

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт социального образования  
Факультет туризма и гостиничного сервиса  
Кафедра туризма и гостеприимства

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТЕЛЯ**

*Выпускная квалификационная работа*

*по направлению подготовки 43.03.03 - Гостиничное дело*

Исполнитель:  
Четверов Антон  
Анатольевич,  
студент ГГ-41

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Допущен к защите  
зав. кафедрой туризма и  
гостеприимства

\_\_\_\_\_ А. И. Фишелева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Научный руководитель:  
Е. Г. Радыгина,  
канд. пед. наук, доцент

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Екатеринбург 2017

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТЕЛЯ</b>	6
1.1. Направления профессионального повышения квалификации персонала	6
1.2. Методы профессионального повышения квалификации персонала	20
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТЕЛЯ «АТРИУМ ПАЛАС ОТЕЛЬ»</b>	34
2.1. Характеристика отеля «Атриум Палас Отель»	34
2.2. Программа повышения квалификации персонала отеля «Атриум Палас Отель»	43
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	59
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ</b>	61
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Организационная структура отеля «Атриум Палас Отель»</b>	65
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Анкета кандидата на должность</b>	66
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Анкета для гостей отеля «Атриум Палас Отель»</b>	69
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Анкета для работников отеля «Атриум Палас Отель»</b>	70
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Организационный план программы повышения квалификации персонала отеля «Атриум Палас Отель»</b>	71
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Лист оценки эффективности повышения квалификации</b>	72

## **ВВЕДЕНИЕ**

В минувшие года индустрия туризма в России развивается стремительными темпами. Развитие туризма и гостиничной индустрии неразрывно связано. Современный отель - это предприятие, на котором работают люди различных профессий, различного образовательного уровня. Чем больше в России станет хороших отелей, тем быстрее будет развиваться въездной и внутренний туризм. Отели, как средство размещения занимают одно из основных мест в формировании туристского продукта. Соответственно, чем выше качество обслуживания в отеле, тем выше гарантия оказания услуг на уровне мировых стандартов, и тем выше конкурентоспособность российского туристского бизнеса на зарубежных рынках. За последние годы резко возросли требования к качеству обслуживания, комфортности отелей у российских граждан, которые теперь имеют возможность сравнить условия проживания в наших и зарубежных отелях.

В ходе формирования и развития сотрудника в организации индустрии туризма особую значимость представляют знания. Развитие сотрудников, в целом, сопряжено с приведением их знаний в соответствие с их способностями. В рамках собственных способностей и на основе собственной работы они и развивают свой опыт.

Организации индустрии туризма применяют специализированные способы и системы управления профессиональным развитием персонала, представляющие собой процедуру непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний работникам организации.

Повышения квалификации для персонала российских туристских организаций имеет особое значение, так как экономическое возрождение такой отрасли экономики, как туризм, невозможно без квалифицированных кадров, владеющих современными знаниями и навыками эффективного решения вопросов функционирования в области туризма.

Повышению квалификации – это не просто получение новых знаний, знакомство с новыми возможностями и новыми решениями. Результатом повышения квалификации должна стать способность персонала находить все более эффективные решения в каждодневной деятельности гостиничного предприятия.

Высокопрофессиональные специалисты - это основа и гарантия имиджа отеля.

**Актуальность работы:** На каждом предприятии возникает необходимость в пополнении знаний персонала. Цели повышения квалификации персонала, формируются в интересах роста квалификации, профессиональной компетентности работников. Развитие персонала предполагает целесообразное усиление наиболее важных для профессиональной деятельности сторон личности сотрудников. При этом личное развитие персонала, согласованное с положениями стратегии организации, является самым важным стратегическим фактором успеха организации, при естественном внимании к росту квалификации каждого сотрудника. Успешность любой организации, напрямую зависит от профессионализма персонала, и в связи с этим существует необходимость проведения обучающих мероприятий для сотрудников компании.

Анализ литературы по проблемам повышения квалификации персонала на предприятиях сферы гостеприимства, а также практика разработок и внедрения конкретных проектов на базе гостиниц Екатеринбурга выявили ограниченность подходов, средств, методов и отсутствие систематизированных наработок, а потенциал организационного обучения на российских предприятиях гостеприимства все еще полностью не используется. Это позволило выявить следующее противоречие: с одной стороны, необходимость системного подхода к обучению и повышению профессиональной квалификации работников гостиницы на основе применения новых методов и форм и отсутствие систематизированных, научно - обоснованных подходов к организации и содержанию повышения

квалификации в реальных условиях действующего предприятия гостеприимства, с другой стороны.

Для написания работы были использованы учебники и учебные пособия, периодические издания следующих авторов: Базаров, Т. Ю., Балашова, Е. А., Веснин, В. Р., Нагимова З.А., Сафонова, Л.В., Сорокина, А.В., Лукашевич В.В., Лукичева Л.И., Нагимова З.А., Чудновский, А. Д. и др.

**Проблема** заключается в отсутствии системного подхода к повышению квалификации персонала гостиничного предприятия.

**Объектом** исследования является профессиональная квалификация работников гостиничного предприятия.

**Предмет** исследования - система повышения квалификации персонала гостиничного предприятия (на примере «Атриум Палас Отель»).

**Цель** выпускной квалификационной работы - разработка содержания системы повышения квалификации работников гостиничного предприятия.

**Задачи:**

1. Изучить подходы к повышению квалификации персонала гостиничного предприятия;
2. Рассмотреть направления и методы повышения квалификации персонала;
3. Разработать содержание системы повышения квалификации персонала в «Атриум Палас Отель».

Исследование проводилось на базе гостиничного предприятия «Атриум Палас Отель».

**Структура.** Выпускное квалификационное исследование состоит из введения, двух глав, заключения, списка источников и литературы, и приложений.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОТЕЛЯ**

## **1.1. Направления профессионального повышения квалификации персонала**

Размещение занимает центральное место в комплексе услуг, предоставляемых туристам во время путешествия, и являются неотъемлемой частью каждого тура.

Средства размещения, под которыми понимают любой объект, регулярно или эпизодически предоставляющий места для ночевки, составляют основу туристской индустрии. В многообразии этих средств особое место принадлежит гостиничной индустрии.

Гостиничная индустрия как вид экономической деятельности включает предоставление гостиничных услуг и организацию краткосрочного проживания в гостиницах, кемпингах, мотелях, школьных и студенческих общежитиях, домах для приезжих и т.п. К этой деятельности относят и услуги ресторанов [5, с.25].

По определению Всемирной Туристской Организации (ВТО), гостиница – это коллективное средство размещения, состоящее из определенного количества номеров, имеющее единое руководство, предоставляющее набор услуг (минимум – заправку постелей, уборку номера и санузла) и максимум, в зависимости от категории гостиницы.

Работа в сфере гостиничного обслуживания имеет ряд особенностей, среди которых можно отметить следующие:

- под одной гостиничной крышей работают специалисты разных специальностей. При этом практически любая услуга, предлагаемая клиенту, требует кооперации нескольких служб и, соответственно, координации действий работников разных специальностей.

Отсюда вытекает приоритетность хорошей координации разных служб и разных специалистов, которые должны взаимодействовать таким образом, чтобы все возникающие у клиентов проблемы решались оперативно и без

вмешательства высшего руководства отеля. Клиент обычно высказывает все свои претензии службе приема. И если, например, его претензии вызваны качеством уборки номера, то исправлять состояние должна работа номерного фонда, которая непосредственно не подчиняется службе приема. Без налаженного взаимодействия различных служб проблемы быстро решить не удастся;

- большинство массовых профессий в отеле не требует высокой квалификации от работников. Именно поэтому в зарубежных отелях так много эмигрантов из развивающихся стран, работающих горничными, уборщиками и т.д.;

- работа персонала гостиницы, особенно тех, кто непосредственно общается с клиентами, требует навыков и желания находить общий язык с самыми разнообразными людьми, поскольку среди постояльцев бывают богатые и бедные, молодые и пожилые, спокойные и вспыльчивые, пьяные и трезвые, представители разных специальностей, в том числе и криминальные элементы;

- работа отеля – это своего рода не останавливающееся производство: отель работает 24 часа в сутки, 365 дней в году. У менеджеров рабочий день не нормирован и практически всегда больше 8 ч. в день (часто до 70 часов в неделю). При этом работа менеджеров высшего уровня отличается высокой долей разговорных контактов и относительно недолгим временем, потраченным на работу с письмами и документами. Работа менеджеров отличается высокими нервными нагрузками. Необходимы умения принимать быстрые решения и постоянная готовность к любым нестандартным ситуациям: например, одновременный приезд двух важных гостей, желающих заехать в один «президентский» номер. Отсюда профессиональные болезни гостиничных менеджеров – язва, гипертония, сердечная недостаточность, а также алкоголизм. Для работников службы общественного питания возможна опасность нежелательного прибавления веса [23, с.83]

Гостиничный рынок обладает своими чертами, гостиничная услуга – продукт нестандартный. Приходится иметь дело практически с недвижимостью. Гостиничный номер невозможно перемещать с места на место во время продажи. Практически продается не сам номер, а право занять его на фиксированное время. В большинстве ситуаций, обычных для индустрии гостеприимства, предложение услуги требует пребывания и того, кто оказывает ее, и того, кому она оказывается.

Другой нюанс гостиничной деятельности в том, что не только персонал, но и гости должны знать обязательные условия, при которых услуга может быть оказана. На этой почве нередко появляются недоразумения с гостями, не знающими, за какие услуги они обязаны заблаговременно уплатить, а за какие сразу же по окончании оказания услуги. Менеджеры, организующие гостиничные услуги, должны управлять не только своими подчиненными, но и гостями, эта специфика услуг индустрии гостеприимства выражается в неотделимости от источника и объекта услуги.

Принципиальной индивидуальностью гостиничных услуг, отличающей их, прежде всего от услуг индустрии, где в большей степени используется автоматизированная техника, является обширная роль людей в производственном процессе. Вовлечение человеческого фактора оказывает мощное воздействие на неоднородность, изменчивость качества и связанный с ними недостаток стандартизации, что представляет одну из важных проблем в сфере развития гостиничных услуг. Для решения данной задачи на почти всех гостиничных предприятиях введены стандарты сервиса – комплекс обязательных для выполнения правил обслуживания гостей, которые призваны обеспечивать установленный уровень качества всех производимых операций [45, с.265].

Одну из главных ролей в репутации гостиницы играет персонал — самая уязвимая и нестабильная составляющая успеха гостиничного бизнеса. Имя гостиницы основательно зависит от человеческого фактора. Без



квалифицированного обслуживающего персонала отель мертв, как бы ни был великолепен его интерьер. Можно устроить гостя в совершенно убранном шикарном номере, однако если при этом его плохо обслужить, он больше сюда не придет и посоветует тоже своим знакомым. Поэтому известный лозунг «Кадры решают все» можно именовать девизом гостиничного бизнеса [51, с.179].

Персонал – сотрудники организации, работающие по найму и владеющие определенными качественными характеристиками, необходимыми для достижения целей организации [16, с. 105].

Гостиничное хозяйство включает в себя очень много служб, в которых работают люди различных профессий. У входа приезжих встречают швейцары. Располагают гостей в номерах и непосредственно общаются с ними работники служб приема и обслуживания. Следят за чистотой жилья горничные. Круглые сутки трудятся повара, официанты, метрдотели, чью работу обеспечивают хозяйственные службы. Все совместно они и формируют атмосферу гостеприимства.

Любой отель имеет свои собственные стандарты для обслуживающего персонала, определяемые классом гостиницы, сегментом рынка, в котором она работает, спектром дополнительных услуг, причиной сезонности, конкуренцией, системой управления персоналом, осуществляющей не только подбор сотрудников, но и выбор модели управления предприятием.

Управление должно быть обычным и гибким, гарантировать эффективность и конкурентоспособность, ориентироваться на отбор и расстановку сотрудников, формирование трудовых ресурсов предприятия.

Более престижная и высокооплачиваемая работа в отеле связана с приемом и обслуживанием гостей. В различных гостиницах надлежащие должности именуются по-разному — портье, менеджеры по приему гостей, кассир-администратор. Эти сотрудники — лицо гостиницы, и от их поведения зависят первичные впечатления гостя о пребывании в стране, городе и самом отеле.

*Портье (кассир-администратор)* встречает гостей, проводит все операции по их оформлению, выдает ключи, получает оплату, контролирует их отъезд. Важным условием для претендента на должность работника службы приема является свободное владение английским языком. В некоторых пятизвездочных отелях требуется знать второй язык, обычно французский или немецкий. В данный момент все гостиницы высоких категорий компьютеризованы, при этом некоторые имеют личные компьютерные программы управления гостиничным комплексом, потому сотрудники службы приема обязаны обладать навыками работы на компьютере на уровне пользователя.

Раньше работа кассира-администратора считалась только женской, однако в данный момент в службе приема все чаще можно увидеть молодых мужчин. С мужским персоналом спокойнее в случае происхождения какой-нибудь конфликтной ситуации.

*Гостиничный менеджер* из особой службы по взаимодействию с гостями, соответствующей пятизвездочным отелям, исполняет собственные и деловые задания того или иного гостя: приобретает авиа- и железнодорожные билеты, оформляет прокат автомобилей, устраивает экскурсии в другие города, покупает билеты в театры, заказывает столик в ресторане, ночном клубе, помогает продлить визу. Если гостю предоставляется максимум услуг, то, приезжая в следующий раз, он непременно остановится там, где ему понравилось.

*Отдел продаж* отвечает за заполняемость гостиницы: его сотрудники заключают договоры с турагентствами и иными заинтересованными структурами. Рядовые менеджеры по продажам (sales managers) исполняют всю работу с документами (подготовка договоров, отправка факсов), а руководители непосредственно ведут переговоры.

Вообще, чтобы продавать гостиничные номера, нужно иметь особенный склад нрава, уметь вызывать доверие, ненавязчиво убеждать.

Общение с людьми, открытое и доброжелательное — основной элемент гостиничного бизнеса.

*Горничной* за смену нужно прибрать с десятков двухкомнатных номеров так, чтобы в них не осталось ни пылинки. При этом имеется четко определенное время, отведенное на уборку одного номера, и горничная каждую минуту делает конкретно то, что ей положено делать. Достаточно часто оплата труда горничной зависит от числа убранных номеров. Эта тяжелая неквалифицированная работа оплачивается низко, однако горничные время от времени получают чаевые, которые гости оставляют в номере.

Обычно горничные набираются опыта в гостиницах не высшего ранга, а в пятизвездочные отели горничных, как и иной обслуживающий персонал, принимают в основном по рекомендациям работающего персонала из гостиниц наиболее низких категорий. Но и там не гарантируется высокая плата, а спрос очень строг.

В высококлассных отелях разработаны стандарты поведения для работников данного отеля: как они обязаны выглядеть, говорить с гостями, вести телефонные переговоры. Существует даже такая специальная должность в кадровой службе, как специалист по соблюдению стандартов поведения, который следит в течение дня за поведением сотрудников. Стандарты разработаны на всех уровнях, полностью для всех должностей.

К внешнему виду обслуживающего персонала предъявляются довольно строгие требования. Не должно быть ничего лишнего; исключаются джинсы, кожаная одежда, мини-юбки, неопрятные прически. В некоторых гостиницах горничные несколько раз в день меняют форменную одежду, чтобы всегда выглядеть опрятными.

Обслуживать гостя следует так, чтобы он, даже будучи в плохом настроении, не смог найти повода для недовольства. Только при таком условии можно удержаться в этом бизнесе.

Качество предлагаемых услуг в гостинице — это ее репутация, гарантия конкурентоспособности и популярности. Хорошее впечатление

производит та гостиница, где обслуживание ненавязчиво, работников не слышно и не видно, но при этом все пожелания гостя исполняются. Все выполняется как бы само собой: везде чистота, везде красиво, персонал излишне не мелькает перед глазами.

Гостиница — это непрерывный труд всего персонала ради комфорта клиента. В гостиничном предприятии нет таких должностей и мест, на которых работник может ничего не делать [51, с.183].

Хорошей гостиницей традиционно считается та, где весь персонал объединен одной целью — угодить гостю. И если его радушно встретят, предоставят чистый номер, вкусный обед, но вдруг неожиданно нагрубят в баре, то пропадут все предыдущие усилия персонала, так как гость уедет недовольным. Поэтому к подбору сотрудников в гостиницах относятся чрезвычайно ответственно.

Эффективность труда должна постоянно становиться больше, а достичь этого можно путем повышения квалификации и обучения кадров.

Квалификация персонала — это комплекс знаний и умений персонала, необходимых для выполнения работы определенной сложности.

Квалификационные требования — это требования к подготовке, профессиональным знаниям, мастерству и опыту, а также соответствующему состоянию здоровья, которые дают специалисту возможность надлежащим образом осуществлять свои функции.

В последнее время проектирование в отелях дополнительных возможностей для карьерного роста воспринимается как одна из основных целей службы по персоналу. Удержать подающего надежды сотрудника в отеле возможно только тогда, когда он будет представлять себе перспективу карьерного роста, каждая новая ступень которого будет сопровождаться повышением. На предприятиях гостиничной индустрии должны создаваться программы повышения квалификации или тренинговые программы, закрепляющие или повышающие какие-либо навыки. Как правило, такая

программа должна разрабатываться для сотрудников каждого подразделения гостиницы.

Так, например, для службы размещения возможно введение разрядности сотрудников: портье первой категории и портье второй категории. Однако естественным является то, что новый работник будет выполнять свои обязанности с меньшей эффективностью, чем сотрудник, работающий на предприятии давно. Даже небольшая разница в заработной плате позволит повысить мотивационные потребности новых сотрудников в изучении своих профессиональных навыков.

Переход из одного разряда в другой можно ограничить рамками программы повышения квалификации и не ограничивать временными рамками. Так, если новый сотрудник, принятый после начального обучения в службу размещения на должность портье первой категории, изъявляет желание пройти аттестацию и получить вторую категорию, ему необходимо лишь успешно пройти повышение квалификации по соответствующей программе и сдать квалификационной комиссии экзамен.

Как правило, такая программа обучения должна формироваться и проходить без отрыва от производственной деятельности ее участников. Таким образом, сотрудники подчеркивают свою личную заинтересованность в повышении своих профессиональных качеств, а гостиница материально стимулирует их к этому. Но в то же время такие программы должны давать желаемый производственный результат. Для этого необходимо регулярно проводить исследование их эффективности, чтобы учесть все недочеты. Программы повышения квалификации становятся все более популярными в гостиничном бизнесе, а следовательно значимыми.

Работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. В связи с очень быстро изменяющимися как внешними, так и внутренними условиями функционирования организации, перед организацией возникает

необходимость подготовки персонала, как к сегодняшним условиям, так и к завтрашним изменениям.

Повышение квалификации персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешить конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях [41, с. 140].

Целью повышения квалификации является подготовка персонала для выполнения определенной работы. Традиционно профессиональная подготовка осуществлялась в колледжах и институтах. Существует также профессиональная подготовка работников, осуществляемая внутри туристского, гостиничного и ресторанного предприятия. Цели обучения с точки зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются. Немецкие специалисты В.Барц и Х.Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация управления персоналом;
- овладение умением понимать и решать проблемы;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения наемного работника В.Барц и Х.Шайбл определяют следующие цели повышения квалификации:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

В целях определения потребности в повышении квалификации и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценить специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

По мнению С.В.Шекшни, следующие факторы могут мотивировать сотрудников на активное участие в программах обучения:

1. Стремление сохранить работу, остаться на занимаемой должности;
2. Желание получить повышение или занять новую должность;
3. Заинтересованность в увеличении заработной платы;
4. Интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
5. Желание установить контакты с другими участниками программы.

Обучение кадров и профессиональная адаптация персонала имеют несколько направлений:

- обучение при поступлении нового сотрудника в организацию;
- обучение при перемещении сотрудника на другую должность или изменении объема работ;
- обучение сотрудников при выявлении некачественного исполнения ими своих профессиональных обязанностей;
- развивающее обучение для менеджеров и сотрудников, желающих повысить свой уровень профессиональной квалификации;
- обучение при изменении технологии работы или взаимодействия отделов и структурных подразделений гостиничного предприятия.

Важной целью повышения квалификации при поступлении нового сотрудника на работу на предприятие гостиничной индустрии являются скорейшая адаптация человека к предлагаемым условиям работы, создание

условий для получения максимальной отдачи от сотрудника в максимально короткие сроки.

Обучение должно быть четко спланировано и, проходить по определенной программе, разработанной для данной профессиональной категории. Так, например, в обязательном порядке каждый новый сотрудник должен проходить так называемый ориентирующий тренинг, направленный на ознакомление сотрудников с историей предприятия, принципами гостеприимства, основами корпоративной культуры, правилами безопасности.

В настоящее время существует несколько моделей обучения [39, с.19]:

1) пассивная – ученик выступает в роли «объекта» обучения (слушает и смотрит);

2) активная – ученик выступает «субъектом» обучения (самостоятельная работа, творческие задания);

3) интерактивная – *inter* (взаимный), *act* (действовать). Процесс обучения осуществляется в условиях постоянного, активного взаимодействия всех учащихся. Ученик и учитель являются равноправными субъектами обучения.

*Концепции и технологии обучения* [53, с.109]:

В процессе обучения можно выделить как минимум содержательную (чему учить), процессуальную (как обучить), мотивационную (как активировать деятельность учащихся) и организационную (как структурировать деятельность преподавателя и учащихся) стороны. Каждой из этих сторон соответствует ряд концепций. Так, первой стороне соответствуют концепции содержательного обобщения, генерализации учебного материала, интеграции учебных предметов и др. Процессуальной стороне – концепции программированного, проблемного, интерактивного обучения и др. Мотивационной – концепции мотивационного обеспечения учебного процесса, формирования познавательных интересов и прочее. Организационной – идеи гуманистической педагогики, концепции



педагогики сотрудничества, «погружения» в учебный предмет, концентрированного обучения и др. Все эти концепции в свою очередь обеспечиваются технологиями. Например, концепции проблемного обучения соответствуют такие его технологии: проблемно-диалоговое обучение; проблемно-задачное; проблемно-алгоритмическое; проблемно-контекстное; проблемно-модельное; проблемно-модульное; проблемно-компьютерное обучение.

*Основные подходы к повышению квалификации персонала [48, с.120]:*

На различных этапах функционирования организации сервисной и экскурсионно-туристической службы, возникает потребность пополнения знаний персонала. Цели обучения персонала формируются в интересах роста квалификации, профессиональной компетентности работников. Развитие персонала предполагает целесообразное усилие наиболее важных для профессиональной деятельности сторон личности сотрудников. При этом личностное развитие персонала, согласованное с положениями организации, является самым важным стратегическим фактором успеха организации, при естественном внимании к росту квалификации каждого сотрудника.

Наиболее существенным моментом при создании программ повышения квалификации персонала является ориентация на потребности организации в этой области, что в свою очередь, определяется стратегическими целями организации, ее тактикой и актуальным уровнем развития сотрудников. По мнению С.В. Шекшни, факторами, под воздействием которых складываются потребности организации в развитии своего персонала, являются:

- Динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- Развитие техники и технологии, влекущие за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- Изменение стратегии развития организации;
- Создание новой организационной структуры;
- Освоение новых видов деятельности [48, с.122].

Любой сотрудник гостиницы должен хорошо ориентироваться на своем рабочем месте, обслуживающий персонал таких служб, как служба размещения, служба номерного фонда, ресторанная служба, служба консьержей, служба бизнес - услуг и так далее, должен иметь четкое представление о ресурсах и площадях гостиницы, чтобы грамотно и полно информировать об этом гостей. Для сотрудников этих служб должна проводиться подобная экскурсия по гостиничному фонду.

Каждый сотрудник должен отчетливо представлять свою роль в производственном цикле. Для этого обучение новых сотрудников предполагает:

- учебные занятия (теоретического плана) в соответствии с должностной инструкцией;
- стажировку в соответствии с требованиями должностной инструкции;
- практические занятия с целью достижения требуемого стандартами гостеприимства уровня подготовки;
- постоянную отработку навыков в соответствии с существующими профессиональными стандартами.

Как правило, схемы введения нового сотрудника в должность могут варьироваться на разных предприятиях гостиничной индустрии. Так, например, известна практика, когда функции по обучению нового сотрудника разделяют между собой несколько специалистов. При этом вводный курс по стандартам гостеприимства, экскурсию по гостинице и вопросы стандартов поведения и внешнего вида с новым сотрудником разбирает штатный психолог. Курс профессиональных теоретических и практических навыков берет на себя тренинг-менеджер, а закрепление и отработку этих навыков с сотрудником осуществляет прикрепленный к нему наставник из уже работающего персонала. Такое сопровождение может длиться от месяца до трех – на весь испытательный срок, с тем чтобы по его истечении новый сотрудник мог выполнять свои профессиональные обязанности на уровне с основным персоналом.

Развитие персонала является одним из важнейших факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие персонала играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Развитие персонала – многоаспектная проблема, которая охватывает ряд направлений направленных на обеспечение качества персонала. Первая из узловых программ – повышение квалификации работников [12, с.81].

Как известно, знания имеют тенденцию устаревать, и возникает потребность в новом обучении. В основе новых знаний лежит повышение квалификации. Необходимо понять, что обучение – это непрерывный процесс.

Повышение квалификации по Кабушкину Н.И. – это постоянный процесс обновления знаний. Изменения в обществе, в экономике, в нашем жизненном укладе требуют постоянного изменения. Развитие рыночных отношений привело к созданию новых форм организации, что выдвигает значительно более высокие требования к уровню подготовки персонала.

Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, сотрудники становятся более конкурентноспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне его [2, с.70]. Получение в процессе профессиональной подготовки новых знаний способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Возможность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влияние на принятие ими решения работать в той или иной организации, а капиталовложения в профессиональное развитие создают благоприятный климат, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации.

Выигрывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифицированную рабочую

силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат [55, с.76].

Развитие персонала имеет цель усилить мотивацию через повышение квалификации, что весьма важно как для сотрудника, так и для гостиницы. Квалифицированные и мотивированные сотрудники очень ценны для экономического успеха гостиницы. Благодаря последовательному развитию персонала работники готовятся к выполнению в будущем более высоких требований. Поэтому развитие персонала носит характер внутрифирменных инвестиций [3, с.23].

Жесткая конкурентная борьба между организациями индустрии туризма и гостеприимства приводит к появлению новых моделей организации и управления туристской деятельностью компаний. Это связано со стремлением получения преимуществ в производстве, продвижении, распределении и сбыте услуг, в повышении профессионализма персонала. Поэтому в современном туристском бизнесе жесткую конкурентную борьбу выдерживают только те организации, которые могут предложить своим клиентам высококачественное обслуживание.

Персонал в индустрии туризма и гостеприимства является важнейшей составной частью конечного продукта, и, следовательно, качество обслуживания зависит от мастерства и сознательности служащих. Эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристской организации.

## **1.2. Методы профессионального повышения квалификации**

Спектр современных методов повышения квалификации в России очень широк и многообразен. Существует множество методов по повышению квалификации персонала, которые каждая организация выбирает для своих сотрудников:

1. Самостоятельные занятия. Они не требуют присутствия преподавателя и проходят в индивидуальном режиме. Используются самые

разные материалы: книги, корпоративные печатные документы, а так же аудио-, видео-, мультимедийные тренинги и обучающие программы на CD. Несомненные преимущества самообразования – низкая стоимость, свобода выбора места и времени занятий.

2. В процессе работы. Эта группа методов применяется для обучения непосредственно в ходе профессиональной деятельности. Это обучение на рабочих местах, развивающие проекты, стажировки, ротация, ученичество и наставничество (коучинг) применяется в тех случаях, когда практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалиста. Этот вид повышения квалификации так эффективен, что в некоторых случаях становится постоянной формой работы менеджера с подчиненными. Плюсы таких форм обучения очевидны. Сохраняя формальные и неформальные отношения и укрепляя командный дух, они приносят пользу обеим сторонам учебного процесса. С материальной точки зрения они крайне выгодны работодателю, т.к. помимо всего прочего не требуют выделения дополнительного рабочего времени. Однако ограничиться ими может позволить себе лишь небольшая компания (10-15 человек).

С целью модернизации организационно- управленческой деятельности в организациях сервиса и туризма стали использовать современные технологии личного и группового сопровождения персонала – коучинга.

Коучинг – это процесс, способствующий реализации обучения и развития и, следовательно, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося [31, с.99].

Личный коучинг – совместная работа коуча и клиента, направленная на максимально быстрое и эффективное достижение клиентом его целей [48, с.123].

Коучинг для команд – особая технология групповой работы, в процессе которой сотрудники решают актуальные для организации задачи за минимальное время с максимальным эффектом. Используется весь интеллектуальный потенциал группы, и каждый член группы берет на себя

ответственность за принятые решения. Семинары и тренинги по различным направлениям, в которых используются знания из смежных областей.

Персональный коучинг в своем нынешнем виде появился в 1980-х годах в США, его автором является Томас Дж. Леонард. В 1982 году Леонард начал практиковать коучинг. Он объединил все знания в данном направлении в формальную структуру знаний и методов. В 1992 году Леонард организовал Университет коучинга. Данный вид профессиональной деятельности становится все более и более популярным.

Управление изменениями в организации в стиле коучинг – уникальное сочетание индивидуальной работы с руководителями – инициаторами изменений, работы с группами и командами, сопровождение внедрения изменений. Максимальное использование внутренних ресурсов организации, минимализация сопротивления сотрудников.

Авторы теории коучинга предметом выделяют настоящее – привычки, установки, поведение, которое клиент хочет исправить и будущее, то есть все те новые навыки и установки, которые необходимы для достижения поставленных целей. Задачей коучинга является создание условий, в которых человек самостоятельно учится, отвечает на поставленные вопросы, осознает свои потребности и видит эффективные пути достижения своих целей. Основа коучинга – цели клиента, стратегии, решения.

Коучер – специалист, предоставляющий услуги коучинга. Основной целью коучера является обнаружить в клиенте ресурсы и убедить его, чтобы он регулярно их использовал для решения жизненных проблем. Основная задача занятий коучем – определение и реализация путей к целям. Коучи работают не с проблемами, но с задачами, целями, выборами, возможностями. Квалифицированный коуч понимает, когда клиент нуждается в чем-то большем, нежели коучинг, то в таких случаях направляет его к соответствующему специалисту. Лишь в тех ситуациях, когда коуч уверен, что предварительная работа с психотерапевтом не требуется, он приступает к коучу. Коучеры часто специализируются в какой-либо

специфической области или проблеме, например, утрата, сфера межличностных отношений, бесплодие, посттравматический стресс и др.

Коучинг не предполагает соревновательности и не основывается на отношениях выигрыша – проигрыша; клиент соревнуется только с самим собой и совершенствуется только для собственного удовлетворения. Занятия основываются на искренних, доверительных отношениях. Основы для коучинга – поддерживающие отношения равенства. Коучер является специалистом, он беседует с клиентом на равных и не навязывает своего мнения. Клиент является специалистом в отношении самого себя и своей жизни. Коуч работает только в том случае, если отношения равенства понимаются клиентом правильно с самого начала и поддерживаются на протяжении всей работы. Побудительный импульс для приглашения коуча – это потребность в изменениях. Изменения могут быть как внешними, так и внутренними – изменение отношения, образа мыслей и установок. Сфера изменений не ограничена.

Коучинг на рабочем месте в большей степени ориентирован на конкретный результат [48, с.124]. Цель – расширить деятельность служащего, реализовать его потенциал. Специалист по управлению персоналом может привлекать коучера или коучеров для проведения встреч по темам: стратегическое планирование; стресс, депрессия и эмоциональное выгорание и пр.

3. Формы обучения за пределами рабочего места строятся на использовании как традиционных (лекции, семинары, чтение литературы), так и активных методах обучения (деловые игры, ситуационное обучение – case study), тренинги, обучение действием.

Тренинг – часть планируемой активности организации, сосредоточенной на повышении профессиональных знаний и умений или на модификацию привычных способов рабочего поведения. Особенность тренинга как способа преднамеренных изменений связана, в частности, с

его способностями по трансформации не только психологических переменных конкретного человека, но и характеристик групп и организаций.

Доказывая потребность непосредственно коллективной работы, К.Левин утверждал, что большая часть устойчивых изменений в установках и поведении личности совершается в групповом, а не индивидуальном контексте. Кроме того, что в коллективной работе участники обучаются, наблюдая за поведением друг друга, они получают возможность практически немедленно понимать происходящее в группе и в собственном поведении эффекты. Это в существенной мере увеличивает производительность специалиста в формировании или коррекции осознаваемых им личностных и профессиональных особенностей и дает возможность замещать нерезультативные установки и способы поведения на более результативные. В таком случае тот факт, что тренинг предоставляет возможность изменить не только объем знаний, умений и навыков профессионала, но и установки, отношения, мотивационные структуры личности, необходимо признать принципиальным различием тренинга от традиционных методов воздействия. Краткое представление характерных отличительных черт тренингов:

- В тренингах накоплен обширный опыт по созданию среды, обладающей изоморфностью согласно взаимоотношению к значимым признакам профессиональной деятельности человека. Участники тренингов имеют возможность интенсивного взаимодействия с высокореалистичными моделями профессиональной деятельности, которое протекает на фоне существенного, мотивационного напряжения, сопряженного с групповым характером работы. К техникам формирования среды относятся деловые и ролевые игры, психодиагностические упражнения и пр. Адекватно информационнонасыщенная среда тренинга предоставляет участникам структурированный запас информации, содержащейся в текстовой и образной форме, что повышает вариативность поведения и надежность полученных навыков и умений в реальных ситуациях.



- Принципиальная нацеленность на объективацию поведения и работы профессионалов. Главным средством объективации выступает обратная связь (межличностная и опосредованная техническими устройствами). Можно отметить несколько положительных эффектов, которые могут быть выявлены в тренинге за счет корректной организации обратной связи:

- модификация мотивации участников посредством сбалансированного показа их успехов и неудач;
- объективирование поведения и деятельности участников тренинга;
- прочное освоение новейших моделей управления поведением благодаря различному документированию промежуточных и окончательных результатов освоения;
- оперативность обратной связи и возможность ее неискаженного возобновления в разных вариантах.

- При разработке и проведении тренинга основное внимание уделяется его целям, методам их достижения и контролированию. Основной категорией здесь представлена категория изменения.

В интересах развития организаций в последнее время используются разные тренинговые программы, которые можно совместить в следующие классы:

1) Программы, направленные на выработку целей организации и методов их достижения (тренинг философии и стратегии организации, тренинг принятия решений, тренинг стратегического мышления); к данному классу могут быть отнесены фокус - группы.

2) Программы, направленные на оптимизацию взаимодействия в организации (тренинг формирования команды, лидерский тренинг, тренинги личностного влияния, маловероятного взаимодействия, разрешения конфликтов).

3) Программы, направленные на формирование личностных качеств, способностей и умений работников организации (тренинг

креативности в менеджменте, акмеологический тренинг, тренинг эффективной коммуникации, тренинг уверенности в себе, тренинг ведения переговоров, тренинг продаж, тренинг сенситивности, регулярные тренинговые программы: мотивационный тренинг, тренинг воли, программы саморегуляции и т.д.).

Тренинг, осуществляемый в интересах развития организаций, потребует программированного, системного подхода. Ситуации, в которых руководство рассчитывает получить результаты от фрагментарного тренинга, довольно распространены и во многом приносят результаты, разочаровывающие заказчиков. Реальные и устойчивые перемены вероятны только лишь при реализации совокупности тренинговых программ, предусматривающих специфику организации и закономерности управления в крупных системах.

4. Синхронизированное электронное обучение. Данный способ предполагает синхронную работу всех обучающихся под руководством преподавателя. Большие российские кампании зачастую проводят занятия с использованием видеоконференцсвязи, если позволяет техника, то on-line – трансляция через интернет. Занятия обучающихся в виртуальных классах и рабочих группах могут быть как синхронными (чат), так и асинхронными (форум).

К плюсам данных методов можно отнести многочисленность обучения, возможность охвата удаленных филиалов, а кроме того живое общение и отсутствие синдрома одинокого студента. К минусам – высокие требования к технической оснащенности, дорогое спецоборудование, а кроме трудности, сопряженные с одновременным отрывом сотрудников от работы. Не случайно применяют их, как правило, только очень большие компании.

5. Асинхронизированное электронное обучение. Метод пользуется популярностью в средних и крупных фирмах. Формы организации такого обучения разнообразны:

- Информационно-образовательные порталы;

- Сетевые (интернет) мультимедийные курсы и обучающие программы со встроенными системами контроля;
- Компьютеризированные системы оценки (тестирования).

Ограничения на применение такого метода связаны с крупными финансовыми инвестициями в стадии внедрения, в том числе и расходами на приобретение оборудования. Пока в России существует еще один минус этих методов обучения – незначительный перечень готовых курсов.

б. Смешанное обучение. Ни одна из имеющихся форм обучения не может являться идеальной сама по себе. Любая может оказаться результативной применительно к определенной организации и ее сотрудникам. Для решения любой отдельно взятой проблемы в деятельности фирмы требуется персональный набор методов донесения и подачи материала.

В последнее время создание в отелях дополнительных возможностей для карьерного роста воспринимается как одна из главных задач службы по персоналу. Удержать перспективного работника в отеле возможно лишь в случае если он будет представлять себе перспективу карьерного роста, каждая новая ступень которого будет сопровождаться повышением зарплаты. На предприятиях гостиничной индустрии должны разрабатываться программы повышения квалификации или тренинговые программы, закрепляющие или повышающие какие-либо навыки. Как правило, подобная программа должна составляться для работников каждого структурного подразделения отеля.

Так, к примеру, для службы размещения возможно внедрение разрядности работников: портье первой категории и портье второй категории (при исполнении ими одних и тех же функций). Однако естественным является то, что новый сотрудник будет выполнять свои обязанности с наименьшей эффективностью, чем сотрудник опытный. Даже небольшая разница в заработной плате даст возможность увеличить мотивационные

потребности новых работников в овладении ими своими профессиональными навыками.

Переход из одного разряда в другой возможно ограничить рамками программы повышения квалификации и не ограничивать временными рамками. Таким образом, если новый работник, которого приняли после первичного обучения в службу размещения на должность портье первой категории, выражает стремление пройти аттестацию и получить следующую категорию, ему необходимо успешно пройти обучение по соответствующей программе и сдать квалификационной комиссии экзамен.

Как правило, такая программа обучения должна формироваться и проходить без отрыва от производственной деятельности ее сотрудников, уже после окончания ими своей основной работы. Таким образом, работники показывают свою личный интерес в повышении своего профессионального уровня, а отель материально стимулирует их к этому. В то же время такие программы должны давать желаемый результат, а потому их содержание, методы и формы должны обновляться и совершенствоваться на постоянной основе. Для этого необходимо постоянно осуществлять мониторинг их эффективности.

Программы повышения квалификации становятся все более популярными в гостиничном бизнесе, а следовательно важными.

Формы переподготовки и повышения квалификации персонала гостиницы:

- Лекции и семинары;
- Обучающие тренинги;
- Деловые игры.

Руководство отелей больше применяет смешанные формы обучения. Лекции дают возможность педагогу за непродолжительный период представить огромный объем информации и ответить на дополнительные вопросы [60, с.28]. Современные лекции имеют отличие от тех, которые раньше читали в институтах. В настоящее время больше обращаются к

интерактивному общению – проводят массовое обсуждение по рассматриваемому вопросу, дают решать практические задачи. Применяют большое количество наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по данной теме.

Семинары возлагают не малую активность на участников и применяются с целью общего обсуждения проблемы, выработка возможных решений и нахождения новых идей. Более известны и распространены семинары, приуроченные к формированию новой культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. К примеру, с созванными специалистами возможно обговорить определенные трудности, возникающие на предприятиях – проблемы сбора долгов, оптимизации документооборота, административного учета.

Тренинги призваны совершенствовать конкретные управленческие умения – управление исполнением, планирование, делегирование, мотивирование, тайм- менеджмент, эффективные продажи, переговоры, презентацию. За счет тренингов можно увеличить личную результативность работников – сформировать ориентацию на результат, умение управления нестандартными ситуациями, коммуникативные умения, лидерство [60, с.29]. На тренингах более 70% времени отдано деловым играм и их рассмотрению, закреплению более результативных стратегий поведения в стандартных деловых ситуациях. Эффективность усвоения новой информации на тренингах значительно выше, чем на лекциях и семинарах потому, что здесь приобретаются не только знания теоретического характера, но в различных ролевых играх и учебных моментах формируются практические умения и навыки. Повышению действительности тренингов способствует применение видеоаппаратуры, когда участники имеют возможность изучить видеозапись деловых игр.

Сформированные коммуникативные умения считаются профессионально значимыми для работников всех подразделений гостиницы.

Развитие коммуникативной компетентности участников в тренинге достигается за счет осознания цели взаимодействия, стратегий взаимодействия, ресурсов взаимодействия и тренировки техник взаимодействия.

В специальных программах отрабатываются профессиональные умения:

- устанавливать и поддерживать контакт;
- задавать «правильные» вопросы;
- вести «малый» разговор;
- побуждать партнера к прояснению его позиции, предложения и т.д.;
- услышать и понять то, что хотел сказать партнер;
- воспринять и понять то, что партнер не в состоянии был выразить;
- передать партнеру, что его услышали и поняли;
- выравнивать эмоциональный фон в беседе.

Таким образом, тренинг дает возможность разрешить следующие задачи:

- Создать участникам условия для осознания целей и стратегий взаимодействия с гостями, сотрудниками, партнерами по бизнесу, а также осознания собственных сильных сторон и ограничений в моментах профессионального взаимодействия;
- Развить умения результативной межличностной коммуникации с гостями, сотрудниками с целью решения производственных вопросов и достижения организационных целей, сформулировать умения партнерского общения;

Выявить пути оптимизации взаимодействия между работниками организации за счет отношения к сотрудникам как «внутренним клиентам» и формирование способностей конструктивного разрешения непростых профессиональных ситуаций.

Основные темы:

- 1) Осознание собственных сильных сторон и ограничений в деловой коммуникации.
- 2) Развитие установки на сотрудничество в процессе деловой коммуникации.
- 3) Тренировка умений:
  - Техники установления, поддерживания контакта и выхода из контакта;
  - Умение слушать и понимать позицию партнера;
  - Навыки управления собственным капиталом;
  - Навыки управления уровнем напряжения в моментах взаимодействия.

По мимо этих программ, все большую востребованность получают программы ротации сотрудников как рядового, так и административного персонала. Связанно это во многом с тем, что знакомство с работой иных отраслей и подразделений отеля позволяет впоследствии результативно сотрудничать и взаимодействовать тем службам, сотрудники которых, в том числе управляющих, прошли ротацию. Механизмы взаимодействия, отработываемые службами гостиницы, представляют большую значимость в ходе производства продаваемых услуг. Администратор номерного фонда лучше станет осознавать обстановку общения с гостем на стойке ресепшен, если какое-то время поработает, хотя бы в бэк-офисе службы приема, подготавливая «заезд».

При этом периодичность ротации персонала и схема кадровых передвижек должны быть подробно продуманы. Программа ротации должны разрабатываться с учетом особенности ее политики, принимая во внимание персональные характерные черты претендентов на работу, а так же смягчать отрицательные моменты, неизбежные в подобных процессах [42, с.69].

Еще одним методом передвижения персонала внутри службы, отделения либо отеля в целом является повышение по службе. Процедура

применения этого способа во многом находится в зависимости от основных принципов построения работы организации с кадрами.

В случае если отель применяет правило пирамиды, при котором сотрудники извне набираются только в ее основание, а далее продвигаются по ступеням пирамиды только сотрудники данного предприятия, то способ повышения по службе является значимым направлением кадровой политики отеля, которое требует разработки конкретной стратегии и тактики. Данный принцип зачастую встречается на Западе в компаниях с вечным наймом кадров. Для России в настоящий период это нехарактерно, потому в нынешних условиях правом на повышение работника пользуется представитель администрации отеля. Зачастую схема деятельности отделения персонала в данном направлении выглядит соответствующим образом:

Планирование персонала → Оценка персонала → Планирование роста руководящих кадров (резерв менеджеров) → Повышение по службе.

При выборе методов обучения отдел управления персоналом руководствуется соображениями их эффективности с точки зрения воздействия на обучающихся. При этом учитываются четыре основных принципа: актуальность, участие, повторение, обратная связь. [ 19, с.124]

После проведения соответствующих занятий – особенно если это мероприятие состоялось впервые и связано с большими расходами – работа по развитию персонала не закончена. С помощью анкет участников и наблюдения, как отразились занятия на практике, нужно установить, окупилась ли инвестиция. Часто мероприятия по повышению квалификации лучше повторить через определенное время, чтобы участники смогли закрепить новые знания [31, с.34].

Таким образом, гостиничная индустрия как вид экономической деятельности включает предоставление гостиничных услуг и организацию краткосрочного проживания в гостиницах, кемпингах, мотелях, школьных и



студенческих общежитиях, домах для приезжих и т.п. К этой деятельности относят и услуги ресторанов.

- Персонал – сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными качественными характеристиками, необходимыми для достижения целей организации.

- Эффективность труда должна постоянно увеличиваться, а достичь этого можно путем повышения квалификации и обучения кадров.

- Повышение квалификации персонала – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешить конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОТЕЛЯ «АТРИУМ ПАЛАС ОТЕЛЬ»**

### **2.1. Характеристика отеля «Атриум Палас Отель»**

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение квалификации персонала для большинства российских отелей в настоящее время приобретает особое значение. Это сопряжено с тем, что деятельность в условиях рынка предъявляет высокие требования к степени квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников: знания, навыки, установки, которые помогали персоналу благополучно работать еще вчера, на сегодняшний день утрачивают свою эффективность. Весьма стремительно меняются как внешние, так и внутренние условия функционирования организации, что ставит большую часть российских гостиничных предприятий перед потребностью подготовки персонала к нынешним и предстоящим изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость увеличения конкурентоспособности и осуществление организационных перемен требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную деятельность по повышению квалификации персонала. При этом дело не ограничивается передачей сотрудникам тех или иных знаний и формированием у них требуемых навыков. В процессе обучения работникам могут быть переданы сведения о нынешнем состоянии дел и о перспективах развития организации. Помимо этого, обучение призвано повысить степень трудовой мотивации, приверженности персонала собственной организации и включенности в ее дела.

Все больше гостиниц проводит широкомасштабное повышение квалификации персонала разных уровней, понимая, что именно обученный, квалифицированный штат и станет главным фактором в выживании и развитии предприятия.

Возрастание роли повышения квалификации обусловлено следующими факторами:

- Повышение квалификации персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации;

- Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации;
- Проведение организационных изменений невозможно без работы по повышению квалификации персонала.
- Повышение квалификации персонала требует поддержки и заинтересованного участия первых лиц организации.
- Высокопрофессиональные специалисты - это основа и гарантия имиджа отеля.

В данной работе были рассмотрены особенности профессиональной деятельности в гостиничном бизнесе, значение развития персонала в успешной деятельности гостиничного предприятия, основные подходы к обучению и образованию персонала, направления и методы профессионального повышения квалификации персонала гостиничного предприятия, концепции и технологии обучения.

В настоящее время в отеле «Атриум Палас Отель» не хватает дипломированных специалистов, которые получили бы специальную подготовку в этой области. Большинство специалистов работает не на основе знаний, а руководствуются опытом, полученным ранее или интуицией и здравым смыслом.

Проанализировав деятельность отеля «Атриум Палас Отель», мы разработали программу повышения квалификации персонала.

Программа содержит следующие мероприятия:

- 1) Обучение новых сотрудников;
- 2) Повышение знаний и навыков персонала гостиницы;
- 3) Распределение дополнительной нагрузки на других работников;
- 4) Контроль и анализ после внедрения программы.

Данная программа позволит персоналу стать ещё более вовлеченными в общее дело, а кроме того, она поможет поддерживать высокий уровень удовлетворенности клиентов.

В ходе выпускной квалификационной работы была разработана программа по повышению квалификации персонала отеля «Атриум Палас Отель», которая позволит повысить качества предоставления услуг, что соответственно поспособствует повышению конкурентоспособности гостиницы и уровню удовлетворения потребителя.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева, Г. М. Социальная психология [Текст] / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 250 с.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации [Текст] / Т. Ю. Базаров. – М. : ИПК ГС, 1996. – 312 с.
3. Балашова, Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса [Текст] / Е. А. Балашова, - М.: Вершина, 2005. – 176 с.
4. Барышев, С. Как мотивировать команду [Текст] / С. Барышев // Менеджмент сегодня. - № 6. – 2001. – с.45-49
5. Большаков, А. С. Менеджмент [Текст] / А. С. Большаков. – СПб.: Питер, 2000. – 345 с.
6. Бондарь, Н. П. Эффективное управление фирмой: Современная теория и практика [Текст] / Н. П. Бондарь. – СПб.: Питер, 1999. – 210 с.
7. Браймер, Р.А. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства США [Текст] / Под ред. Проф. Р. А. Браймер; пер. с англ. Е. Б. Цыганова. – 5-е изд. – М.: Аспект-Пресс, 1995. – 264 с.
8. Ваген, Л. В. Д. Гостиничный бизнес [Текст] / Линн Ван Дер Ваген; пер. А. Сухоруков. – Р-н-Д.: Феникс, 2001. – 416 с.
9. Вейл, П. Искусство менеджмента [Текст] / П. Вейл. – М., 1993. – 249 с.
10. Вересов, Н. Н. Психология управления [Текст]: учеб. пособие / Н. Н. Вересов. – М., 2001. – 190 с.
11. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 1998. - 280 с.
12. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский. – М., 1998. – 98 с.
13. Вогель, Д.Д. Этика бизнеса: Прошлое и настоящее. Уроки организации бизнеса [Текст] / Д.Д. Вогель, - СПб., 1994. – 156 с.

14. Волков, Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес [Текст]: Серия «Учебники, учебные пособия»/ Ю.Ф. Волков, - Ростов н/Д: Феникс, 2003. – 352 с.
15. Воронкова Л. П. Туризм, гостеприимство, сервис: Словарь-справочник / Л. П. Воронкова, М.: Аспект –Пресс, 2002. – 367 с.
16. Герчиков, В. И. Мотивация персонала [Текст]: Методическое пособие/ В.И. Герчиков, - М., 2005. – 256 с.
17. Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учеб. для студ. высш. учеб. заведений. / Н. А. Зайцева. – М.: Издательство Академия, 2003. – 224 с.
18. Исмаев, Д. К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг [Текст]: учеб. пособие / Д. К. Исмаев. – М.: Московская академия туристского и гостинично-ресторанного бизнеса при правительстве Москвы, 2004. – 150 с.
19. Лукичева Л.И. Управление персоналом: курс лекций; практические задания /Л.И.Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2004. – 264 с.
20. Макшанов, С. И. Психология тренинга [Текст] / С. И. Макшанов. – СПб.: Нева, 1997. – 234 с.
21. Марков, М. Технология и эффективность социального управления [Текст] / М. Макаров. – М.: 1992. – 150 с.
22. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] / Е. В. Маслов. – М. : 1998.- 312 с.
23. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса [Текст] / З. А. Нагимова. – СПб.: Питер, 2004. – 144 с.
24. Прихач А.Ю. Активная инновационная деятельность персонала как конкурентное преимущество [Текст] / А. Ю. Прихач. – М.: Управление персоналом, 2005, №1-2 (109).

25. Розанова, В. А. Психология управления [Текст]: учеб. пособие / В. А. Розанова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интелсинтез». – 2000. – 384 с.
26. Саак, А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учебн. пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных – СПб: Питер, 2007. – 512 с.
27. Самыгин, С.И. Психология управления [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Р-н-Д.: Феникс, 1997. – 350 с.
28. Сафонова, Л.В. Социальные технологии в сфере сервиса и туризма [Текст]: учеб. пособие / Л.В. Сафонова. – М.: Академия, 2007. – 128 с. – (Высшее профессиональное образование).
29. Сафонова, Л.В. Социальные технологии в сфере сервиса и туризма [Текст]: учеб. – метод. Пособие для самост. работы студ. / Л.В. Сафонова. – Екатеринбург: УрГПУ, 2003. – 235 с.
30. Скопылатов, И. А., Ефремов, О.Ю. Управление персоналом [Текст]: Серия «Университетский учебник» / И. А. Скопылатов. - СПб, 2000. – 399 с.
31. Сорокина, А.В., Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] / А. В. Сорокина. - М.:Альфа-М, 2009. – 304 с.
32. Стадник, А. А. Технология приема и обслуживания туристов в гостинице (Обобщение зарубежного опыта) [Текст] / А. А. Стадник. – М. : Высшая школа по туризму и гостиничному хозяйству, 1995. – 165 с.
33. Суворова, Н. Интерактивное обучение. Новые подходы [Текст] / Н. Суворова, - М.: 2005. – 194 с.
34. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М., 1997. – 336 с.
35. Управление персоналом [Текст]: учебник под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина: - М.: 1998. – 359 с.



36. Федцов, В. Г. Культура сервиса [Текст]: учеб. – практич. пособие / В.Г. Федцов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2000. – 208 с.

Организационная структура отеля «Атриум Палас Отель»



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Анкета кандидата на должность

Фамилия \_\_\_\_\_  
 Имя \_\_\_\_\_  
 Отчество \_\_\_\_\_  
 Дата рождения \_\_\_\_\_ Место рождения \_\_\_\_\_  
 Гражданство \_\_\_\_\_ Семейное положение \_\_\_\_\_  
 Количество и возраст детей \_\_\_\_\_  
 Загранпаспорт  нет  есть Водительские права, категория \_\_\_\_\_  
 Наличие автомобиля \_\_\_\_\_ Стаж вождения \_\_\_\_\_  
 Адрес проживания (с почтовым индексом) \_\_\_\_\_

Фотография

Адрес по прописке \_\_\_\_\_

Телефоны домашний \_\_\_\_\_ Факс \_\_\_\_\_  
 служебный \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_  
 контактный \_\_\_\_\_ Другое \_\_\_\_\_

Условия проживания  отдельная квартира  
 арендованная квартира  
 другое

Желаемая работа: должность, дополнительные условия	Нежелательные для Вас должности

Готовность к командировкам  да  нет

**Оплата труда** на последнем месте работы \_\_\_\_\_ руб.

минимальная требуемая на новом месте \_\_\_\_\_ руб.

**Образование** высшее  незаконченное высшее  среднее специальное

**Базовое образование**

Дата поступления	Дата окончания	Полное название учебного заведения	Форма обучения	Специальность, квалификация

**Дополнительное образование (курсы, стажировки и др.)**

Место проведения; название тренинга, семинара	Дата проведения	Длительность обучения

**Иностранные языки** (с помощью таблицы оцените свои знания: 0-не знаю языка, 3-удовлетворительно, 5-свободное владение)

Язык	Английский	Немецкий	Французский	
Разговорный				
Чтение				
Письмо				

**Знание компьютера**  пользователь  опытный пользователь  
 программист  системный программист

Укажите названия программных продуктов, которыми уверенно владеете

--

Скорость печатания  быстро  средне  медленно

**Хобби**

--

**Трудовая деятельность**

Укажите, пожалуйста, как постоянную работу, так и работу по совместительству.

**Последнее место работы**

Название предприятия	Сфера деятельности
	Должность
Дата поступления	Должностные обязанности
Дата увольнения	
Город	
<input type="checkbox"/> иностранная компания <input type="checkbox"/> СП <input type="checkbox"/> российская компания	
Общий штат организации	
Штат отдела	
Количество подчиненных	
Профессиональные достижения	
Причина поиска новой работы	

**Предыдущие места работы**

Название предприятия	Сфера деятельности
	Должность
Дата поступления	Должностные обязанности
Дата увольнения	
Город	
<input type="checkbox"/> иностранная компания <input type="checkbox"/> СП <input type="checkbox"/> российская компания	
Общий штат организации	
Штат отдела	
Количество подчиненных	
Профессиональные достижения	
Причина поиска новой работы	

**Дополнительные сведения**

(любая информация, которая, по Вашему мнению, могла бы дать более полное представление о Вас)

--

**Рекомендатели**

Ф.И.О.	Должность	Название организации	Телефоны

**Рекомендуемые** (мы были бы Вам благодарны, если Вы порекомендуете нам кого-либо как интересного и перспективного специалиста в своей области)

Ф.И.О.	Должность	Название организации	Телефоны

Как Вы узнали о нашей гостинице?

из прессы

(укажите название газеты, журнала)

от друзей

из Интернет

(укажите сайт)

другое

(укажите источник)

**Достоверность указанной мною информации подтверждаю**

**(подпись, дата)**

«    »                      20    г.

**Анкета для гостей отеля «Атриум Палас Отель»**

Мы будем Вам очень признательны, если Вы заполните эту анкету, которая, как мы надеемся, поможет нам улучшить качество обслуживания в нашей гостинице.

1. Вы останавливались у нас раньше?
  - a. Да
  - b. Нет
  
2. Как Вы узнали о нашей гостинице?
  - a. По рекомендации
  - b. Из СМИ (средств массовой информации)
  - c. Другое \_\_\_\_\_
  
3. Довольны ли Вы качеством обслуживания?
  - a. Да
  - b. Нет
  
4. Персонал гостиницы был отзывчив и дружелюбен?
  - a. Да
  - b. Нет
  
5. Оцените работу администраторов по 5-тибальной шкале (1-плохо; 5-отлично) \_\_\_\_\_
  
6. Оцените работу горничных по 5-тибальной шкале (1-плохо; 5-отлично) \_\_\_\_\_
  
7. По вашему мнению, соответствует ли качество обслуживания персонала категории гостиницы?
  - a. Да
  - b. Нет
  
8. Ваши замечания по работе:  
Рецепции \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
На этаже \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
В ресторане \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Ваши общие замечания и предложения: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
9. Вы остановитесь у нас еще?
  - a. Да
  - b. Нет

Дата заполнения \_\_\_\_\_ Номер \_\_\_\_\_

**Анкета для работников отеля «Атриум Палас Отель»**

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_

1. Оцените у Вас следующие качества по 5-тибальной шкале (1-плохо; 5-отлично):

Стрессоустойчивость	
Коммуникабельность	
Трудолюбие	
Уверенность в себе	
Решительность	
Ориентация на результат	
Умение работать в команде	
Исполнительность	
Ответственность	
Самокритичность	

2. Оцените свои знания по 5-ти бальной шкале (1-плохо; 5-отлично):

Должностные инструкции	
Иностранный язык	
Телефонный этикет	
Деловой этикет	
Поведение в конфликтах	
Техника безопасности	
Знание ПК	

3. Какой из методов обучения для вас более приемлем?

Предоставление возможности обучения собственными силами \_\_\_\_\_

Программа обучения в самой организации \_\_\_\_\_

4. Как вы относитесь к следующим формам обучения (расставьте приоритет в порядке возрастания)

Лекции	
Семинары	
Тренинги	
Ротация кадров	
Наставничество	

5. Оцените, пожалуйста, по 5-бальной шкале степень влияния на Ваше желание работать в компании следующих факторов:

Престиж компании \_\_\_\_\_

Стабильность компании \_\_\_\_\_

Возможность профессионального роста \_\_\_\_\_

Возможность служебного роста \_\_\_\_\_

Интересная творческая работа \_\_\_\_\_

Дружелюбный коллектив \_\_\_\_\_

Возможность повышения материального благосостояния \_\_\_\_\_

Комфортные условия работы \_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### Организационный план

Матрица ответственности процесса «Внедрение программы повышения квалификации персонала в отеле «Атриум Палас Отель»

ДОЛЖНОСТНЫЕ ЛИЦА ЭТАПЫ ПРОЦЕССА	Директор гостиницы	Главный бухгалтер	Менеджер по персоналу	Менеджер по кадрам	Управляю щий
<b>ПОДГОТОВКА</b>					
Выявление потребности предприятия в программе	в		у		о/у
Анализ существующих программ	в		у		о
Оценка потенциальных конкурентов	в		у		о
Составление бизнес-плана	в/о			у	у
Разработка нормативно-методической документации	в		о/у	у	у
<b>ПРОЦЕСС</b>					
Распределение дополнительной нагрузки на других работников	в		у/о		у
Поиск и выбор сторонних специалистов (лингвистический центр, тренинговая компания)	в			о/у	у
Проведение цикла тренингов	в		о/у		у
Составление сметы расходов		в/о			у
Составление графика обучения	в		у		о/у
<b>ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ</b>					
Завершение проекта	в	о	у		у
Анализ результатов	в	о	у		у
Осуществление проектных работ	в		у		у
Формирование бюджетов доходов и расходов		в/о			у
Контроль расходов и доходов	в	о			у

О - ответственный за процесс, В - владелец процесса, У - участник процесса.



Лист оценки эффективности повышения квалификации

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_

1. Применение полученных знаний в работе		
Знания не применяются	1 2 3 4 5	Знания активно применяются
2. Полезность полученных методических материалов		
Материалы не представляют большого интереса	1 2 3 4 5	Материалы полезные, используются в работе
3. Желание работника делиться с коллегами полученными знаниями		
Не проявляет желания поделится информацией	1 2 3 4 5	Активно делиться с коллегами знаниями

Общая оценка обучения

После обучения существенно увеличилась эффективность работы	
После обучения повысилась эффективность работы	
Результаты обучения не сказались на эффективности работы в настоящее время, но необходимы для ближайшей перспективы	
Обучение полезно для общего развития специалиста	
Обучение неэффективно, заявленная программа не соответствует реализуемой	

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

Подпись руководителя \_\_\_\_\_