

УДК 331.361:005.95:338

ЦЕЛЕВОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СФЕРЕ ГОСТЕПРИИМСТВА

Селюков М.В., Рогова А.В.

ФГАОУ ВПО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», Белгород, Россия (308015, г. Белгород, ул. Победы, 85), Selyukov@bsu.edu.ru

В статье рассматриваются вопросы, связанные с развитием персонала в сфере гостеприимства, разработкой целевого подхода к этому процессу, описываются роль и влияние профессионального развития персонала на повышение социально-экономической эффективности отечественной гостиничной индустрии. Раскрывается сущность целевого подхода к развитию персонала в гостинице, представлена авторская модель целевого развития персонала в сфере гостеприимства. Особое внимание уделяется иерархии и структуре задач целевого развития персонала, исследованию факторов и элементов, лежащих в основе процесса формирования целевого подхода к обучению персонала, описывается система современных методов обучения персонала, в частности модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу **Shadowing**, обучение по методу **Secondment**, обучение по методу **Buddying**.

Ключевые слова: целевое развитие персонала в организациях сферы гостеприимства, обучение персонала, методы обучения персонала, управление персоналом в гостинице.

TARGETED PERSONNEL DEVELOPMENT AS A FACTOR OF SUCCESSFUL ACTIVITY OF THE ORGANIZATIONS IN THE SPHERE OF HOSPITALITY

Selyukov M.V., Rogova A.V.

Belgorod state national research university, Belgorod, Russia (308015, Belgorod, Pobeda, 85), Selyukov@bsu.edu.ru

The article considers the issues related to the development of personnel in the sphere of hospitality, the development of a targeted approach to this process, describes the role and impact of professional development of the staff at improving the socio-economic efficiency of the domestic hotel industry. Reveals the essence of goal-oriented approach to the development of the staff in the hotel, presents the author's model of targeted personnel development in the field of hospitality. Special attention is given to the hierarchy and structure of the tasks of the designated personnel development, research of factors and elements that underpin the process the formation of trust approach to the training of staff, described the system of the modern methods of personnel training, in particular modular training, distance learning, mentoring, learning by doing, learning by working groups, metaphorical game, training by the method of «Shadowing», training on the method of «Secondment», training on the method of «Buddying».

Key words: targeted personnel development in the sphere of hospitality, staff training, methods of teaching staff, management of the personnel in the hotel.

В настоящее время гостиничный бизнес является одним из перспективных и доходных направлений в сфере социально-культурного сервиса. Люди обладают денежными средствами для отдыха и путешествий, а значит и для проживания в отелях. Гостиницы становятся весьма востребованы. На фоне общего подъема экономики страны сфера гостеприимства начинает возрождаться. Однако большим минусом остается низкое качество сервиса, комфортности номеров и культуры обслуживания со стороны персонала. Все это усиливает актуальность вопросов, связанных с развитием персонала в сфере гостеприимства, разработкой целевого подхода к этому процессу.

На сегодняшний день в деловом мире утвердилась философия, центральным звеном которой является тезис о решающей роли человека в жизнедеятельности любой организации.

Теперь организации заинтересованы в том, чтобы в составе персонала все большее место занимали работники с аналитическими способностями, склонные к поиску нового в сфере своей деятельности. Речь идет, по существу, о стратегической кадровой политике, направленной на подготовку и насыщение всех звеньев производства рабочей силой с творческими возможностями [5].

Это выдвинуло на повестку дня требование разработки целевого подхода к непрерывному развитию персонала, то есть проведения комплекса мероприятий, способствующих полному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации сферы гостеприимства посредством эффективного достижения ее стратегических и тактических целей.

Классический подход к развитию персонала в организации можно проиллюстрировать следующим определением: «развитие персонала представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры» [3]. Целевой же подход к развитию персонала, в сущности, предполагает построение оптимальной для организации системы развития персонала, позволяющей достигнуть поставленных целей, определенных результатов и минимизировать затраты, а также рассматривать обучение персонала как фактор мотивации.

Таким образом, целью развития персонала как кадрового процесса в организациях сферы гостеприимства будет являться повышение трудового потенциала работников для достижения определенного социально-экономического результата. Почти каждый человек обладает значительным потенциалом личного и профессионального роста, и по мере удорожания человеческих ресурсов становится все более важным задействовать этот потенциал. Посредством целенаправленного поощрения организация открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и развивать личные качества для решения будущих задач. Тем самым создается кадровое ядро, состоящее из высококвалифицированного персонала, способного решать поставленные цели и задачи, и осуществляется опережающая подготовка персонала.

При формировании целевого подхода к профессиональному развитию персонала следует отметить, что это, как правило, обучение взрослых, поэтому приемы и способы, используемые в системе базовой подготовки, должны быть модернизированы, так как поведение взрослых в процессе обучения зависит от множества различных факторов, например:

а) чем старше обучаемый, тем сильнее развит его индивидуальный подход и его учебная концепция;

- б) роль обучаемого в период базовой подготовки плохо сочеталась с ролью взрослого;
- в) взрослые практически не сталкивались с активными формами обучения (индивидуального и группового направления) [5].

Также профессиональное развитие персонала гостиницы необходимо рассматривать с позиции человеческого фактора (человека как носителя профессионального опыта) и с позиции формирования и развития кадрового потенциала организации. Профессиональное развитие организации, рассматриваемое с позиций человеческого фактора, имеет чисто личностный смысл и тождественно понятию «профессиональное развитие персонала». С позиции же формирования и развития кадрового потенциала речь, прежде всего, идет о развитии должностной структуры организации, потребности которой связаны с профессиональным опытом персонала, целями организации [6].

Иерархия и структура задач целевого развития персонала в организациях гостиничной индустрии представлена в таблице 1.

Формирование целевого развития персонала в сфере гостеприимства должно строиться на учете трех факторов.

1. Знания являются основой развития способностей персонала, они содействуют формированию усилий человека. В контексте развития персонала различают два вида знаний:

а) специфические знания, которые нужны ежедневно для решения совершенно определенных текущих задач, которые не могут быть определены должностными обязанностями. Это специализированные профессиональные знания, которые приобретает персонал вместе с опытом работы;

б) общие профессиональные знания, которые приобретаются в процессе получения образования и дальнейшей подготовки кадров.

2. Возможности означают условия использования полученных знаний, они определяют индивидуальный коэффициент полезного действия знаний, их реализацию. Развитие персонала, прежде всего, связано с приведением знаний сотрудников в соответствие с их возможностями. В рамках своих возможностей и на основе собственной деятельности сотрудники расширяют свой опыт.

3. Поведение персонала, как фактор развития, стало играть все более заметную роль при управлении группой, солидарном стиле лидерства. Без учета особенностей поведения, взаимоотношений, межличностных и неформальных коммуникаций, а только на основе повышения знаний и возможностей нельзя обеспечить развитие персонала [5].

Таблица 1 – Структура целей и задач развития персонала организации [6]

Область развития	Задачи	Личность	Организация
Стратегические цели	Улучшение адаптационных способностей и развитие инновационных качеств работников	Углубление и расширение самобезопасности и персональной стабильности. Развитие потенциала личности	Развитие кадрового потенциала, формирование команды как объекта группового управления
Оперативные и тактические цели	Совершенствование профессиональных знаний и способностей. Работа с персоналом, его обучение	Ориентация работников на профессиональную карьеру внутри организации. Развитие творческого потенциала личности	Развитие персонала в соответствии с изменениями организации

В целом система целевого развития персонала организации в сфере гостеприимства состоит из комплекса элементов, содействующих повышению кадрового потенциала организации в соответствии с ее целями.

К элементам системы целевого развития персонала можно отнести следующие:

- 1) элемент организационной структуры – штатное расписание;
- 2) элементы развития кадрового потенциала: профессиональная карьера; ротация; замещение должностей;
- 3) элементы развития личного потенциала: переквалификация; повышение квалификации (явное или скрытое) путем самоподготовки;
- 4) информационные элементы: анализ рынка образования; анализ предложений и спроса на образование внутри организации; персонифицированная система данных о развитии кадров; результаты аттестации и оценки работы персонала [2].

Анализ элементов системы позволяет определить последовательность целевого развития персонала как процесса изменений, тесно связанного с кадровой политикой организации (рис. 1).

Важнейшим средством целевого развития персонала является профессиональное обучение, представляющее собой процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Формально профессиональное целевое развитие шире, чем профессиональное обучение, и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть условным, поскольку они служат одной цели – подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач.



Рис. 1. Целевое развитие персонала в организации (гостинице).

Обучение персонала гостиничного хозяйства – это организованный, целенаправленный, непрерывный процесс овладения знаниями в сфере сервиса, умениями обслуживания и способами общения сотрудников, под руководствами специалистов, чтобы клиент всегда оставался доволен предоставлением услуг гостиницы [1].

В результате обучения работники приобретают чувство гордости за сопричастность в решении главных задач гостиницы и удовлетворение от своей работы, что способствует более качественному обслуживанию гостей. Правильно обученный персонал может качественно предоставлять необходимые услуги клиентам, что помогает создать положительный имидж гостиницы и стать конкурентоспособным предприятием на рынке туризма.

В настоящее время все более активно начинают входить в российскую практику современные методы обучения персонала, перекочевавшие с Запада. К числу таких методов относятся: модульное обучение, дистанционное обучение, наставничество, обучение действием, обучение в рабочих группах, метафорическая игра, обучение по методу Shadowing,

обучение по методу Secondment, обучение по методу Buddying. О распространенности тех или иных методов обучения в России и на Западе свидетельствуют статистические данные [4].

Российские компании

- Модульное обучение – 83%
- Дистанционное обучение – 37%
- Наставничество – 78%
- Рабочие группы – 60%
- Метафорическая игра – 45%
- Обучение методом Shadowing (1) – 1%
- Обучение методом Secondment (2) – 1%
- Обучение методом Buddying (3) – 5%
- Обучение действием – 56%

Западные компании

- Модульное обучение – 81%
- Дистанционное обучение – 54%
- Наставничество – 72%
- Рабочие группы – 65%
- Метафорическая игра – 15%
- Обучение методом Shadowing (1) – 71%
- Обучение методом Secondment (2) – 65%
- Обучение методом Buddying (3) – 85%
- Обучение действием – 70%

Целевое развитие персонала в организациях гостиничной индустрии предполагает использование, прежде всего, активных методов обучения персонала гостиницы, максимальное внедрение в процессе обучения компьютерных и информационных технологий. В настоящее время в отечественной индустрии гостеприимства активно используются следующие методы обучения персонала (рис. 2).



Рис. 2. Методы обучения персонала в индустрии гостеприимства.

Первый метод, Shadowing, переводится с английского языка как «быть тенью». Суть его заключается в том, что к работающему сотруднику прикрепляют другого работника, желающего занимать такую же должность. То есть у «тени» появляется возможность окунуться в рабочий процесс, подробно изучить все функции и действия, выполняемые в течение дня до этого работающим специалистом [2].

Таким образом, сотрудник становится свидетелем «нескольких дней жизни» другого менеджера, получает информацию об особенностях выбранной карьеры, плюсах и минусах работы. После окончания этого метода проводится интервью с менеджером и беседа о выводах, которые были в процессе сделаны им. Этот способ обучения прекрасно подойдёт для того случая, когда руководитель хочет переквалифицировать работника на другую специальность.

Данный метод часто используется для привлечения перспективных студентов вузов, у которых при таких условиях будет возможность реально увидеть и оценить то, чем они собираются заниматься в будущем. Это помогает выявить пробелы в знаниях и вовремя их восполнить.

Следующий метод, Secondment, с английского означает «командирование». Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника переводят на время в отдел гостиницы, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Временное перемещение может быть как краткосрочным (около 80 часов рабочего времени), так и долгосрочным (около года). Оно применяется как внутри организации, так и в подразделениях гостиницы. При его использовании у специалиста появляется возможность понять, как работает другой отдел отеля, и использовать эти навыки для повышения эффективности работы собственного подразделения [5].

Данный метод пока мало применяется на практике в российских гостиницах, так как в нашей стране пока не отработан механизм замещения сотрудников, отправляемых в командировку.

Третий метод – Buddying. При данном способе к менеджеру прикрепляют сотрудника, которого он должен опекать. Английское слово buddy означает «приятель», то есть работники находятся в равном положении, а руководитель выступает не как наставник, который даёт конкретные задания и указания, а как опекун, который помогает и поддерживает подчиненного [4]. Тот в свою очередь может оценивать работу менеджера и давать объективную обратную связь о моментах, которые упускает руководитель, и советовать более

эффективные действия. Конечно, прежде чем приступить к данному методу, необходимо обучить сотрудника грамотно делать выводы и правильно их излагать.

Это очень актуальный метод в наши дни, так как в таком быстром ритме жизни, в постоянной спешке иногда сложно отследить насколько профессионально можно решить те или иные ситуации. Бывает полезно взглянуть на реакцию со стороны. Метод Buddying реже всего используется в российских компаниях, тогда как на Западе он распространен довольно широко.

Гостиницы, которые используют этот метод обучения, отмечают, что после него в коллективе улучшается взаимопонимание и снижается напряжение между руководителем и подчиненными.

Ниже, в таблице 2, рассмотрены подробно преимущества применения всех выше перечисленных методов обучения персонала.

Таблица 2 – Преимущества применения методов обучения персонала [4]

Название методов обучения персонала	Преимущества
Метод Shadowing	<ol style="list-style-type: none">1. У работника появляется возможность понять реальную обстановку на разных уровнях гостиницы.2. Процесс адаптации сотрудника стремительно ускоряется к новому виду деятельности.3. Улучшение имиджа гостиницы посредством демонстрации аспектов активного развития персонала
Метод Secondment	<ol style="list-style-type: none">1. Укрепление командного духа гостиницы.2. Личностное развитие каждого работника.3. Улучшение знаний межличностного общения
Метод Buddying	<ol style="list-style-type: none">1. Сотрудник получает объективную информацию о своей работе.2. Происходит личностный и профессиональный рост сотрудника.3. Создаются условия для интерактивного общения

Гостиничное хозяйство в настоящее время представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Новые концепции создаются с целью максимального удовлетворения потребностей клиентов. В гостиничном и туристическом бизнесе слово «сервис» означает систему мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта. И с каждым годом требования к услугам повышаются. И чем выше культура и качество услуг обслуживания гостей, тем выше имидж гостиницы, тем привлекательнее она для клиентов [2].

Важной задачей для отелей является создание репутации предприятия высокого качества обслуживания, которое обеспечивается коллективными усилиями работников всех

служб гостиницы, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведением работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучению и внедрению новых техник обучения персонала.

В условиях сегодняшней конкуренции предприятия индустрии гостеприимства не могут больше опираться на традиционные неэффективные методы управления и обучения менеджеров.

Очень важно разработать политику обучения персонала, так как отсутствие специализированных программ приводит к резкому снижению уровня мотивации сотрудников в данной гостинице.

В целях удовлетворения потребностей современного клиента в предоставлении гостиничных услуг большое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке её на прочный научный фундамент.

Успех гостиницы на рынке туристских услуг во многом зависит от персонала, который в ней работает. Наряду с профессиональными знаниями, необходимыми для качественного обслуживания гостей, важную роль играет форма представления этих знаний, то есть форма подачи информации о продаваемых услугах.

Обучение позволяет не только сохранять и распространять среди сотрудников традиционные ценности и приоритеты организационной культуры, но и пропагандировать новые подходы.

В российских же компаниях процент использования современных методов не дотягивает минимального значения. Так что стоит присмотреться к новым методам обучения персонала, их использование может повысить мотивацию и интерес сотрудников к работе.

Таким образом, процесс формирования целевого подхода к развитию персонала в организациях сферы гостеприимства является важнейшим фактором их успешной деятельности, достижения поставленных целей и задач. Это особенно справедливо в современных условиях, когда развитие инновационных подходов к ведению бизнеса значительно ускоряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Внедрение в деятельность гостиницы предлагаемых методов и способов обучения персонала позволит улучшить систему управления персоналом, что напрямую повлияет на результаты конкурентоспособности организации гостиничного хозяйства, поможет повысить качество предоставляемых услуг в отеле и привлечь большее количество клиентов.

Список литературы

1. Ананьева Н.В. Управление персоналом в гостинице : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 235 с.

2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : КНОРУС, 2009. – 368 с.
3. Магура М. Как повысить отдачу от обучения персонала // Управление персоналом. – 2000. – № 11.
4. Официальный сайт Тренингового центра «AgentSchool». Современные формы обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.agentscholl.ru>.
5. Федорова Н.В., Минченков О.Ю. Управление персоналом организации. – М. : Кнорус, 2005. – 416 с.
6. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб. : ИД «Нева», 2003. – 182 с.

Рецензенты

Матузенко Е.В., д.э.н., профессор кафедры коммерческой деятельности и рекламы Белгородского университета кооперации, экономики и права, г. Белгород.

Усатова Л.В., д.э.н., профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита Белгородского государственного национального исследовательского университета, г. Белгород.