



## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

пособия с использованием европейского опыта развития сферы туризма.

Лучшие магистранты АлтГТУ прошли обучение и научную практику в зарубежных вузах. Для магистрантов АлтГТУ приезжали читать лекции директора институтов по туризму, профессора из зарубежных стран-партнеров. Проводились совместные конференции с привлечением всех вузов – участников программы. Сегодня при утверждении исследовательских тем магистрантов основной акцент делается на определение стратегического направления в развитии своего региона. Важное значение имеет также исследование развития туризма в сопредельных приграничных территориях Китая, Казахстана, Монголии. За счет президентского гранта «Русский мир», выигранного кафедрой «Сервис и туризм», были изданы учебные пособия для подготовки китайских студентов, которые использовались преподавателями при проведении занятий в китайских вузах-партнерах.

Таким образом, кафедрой накоплен определенный опыт подготовки магистров для сферы регионального туризма за счет партнерства университетов.

УДК 378

### **ТЕХНОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТВОРЧЕСКОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ «ГОСТИНИЧНЫЙ СЕРВИС» ПРИ ПРОХОЖДЕНИИ УЧЕБНОГО КУРСА**

Е. В. КУЛАГИНА

*Омский государственный институт сервиса*

Самостоятельность как личностное качество характеризуется уровневой выраженностью: чем больше функций управления образовательной деятельностью выполняет студент без помощи преподавателя, тем выше уровень его самостоятельности. Самостоятельность студентов может проявляться как в форме репродуктивной деятельности, предполагающей самостоятельное освоение

определенного учебного материала, так и в форме творческой деятельности, характеризующейся инициативностью и созданием новшеств.

Широта и вариативность осуществления студентами попыток поиска творческих решений в определенной степени может изначально ограничиваться задачами и особенностями учебного материала: есть курсы, которые в большей степени ориентированы на формирование «строгих знаний», и в этом случае самостоятельность чаще всего проявляется в репродуктивной форме, а есть дисциплины, «венцом» успешного прохождения которых является создание креативных продуктов. И здесь ведущей формой самостоятельной деятельности является творческая.

Исходя из результатов анализа сущности самостоятельной работы, в рамках учебного курса «Реклама в СКСиТ» была разработана технология организации творческой самостоятельной работы обучающихся. Процесс организации курса, предполагающий вовлечение студентов в творческую самостоятельную работу, состоит из четырех модулей. Содержание каждого модуля включает условия для проявления определенных видов познавательной самостоятельности, таких как мнимая, относительная, фрагментная и полная (рис. 1).

*Диагностический модуль.* Во вводной части курса предполагается изучение особенностей креативного мышления студентов путем использования рисуночного теста Е. Терренса. Результаты тестирования наглядно показывают индивидуальные преимущества и ограничения дивергентного мышления.

*Мотивационно-формирующий модуль.* Для формирования мотивации к творческой деятельности при прохождении курса студентам предлагается самостоятельно разработать рекламные материалы на тему, связанную с предоставлением туристских и гостиничных услуг. После выполнения заданий преподаватель публично комментирует каждый рекламный проект, отмечая наличие интересных идей и допущенные ошибки.

*Информационно-обучающий модуль.* Прохождение данного модуля предполагает знакомство студентов как с теоретическими

## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии

основами курса, так и изучение приемов развития дивергентного мышления.

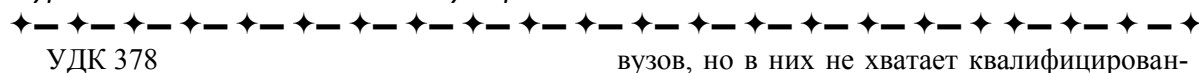
**Учебно-практический модуль.** На данном этапе предполагается разработка рекламных материалов с использованием теоретических знаний о дивергентном мышлении и навыков творческой деятельности. При этом первоначально студенты разрабатывают рекламу для осязаемых предметов, это могут быть предметы интерьера, находящиеся в учебной аудитории. Разработка рекламы данных объектов используется как «тренировочное» упражнение, так как рекламирование визуально воспринимаемых предметов проще, чем реклама явлений нематериальных, в частности услуг. После получения опыта рекламы «видимых» предметов студенты приступают к непосредственной разработке проекта рекламных кампаний для продвижения туристских и гостиничных услуг.

**Производственный модуль.** Для стимулирования навыков полной самостоятельности студентам предлагается самостоятельное участие в Межрегиональном фестивале социальной рекламы «П.О.Р.А.» и во Всероссийском конкурсе социальной рекламы «Жгучий перец». Таким образом, в данном модуле создаются условия для логического завершения процесса формирования высшего уровня самостоятельности, характеризующегося автономностью выполняемых студентом функций при достижении намеченной цели.

В завершении следует отметить, что предлагаемая технология организации творческой самостоятельной работы студентов создает условия для приобретения опыта осуществления всего спектра функций самостоятельной деятельности и способствует формированию различных видов самостоятельности студентов.



Рис 1. Технологическая карта организации творческой самостоятельной работы студентов на примере прохождения курса «Реклама в СКСиТ»



УДК 378

**ПОДГОТОВКА КАДРОВ  
ДЛЯ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА  
В РАМКАХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
СТАНДАРТА ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ:  
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

М. Б. ДЮЖЕВА

*Омский государственный университет  
путей сообщения*

Данную статью хотелось бы начать с определения границ индустрии гостеприимства, так как мнения многих авторов научных и учебных трудов неоднозначны. А. В. Сорокин в своем учебном пособии «Организация обслуживания в гостиницах и туристических комплексах» [4] рассматривает индустрию гостеприимства только с позиции гостиничного хозяйства и бизнеса, другие авторы считают, что это только одно из направлений индустрии гостеприимства. Неотъемлемой частью индустрии гостеприимства является и туризм, и индустрия развлечений.

В сентябре 2011 г. агентство DISCOVERY Research Group завершило исследование рынка гостеприимства в России. В первом полугодии 2011 году только объем рынка гостиничных услуг составил 56 млрд рублей, что на 3,4 % выше аналогичного показателя предыдущего года. По итогам первой половины 2011 года, наибольшая доля гостиничного рынка приходится на Центральный федеральный округ – около 38 %. По 15 % приходится на Северо-Западный и Южный федеральные округа. Причем основная доля рынка приходится на столицы: на Москву – 28 % российского рынка, а на Санкт-Петербург – 9 % [3].

Наряду с положительной динамикой роста показателей по индустрии гостеприимства за прошедший период отмечена нестабильность положения кадров в отрасли. Существует большое количество вузов, имеющих право готовить специалистов для этой отрасли. В настоящее время в России менеджеров различного уровня для сферы туризма и гостиничного бизнеса готовят более 300

вузов, но в них не хватает квалифицированных преподавателей, а учебные программы не обновляются. Результатом являются слабая подготовка выпускников и их незнание современного бизнеса индустрии гостеприимства [1].

Современные экономические условия требуют иного, нового подхода от образовательных учреждений к подготовке специалистов XXI века в сфере индустрии гостеприимства. Большинство образовательных учреждений активно работает с российскими компаниями, для того чтобы знать те требования, которые предъявляет работодатель к выпускникам учебных заведений. В таких условиях возникает необходимость создать результативный учебный процесс, соответствующий образовательному стандарту третьего поколения в сфере индустрии гостеприимства и требованиям работодателя. Помимо введения нового образовательного стандарта, в Федеральном агентстве по туризму считают необходимым создавать тренинг-гостиницы на базе высших учебных заведений по западному образцу, где студенты работают и учатся одновременно. В этом случае для них это возможность получить практический опыт, потому что в большинстве случаев выпускник практически не ориентируется в том, с чем ему придется работать. Так, в Государственной программе города Москвы «Развитие индустрии отдыха и туризма» на 2012 – 2016 годы отражены основные направления программы, среди которых строительство гостиничных комплексов вблизи основных автотранспортных магистралей.

В случае если эти планы будут реализованы, то, по прогнозам экспертов, ситуация в отрасли улучшится через пять–десять лет. Существует множество причин, препятствующих более широкому сотрудничеству учебных учреждений и работодателей. Одна из основных, на наш взгляд, это отсутствие единого толкования понятий компетентности и компетенции, а также их структуры. Поэтому Министерству образования и науки РФ совместно с высшими учебными учреждениями, работодателями необходимо сформулировать четкое определение компетенции и компетентности и их характери-

## *Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии*

стик. Так как на сегодняшний день стандарт третьего поколения предлагает свою формулировку, авторы, работающие по данному вопросу, свои, а большинство работодателей даже не имеют представления, о чём идёт речь. А затем необходимо сопоставить точки зрения представителей гостиничного бизнеса и представителей высших учебных заведений, которые занимаются подготовкой кадров этого профиля для того, чтобы сформировать компетентностную модель выпускника.

Сегодняшние выпускники обладают очень слабой подготовкой, это замечают менеджеры по персоналу, действующие в индустрии гостеприимства. У выпускников есть только теоретическая база профессиональной подготовки, но отсутствует представление о бизнесе гостеприимства и его специфике. После того как студент-выпускник устраивается на работу в сферу индустрии гостеприимства, предприятие вынуждено направлять его на обучение. В то же время деньги, потраченные на подготовку молодых специалистов крупными компаниями, не гарантируют того, что они проработают более года в своей должности и не оставят ее в поисках более высокооплачиваемой работы в другой гостинице или даже в иной сфере бизнеса. Выпускники профильных учебных заведений по окончании обучения рассчитывают занять руководящую должность, плохо представляя себе, в чем же будут заключаться их должностные обязанности. Владение иностранным языком является обязательным требованием при поступлении на работу в гостиничное предприятие. В международных гостиничных корпорациях стандартом качественного обслуживания является знание, как минимум, одного иностранного языка, но слабая языковая подготовка молодых специалистов вынуждает гостиничные предприятия отдавать предпочтение выпускникам ведущих экономических и лингвистических вузов, что в свою очередь приводит эти корпорации к дополнительным расходам на обучение и переподготовку кадров.

Низкая конкурентоспособность выявляется при сравнении уровня подготовки специалистов в области гостиничного бизнеса за-

рубежных и отечественных вузов. Российские вузы не имеют достаточного опыта в подготовке кадров для гостиничного бизнеса в отличие от зарубежных учебных центров, которые подготавливают специалистов на основе сложившихся обучающих технологий [1].

В Омске существует более 27 учебных заведений, занимающихся подготовкой кадров для гостиничного и туристского бизнеса [2]. Руководство данных учебных заведений, а также преподаватели, отвечающие за качество учебного процесса, считают, что представители туристской и гостиничной отрасли мало заинтересованы в совместной разработке стандартов в области подготовки квалифицированных специалистов.

Гостиничным предприятиям необходимы подготовленные специалисты с определенным опытом работы. Подготовка и обучение специалистов – это вложение денежных средств и времени, которое может не окупиться. Данная система подготовки кадров обладает недостатками, и они могут быть устранены лишь в случае заинтересованности предприятий гостиничного бизнеса в сотрудничестве с учебными заведениями. В учебном процессе выявлены определенные недостатки: учебный материал направлен в основном на теоретическую подготовку специалистов для гостиничной отрасли, а также выпускники не обладают достаточными базовыми знаниями по блоку дисциплин специализации, незнакомы с организацией и технологией работы различных служб гостиниц, ресторанов, у них полностью отсутствуют навыки практической деятельности. Еще одна из проблем связана с тем, что учебные заведения ограничены в финансах, поэтому переподготовка и повышение квалификации преподавателей осуществляются редко. Многие профильные учебные заведения сотрудничают в сфере организации стажировок для студентов с иностранными гостиничными предприятиями. Проблема данного сотрудничества заключается в том, что трудоустройство отечественных специалистов происходит во время сезонного повышения спроса на гостиничные услуги. Для того чтобы решить ряд существующих общих проблем, необходима государственная

## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

поддержка учебных заведений в области подготовки кадров для индустрии гостеприимства, которая должна заключаться в создании условий для результативного взаимодействия профильных учебных заведений и представителей бизнеса. А также необходимо создать объединение в рамках социального партнерства, в состав которого будут входить представители профессиональных участников индустрии гостеприимства, действующих и строящихся отелей, гостиниц, гостиных дворов, ресторанов, турагентств и т.д., организаторов систем обучения, специалистов вузов, осуществляющих подготовку персонала для индустрии гостеприимства.

1. Елкапова, Д. Основы индустрии гостеприимства / Д. Елкапова, Д. Осипов, В. Романов. – М. : Дашков и К, 2009. – 248 с. <http://read.ru>

2. Омская область в цифрах. <http://omsk.gks.ru>

3. РБК. Исследования рынков. <http://marketing.rbc.ru>

4. Сорокин, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристических комплексах : учебное пособие / А. В. Сорокин. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 304 с.

УДК 331.108.2

### **РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ТУРИЗМА**

А. Г. КОЛЕСОВА

*Омский государственный институт сервиса*

В настоящее время для международного рынка в сфере туризма характерна жесткая конкурентная борьба за клиента, рынки сбыта и сферы влияния. На российском рынке увеличивается число компаний, в том числе и иностранных, ведущих деятельность в данной области.

Повышение эффективности бизнеса в целом напрямую связывается с возможностями улучшения работы персонала. Во многом это объясняется целевым назначением сферы услуг: обслуживание людей, удовлетворение их запросов и учет интересов.

Важнейшим элементом социальной системы являются люди, а значит, главные усилия менеджмента в туризме должны быть направлены на управление человеческими ресурсами, что является одним из важнейших направлений в деятельности туристских организаций и считается основным критерием экономического успеха. Данная направленность формирует благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений. Поэтому в области управления персоналом постепенно происходит смещение акцентов к системному подходу, в основе которого лежит долговременное развитие потенциала работников (рис. 1).

Основной характеристикой человеческих ресурсов организации являются компетенции персонала, формирующие конкурентные преимущества организации. Модель компетенций – это мощный инструмент совершенствования каждой организации, которая занимается управлением персонала.

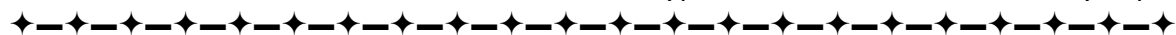
Методика внедрения модели компетенций включает: определение и конкретизацию стандартов поведения; донесение компетенций до всех сотрудников организации; аттестацию, оценку персонала.

Для эффективного управления персоналом в первую очередь необходимо получить информацию о развитии определенных компетенций каждого сотрудника. В настоящее время разработано множество моделей компетенций сотрудников, поэтому не составит труда выбрать подходящую модель и при необходимости внести в нее коррективы. Рассмотрим одну из моделей.

Р. Бояцис определил девятнадцать компетенций [1, с. 104 – 109]:

- ориентация на эффективность;
- проактивность (намерение предпринять действие, направленное на выполнение задачи);
- диагностическое использование концепций (способ мышления, при котором используются определенные модели и концепции, для объяснения происходящих событий);
- стремление оказывать влияние;

## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии



- уверенность в себе;
- использование устных презентаций (эффективность коммуникаций);
- логическое мышление (мыслительный процесс, при котором одни события рассматриваются в причинно-следственной связи от других событий);
- концептуализация (способность создать собственную концепцию, описывающую какое-либо событие);
- использование социального влияния (использование своего влияния для создания команды, альянса, сети, коалиции);
- позитивное отношение (доверие к людям);
- управление групповым процессом;
- точная самооценка;
- развитие других;
- одностороннее использование власти (директивность);
- спонтанность (способность легко и свободно выражать себя в определенных условиях);
- самоконтроль (подчинение собственных желаний потребностям организации);
- объективность восприятия;
- внутренняя устойчивость и адаптивность (терпение к работе и правильное понимание перемен в жизни и организации);
- нацеленность на отношения (стремление строить отношения с окружающими).

Для повышения эффективности деятельности фирмы необходимо выявить компетенции и насколько они развиты непосредственно у модуля управления организацией. А затем провести анализ у простых служащих, выделив у них базовые компетенции в

зависимости от должности. Для анализа можно провести опрос в следующем виде:

№	Название компетенции	Свойство	Важность свойства
1			
...			

После процесса анализа непосредственно происходит процесс развития компетенций или, иными, словами наращивание потенциала (рис. 2).

Цель управления персоналом в индустрии туризма состоит в том, чтобы мотивировать служащих на предоставление клиентам качественного и удовлетворяющего их обслуживания.

На рисунке 3 представлен график, который показывает соотношение уровня развития профессиональных компетенций к количеству сотрудников в практически любой организации, в том числе и в сфере туризма. Данная зависимость говорит о том, что чем выше уровень развития компетенций, тем меньше сотрудников с таким уровнем развития работают в организации. Для повышения эффективности деятельности организации необходимо повышать профессиональные компетенции каждого сотрудника.

1. Бояцис, Р. McBer and Company / пер с англ. – М. : ГИППО, 2008. – 352 с.

2. Бормотов, П. Управление компетенциями. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.pavelbormotov.ru/events/Uprav\\_Comp.htm](http://www.pavelbormotov.ru/events/Uprav_Comp.htm)

**Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

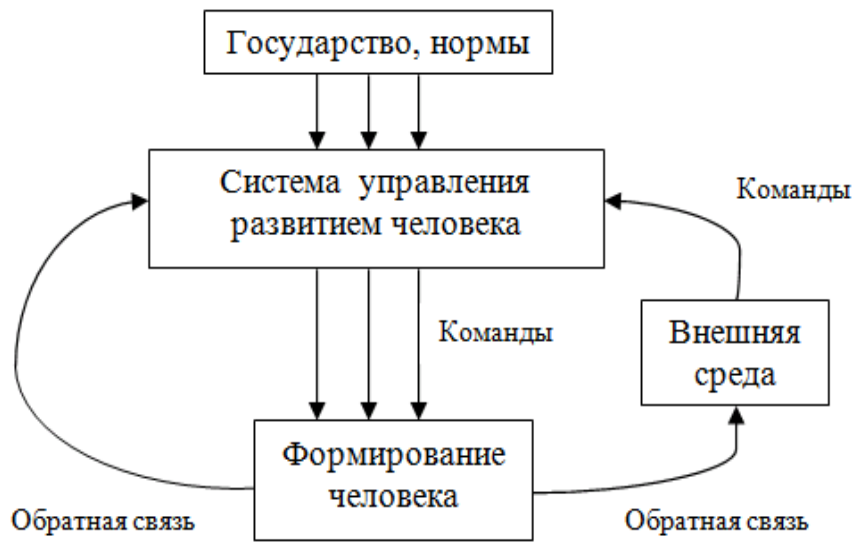


Рис. 1. Модель развития человека

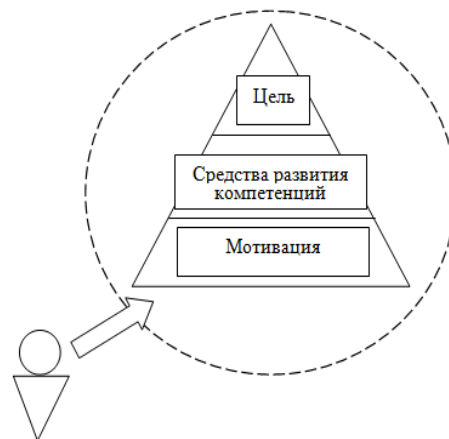


Рис. 2. Развитие компетенций сотрудника

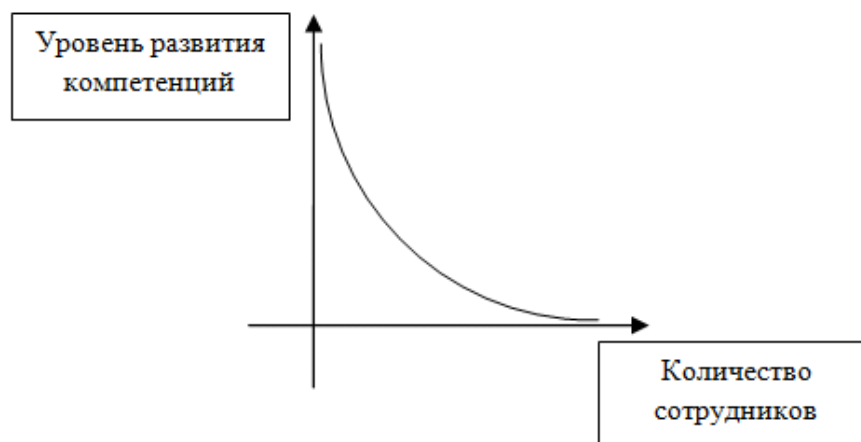


Рис. 3. Соотношение количества сотрудников к уровню развития их профессиональных компетенций



УДК 331.1

**«WELCOME ТРЕНИНГ»  
КАК ИНСТРУМЕНТ  
АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

О. В. ШУТИНА

*Омский государственный университет  
им. Ф. М. Достоевского*

Сегодня все больше компаний начинают использовать такой инструмент адаптации, как «Welcome тренинг» (или вводный курс «Добро пожаловать в компанию»). Необходимо отметить, что целью такого курса является не только передача новых знаний о компании и существующих порядках, но и повышение лояльности новых сотрудников к компании. Также необходимо определиться с терминологией, «Welcome тренинг» не является тренингом в привычном понимании, то есть он не направлен на отработку каких-либо навыков.

«Welcome тренинг» проводится в различных формах, а именно:

- Аудиторный тренинг. Это классический вариант проведения вводного обучения. Преимуществом данной формы является реальное общение как с сотрудниками, проводящими обучение, так и с новичками из других подразделений.

- Электронный курс. Тренинг целесообразно проводить в тех случаях, если в обучении участвуют сотрудники удаленных офисов или в компанию одновременно приходит много новичков.

- Смешанный вариант. Такое обучение включает как аудиторные модули, так и элементы электронного обучения. Данный формат становится наиболее распространенным, так как позволяет специалистам службы персонала разрабатывать сбалансированные программы, определяя, какая часть информации может быть изучена новичками самостоятельно, а в каких случаях целесообразно живое общение.

Важным вопросом является периодичность проведения тренинга. Она зависит от того, насколько часто и в каком количестве в компанию приходят новые сотрудники.

Вследствие этого, он может проводиться как раз в неделю, так и раз в месяц.

Содержание «Welcome тренинга» традиционно включает в себя ряд блоков:

- Сведения о компании. Необходимо познакомить участников тренинга с историей организации, ее настоящим и будущим: история создания; видение, миссия; стратегические приоритеты и цели на текущий период; структура, ключевые фигуры; корпоративные мифы, истории успеха; основные клиенты и партнеры; освещение деятельности в средствах массовой информации.

Одной из ошибок является использование в подготовке данного блока презентаций, разработанных департаментами маркетинга и продаж и ориентированных на клиентов компании. Важно помнить, что клиенты являются внешним окружением компании и входят в другую целевую аудиторию, в отличие от сотрудников компании, что непосредственно влияет на расстановку акцентов.

Информация о производимых продуктах и оказываемых услугах должна содержать следующее: описание сегмента рынка, на котором работает компания; позиция компании на рынке; основные конкуренты; основные характеристики продукта/услуги.

Даже в том случае, если среди новичков нет сотрудников департамента продаж, которым придется работать с клиентами, рекомендуется не подходить к данному блоку формально. Любому сотруднику, независимо от его должности, будет интересно получить специфические сведения о том, как производится продукция или как осуществляются услуги. Это может быть реализовано в виде небольшого фильма, презентации с красочными слайдами или игры, которые позволят новичкам освоиться в основных особенностях продукта. При подготовке данного блока важно определить объем информации и глубину подачи материала:

1. Объяснение принципов корпоративной культуры. Он включает следующую информацию:

- основные положения корпоративного кодекса компании;
- корпоративные мероприятия, поздравления, негласные традиции и т. д.;

## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

• корпоративные стандарты в области дресс-кода, делового этикета.

2. Корпоративная политика в области управления персоналом. Содержит информацию о возможностях, предоставляемых сотрудникам компанией, в следующих сферах:

• профессиональное развитие – какие возможности в области обучения предоставляет компания, как работают учебный центр и библиотека;

• развитие карьеры – базовая информация об оценочных процедурах, примеры карьерного роста работающих сотрудников;

• политика вознаграждений (в случае, если она унифицирована) – каковы корпоративные показатели эффективности, каков алгоритм расчета премий;

• условия работы – порядок выплаты заработной платы, возможности получения других существующих в компании льгот;

• условия быта – где и когда можно пообедать, получить медицинскую помощь, помощь, связанную с обслуживанием транспортного средства, и т. д.;

• отношения с профсоюзной организацией (если она есть в организации).

3. Экскурсия по компании. Сюда возможно включить следующие мероприятия:

• посещение производства, отдела работок или других ключевых подразделений. Если организовать такие экскурсии не представляется возможным, рекомендуется подготовить слайды или небольшой фильм. После этого можно посетить некоторые другие отделы – новичку важно показать работу всех подразделений;

• посещение музея компании. Музеи есть далеко не во всех организациях – обычно о них начинают задумываться компании, перешагнувшие 10-летний рубеж;

• проход по Аллее славы. Аллея славы – условное название экспозиции дипломов и наград организации, которые размещают на стенах или в холлах. В некоторых компаниях существуют доски почета с фотографиями и описаниями заслуг ключевых сотрудников. Саму экспозицию можно дополнить небольшой подборкой фотографий с корпора-

тивных событий или отдельных сотрудников, сопровождающихся подписями;

• просмотр фильма о компании. Фильм может содержать информацию о создании и становлении компании, выпускаемом продукте/оказываемых услугах, корпоративной жизни (этот блок обычно включает видеоряд с корпоративных мероприятий: праздников и спортивных турниров) [1, с. 62–67].

Начинать «Welcome тренинг» рекомендуется с вводного слова одного из топ-менеджеров компании, основную часть, на наш взгляд, должен проводить специалист службы персонала. Если на предприятии есть профсоюз, то для рассказа о социальной политике и защите интересов сотрудников можно привлечь его представителя.

Продолжительность «Welcome тренинга» зависит от потребностей компании, а именно от объема информации, которую планируется донести до новых сотрудников.

---

1. Виханский, О. С., Менеджмент : учеб. для вузов - 3-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономистъ, 2003. – 527 с.

УДК 65.024.12

### **ДИСТАНЦИОННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ**

Т. Л. КОПАЦ

*Омский государственный институт сервиса*

С появлением сети Интернет появились новые возможности и в сфере обучения в высшей школе. Одним из таких методов являются способы дистанционного обучения, которые получили новое развитие, поскольку Сеть позволяет не только передавать информацию, но и организовывать живое общение между удаленными собеседниками. Эти технологии подготовки специалистов применимы и для обучения работников в сфере гостиничного сервиса.

Учиться в любой точке земного шара и в удобное время, получить образование или

---

© Т. Л. Копац, 2012

## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии

получить ответы на возникшие вопросы поможет дистанционное обучение, которое даст возможность получить необходимые материалы, общение с преподавателем – консультации, разбор домашних заданий, вернуться и просмотреть пройденный материал.

Дистанционное обучение – это технология индивидуальной подготовки учащихся в результате их погружения в интерактивную технотронную обучающую среду, обеспечивающую полный контроль студента, индивидуальное планирование учебного процесса и тестирования на расстоянии из единого центра дистанционного обучения [1, с. 23].

В рамках системы дистанционного обучения возможна организация дистанционных олимпиад и ряда других мероприятий, а также и мониторинга этих процессов.

Используя систему дистанционного обучения, преподаватель может наблюдать за процессом обучения как в режиме реального времени (в процессе выполнения задания студентом), так и по завершении работы с системой (анализируя предоставляемую системой дистанционного обучения отчетность), корректировать процесс обучения, назначать дополнительные тесты со специфическими критериями или выдачей индивидуальных заданий [2, с. 101–105].

Система дистанционного обучения дает возможность осуществлять доступ ко всем учебным программам и заданиям из дома или компьютерного класса, то есть из любого места, оснащенного компьютером, имеющим сетевое соединение с сервером системы дистанционного обучения.

Обучение осуществляется по дистанционной форме с использованием коммуникационных технологий при наличии компьютера и доступа к сети Интернет [4, 5].

Дистанционное обучение помогут осуществить ряд электронных курсов [6, с. 26–30]:

- Lotus Notes 6: Переход к IBM Lotus Notes 6. В этом курсе описывается среда Lotus Notes 6 и ее возможности, включая основы навигации с использованием закладок и средств перемещения. Студенты узнают о том, как настраивать среду электронной почты, включая такие процедуры, как настройка и хранение входящих сообщений, настройка исходящих сообщений, а также

управление адресной книгой. Курс на русском языке.

- Интероперабельность и сервисные компоненты программного обеспечения. Курс посвящен вопросам использования неуправляемого кода в NET-приложениях и вопросам создания, развертывания и использования сервисных компонентов.

- Коллекция курсов по управлению проектами и бизнес-анализу. Внедрение функциональных модулей системы дистанционного обучения, обеспечивающих управление электронным обучением, дает возможность учебному заведению запустить процессы дистанционного обучения и электронного тестирования. Система дистанционного обучения позволяет реализовать автоматизацию ряда элементов учебного процесса. Функционирование системы дистанционного обучения стоит рассматривать как часть единой информационно-образовательной среды учебного заведения, в которой образовательный процесс построен на базе новейших технологий электронного обучения.

Основными целями внедрения системы дистанционного обучения являются:

- повышение качества общего образовательного процесса в учебном заведении за счет использования информационных технологий;

- увеличение охвата обучаемой аудитории и сокращение издержек на проведение мониторинга знаний за счет использования технологий дистанционного обучения;

- повышение управляемости учебного процесса посредством системы дистанционного обучения: обеспечение непрерывного мониторинга со стороны преподавателей, администрации учебного заведения, родителей;

- сокращение нагрузки на преподавателей;

- повышение качества и сокращение временных затрат на проверку качества знаний.

Преимущества дистанционного обучения:

- *Эффективность* – улучшение соотношения достигнутого результата к затратам времени и других ресурсов на его достижение.

## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии



- *Гибкость* – возможность обучаться, выбирая время, место и темп обучения.

- *Модульность* – возможность обучаться по индивидуальному учебному плану, отвечающему личным потребностям.

- *Параллельность* – возможность обучения без отрыва от работы.

- *Новые информационные технологии* – использование в образовательном процессе новейших информационных и телекоммуникационных технологий, основанных на компьютерном оборудовании, компьютерных сетях, мультимедиа системах, позволяющих осуществлять контролируемую самостоятельную работу обучаемого.

- *Новая роль преподавателя* – консультанта.

- *Новая роль обучаемого* – повышение ответственности за освоение образовательных программ и самоорганизация учебного процесса.

В рамках интернет–ресурса можно организовать живую видеоконференцию собеседников, находящихся в разных частях света. На сайте могут быть размещены разнообразные учебные текстовые, графические, аудио- и видеоматериалы, которые пользователи могут скачать и изучить. На Интернет-сайте могут быть размещены интерактивные тесты для проверки знаний учащихся. Все необходимые материалы программы дистанционного обучения будут доходить до адреса максимально быстро и полно [3, с. 94].

Дистанционное обучение отвечает требованиям современной жизни, особенно, если учесть не только транспортные расходы, но и расходы на организацию всей системы обучения.

1. Ахаян, А. А. Виртуальный педагогический вуз. Теория становления. – СПб. : Изд-во «Корифей», 2001. – 170 с.

2. Зайченко, Т. П. Основы дистанционного обучения: Теоретико-практический базис : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2004. – 167 с.

3. Зайченко, Т. П. Инвариантная организационно-дидактическая система дистанционного обучения : Монография. – СПб. : Изд-во «Астерион», 2004. – 188 с.

4. Полат, Е. С. Педагогические технологии дистанционного обучения / под ред. Е. С. Полат,

М. В.Моисеева, А. Е. Петров. – М. : Академия, 2006.

5. Теория и практика дистанционного обучения / под ред. Е. С. Полат.– М. : Академия, 2004.

6. Хуторской А. Дистанционное обучение и его технологии / Компьютер. – 2002. – № 36. – С. 26–30.

УДК 331.1(075.8)

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ ГОСТИНИЧНЫХ КОМПЛЕКСОВ

М. А. ГРИЦАЙ

*Омский государственный институт сервиса*

Гостиничный бизнес является высокоперсонифицированным, а трудовые ресурсы, формирующие человеческий капитал, являются основным видом капитала, приносящего доход всей производственной системы. Именно профессионально-квалификационный потенциал работников определяет возможность эффективного использования приобретаемого имущества, ресурсной базы. Всемирно известные крупные отели, осознавая значимость человеческого капитала, осуществляют огромные вложения в реализацию программ развития человеческого капитала.

Современный менеджмент рассматривает затраты на персонал с позиции ценности персонала для организации, т.е. его способности приносить будущие выгоды. Под инвестициями в человеческий капитал в теории понимают любое действие, которое повышает квалификацию и способность или, другими словами, производительность труда рабочих [1, с. 586]. Мы же под инвестициями в человеческий капитал будем понимать вложения, дающие долгосрочный эффект, увеличивающие размер функционирующего человеческого капитала и, тем самым, стоимость гостиничного предприятия. Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций [2, с. 130]. Таким образом, инвестиционный характер

© М. А. Грицай, 2012

## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии

носят следующие виды затрат на персонал: затраты на приобретение, затраты на подготовку и затраты на развитие. Первые две группы затрат являются первоначальными и включают в себя затраты на поиск, набор, отбор, оформление и предварительное обучение (ориентация, обучение на рабочем месте). Затраты на приобретение персонала во многом определяются источником привлечения. Так, если используется внутренний наём, то затраты на приобретение будут включать в себя затраты на продвижение или внутренний набор. Если же персонал привлекается извне, затраты напрямую связаны с поиском персонала, его отбором, оформлением и предоставлением рабочего места. Издержки подготовки, в свою очередь, необходимо разделить на прямые и косвенные. К прямым затратам относят явные затраты, связанные с первоначальным обучением нового сотрудника. К косвенным затратам следует отнести альтернативную стоимость времени работы инструктора, наставника или руководителя, снижение производительности труда новичка и коллег, связанных с ним технологически. Затраты на развитие, в свою очередь, включают комплекс затрат на обучение, повышение квалификации, планирование карьеры и т.п.

Стоит отметить, что не всегда инвестиции связаны с необходимостью привлечения нового сотрудника в организацию. Зачастую инвестиции могут быть обусловлены потребностью в замещении сотрудника на другого, способного выполнять ту же работу. В этом случае в состав первоначальных затрат необходимо включить также затраты, связанные с уходом работающего сотрудника (прямые затраты – выплаты по увольнению и косвенные – издержки простоя и снижения производительности труда).

Практическая реализация проектов и программ по развитию человеческих ресурсов гостиничных предприятий требует обоснования эффективности инвестиций. Как и в оценке эффективности реальных инвестиций, в оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал можно выделить два подхода: статический и динамический. Методически более совершенным следует считать динамический подход, позволяющий

определить рост ценности гостиничного предприятия за счёт инвестиций в человеческий капитал. Такой подход соответствует современной теории человеческого капитала и основан на утверждении о том, что кадровый потенциал может повлиять на цену гостиничного предприятия как в сторону увеличения, так и в сторону снижения.

В методическом отношении проведение экономических оценок эффективности инвестиций в человеческий капитал требует экспертных оценок и сложных аналитических расчетов. Предложим общие методические подходы к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал, основанные на методологии оценки бизнеса:

1. *Метод дисконтированных денежных потоков* предусматривает определение текущего интегрального эффекта от инвестиций в человеческий капитал.

Последовательность метода реализуется в следующих действиях. На первом шаге осуществляется определение прогнозного периода оценки и прогнозирование чистых денежных потоков от операционной деятельности гостиничного комплекса (всей производственной системы) и инвестиций в человеческий капитал. Прогнозный период определяется общим сроком службы человека в организации, оценить который можно с определённой степенью вероятности. Для определения прогнозного периода используется метод экспертной оценки или статистический метод. На втором шаге определяется часть чистого денежного потока от операционной деятельности, приходящаяся на отдельный элемент производственной системы – человеческий капитал. На третьем шаге определяется величина интегрального эффекта как разница между дисконтированными денежными потоками от операционной деятельности, приходящимися на человеческий капитал, и дисконтированными инвестициями за прогнозный период. В качестве нормы дисконта выступает альтернативная доходность инвестиций в человеческий капитал.

Помимо интегрального эффекта необходимо определить относительную меру роста ценности гостиничного предприятия за счёт инвестиций в человеческий капитал в расчё-

## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

те на рубль дисконтированных инвестиционных затрат.

2. *Метод капитализации избыточной прибыли.* Основная идея метода состоит в том, что чистый доход зарабатывается всей производственной системой. Носителями ценности являются не только недвижимость, оборудование гостиничных комплексов, земельные участки, но и имидж, престиж, достижения, завоёванные рынки, которые создаются человеческими ресурсами. Использование материального капитала и земельных участков должно обеспечить формирование так называемой среднеотраслевой прибыли, а избыточная прибыль зарабатывается человеческим капиталом.

Последовательность метода реализуется в следующих действиях. На первом шаге на основе чистой прибыли гостиничного предприятия определяется рентабельность собственного капитала. На втором шаге на основе среднеотраслевого уровня рентабельности собственного капитала и величины собственного капитала гостиничного предприятия определяется условная чистая прибыль. На третьем шаге необходимо выявить размер избыточной прибыли как разность между чистой прибылью и условной. Далее путем капитализации избыточной прибыли определяют текущую стоимость, созданную человеческим капиталом. Коэффициент капитализации в данном случае можно определить на основе нормы дисконта и коэффициента возврата человеческого капитала. Проще всего коэффициент возврата человеческого капитала считать по схеме Ринга как величину, обратную «сроку службы» человека в организации.

Учитывая существование определённого временного лага между осуществлением инвестиционных затрат в человеческий капитал и моментом оценки текущей стоимости, созданной человеческим капиталом, при определении интегрального эффекта необходимо из величины текущей стоимости, созданной человеческим капиталом, вычесть величину приведенных к моменту оценки инвестиций в человеческий капитал.

Заметим, что, по сути, данный метод основан на определении стоимости гудвилла гостиничного предприятия. В связи с чем, на

практике в оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал применим не только доходный подход, но и затратный, одним из методов которого является метод оценки стоимости интеллектуального капитала.

3. *Метод оценки стоимости интеллектуального капитала.* Метод основан на определении стоимости гудвилла как разности между текущей рыночной стоимостью собственного капитала гостиничного предприятия и текущей стоимостью основных средств с учётом износа. Интегральный эффект от инвестиций в человеческий капитал определяется как разница между текущей рыночной стоимостью гудвилла и приведенными к моменту оценки инвестициями в человеческий капитал.

Подводя итог, отметим, что предложенные методические подходы к оценке эффективности инвестиций в человеческий капитал могут быть реализованы как на стадии обоснования инвестиционных проектов и программ в сфере управления персоналом, так и на стадии мониторинга их практической реализации.

1. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – С. 586.

2. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина. – М., 2006. – С. 130.

УДК 331.1

### **РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА**

Е. А. ЖУКОВА

*НОУ МФПУ «Синергия»*

В современных нестабильных условиях для любой организации важно вносить в свою деятельность определенные изменения, преобразования, стремиться к развитию бизнеса для обеспечения эффективной жизнедеятельности предприятия.

© Е. А. Жукова, 2012

## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии

Для создания конкурентных преимуществ организации необходимо грамотно формировать стратегию развития компании. В данной работе рассмотрим только стратегию диверсификации, которая направлена на освоение новых рынков, выпуска новых товаров, оказания новых видов услуг. Стратегия диверсификации обычно подразумевает не только внесение разнообразия в товарные группы или группы услуг, но и распространение деятельности предприятия на новые, не пересекающиеся с уже освоенными предприятием сферы хозяйственной деятельности. Стратегия компании, направленная на диверсификацию рынков сбыта и видов деятельности, предполагает разработку новых видов продукции или услуг одновременно с освоением новых рынков. Реализуется организацией в том случае, когда она не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Таким образом, стратегия диверсификации – система мер, которую предприятие использует, чтобы исключить зависимость экономической эффективности бизнеса от одной товарной группы или одного стратегического направления деятельности.

Стратегия диверсификации призвана обеспечить стабильность и прибыльность предприятия в будущих периодах. Предприятия проводят диверсификацию, чтобы минимизировать риск капиталовложений. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, однако диверсификация сама по себе связана с определенным риском и затратами, поэтому требует тщательного предварительного анализа.

На основе общей стратегии компании и глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды осуществляется и разработка стратегии управления персоналом, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией.

При диверсификации бизнеса необходимо уделять большое внимание системе управления персоналом. В первую очередь необходимо провести диагностику системы управления персоналом, деятельности персонала и

эффективности его работы. Во вторую очередь провести реструктуризацию персонала.

Многие люди ошибочно полагают, что термин «реструктуризация персонала» подразумевает только лишь массовые увольнения. Реструктуризация – это часть кадровой политики, включающая в себя множество важных аспектов. В зависимости от различных условий, от выбранных направлений деятельности и определенной стратегии компании кадровая политика вынуждена трансформироваться.

Реструктуризация персонала включает в себя следующие направления:

- оптимизация численности персонала;
- внедрение рациональных систем заработной платы;
- внедрение современных систем мотивации персонала;
- проведение оценки и аттестации персонала.

Для проведения реструктуризации необходимо провести оценку персонала. Такая оценка помогает определить уровень квалификации работников, их соответствие занимаемым должностям и, соответственно, тех людей, которые не представляют ценности для предприятия. Выявить специалистов-новаторов, специалистов, склонных к быстрому обучению и самообучению, и специалистов, способных быстро реагировать на всевозможные изменения. Данные специалисты в перспективе займут свою нишу на предприятии: новаторы будут исследовать рынок и предлагать новые идеи, другие будут быстро обучаться для того, чтобы можно было быстро реализовать данную услугу или продукт, а третьи будут быстро реагировать на изменения либо рынка, либо других факторов, изменяя, корректируя процессы, увеличивая тем самым производительность, и гибко подстраиваться под настроение и желания потребителей.

Не стоит также забывать об изменении самой структуры персонала – это помогает убрать лишние рабочие места, четко определить обязанности всех участников рабочего процесса, увеличить производительность предприятия в целом.

Помимо этого руководство должно быть заинтересовано в сохранении ценных со-

## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

трудников, поэтому необходимо помнить и о системе стимулирования персонала, т. к. многие сотрудники боятся изменений в компании и стремятся к поиску новой работы.

Важное значение имеет и социальный аспект реструктуризации. В этот период необходимо приложить все возможные усилия для того, чтобы работники не волновались из-за нависшей угрозы увольнения. Для этого нужно проводить различные семинары и консультации, где работники смогут узнать, какие перспективы у компании, к чему она стремится и на какой рынок или с какой услугой или товаром планирует дальше работать. Создание благоприятной моральной обстановки на рабочем месте значительно повышает производительность труда, побуждает людей работать не только ради зарплаты, но и ради общего блага своего предприятия.

Таким образом, если руководство компании решило перейти (либо уже на этом пути) к стратегии диверсификации, то нужно иметь в виду, что в рамках стратегического менеджмента возникает потребность изменить и стратегию системы управления персоналом.

УДК 377.354

### **ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ**

**О. К. ПРОНЧЕВА**

*Омский государственный институт сервиса*

Современный рынок вакансий навязывает работодателю некий идеальный образ сотрудника: высшее образование и опыт работы обязательны, знание иностранных языков – на разговорном уровне, плюс стандартные: «коммуникабельность» и «ответственность». Однако для успешной работы этого зачастую оказывается недостаточно.

Во-первых, опыт работы не всегда является показателем профессионализма: гостиничный бизнес не терпит стандартизации, здесь важен индивидуальный подход. Поэтому не факт, что требования, предъявляе-

мые к кандидату на прежнем месте работы, будут соответствовать запросам и нуждам другого отеля, и у опытного сотрудника могут обнаружиться «пробелы» в знаниях.

Во-вторых, гостиничный бизнес развивается очень быстро. Как и в любом другом деле, чтобы оставаться конкурентоспособным, здесь необходимо освоение новых технологий и новых требований к кадрам. Выход – обучение сотрудников за счёт предприятия.

Практика показывает, что претенденты на ту или иную вакансию в отеле редко обладают профильным образованием. Встречается большое количество специалистов-гуманитариев, особенно часто – имеющих дипломы преподавателей. Естественно, они проходят через все ступени карьерного роста в отеле, получают необходимые знания во время корпоративных программ обучения, заканчивают профильные курсы.

В целом можно отметить, что формирование системы обучения сотрудников в современных условиях является одним из важнейших условий обеспечения конкурентоспособности организации.

Высшее образование необходимо, если человек планирует связать свою жизнь с гостиничным бизнесом. Основные ценности высшего образования образования – это общая эрудированность, открытость для последующей узконаправленной профессиональной подготовки, владение психологией общения, правильная и грамотная речь, умение и способность учиться самому и обучать других.

В гостиничных предприятиях используются различные форматы обучения: а) внутри компании; б) с привлечением преподавателей учебных заведений; в) с привлечением частных преподавателей; г) с привлечением консалтинговых компаний.

Внутреннее обучение – самое популярное и самое перспективное по соотношению «цена – качество». Привлечение преподавателей из учебных заведений с точки зрения руководителей гостиниц менее выгодно, поскольку некоторый присущий им «академизм» проигрывает «практичности» программ консалтинговых фирм.



## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии

За организацию процесса обучения в отеле обычно отвечает менеджер по обучению службы персонала. Обычно на него возложен большой объем организационной работы, связанной с адаптацией новых сотрудников, организацией работы практикантов, планированием и организацией тренингов для разных служб отеля. Зачастую и квалификация внутреннего тренера ограничивается «посещением» стандартного тренинга для тренеров. Для качественной подготовки служба персонала отеля вынуждена привлекать время от времени внешних тренеров.

Все программы обучения, используемые в отечественном гостиничном бизнесе, можно разделить на четыре группы: 1) собственные программы обучения; 2) заимствованные в учебных учреждениях; 3) заимствованные в литературе; 4) иные.

В сетевых гостиницах существуют специальные центры подготовки кадров, которые не только своими силами регулярно проводят корпоративные тренинги для сотрудников, но и организуют специальные тренинги по повышению личной эффективности и другим вопросам, приглашая бизнес-тренеров из тренинговых компаний.

Обучение линейного персонала может производиться силами отеля. Это сокращает расходы на подготовку кадров и при выстраивании образовательного процесса дает именно те теоретические знания и практические навыки, которые необходимы сотруднику для работы на данном предприятии. Но на какие-то отдельные специфические моменты необходимо привлекать сторонних специалистов, чтобы дополнить программу обучения. Например, в практике обучения официантов и портье, которым приходится большую часть времени проводить на ногах, во многих гостиницах вводится практический курс по технике шага, а для девушек – дополнительно лекции по основам профессионального макияжа. Для этих целей обычно приглашаются специалисты из дома моды, и подобного рода занятия являются не только хорошим подспорьем с профессиональной точки зрения, но и помогают преодолеть скованность у молодых сотрудников.

Существует множество классификаций форм и методов обучения персонала в организации по отношению к месту обучения, по используемым методам обучения, по форме организации обучения.

Самая простая и распространенная форма обучения, о которой большинство сотрудников предприятий имеет представление с институтских времен, – это лекция. Исследования показали, что эффективность усвоения информации после прослушивания лекций составляет всего лишь 10–20 %. Поэтому обучающими компаниями широко применяется другой, намного более прогрессивный формат обучения – тренинги. В количественном выражении эффективность тренингов как метода получения новых знаний составляет по разным данным от 80 % до 90 %.

Существует классификация тренингов в зависимости от уровня проблем, потребностей организации, откликом на которые выступает данный тренинг. Исходя из такого подхода выделяют:

- *индивидуальный (ситуативный) уровень* – относится к тем потребностям, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации, например: развитие навыков работы секретаря, навыков презентации и т. д.;

- *системный уровень* – относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обученностью отдельных сотрудников и связаны со взаимодействием внутри компании, например: управление конфликтами, решение межличностных проблем и т. д.;

- *стратегический уровень* относится к тем потребностям, которые не ограничиваются ни обученностью отдельных сотрудников, ни взаимодействием в компании, но относятся к стратегии развития организации, ее положению в социально-экономической среде, например: развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование

Обычная структура тренинга: 25 % тренинга – это концентрированная мини-лекция продолжительностью 15 – 20 минут; 75 % – упражнения, которые её иллюстрируют либо дают возможность отработать новые техники и сформировать навык. С этой целью используются различные активные формы обучения: а) кейсы (разбор конкретных си-

## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

туаций, иллюстрирующих те или иные идеи); б) ролевые игры на отработку навыка; в) фасилитация – групповой метод, помогающий «вытаскивать» идеи из самих людей; г) показ фрагментов фильма, которые иллюстрируют те или иные тезисы тренинга; д) упражнения, помогающие тренировать полученные навыки.

Все программы обучения в гостиницах можно разделить на две группы: 1) программы для всех новых сотрудников; 2) программы повышения квалификации отдельных категорий сотрудников.

Наиболее распространенными в гостиничном бизнесе являются следующие тренинги:

1. Программы для новых сотрудников – введение в должность (welcome-тренинг, ориентационный тренинг для всех новых сотрудников) предполагает обязательную экскурсию по гостинице, знакомство с ее основными отделами, внутренними нормативно-правовыми документами и т. д.

2. Программы повышения квалификации отдельных сотрудников.

Программы повышения квалификации персонала (программы по стандартам обслуживания, эффективным коммуникациям, в том числе телефонным и другие) направлены на улучшение понимания сотрудниками гостиниц важности и особенностей клиентов в современном мире. Повышается уровень освоения персоналом коммуникативных навыков, улучшаются способности взаимодействовать с разными типами людей, подстраиваться под конкретного человека и находить контакт с любым клиентом.

Вопрос о продолжительности обучения сотрудников решается следующим образом. Каждый сотрудник отеля должен пройти обучение. Наиболее длительные программы профессиональной подготовки для сотрудников отдела питания и отдела размещения. Продолжительность доходит до одного месяца.

Вновь принятых сотрудников обучать необходимо сразу, причем совсем необязательно при этом незамедлительно оформлять человека по трудовому договору. Время, затраченное на подготовку кандидата на вакансию, обоюдовыгодно: потенциальный

сотрудник знакомится с отелем, его спецификой, корпоративной культурой и получает необходимые профессиональные навыки. В то же время работодатель имеет возможность оценить каждого кандидата на профпригодность. В данном случае обучение выступает еще и как своеобразный катализатор для отбора лучших кандидатов из списка тех, кто прошел первичный этап – собеседование.

УДК 331.1

### **ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ СФЕРЫ УСЛУГ**

Л. Р. ХАЙРУЛИНА

*НОУ «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»*

В постиндустриальном обществе смена технологий происходит с высокой скоростью, поэтому инновации неизбежны и в такой области, как управление персоналом в сфере услуг. Технологии управления персоналом не стоят на месте: благодаря современным информационным технологиям, они динамично развиваются, изменяя концепцию управления. Одним из прогрессивных инструментов управления являются автоматизированные системы управления персоналом. Они позволяют руководителю практически в режиме реального времени видеть, какие процессы происходят на фирме, кто из сотрудников занят решением какой задачи, как оценивает результаты ее выполнения непосредственный начальник.

Для наиболее эффективного управления персоналом в сфере услуг используют автоматизированные системы GOAL. Эти технологии отличаются простотой, логичностью, прозрачностью целевого управления. GOAL – это автоматизированная система управления персоналом, позволяющая контролировать выполнение поручений, оценивать ключевые показатели эффективности, рассчитывать премии и повышать результативность всего предприятия. Система GOAL состоит

© Л. Р. Хайрулина, 2012

## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии

из четырех модулей, каждый из которых отвечает за свои показатели. С помощью модулей KPI (ключевые показатели эффективности), SMART (задачи), STANDART (оценка стандартов выполнения) и BONUS (расчет премии), предусмотренных в программе GOAL, руководитель может контролировать эффективность работы персонала, премировать сотрудников и оплачивать их работу по реальному результату.

Одной из самых важных составных частей GOAL является KPI-модуль (Key Performance Indicators) – показатель, с помощью которого можно измерять эффективность работы любого филиала, отдела или сотрудника. При этом система экономических показателей KPI является уникальной для каждого предприятия. Она отражает критические точки для каждого конкретного бизнеса, потому разработчики подстраивают ее индивидуально для каждой компании. Для отдельно взятого сотрудника KPI показывает, сколько денег за отчетный период принес работник компании по конкретным направлениям, какой при этом был план, какой вес имеет данный результат в общей массе задач, поставленных перед ним руководством. Основные функции, выполняемые модулем KPI: расчет комплексного выполнения плана на любую дату и период, в том числе и в виде графиков; автоматический и объективный расчет коэффициента эффективности сотрудников при поступлении фактических данных; возможность построения рейтинга результативности сотрудников, находящихся в непосредственном подчинении; возможность распечатать KPI карту на Компанию, KPI подразделения, KPI отдела.

Модуль SMART позволяет руководителю ставить задачу (либо подчиненному предлагать задачу на согласование), а потом контролировать ход ее выполнения. Данный модуль основывается на понятии, означающем технику постановки целей «по-умному», с учетом пяти важнейших характеристик целей – специфичности (Specific), измеримости (Measurable), достижимости (Achievable), релевантности (Relevant), отслеживаемости во времени (Timely). Таким образом, на данный модуль ложится основная нагрузка по непосредственному руководству личным

составом. При этом руководитель может выставлять сроки и приоритетность для задач. Каждое задание может быть снабжено комментариями с прикреплением файлов и отправкой уведомлений на e-mail.

Модуль STANDART состоит из множества стандартов, которые владелец фирмы предъявляет к своим сотрудникам. В систему вложена целая «Библиотека компетенций», состоящая из 50 BARS-шкал с описанием производственного поведения по шкале от "+2" до "-2" для различных должностей и подразделений. Ведь, как показывает практика, не так уж и просто разработать для каждой должности полноценный набор функциональных обязанностей, а работать с шаблонами достаточно просто. Модуль STANDART вносит ясность в работу персонала. Любому сотруднику гораздо проще работать, когда он точно знает, что от него требуется. К тому же четко сформулированные стандарты производственного поведения повышают вероятность, что их будут придерживаться. Это обеспечит дополнительный вклад в трудовую дисциплину и эффективность развития компании. А прозрачность информации для подчиненных, которую (в разумных и настраиваемых пределах) обеспечивает автоматизированная система GOAL, позволит избежать конфликтных ситуаций при начислении премиальных выплат. Хочешь получать больше – соответствуй требованиям руководства к твоей должности. Таким образом, модуль STANDART позволяет: сформулировать и зафиксировать для каждого сотрудника четкие стандарты производственного поведения (соблюдение дисциплины, клиентоориентированность и так далее); повысить вероятность соблюдения сотрудником стандартов работы (за счет прояснения стандартов и регулярной обратной связи); создать в организации систему аттестации on-line; обеспечить сотрудника регулярной обратной связью от руководителя и других экспертов, включая цифровую оценку и комментарии.

Модуль BONUS является итоговой чертой практически для всех показателей, характеризующих работу каждого сотрудника компании. Именно расчет премии в режиме реального времени является той изюминкой,

## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

отличающей АС GOAL от других программ управления. Все коэффициенты полезного действия стекаются сюда и образуют одну большую главную Цифру. Цифру, которая должна мотивировать сотрудника работать "выше – дальше – сильнее". Самое главное достоинство данного модуля заключается в том, что работник в любой момент времени видит, как его работа влияет на его заработную плату. Сделал хорошую продажу в начале месяца – пошел плюстик в итоговую колонку модуля КРІ. Нагрубил важному клиенту (не обновил прайс-лист на сайте, не поднимаешь телефонную трубку раньше третьего звонка) – пошел минус в результаты модуля SMART.

В зависимости от приоритетов, предоставленных начальством, конечный размер премии изменяется пропорционально заработанным баллам. Также модуль позволяет гибко настроить условия премирования в соответствии с особенностями компании. Прозрачность начисления и четко сформулированные задачи приводят к тому, что сотрудник видит перед собой реальную возможность заработать больше. Для этого надо всего лишь соответствовать требованиям руководства, отображенным на его мониторе. Набрал 50 % по интегральным показателям – получил половину премии. Выполнил план – 100 % бонусов. Проявил рвение в течение месяца, демонстрируя разумную инициативу и способствуя процветанию компании – получи 150 %. Но главной особенностью АС GOAL по сравнению с другими схожими программами является возможность интеграции с "1С" (для контроля денежных потоков).

Благодаря применению системы GOAL достигаются следующие выгоды целевого управления в компании: повышение эффективности управления: увеличение прибылей (за счет достижения поставленных целей), сокращение издержек; рациональная автоматизированная система стратегического (bcs, kpi) и тактического (smart, standart) управления персоналом компании; увеличение мотивированности и лояльности наиболее эффективной части персонала (bonus); фокусирование внимания на людях и их результативности (а не отчетах и процессах). По-

скольку модуль КРІ отвечает за количественные производственные показатели, модуль SMART предназначен для распределения конкретных задач и отслеживания их выполнения, модуль STANDART содержит должностные инструкции и учитывает их соблюдение сотрудниками, а модуль BONUS привязывает показатели производительности работников к премиальной системе, вместе они позволяют более полно охватить работу компании, повысить мотивацию каждого сотрудника и контроль за его деятельностью. Это, в конечном счете, положительно сказывается на показателях роста фирмы. К тому же прозрачная система премиального начисления, помимо стимуляции активности персонала, позволяет экономить на фонде оплаты труда – если кто-либо из персонала недостаточно хорошо справляется со своими задачами. Именно сочетание управления по целям, технического контроля за деятельностью работников, а также привязки к заработной плате дает результат эффективного управления персоналом компании. Работники становятся сервисно-ориентированными, что приводит к улучшению качества обслуживания в сфере услуг и как следствие, к получению конкурентного преимущества и успеху компании.

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб. : Питер, 2009.

2. Десслер, Г. Управление персоналом. – М. : Бинум, 2007.

3. <http://www.selfmost.ru>

4. <http://www.klerk.ru>

УДК 338.48:331

### **ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ «ИРТЫШ»**

Н. А. СУБЕЕВА, Е. И. БАТАЕВА

*Омский государственный институт сервиса*

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. И сейчас она играет более

© Н. А. Субеева, Е. И. Батаева, 2012

## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии

важную роль в жизни каждого менеджера, чем когда-либо ранее. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь работодатели более требовательно относятся к своим сотрудникам, чем раньше.

Если сотрудники не достаточно мотивированы, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов, сотрудники тратят больше времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем, задерживаются на перерывах. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Методы мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности делятся на организационно-распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Также методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми также являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска. Среди наиболее возможных факторов демотивации выделяются: неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит; игнорирование идей и инициативы; отсутствие чувства причастности к компании; отсутствие ощущения достижения, невидны результатов, нет личного и профессионального роста; отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег; отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Создавать условия для мотивации – значит «делать так, чтобы люди каждый раз с удовольствием выполняли свою работу», чтобы факторов, вызывающих негативные чувства, было меньше, а факторов, рождающих позитивные, – больше.

В гостинице «Иртыш», как и на других предприятиях, применяются методы экономического стимулирования работников в целях совершенствования системы стимулирования персонала в целом. По мнению руководства ГК «Иртыш», эффективность данных методов заключается в следующем:

- непосредственная и тесная связь с достигнутыми успехами в работе в виде дохода от роста прибыли, выраженного в процентах для каждого работника в организации;
- отсутствие «потолка» для премий, основанных на участии в прибылях;
- соответствие зарплаты реальному вкладу сотрудника в успех конкретного проекта;
- каждая премия вручается непосредственным начальником и сопровождается беседой и поздравлениями;
- с работниками, не получившими премии, беседа по поводу основания для лишения премии проводится обязательно и наедине;





не случится, если менеджер владеет необходимыми знаниями в области мотивации персонала и успешно применяет их на практике.

Таким образом, в заключение отметим, что любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит, стимулы у него есть. Нельзя допускать подобной ошибочной мысли.

УДК 658.310.8:64.024.1

### **ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ГОСТИНИЧНОГО ПЕРСОНАЛА**

**О. И. КЛЕПЦОВА**

*Омский государственный институт сервиса*

В настоящее время одна из основных проблем современной России заключается в формировании эффективной системы управления предприятиями, в реализации которой ключевую нагрузку несут специалисты в области управления человеческими ресурсами. Поэтому управленческая деятельность современной гостиницы должна быть направлена на увеличение работоспособности своих сотрудников путем разработки соответствующих мер и осуществление поиска эффективных средств управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого ресурса.

Цель данной работы – разработать мероприятия по совершенствованию программы мотивации персонала на омских предприятиях индустрии гостеприимства.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей организаций или личных целей, а мотивационная схема – способ их достижения, предложенный руководителем [2, с. 258]. Мотивы, потребности и ценности не могут быть одинаковыми для всех сотрудников

гостиницы, поэтому для руководства очень важно определить и использовать индивидуальные мотивы и потребности сотрудника.

По данным различных исследований, внедрение эффективной системы мотивации позволяет повысить производительность труда персонала на 30 %. Мотивация предполагает стремление внутренних порывов самого сотрудника, а стимулирование – внешний фактор, воздействие со стороны руководства.

Изучив мотивацию персонала, используемую руководством омских гостиниц (гостиница «Маяк», «Турист», «Иртыш»), мы пришли к выводу, что основная роль в мотивировании гостиничного персонала принадлежит материальным стимулам (прямые и косвенные денежные стимулы: заработная плата, премии, частичная оплата питания в ресторане гостиницы). Вполне понятно, что материальный фактор для сотрудников является главенствующим при выборе места работы, но со временем внимание переключается на моральные и психологические аспекты. Как правило, сотрудник рассчитывает на нематериальное поощрение ничуть не меньше, нежели на финансовую компенсацию. Он желает развиваться, узнавать что-то новое, получать новый опыт и использовать его. 90 % опрошенных респондентов желали бы усилить нематериальную мотивацию на своем предприятии. Напомним, что мировые гостиничные бренды тратят колоссальное количество времени и денежных ресурсов, уделяя внимание этому аспекту рабочего процесса. Сотруднику, не занимающему высокую позицию в гостинице (администратор, портье, горничная, швейцар), наиболее важно признание и понимание его значимости в общей структуре гостиницы.

Приведем примеры мероприятий, повышающих мотивационную эффективность управления персоналом, которая может быть успешно применима на омском рынке гостиничных услуг.

Одним из важнейших факторов нематериальной мотивации психологи считают общение руководителей гостиницы со своими подчиненными [1, с. 64]. Рекомендуем выделять время для приема сотрудников по различным вопросам. Также раз в год необхо-





УДК 378

**МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА  
ФОРМИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОН-  
НО-КОММУНИКАТИВНОЙ  
КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА  
ПО ТУРИЗМУ**

Н. В. ФЕДОСЕЕНКО

*Омский государственный институт сервиса*

На сегодняшний день в Омске насчитывается свыше 280 туристских агентств. Острая конкуренция, возрастающий поток информации, постоянно меняющиеся условия рынка заставляют менеджера использовать новые подходы не только в организации своей деятельности, но и в вопросах самообразования. Даже хорошо обученный и квалифицированный персонал нуждается в регулярном развитии.

В профессиональной деятельности менеджера по туризму установление коммуникаций с различными субъектами туристского рынка (туристами, контрагентами, туроператорами) всегда сопровождается работой, связанной с поиском информации. Поэтому целесообразно говорить об актуальности формирования информационно-коммуникативной компетенции специалиста, которая позволит самостоятельно искать, анализировать, осуществлять выбор необходимой информации, моделировать и проектировать объекты (например, туры) и процессы (например, обслуживания туриста), квалифицированно используя доступные современные средства информационных технологий, и применять полученную информацию при установлении коммуникативных связей.

Для реализации технологии формирования данной компетенции должна быть сконструирована особая образовательная среда. Иными словами, смоделирован процесс формирования интересующей компетенции.

Сущность моделирования как метода научного познания состоит в том, что вместо реального объекта (оригинала) изучают его модель, в которой воссоздаются определен-

ные характеристики исследуемого объекта [2, с. 237].

Процесс – это совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенного результата [1, с. 67].

В нашем случае процесс формирования компетенции будет представлен в виде модели, которая включает следующую последовательность действий: описание целеполагания, постановку задач, определение принципов и педагогических условий, формулирование критериально-оценочной характеристики.

Проектируемая модель призвана обеспечить эффективное формирование информационно-коммуникативной компетенции менеджеров и объективное оценивание сформированности её компонентов.

Изучаемый нами процесс преследует следующую цель: формирование информационно-коммуникативной компетенции менеджера по туризму. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- способствовать формированию социально-гуманитарных, общепрофессиональных и специальных знаний в области информационных технологий;
- развивать и совершенствовать коммуникативные способности;
- сформировать позитивную познавательно-мотивационную сферу в процессе профессиональной самоподготовки менеджера;
- развивать творческие способности менеджеров посредством их участия в поисково-исследовательской работе, в различных профессиональных викторинах и тестированиях, в процессе самообучения посредством применения активных методов обучения и инновационных технологий обучения;
- способствовать формированию у специалиста теоретических знаний в сфере туризма, навыков ведения личной беседы, телефонных переговоров;
- развивать у менеджеров стремления к профессиональному самосовершенствованию, самообразованию, способности реализовать себя как в современной социальной жизни, так и в производственной сфере;
- развивать профессионально значимые качества и личностные качества, необходи-



## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии

является продвижение туристского продукта и оказание потребителю услуг по подбору тура.

В настоящее время туристская отрасль переживает достаточно сложный период развития, турагентствам приходится не столько развиваться, сколько выживать в ситуации глобального экономического кризиса. Сегодня необходима нормативная база, которая защищала бы участников отрасли от вхождения в неё непрофессионалов, поскольку на законодательном уровне практически отсутствуют ограничения на занятие туристской агентской деятельностью. Количество агентств по стране в целом и по отдельным взятым регионам не поддаётся учёту, таким образом, турагентский рынок остался практически бесконтрольным. От этого страдает имидж отрасли в целом.

Сложившаяся ситуация в отрасли должна привлечь внимание правительства к решению главной задачи – выработки стратегии туристской деятельности и ее правового регулирования. С этой целью была разработана ФЦП «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)».

Проблема, на которую хотелось бы обратить внимание, – это нехватка профессиональных кадров, способных работать со спецификой туристского продукта. Данная проблема имеет несколько причин, основными из них являются: 1. Ежегодно растущее количество вновь открываемых туристских агентств. 2. Отсутствие престижности и конкурса на вакантные должности микротуристских агентств.

Низкая популярность профессии менеджера по туризму обусловлена следующими факторами: 1) невысокий уровень заработной платы в отрасли; 2) отсутствующие или ограниченные перспективы для профессионального роста.

Таким образом, в настоящее время для руководителей микропредприятий туризма в регионах актуальна проблема набора квалифицированного персонала.

Набор персонала – это работа по созданию резерва кандидатов на все должности предприятия, из которых в дальнейшем будут отобраны сотрудники. Небольшая чис-

ленность сотрудников микропредприятия позволяет крайне редко использовать внутренний источник набора персонала. Из внешних источников набора среди турагентств наиболее популярным остаётся публикация объявлений в прессе и на специализированных сайтах. Это обусловлено важным преимуществом – низкими затратами на поиск сотрудника. При этом такая практика содержит существенный недостаток – преимущественно на вакансию откликаются лица без опыта работы в туризме, обучение и адаптация которых потребует дополнительные ресурсные вложения. При этом, по оценкам самих руководителей и собственников агентств, опыт зачастую является определяющим критерием в принятии решения о приёме на работу.

В настоящее время в микробизнесе туризма существует значительный дефицит профессиональных кадров. В этой связи при наборе персонала руководители предпочитают предъявлять 3 основных требования: 1) доскональное знание рынка туристских услуг; 2) коммуникабельность; 3) умение предотвращать или с минимальными потерями решать сложные конфликтные ситуации.

Независимые исследования подтверждают, что профессия менеджера по туризму интересна преимущественно молодёжи (более 80 % менеджеров моложе 30 лет) [1]. При этом практика показывает, что далеко не все молодые специалисты, не имеющие при этом профильного образования, но принявшие решение попробовать себя в качестве менеджера по туризму, хорошо себе представляют специфику данной работы и адекватно оценивают её положительные и отрицательные стороны. В реальности оказывается, что в работе менеджера по туризму романтики гораздо меньше, чем стрессовых ситуаций, поэтому адаптация к туристской сфере деятельности протекает достаточно тяжело.

Распространена также негативная практика переманивания специалистов из других агентств, так называемый хедхантинг, который позволяет не только решать задачу подбора опытного сотрудника, но и способствовать расширению клиентской базы.

## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

Как правило, в микропредприятиях по причине ограниченности оргструктуры профессиональный статус работника определяется в большей степени размером вознаграждения его труда, чем должностью. При этом финансовые возможности микропредприятия в вопросах материального стимулирования также ограничены. Получается, что у квалифицированного менеджера с актуальной потребностью в карьерном росте возможны только 2 пути: начинать собственный бизнес или переходить на работу в крупную компанию-оператор, что сопряжено с трудностями, к которым не все готовы.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: существует объективная проблема кадрового обеспечения микропредприятий туризма, которая является следствием несовершенств в управлении отраслью. Наиболее очевидной она становится на этапе набора персонала, а также его последующей адаптации к работе в стрессовых условиях.

1. Исследовательский центр портала Superjob.ru
2. [www.tourdom.ru](http://www.tourdom.ru)
3. [www.tbг-brand.ru](http://www.tbг-brand.ru)
4. [www.russiatourism.ru](http://www.russiatourism.ru)

УДК 338

### **ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ГОСТИНИЦ**

О. В. ЛУКИНА

*Омский государственный институт сервиса*

С. Д. ЖМУРОВА

*гостиница «Транссибкомфорт»*

Проблема подбора персонала существует для всех категорий гостиниц как для вновь открывающихся, так и для тех, кто уже давно обосновался на этом рынке. Как правило, все нуждаются в высококвалифицированном персонале и отмечают, что на рынке труда таковых недостаточно. Почему же руководителей не устраивают многочисленные вы-

пускники вузов, колледжей, готовящих отельеров?

Проблеме подготовки кадров для сферы гостеприимства уделяется большое внимание на конференциях, в образовательных структурах различных уровней. Как правило, все приходят к выводу, что в большинстве своем вчерашние выпускники – это специалисты-теоретики, а не практики. Участники рынка гостиничных услуг пытаются решать эту проблему. Например, вот что говорит Мария Бек, из отеля Парк Хайят Арарат в Москве: «В последнее время руководство наших учебных заведений начало идти нам, ну и своим студентам, навстречу. Например, недавно мы подписали договор о сотрудничестве с Московским институтом экономики, менеджмента и права, в рамках которого институт планирует обучать несколько групп студентов по специальному расписанию с тем, чтобы они могли полгода получать теоретические знания, а полгода – практические, у нас» [1]. Однако далеко не все отели готовы поделиться своими стандартами обслуживания, секретами, возможно, с будущими конкурентами, поскольку не все практиканты останутся работать именно в этом отеле. Приглашать же читать лекции практикующих специалистов не всегда получается: оплата топ-менеджеров настолько несопоставима даже со ставкой преподавателя, что преподавание может вестись разве что на волонтерских началах. Сейчас все специалисты отмечают, что появление при вузах собственных гостиниц коренным образом переломит ситуацию, но пока такой опыт существует далеко не во всех вузах и требует больших финансовых затрат.

Руководители гостиниц отмечают, что иногда важны не столько профессиональные знания и умения, сколько личностные качества человека, который способен работать в гостинице. Только обучаемый человек всегда готов учиться, открыт любой критике. Пунктуальный сотрудник никогда никого не подведет. Общительный служащий способен работать в тесном контакте с другими людьми. Для выполнения любых заданий важны добросовестность, порядочность и честность. Не ждет инициативный работник, когда работа найдет его, а сам ее ищет, прояв-



## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

– Должен быть яхтсменом, голубятником, автогонщиком и лингвистом. Должен знать все обо всех видах спорта, в том числе о бильярде, картах, костях и бегах.

– Он должен уметь улаживать споры и ссоры. Соответственно, ему желательно иметь навыки боксера, борца, тяжелоатлета, спринтера и миротворца.

– Он должен выглядеть безукоризненно, выпивая в компании персон, перечисленных во втором абзаце, а также с банкирами, пижонами, театралами, коммивояжерами и представителями компаний – даже если только что пришлось пару-тройку-пятерку-шестерку раз утихомиривать скандалы с участием вышеупомянутых клиентов.

– Чтобы добиться успеха, надо следить, чтоб был полон бар, полны номера, чтоб дом был – полная чаша, винный погреб – полная чаша, у клиентов – полная чаша и чтобы самому не остаться полным дураком.

– Нужно подбирать сотрудников опрятных, честных, резвых, трезво мыслящих и вообще трезвых, сильных в математике и технике, всегда поддерживающих босса, поддерживающих клиента и держащихся подальше от бара.

Итог: Идеальный Отельный должен быть сразу в нескольких местах, партиях и религиях, всем сочувствовать и сопереживать, слушать и не перебивать – в общем, если вы недостаточно сильны и уравновешены – лучше даже не начинать» [5].

1. Веллер, Т. Новая отрасль, старые проблемы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotel.ru/> (дата обращения: 05.12.2011)

2. Ситуация с подбором персонала для гостиниц в Украине и России: тенденции и реалии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://turportal.com.ua/> (дата обращения: 05.12.2011)

3. Стандарты обслуживания или улыбка без задней мысли Юлия Фуколова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.kommersant.ru/sf.aspx](http://www.kommersant.ru/sf.aspx) (дата обращения: 05.12.2011)

4. Федцов, В. Г. Культура гостинично-туристского сервиса : учебное пособие / В. Г. Федцов. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – С. 210.

5. Сайт ILA – Chateaux & Hotels de Charme [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.ila-chateau.com/> (дата обращения: 05.12.2011)

УДК 378

### **«ЛИНГВОСТРАНОВЕДЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ» КАК ДИСЦИПЛИНА УЧЕБНОГО ПЛАНА БАКАЛАВРИАТА НАПРАВЛЕНИЯ «ТУРИЗМ»**

К. В. АГНАЕВА

*Санкт-Петербургский государственный университет культуры и искусств*

В государственных нормативных документах, таких как «Национальная доктрина образования в Российской Федерации», «Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года», «Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года», постоянно отмечается необходимость подготовки специалистов, способных к непрерывному профессиональному росту, мобильности и обладающих конкурентоспособными знаниями и умениями.

Для равноправного участия российских профессионалов в области сервиса и туризма в европейских и мировых туристских процессах студенты-бакалавры направления «Туризм» должны свободно владеть иностранным языком, знать культуру и традиции европейских стран и уметь применять полученные знания на практике. Именно поэтому возросла необходимость введения в образовательный процесс лингвострановедческого аспекта, который из вспомогательного и иллюстрирующего фактора преобразуется в один из базовых приоритетов [1, с. 2–4].

Лингвострановедческая подготовка обеспечивает решение комплексных задач по изучению национальных стереотипов поведения, форм мышления, ценностных ориентаций, что актуализирует необходимость формирования лингвострановедческой компетенции у студентов.

© К. В. Агнаева, 2012



## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

«Академия», 2004. – 240 с. : 60x90/16 – 5100 экз. – ISBN 5-7695-1482-5.

3. Язык и культура в филологическом вузе. Актуальные проблемы изучения и преподавания [Текст] : антология / ред. А. Щукин ; сост. А. Щукин. – М. : Государственный институт русского языка им. А. С. Пушкина, 2006. – 288 с. : 60x90/16 – 100 экз. – ISBN 5-98111-054-6.

УДК 331.1

### **СОВРЕМЕННАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА КАДРОВ ДЛЯ ВЪЕЗДНОГО ТУРИЗМА**

Г. А. ЛЕСКОВА, К. В. АГНАЕВА

*Санкт-Петербургский государственный  
университет культуры и искусств*

Несмотря на то, что въездной туризм в России развивается слабо, слишком медленно, есть смысл и необходимость тратить силы и средства на подготовку кадров для его возрождения. Анализ статистических данных по въезду иностранных граждан в Российскую Федерацию свидетельствует о том, что после кризисного периода в 2010 году число поездок иностранных граждан в Россию по сравнению с 2009 годом возросло более, чем на 4 % и составляет 22,3 млн поездок. Динамика въездного туристского потока (с учетом делового туризма) свидетельствует о росте в 2010 году на 10 % по сравнению с 2009 годом [1]. Но, несмотря на этот рост, число поездок иностранных туристов в нашу страну с целью туризма составляет только 2,1 млн поездок. Но готовить кадры «с опережением» надо не только «на всякий случай, если вдруг», но и по целому ряду идейных и методологических соображений. Зная только россиянина как потребителя российского турпродукта, мы не можем в полной мере глубоко понять суть такого явления как этнокультурные особенности туристского спроса. Новый этап развития социальных отношений в России не может не повлиять на особенности развития туристского рынка. Тем более, что социальное мироустройство современной России строится на основе развития отношений с внешним

миром: за счет импорта и заимствования жизненных ценностей и установок [2, С. 103]. Одним словом, только зная «другое», можно познать и свое.

Петербург, чье географическое положение сделало город центром пересечения международных маршрутов, со своими многочисленными историческими и культурными памятниками, отражающими процесс интеграции петровской России в европейскую культуру, создаёт все условия для развития въездного туризма. Северная столица, участвуя в реализации федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2018 годы)», осуществляет подготовку персонала для гостиничных, ресторанных и туристских предприятий отрасли, персонала, обладающего глубокими знаниями и практическими навыками, соответствующими международным стандартам туристского обслуживания. Удовлетворение потребности туристской отрасли в кадрах должно осуществляться поэтапно на основе повышения на международном рынке имиджа внутреннего турпродукта в области событийного, делового туризма, культурно-познавательного, экологического, сельского, на базе изучения сегментирования въезжающих туристов по целям поездки, по их этнокультурным интересам и мотивациям.

Формами и видами развития кадрового потенциала являются разработка и внедрение образовательных и профессиональных стандартов нового поколения, модернизация системы дополнительного профессионального образования, формирование учебно-методической и учебно-тренинговой базы, определение потребности в повышении квалификации кадров отрасли и преподавательского состава профильных учебных заведений.

Большое внимание в Петербурге уделяется совершенствованию системы профессиональной подготовки кадров для ресторано-гостиничного комплекса. Подготовкой профессиональных кадров для туристской индустрии в Петербурге занимаются несколько десятков вузов. Основная цель образовательного процесса – повысить качество подготовки специалистов и их конкурентоспособность на





## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

зический, социально-демографический статус [4, с. 23].

Интерпретация как особым образом организованная форма передачи информации об объекте туристского интереса включает в себя не только фактологический материал, но и должна содержать образ, являющийся средством стимулирования внимания, создания чувства удовольствия от самого процесса знакомства с памятником. Цель интерпретации – провоцировать мысли туриста по поводу постигаемой «другой» культуры, устанавливать эффективную связь с туристами, обеспечивая их заинтересованную и комфортную вовлеченность.

Интеграция России в мировое сообщество с его взаимосуществующими тенденциями глобализации и «глокализации» – региональных сценариев развития глобальных процессов – ставят перед российской системой образования в сфере въездного туризма новые задачи по подготовке специалистов.

1. Радьков, А. В. Состояние и перспективы развития внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации : тезисы выступления руководителя Федерального Агентства по туризму / А. В. Радьков. – Якутск, 17 августа 2011 г. – Режим доступа: [http://sakhaforum.ru/assets/files/07-\\_doklad-Radkov\\_A.V..pdf](http://sakhaforum.ru/assets/files/07-_doklad-Radkov_A.V..pdf), свободный. – Загл. с экрана.

2. Кордонский, С. Г. Сословная структура постсоветской России / С. Г. Кордонский. – Москва : Институт Фонда «Общественное мнение», 2008. – 216 с.

3. Кузнецова, М. Н. Создание ролевой игры с межкультурным компонентом как средства развития межкультурных компетенций студентов неязыкового вуза / М. Н. Кузнецова // *Фундаментальные и прикладные исследования в системе образования: сборник научных статей*. – Тамбов : Издательский дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2010. С. 212–215.

4. Сущинская, М. Д. Культурный туризм : учебное пособие / М. Д. Сущинская. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 128 с.

УДК 378

## **ПРОБЛЕМА ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА**

О. Л. ГОЛУБЕВА

*Санкт-Петербургский государственный университет культуры и искусств*

По прогнозам экспертов Всемирной туристской организации (ВТО), в XXI веке темпы роста экологического туризма будут опережать развитие других видов туризма, а приносимые доходы внесут значительный вклад в развитие экономики многих стран мира, особенно развивающихся. Экологический туризм признан самым стабильным видом туризма на современном не спокойном международном рынке. Экологический туризм служит главным источником доходов для многих слабо развитых стран, а для многих, таких как Кения, Коста-Рика он стал основным. По различным оценкам, экологический туризм составляет 10–20 % от всего рынка мирового туризма и является наиболее динамично развивающейся отраслью.

В настоящее время эколого-культурный туризм, например, уже составляет около 40 % международного туризма и генерирует около 35 млн ежегодных международных туристских поездок в Европе [2 с. 23–24]. В России, где значительные природные и культурно-исторические ресурсы часто используются нерационально, развитие экологического туризма незначительно. Россия, имея огромный туристский потенциал, пока занимает весьма скромное место на мировом рынке въездного туризма, на ее долю приходится лишь около 2 % мирового туристского потока [1 с. 6].

На территории России созданы особо охраняемые природные территории (ООПТ) для сохранения уникальных или типичных природных объектов, и именно с развитием ООПТ многие страны связывают развитие экологического туризма. Первые попытки создания охраняемых территорий были предприняты очень давно: у многих народов, живших на разных материках, существовали священные рощи, водоемы, иные запрещен-

© О. Л. Голубева, 2012



## Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии

ская грамотность, и большинство природных ресурсов находятся в доступности для использования под самостоятельные виды туризма. Развитие экологического туризма в настоящее время является актуальной проблемой, как для всей территории России, так и для отдельных районов страны, где развитие этого вида туризма единственная экономически выгодная составляющая. Экологический туризм предлагает уникальное решение, которое обеспечит рабочие места и стабильно высокие доходы населения и сохранит в неприкосновенности дикую природу России.

Очень серьезную проблему представляет отсутствие квалифицированных специалистов экологического туризма. В первую очередь проблема заключается в создании качественного туристского продукта и взаимосвязи национальных парков и туроператоров, что приводит к практическим проблемам работы в этом сегменте туристского рынка. Следующая проблема заключается в квалифицированных проводниках или гидах в экотуризме. Это люди со специфическими знаниями и умениями, они должны хорошо знать тайгу, реки и горы и особенности обеспечения жизнедеятельности человека в природных условиях. Также они должны

обладать солидной научной эрудицией, уметь пользоваться современными техническими средствами связи и транспорта, владеть иностранными языками. Понятно, что таких специалистов нужно готовить специально.

На сегодня гораздо более популярны среди населения экологические самостоятельные туры, так как потребности людей в полной мере национальные парки не удовлетворяют из-за недостаточного количества квалифицированных кадров в совокупности с низким уровнем оказываемых услуг. И в ближайшее время с ростом экологического туризма должна возрасти роль учебных заведений для подготовки специалистов, способных спроектировать, воплотить в жизнь, провести экологическое путешествие.

1. Бишоп, К. А. Модели национальных парков / К. Бишоп, М. Грин, А. Филлипс. – М. : Изд. ЦОДП. – 2000.

2. Центр экологических путешествий «Зеленая Сеть». // Интернет, Электронный журнал BIODAT, 2005.

3. Степаницкий, В. Б. Заповедники и национальные парки России: государство и управление // Интернет, Электронный журнал BIODAT, 2005.

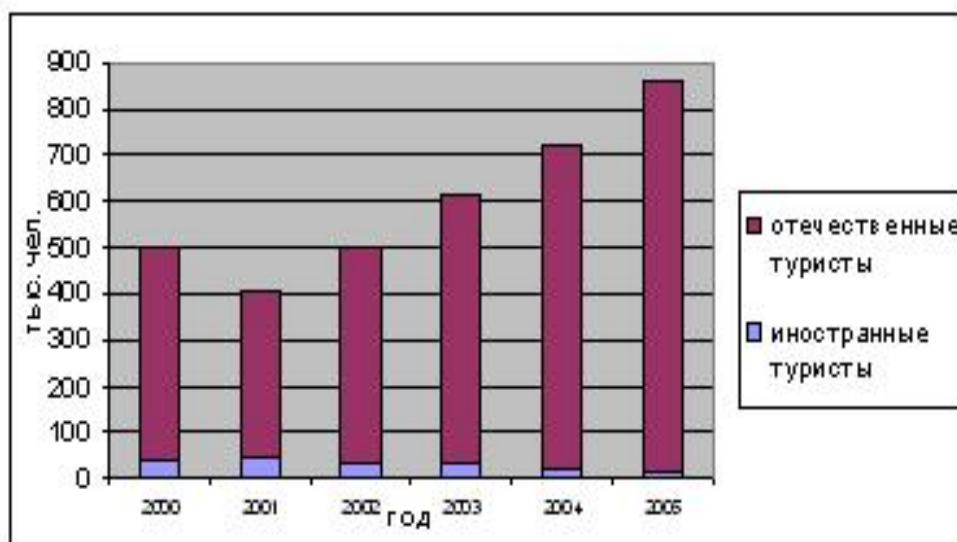


Рис. 1. Количество организованных туристов и экскурсантов (в тыс. чел, ось ординат) в НП в 2000–2005 гг. (ось абсцисс):

1 – иностранные туристы, 2 – отечественные туристы (Ю. А. Буйволов, Л. П. Басанец)

УДК 378

**ПРОФЕССИОГРАФИЯ КАК  
АКТУАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА  
ПОДГОТОВКИ КАДРОВ  
СФЕРЫ ТУРИЗМА ПРИ ПЕРЕХОДЕ  
НА ФГОС ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ**

Г. А. ЛЕСКОВА, В. Б. ТИТОВА

*Санкт-Петербургский государственный  
университет культуры и искусств*

В нашем исследовании не обойтись без двух аксиом, ставших общим местом в работах, посвященных туризму. Первая аксиома гласит: туризм является самой динамично развивающейся отраслью мировой экономики, с которой связываются чаяния и надежды многих стран. Однако вторая аксиома утверждает, что подготовка специалистов в области туризма, имеющая в нашей стране недавнюю традицию, весьма далека от совершенства, что обусловлено колоссальным объемом знаний, умений и навыков, которым надо обучить будущего специалиста. И во ФГОС третьего поколения не удалось преодолеть то противоречие, которое заложено в самом туризме как виде профессиональной деятельности, направленной на организацию встречи человека с предметно-пространственной средой, избираемой им для проведения досуга.

Однако в прописи компетентностного подхода ФГОС при действительно важных аспектах профессиональной деятельности будущих бакалавров отсутствует расшифровка такого важного понятия, как туристский продукт в его предметно-пространственном – геоприродном и геокультурном – выражении. Кроме того, из перечисленных в ПООП дисциплин и списка компетенций в голове студента не в состоянии сложиться картина мира как целостного миропонимания, в котором человек путешествующий рассматривался бы в контексте его мотиваций и ценностей, а также различных вариантов его мобильности.

В основе туристского потребления как понятия, лежащего в основе экономической парадигмы туризма, должны лежать пред-

ставления об антропологических и социологических причинах туристского потребления [2, с. 131].

Многое сделано при переходе на ФГОС третьего поколения. Однако выделенные ОК и ПК, положенные в основу компонентов содержания профессионального туристского образования, не учитывают специфики субъектно-, объектно- и предметно-ориентированных подходов к туристской деятельности, не достаточно ясно просматривается во ФГОС многоуровневая модель содержания профессионального туристского образования на концептуальном, целевом, ориентационном, профессиональном, модульном уровнях, что ставит под сомнение его последовательную конкретизацию на этапе разработки вариативной части учебных планов и этапе освоения ООП каждым вузом, перешедшим на ФГОС третьего поколения.

Профессиональная подготовка специалистов для такой практической сферы деятельности, как туризм, изначально ставила задачу освоения различных опытов: познавательного туристского опыта, опыта социального взаимодействия, духовного опыта туриста (и специалиста сферы туризма) [1, с. 352].

В условиях модернизации всей системы высшего профессионального российского образования возрастает значение осмысления процессов, происходящих в отдельных областях профессиональной деятельности, без чего невозможны выработка и реализация образовательных стратегий и программ, обеспечивающих успешность деятельности специалиста и соответственно – конкретного учреждения туристской сферы, где реализуются знания, умения и навыки выпускника высшей школы. Все это востребует, в первую очередь, коммуникативные и информационные знания, навыки и умения специалиста. В то же время сложившаяся система подготовки не обеспечивает необходимого уровня развития этих качеств у студентов – будущих специалистов. Это негативно сказывается на успешности их деятельности, обедняет содержание и формы работы туристских фирм и самого туристского продукта, вызывает у специалистов ощущение некомпетентности и, как след-

## **Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий туристской и гостиничной индустрии**

ствии, разочарование в профессии, уход в другие сферы.

В качестве метода оптимизации подготовки будущих менеджеров туризма было выбрано профессиографирование, учитывающее широкий круг характеристик (социальных, культурных, экономических, психологических и др.), а также предмет, цели, способ, критерии оценки результатов профессиональной деятельности.

В соответствии с исследовательским проектом нами было осуществлено моделирование деятельности менеджера сферы туризма.

За основу модели менеджера сферы туризма была взята модель его деятельности и выделены следующие базовые характеристики: задачи, которые приходится решать менеджеру в его профессиональной деятельности; типы деятельности, то есть способы или приемы, с помощью которых решаются сформулированные задачи; функции, то есть обобщенные характеристики основных обязанностей, выполняемых в соответствии с требованиями профессии; пути решения выделенных проблем или задач; знания теоретического или прикладного характера, которыми оперирует в своей деятельности специалист; умения и навыки, с помощью которых достигаются желаемые результаты; качества (индивидуально-типические параметры) личности, обеспечивающие успешность действий в избранной области; ценностные ориентации и установки.

Исходя из этого, нами была предпринята попытка построения профессиограммы менеджера туризма и в качестве ее составной части психограмма менеджера, определена модель эффективного работника, отличающегося высоким уровнем профессионализма.

При разработке профессиограммы менеджера туризма нами прежде всего было обращено внимание на следующие ее основные содержательные характеристики: правовую регламентацию; творческий экстремальный, нестандартный характер деятельности работника; персональную ответственность. Были также выделены структурные элементы (подструктуры) профессиональной деятельности: познавательно-прогностическая (когнитивная); коммуникативная; организационно-управленческая и воспитательная.

Проведенный профессиографический анализ деятельности менеджеров позволил также сформулировать пять основных факторов профессиональной пригодности, включающих комплексы профессионально значимых качеств: социальный фактор (профессиональной) адаптации, связанный с уровнем социализации личности, нормативностью поведения работника; нервно-психический (эмоциональной) устойчивости личности; познавательный (когнитивной) активности, продуктивности и креативности мышления; фактор коммуникативной компетентности менеджера; фактор организаторских способностей [4, с. 35].

Результаты профессиографического анализа деятельности менеджеров туризма убедительно показывают, что ведущим фактором их профессиональной успешности выступает коммуникативная и информационная культура и информационно-коммуникативная компетентность.

Коммуникативную компетентность можно охарактеризовать как систему внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций личностного взаимодействия.

Под информационной компетентностью мы понимаем качество личности, представляющее собой совокупность знаний, умений и ценностного отношения к эффективному осуществлению информационной деятельности, необходимой для решения профессиональных задач, возникающих в реальных ситуациях работы по созданию, продвижению и реализации туристского продукта.

Понятие коммуникативной и информационной компетентности предполагает разработку методов, критериев и показателей измерения и оценки данного качества.

На основе сравнительного анализа различных акмеограмм<sup>1</sup> были выделены основные индивидуально-личностные качества, входящие в систему профессионально важных характеристик: эмоциональная устойчивость, уверенность в себе, настойчивость,

<sup>1</sup> Акмеограмма – всестороннее описание профессиональной деятельности и предъявляемых ею требований к индивидуально-психологическим и психофизиологическим особенностям человека.

**Секция 1. Инновационные модели развития персонала для предприятий  
туристской и гостиничной индустрии**



общительность, предприимчивость, высокий уровень эмпатических способностей, самоконтроль, открытость.

Использование программы информационно-коммуникативного обучения в вузе позволит осуществить более успешную профессиональную подготовку и личностное развитие студентов – будущих специалистов сферы туризма.

---

1. Лескова, Г. А. Совершенствование содержания образовательных программ для подготовки кадров в туризме и социально-культурном сервисе / Г. А. Лескова, О. Н. Морозова // Развитие форм и методов регулирования рынка труда и

системы образовательных услуг в условиях возрастающей потребности в кадрах : междунар. науч.-практ. конф. ; сб. ст. под общей редакцией В. Н. Скворцова. – СПб. : ЛГУ имени А. С. Пушкина, 2008. – С.340-378

2. Лескова, Г. А. Туризм и туристика. Социально-философский смысл и значение понятий и терминов // Инновационное развитие сервиса и туризма : сборник научных статей. – СПб. : ЛГУ им. А. С. Пушкина, 2008. – С.129-133

3. Титова, В. Б. Коммуникативная культура как условие успешности деятельности специалиста социально-культурной сферы : дис. канд. пед. наук : 13.00.05 : СПб., 2005. – 175 с. РГБ ОД, 61:05-13/2427.