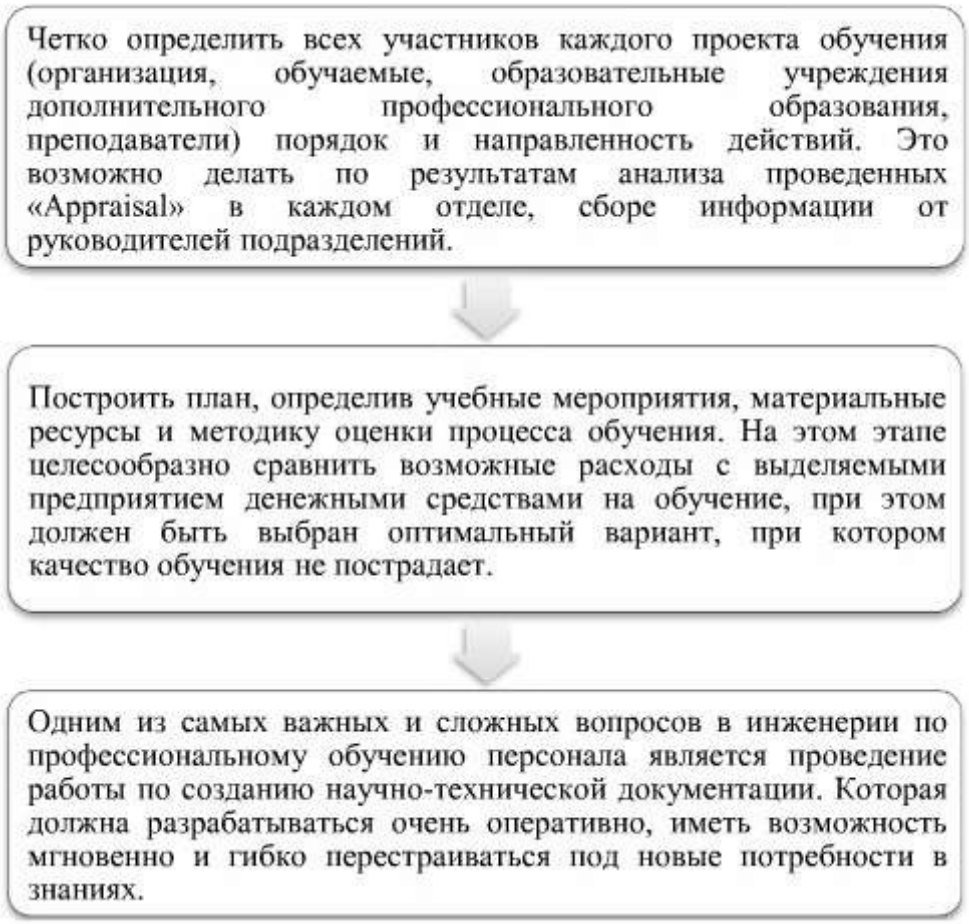

Рисунок 13. Планирование профессионального обучения

Спецификация требований к учебно-программной документации и процессу профессионального обучения работников обеспечивается перечнем требований к уровню компетентности, результатами предыдущего обучения и необходимостью, в связи с этим, коррекционных действий. В целом спецификация требований к учебно- программной документации по профессиональному обучению выражается в документации, определяющей цели и итоги обучения.

В заключении процедуры отдел персонала создают необходимый список вопросов, которые непременно нуждаются в исследовании для определенной группы, опираясь на проведенном анализе потребностей.

Формы вознаграждения персонала должны быть адекватно разнообразными. Предлагается следующие формы оценки и поощрения персонала, которые представленные в таблице 14

Таблица 14

Форма вознаграждение и поощрения персонала

Форма вознаграждения	Описание
Письменная форма	Поздравление, написанное руководителем собственноручно, публичное обьявление благодарности в приказе, награждение Почетной грамотой, благодарственное письмо на домашний адрес и т.д.
Проявление дружеского внимания со стороны топ-менеджмента к линейному персоналу гостиницы	Весьма эффективная в оценках современного гостиничного менеджмента мера воздействия: неформальный разговор прямо на рабочем месте сотрудника, на собрании в структурном подразделении гостиницы, возможно приглашение отличившегося рабапшка на бизнес-ланч или бизнес-ужин, в том числе с семьей.
Стимулирование профес-сионального роста	Тренинги, курсы повышения квалификации, разработка программ индивидуального развития и т.д.
Повышение статуса должности	Морально поощряемого работника, через общественное признание в трудовом коллективе гостиницы.
Учет индивидуальных предпочтений отмечаемого работника	В выборе форм морального поощрения.

Правильная мотивация в процессе управления человеческим ре-сурсами на предприятиях индустрии гостеприимства взаимосвязана с лояльностью персонала и сказывается на качестве трудовой жизни персонала современных гостиничных комплексов. Существует устойчивое мнение ряда международных экспертов, что успех гостиницы на 75% определяется нематериальными факторами, прежде всего отношением работников к своей гостинице и их лояльностью.

Для создания в гостинице обстановки, нацеленной на клиенто-ориентированный подход, необходимо начать с внедрения в корпоративную культуру следующих основных идей:

1. Корпоративное обучение персонала гостиницы - это не просто изучение должностных инструкций или занятия в классах. Лучше бучение это передача профессионального опыта. Занятия в классе будут хороши для

закладки фундаментальных знаний и базовых навыков, но лишь с опытом приобретается практическое знание.

2. Персонал гостиницы должен знать, что это коллективный процесс. Наиболее глубокое и полезное развитие происходит при обмене знаниями, а не при получении знаний из одностороннего источника.

3. Необходима общность системы ценностей и взглядов на технологический процесс гостиничного обслуживания у всех работающих вместе людей.

Корпоративная культура играет одну из важнейших ролей при выборе кандидата на вакантную должность. Работодатель ищет на рынке труда подходящего специалиста, который оценивается не только с профессиональной точки зрения, но и с точки зрения того, насколько этот человек органически впишется в трудовой коллектив гостиничного предприятия и найдет общий язык с топ-менеджментом отеля.

Чтобы реализовать поставленные задачи, необходимо выбрать учебное заведение для подготовки кадров. Программа обучения для службы номерного фонда представлена в таблице 15

Таблица 15

Программа обучения «Эффективное взаимодействие с клиентом в бизнесе гостеприимства»

Время	Мероприятия
10.00-10.15	Вступление. Общая характеристика и актуальность данной темы семинара.
10.15-12.00	Существующие проблемы взаимодействия персонала с клиентами. Положительные и отрицательные стороны. Примеры.
12.00-12.30	Кофе-брэйк
12.30-14.00	Удовлетворение клиентов по максимуму их желаний и потребностей. Грамотный подход к клиентам. Правильное и четкое общение.
14.00-14.30	Выступление одного из участников семинара на данную тему по подготовленному им материалу.
14.30-15.00	Заключение семинара. Выводы.

Семинары используются и как независимая форма тематических учебных занятий, не связанных с лекциями. В таком выступлении принципиально не только тема, но и практика выступления. Активное обучение обязательно связано с выступлением, которое он должен осуществить по определенному регламенту. Выступление, ограниченное временными рамками, должно быть содержательным, ориентированным на интерес аудитории; оно должно представлять собою модель презентации туристского продукта и определенной услуги для потенциальных покупателей, включая ответы на вопросы слушателей, как клиентов.

Для того чтобы повышение квалификации было эффективно, необходимо, чтобы работники видели, что высшее руководство поддерживает повышение их квалификации лично и финансово. Цели проведения тренинга представлены на рисунке 14

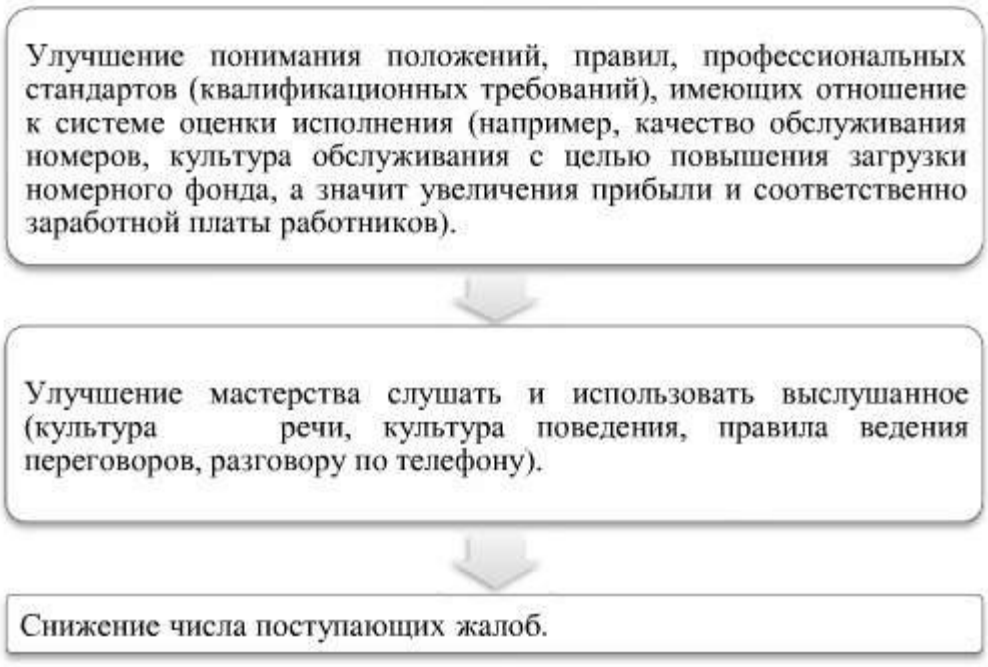

Рисунок 14. Цели тренинга

Все выше перечисленные цели определяют программу всего обучения. Поскольку тренинг это форма обучения, некоторые принципы теории обучения, естественно могут быть применены в этой области. Они важны для формальной, так и для неформальной программы обучения.

Качество подготовки квалифицированных сотрудников во многом зависит от уровня методической работы, осуществляемой отделом подготовки кадров. Поэтому предполагаемым мероприятием является проведение в различных организационных формах методической работы.

Рекомендуемая программа обучения представлена в таблице 19.

В данном случае процесс обучения предлагается проводить без отрыва от работы, непосредственно в гостинице в конференц-зале. В гостинице работает всего 30 горничных, однако режим их работы сменный, поэтому свободные от работы горничные могут прослушать курс лекций и участвовать в тренингах.

Таблица 16

Программа обучения горничных

№ п/п	Наименование дисциплины	Всего часов	В т.ч. практических
1	Цикл общих гуманитарных и социально-экономических дисциплин		
1.1	Основы гостиничного маркетинга	4	
1.2	Административное и трудовое право	2	
Итого:	6		
	Цикл обшепрофессиональных дисциплин		
2.1	Основы организации обслуживания гостей в гостиничном комплексе	7	3
2.2	Основы качества предоставления сервисных услуг	4	
2.3	Основы санитарии и гигиены в гостиницах	2	
2.4	Профессиональная этика, психология, коммуникативность	4	3
Итого:	17		
3.	Цикл специальных дисциплин		
3.1	Техника и технология эксплуатации гостиниц 3		2
3.2	Современные методы организации обслуживания гостей в гостиницах	3	2
3.3	Профессиональные стандарты: нормы, нормативы	2	
Итого:	8		
4	Учебные деловые и ролевые игры; просмотр слайдов, видео-роликов и фильмов	4	
	Консультации	1	

5	Квалификациокныи экзамен	4	
Всего:	40	9	

Далее необходимо выбрать учебное заведение, с которым нужно заключить договор на проведение курса повышения квалификации горничных, поскольку успех учебной программы в значительной степени зависит от того человека, который будет заниматься обучением персонала.

Предлагается заключение договора на проведение курса повышения квалификации с Институтом гостиничного бизнеса и туризма Российского Университета Дружбы Народов. Университет имеет лицензию на образовательную деятельность, и поэтому затраты на обучение относятся на себестоимость услуг.

Важнейшей составной частью контроля, анализа и корректировки обучения является проверка знаний, навыков и умений. Многообразие методов контроля представлены в таблице 17 их можно разделить на четыре этана: предварительный, текущий, периодический (рубежный) и итоговый контроль.

Таблица 17

Методы контроля обучения

Метод контроля	Описание метода
Предварительный контроль	Его целью является определить наличие и качество знаний навыков и умений у работников до начала процесса обучения.
Текущий контроль	Его основное назначение - дать информацию о ходе и качестве выполнения работником конкретного вида учебной работы. Текущий контроль проводится в ходе всех видов занятий в форме, избранной обучающим, а также при проведении контрольных мероприятий, что позволяет получать непрерывную информацию о ходе и качестве усвоения знаний и на основе этого оперативно вносить изменения в учебный процесс.
Периодический (рубежный) контроль	Определяет качество изучения работниками учебного материала по разделам. Он проводится несколько раз путем собеседований, выполнения контрольных практических заданий.
Итоговый контроль	Предназначен для проверки конечных результатов учебной деятельности, определения степени достижения поставленных целей. Основными формами итогового контроля являются индивидуальные собеседования с

	обучающимися, зачеты и экзамены.

Поскольку персонал сегодня является решающим фактором деятельности любого гостиничного предприятия, об эффективности планирования кадров свидетельствует степень достижения организационных целей, поставленных перед отелем.

Методы планирования в работе с персоналом гостиницы: составление трудового баланса; нормативный метод; метод линейного программирования; метод экспертных оценок и другие.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности проектных мероприятий

Для повышения квалификации горничных предлагается проведение лекций и практических занятий в количестве 40 часов. Оплата за каждый час работы приглашенного преподавателя - 550 рублей.

Затраты на проведение курса повышения квалификации службы номерного фонда (группа 10 человек) представлены в табл.18

Таблица 18

Затраты на курсы повышения квалификации службы номерного фонда

Наименование расходов	Сумма, руб. усл.ед.
Заработная плата преподавателям	550*40. час (22000)
Раздаточный материал (профессиональные стандарты, вопросники, тесты: программы, методические указания, анкеты и т.п.)	200*10 (2000)
Покупка видео-роликов, слайдов	400
Единый социальный налог (30%)	6600
Итого: в т.ч. на 1 человека	31000 3100
Выплаты зарплаты персоналу, обучаемому в рабочее время (оплата неисполненной работы)	50000
Итого затрат:	81000

Завершающий этап процесса обучения персонала - оценка эффективности обучения персонала. Его основная цель заключается в анализе

влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации

Формула расхода на обучаемый персонал.

$Pn=n \times k \times t_д$

P_n- расходы на обучаемый персонал, руб.;

п - кол-во обучаемых сотрудников, чел.;

к - заработная плата в расчете на день, руб.;

$t_д$ - количество дней обучения по программе.

Pn = 10 x 500 x 10 = 50000

Формула сумма затрат на обучение.

$\Sigma З=Зоб+ P_n$

$З_0б$ - затраты на обучение по программе, руб.

Σ З = 31000 + 50000 = 81000

Проведенное обследование показало, что спустя 3 года, персонал начинает «деградировать», если он не обучается: использует старые технологии и методы работы, а, следовательно, ухудшается качество услуг. Для того чтобы своевременно выявлять «узкие» места в работе горничных, руководству гостиницы следует осуществляет доплату в размере 10% к заработной плате 3 горничным (старшие горничные). В случае обучения 1 раз в 3 года по такой программе всех горничных, необходимость в доплатах отпадает. Следовательно, экономия фонда оплаты труда составит 15000 х 0,1 х 12 х 3 х 3 = 162000 тыс.руб.

Формула прироста прибыли за счет экономии фонда оплаты труда.

$Э_{пр}=ΔФОП+ \Sigma З$

ΔФОП - экономия фонда оплаты труда, руб.;

Σ З - сумма затрат на обучение по программе.

$Э_{пр}$ = 162000 ч- 81000 = 2

Таким образом, эффективность обучения составила 2. Иными словами, каждый затраченный рубль на обучение дает эффект в размере 2

рубля. Это действительно хороший результат, который говорит о том, что персонал фирмы адаптивен к новациям и реагирует на обучающие программы должным образом.

Для того чтобы работа персонала была более эффективной, недостаточно только проведение тренинга, необходим комплекс мероприятий по подготовке персонала, повышению культуры и качества обслуживания. К ним относятся:

- своевременное получение информации о своей организации;

- мотивация работников;

Для создания в гостинице обстановки, нацеленной на клиентоорентированный подход, необходимо начать с внедрения в корпоративную культуру следующие идеи:

Каждому новичку из числа принятых специалистов и общего персонала предлагается выдавать небольшую карточку с напечатанными на ней правилами и с устным наказом выучить их наизусть. Кредо начинается со слов: «We are Ladies and Gentelmen serwing Ladies and Gentelmmen», т.е. «Мы - леди и джентльмены, которые служат другим леди и джентльменам». В лексиконе гостиничных работников не должно быть слов «служащий», «горничная», «дворецкий» или «официант». Их следует заменить на обращения «леди» и «джентльмен».



Рисунок 3. «Золотые принципы» для персонала

На рисунке 3 приведены перечисление всех шести «золотых принципов», которые необходимо использовать. Воодушевление персонала гостиницы через предлагаемый вводный курс, читаемый новичкам со стороны менеджеров, делает работу новых гостиничных работников результативнее, одновременно повышая уровень их мотивации. Задача менеджеров, воодушевляя персонал и формируя у людей чувства собственной принадлежности к гостиничному предприятию, создавать такую внутреннюю атмосферу в управляемом трудовом коллективе, чтобы все подчиненные сотрудники понимали, что они — одно общее целое. Тогда это будет атмосфера, в которой приятно и хочется работать и в которой не нужно идти на компромисс с собственными ценностями и принципами. В этой связи можно будет с большой степенью достоверности утверждать, что в такой атмосфере внутри трудового коллектива гостиницы кроится секрет успеха доброжелательных взаимоотношений, выстраиваемых персоналом гостиницы с гостями, прибывающими в отель на размещение. Тем самым формируется система управления отношениями с гостями гостиницы, характеризующая качество предоставляемых гостиничных услуг персоналом.

Таким образом, основными источниками лояльности служат: честность и прозрачность в отношении гостиницы к работнику; умение менеджмента дать работнику ощущение своей значимости, оцененности личного вклада в общее дело; достойное вознаграждение и ощущение справедливости вознаграждения за труд.

Кроме того, поскольку работающие практиканты ухудшают качество обслуживания, были разработаны ряд мероприятий, при исполнении которых можно значительно повысить эффективность использования практикантов и сгладить негативные моменты.

Необходимо правильно отбирать практикантов, путем предварительного интервью и делать необходимые выводы, подходит ли практикант по своим качествам на данную должность. Также следует включить в договор с учебным заведением на выбор лучших практикантов.

Увеличение практики до полугода, можно разбить по частям.

Выводы по главе 3

Для повышения квалификации горничных предлагается проведение лекций и практических занятий в количестве 40 часов. Оплата за каждый час работы приглашенного преподавателя - 550 рублей.

Затраты на проведение курса повышения квалификации службы номерного фонда (группа 10 человек)

Завершающий этап процесса обучения персонала - оценка эффективности обучения персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации

Проведенное обследование показало, что спустя 3 года, персонал начинает «деградировать», если он не обучается: использует старые технологии и методы работы, а, следовательно, ухудшается качество услуг. Для того чтобы своевременно выявлять «узкие» места в работе горничных, руководству гостиницы следует осуществляет доплату в размере 10% к заработной плате 3 горничным (старшие горничные). В случае обучения 1 раз в 3 года по такой программе всех горничных, необходимость в доплатах отпадает. Следовательно, экономия фонда оплаты труда составит 15000 х 0,1 х 12 х 3 х 3 = 162000 тыс.руб.

Формула прироста прибыли за счет экономии фонда оплаты труда.

$Э_{пр}=ΔФОП+ \Sigma З$

ΔФОП - экономия фонда оплаты труда, руб.;

Σ З - сумма затрат на обучение по программе.

$Э_{пр}$ = 162000 ч- 81000 = 2

Таким образом, эффективность обучения составила 2. Иными словами, каждый затраченный рубль на обучение дает эффект в размере 2 рубля. Это действительно хороший результат, который говорит о том, что персонал фирмы адаптивен к новациям и реагирует на обучающие программы должным образом.

Заключение

Исходя из анализа материала представленного в работе можно сделать следующие выводы:

Можно сделать вывод о том, что обучение и повышение квалификации должны быть полезными и результативными для отдельных работников и, как следствие, для организации в целом. Только в этом случае руководство может рассматривать обучение как одно из ведущих направлений развития организации, инструмент стратегического управления.

К основным принципам обучения персонала можно отнести: принцип объективности, доступности, достоверности, соответствия и надежности.

Существуют два наиболее распространенные формы проведению обучения: с отрывом от работы и на рабочем месте.

Различают следующие виды обучения: Подготовка кадров, Повышение квалификации, Переподготовка кадров

Различают несколько этапов формирования программы обучения персонала гостиниц:

-определение качественной (чему учить) и количественной (сколько сотрудников нуждается в обучение) потребности предприятия в обучение персонала, которая, в свою очередь, будет зависеть от целей самого предприятия и от самих работников, их индивидуальных характеристик (возраста, образования, опыта работы и т.д.)

-создание общекорпоративного плана и выбор метода обучения.

- формирование бюджета обучения

-обсуждение, корректировка и утверждение планов с руководством.

-проведение программы обучения

-осуществление контроля проведения обучения и его результатов.

Гостиница «Лотте Отель Москва» является первой корейской гостиницей в России и первым заграничным проектом азиатского конгломерата «Lotte Hotels&Resorts» («Лотте Хотелс энд Резортс»). Объединив лучшие традиции западной и восточной культуры, гостиница представляет собой отель международного класса, который привносит на российский рынок новое понимание сервиса высшего качества.

Вид организационной структуры гостиницы «Lotte Hotel Moscow» - как уже отмечалось линейно-функциональный. Сегодня данный вид организации является основным базовым типом структур.

Отличительной чертой гостиница ЗАО «ЛОТТЕ РУС» будет являться то, что это единственная гостиница сети, которая является членом The Leading Hotels of The World (LHW), и помимо внутренних стандартов Lotte, гостиница следует стандартам LHW в отношение клиентов.

Качественный и количественный состав персонала гостиницы «Lotte Hotel Moscow» являются сбалансированными и не нуждаются в изменениях. Вместе с тем, принимая во внимание тот факт, что в организации преобладают работники преимущественно со средним и средним специальным образованием преимущественно в возрасте до 40 лет, важно эффективно организовать обучение персонала, которое позволит гостинице повысить качество обслуживания, а следовательно, сформировать дополнительные конкурентные преимущества.

По результатам проведенного исследования было установлено, что в «Lotte Hotel Moscow» реализуется целый комплекс обучающих мер, направленных на повышение квалификации персонала и повышение качества обслуживания клиентов. Вместе с тем система обучения персонала гостиницы не лишена недостатков. Прежде всего следует отметить, что в гостинице в полном объеме не проводится планирование обучения, тренинги носят нерегулярный характер, а их тематика не всегда соответствует реальным потребностям персонала. Так, например, в результате наблюдения за работой отдельных сотрудников и подразделений гостиницы были

отмечены явные недостатки коммуникационных навыков со стороны большинства представителей службы безопасности. Есть случаи некорректного обращения с гостями представителями службы безопасности, которые необходимо избегать и предотвращать по возможности, именно сотрудникам отдела по работе с гостями. Также проанализировав расписание тренингов для персонала за два месяца, не было зафиксировано ни одного тренинга по этикету делового общения, а также управление конфликтами.

Для повышения квалификации горничных предлагается проведение лекций и практических занятий в количестве 40 часов. Оплата за каждый час работы приглашенного преподавателя - 550 рублей.

Затраты на проведение курса повышения квалификации службы номерного фонда (группа 10 человек)

Завершающий этап процесса обучения персонала - оценка эффективности обучения персонала. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации

Проведенное обследование показало, что спустя 3 года, персонал начинает «деградировать», если он не обучается: использует старые технологии и методы работы, а, следовательно, ухудшается качество услуг. Для того чтобы своевременно выявлять «узкие» места в работе горничных, руководству гостиницы следует осуществляет доплату в размере 10% к заработной плате 3 горничным (старшие горничные). В случае обучения 1 раз в 3 года по такой программе всех горничных, необходимость в доплатах отпадает. Следовательно, экономия фонда оплаты труда составит 15000 х 0,1 х 12 х 3 х 3 = 162000 тыс.руб.

Формула прироста прибыли за счет экономии фонда оплаты труда.

$Э_{пр}=ΔФОП+ \Sigma З$

ΔФОП - экономия фонда оплаты труда, руб.;

Σ З - сумма затрат на обучение по программе.

$Э_{пр}$ = 162000 ч- 81000 = 2

Таким образом, эффективность обучения составила 2. Иными словами, каждый затраченный рубль на обучение дает эффект в размере 2 рубля. Это действительно хороший результат, который говорит о том, что персонал фирмы адаптивен к новациям и реагирует на обучающие программы должным образом.

Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017)(с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017)//Собрание законодательства РФ", 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3
2. ГОСТ Р ИСО 10015-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению"(утв. и введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 N 567-ст)-Режим доступа:http://www.consultant.ru
3. Ахметьянова А.А., Ризванова М.А. Повышение уровня компетентности персонала как условие развития гостиничной индустрии//В сборнике: Стратегия Республики Башкортостан - 2030: приоритеты экономического роста Сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции. 2017. С. 92-95.
4. Балашов А. И., Тертышный С. А. Экономика: Учебник.М.:Зерцало,2015.-405 с
5. Берестов Д.Е. Персонал как главный фактор повышения конкурентоспособности гостиниц//В сборнике: научные достижения и открытия современной молодёжи сборник статей победителей международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2017. С. 536-537.
6. Богданова А.С. Обучение персонала как фактор успеха компании//В сборнике: Наука и образование в XXI веке Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции : в 2 частях. ООО «АР-Консалт». 2018. С. 107-110.
7. Верхова А.А., Мандрыко А.В. Профессиональное обучение персонала//В сборнике: Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: региональный аспект Материалы
8. Гавристова Е.Н. Особенности проведения и организации тренингов на примере гостиниц //Инновационная наука. 2018. № 6. С. 54-57.

9. Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала//Электронный обучающий курс / Екатеринбург, 2017.-308с.
10. Городнова А.А. Современные подходы к обучению персонала организации//В сборнике: Социально-экономические преобразования и проблемы Сборник научных трудов. Нижний Новгород, 2016. С. 13-22.
11. Грунистая О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала. //Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. № 10. 2014. - С. 89-94.
12. Есаян А.В. Анализ профессионального обучения персонала гостиниц в России на примере предприятий индустрии гостеприимства города Москвы//Научно-методический электронный журнал Концепт. 2017. Т. 39. С. 1466-1470.
13. Жукова О.О., Никулина Ю.Н. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации //Интерактивная наука. 2017. № 2 (12). С. 189-192.
14. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах.-М.:Форум-Инфа-М,2018.-416с.
15. Захаров В.В. Обучение персонала как инструмент повышения эффективности предприятия//Управление инвестициями и инновациями. 2018. № 1. С. 44-47.
16. Использование активных и интерактивных образовательных технологий: метод. рекомендации / авт.-сост. М.Г. Савельева, Т.А. Новикова, Н.М. Костина; отв. ред. Е.Н. Анголенко. - Ижевск: Изд-во «Удмуртский университет», 2013. - 44 с.
17. Калошина Т.Ю., Сусская В.В. Управление персоналом: обучение персонала организации//В сборнике: Теория и практика современной аграрной науки сборник национальной (Всероссийской) научной конференции. Новосибирский государственный аграрный университет. 2018. С. 776-778.
18. Карпухин М.Ю. Обучение персонала организации: сущность и

виды //Аграрный вестник Урала. 2017. № 1 (155). С. 17.

19. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. – М.: «Русайнс», 2015. – 162 с.
20. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала. //Управленческие науки. № 2 (11). 2014. - С. 70-77.
21. Кирьянова А.И. Обучение как средство повышения лояльности персонала //В сборнике: Студенческая наука: современные реалии Сборник материалов Международной студенческой научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. 2017. С. 146-150.
22. Колосова Е.В. Профессиональное обучение персонала как важный элемент качества услуг индустрии туризма//В книге: проблемы и перспективы индустрии гостеприимства, туризма и спорта// сборник статей. Российский Экономический университет имени Г.В. Плеханова. Уфа, 2018. С. 100-103.
23. Коптева К.В., Бакшеева О.А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации. //Основы экономики, управления и права. № 5 (11). 2013. - С. 77-81.
24. Короленко В.О., Мысова О.С. Инновационные методы обучения персонала как способ повышения конкурентоспособности гостиничных предприятий//В сборнике: Научная весна-2017 Сборник научных трудов. Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) Донского государственного технического университета в г. Шахты. 2017. С. 195-199.
25. Лустина Т.Н. Формирование и использование компетентностного подхода к управлению персоналом гостиничных предприятий//Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. № 2 (72). С. 73-86
26. Лустина Т.Н., Панова А.Г. Использование современных персонал-

технологий в индустрии гостеприимства (на примере гостиничных предприятий города Москвы)//Сервис plus. 2018. Т. 12. № 1. С. 32-42.

27. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании. //Дельта науки. № 2. 2015. - С. 10-16.
28. Молодькова Э.Б. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации//Журнал правовых и экономических исследований. 2017. № 2. С. 108-112.
29. Моргунов Е.В. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Дело, 2013. - 470 с.
30. Никольская Е.Ю. Методика внедрения профессиональных стандартов на предприятиях индустрии гостеприимства//Научный вестник МГИИТ. 2016. № 4 (42). С. 39-49
31. Оганян К.М. Модель формирования и динамика развития интеллектуальных ресурсов организации. //Гуманитарий Юга России. № 3. 2014. - С.150-164.
32. Окунцева С.В., Третяк П.Н. Новые технологии подготовки и переподготовки персонала гостиницы//Индустрия туризма: возможности, приоритеты, проблемы и перспективы. 2018. Т. 12. № 1. С. 238-243.
33. Павлова Е.М. Современные подходы к обучению и развитию персонала//Электронный научный журнал. 2017. № 2-2 (17). С. 155-159.
34. Полевая М.М., Третьякова А.А. Менеджмент и управление персоналом в гостиничном сервисе.-М.: "Академия",2017.-224с.
35. Полятыкина М.А. Обучение персонала как фактор повышения экономической эффективности//В сборнике: Начало в науке материалы IV международной научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов: в 3 частях. 2017. С. 259-263.
36. Сергучев П.А. Совершенствование организации обучения персонала//Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 26. С. 66-71.

37. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций / А.Л. Слободской. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. - 214 с.
38. Соколова О.А. Образовательные технологии интерактивного обучения в высшем профессиональном образовании / О.А. Соколова // Наука. Искусство. Культура. 2014. - №3. - С. 195-199.
39. Степанова Т.В. Организация деятельности гостиницы по развитию персонала гостиницы//В сборнике: экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 100-102
40. Султанбекова О.Е. Внутрифирменное обучение персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации. //Наука в современном обществе. № 5. 2014. - С. 98-100.
41. Сухомлинов А.В., Середний А.А. Современные подходы к профессиональному обучению персонала//Железнодорожный транспорт. 2018. № 6. С. 63-66.
42. Фомиченко И.А., Шапова Д.А. Повышение эффективности персонала гостиниц с помощью современных методов обучения//В сборнике: Неделя науки СПбПУ материалы научной конференции с международным участием. 2016. С. 213-216.
43. Хныкнн Г. Организация и проведение аттестации работников// Трудовое право. - 2012. - №4. - С. 30-33.
44. Чукина И.О. Обучение персонала на основе компетентностного подхода//Студенческий вестник. 2018. № 2-2 (22). С. 14-16.
45. Шапова Д.А., Фомиченко И.А. Повышение эффективности работы персонала гостиниц с помощью современных методов обучения//В сборнике: Неделя науки СПбПУ материалы научной конференции с международным участием. 2016. С. 481-484.
46. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. - М.: Экономическая школа, 2014. - 200 с.

Приложение 1

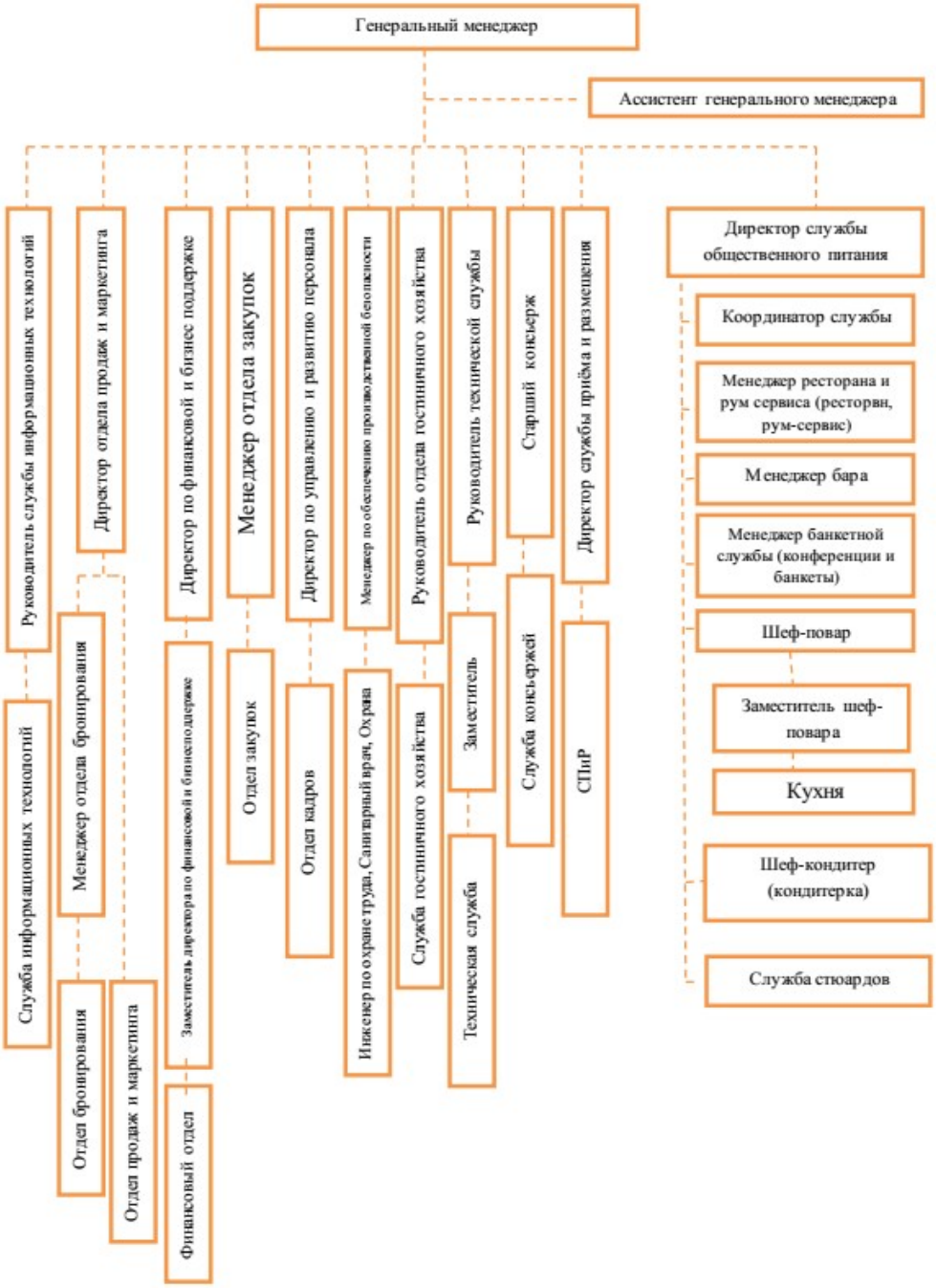

Рисунок 1. Организационная структура Lotte Hotel Moscow

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ _____ / Меликян С. В. /
подпись *(Ф.И.О.)*

«___» _____ 201__ г.