МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Институт географии, геологии, туризма и сервиса**

**Кафедра международного туризма и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ**

**ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Работу выполнила\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.С. Андрющенко

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело», 3 курс ОФО

Направленность (профиль) Санаторно-курортная деятельность

Научный руководитель

канд. геогр. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.И. Карпова

Нормоконтролер

канд. геогр. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.И. Карпова

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc65109796)

[1Теоретические основы развития персонала 5](#_Toc65109797)

 [1.1Сущность и значение развития персонала 5](#_Toc65109798)

 [1.2 Программы и методы развития персонала в организации 8](#_Toc65109799)

 [1.3 Обучение как важнейшая составляющая процесса развития персонала гостиниц……. 11](#_Toc65109800)

[2 Развитие персонала гостиничных предприятий 18](#_Toc65109801)

[2.1 Особенности и проблемы развития персонала гостиничных предприятий.. 18](#_Toc65109802)

[2.2Обучение персонала и создание кадрового резерва в гостинице 21](#_Toc65109803)

[2.3 Формирование системы совершенствования подготовки кадров 24](#_Toc65109804)

[3 Проблемы и возможности развития персонала в отеле «Marton Palace» 27](#_Toc65109805)

[3.1 Краткая характеристика структуры и персонала отеля 27](#_Toc65109806)

[3.2 Анализ проблем развития персонала в отеле 3](#_Toc65109807)0

[3.3 Разработка программы совершенствования развития персонала службы приема и размещения 32](#_Toc65109808)

[Заключение 38](#_Toc65109809)

[Список использованных источников 41](#_Toc65109810)

[Приложение А. Фотография отеля «Marton Palace» 42](#_Toc65109811)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность исследования в том, что эффективная деятельность любого предприятия напрямую зависит от эффективного использования человеческими ресурсами. Поэтому ключевым элементом управления организации является функция управления персоналом, которая должна быть непосредственно связана с общей стратегической концепцией.

Главной составляющей успеха любого предприятия являются его сотрудники. Грамотное управление персоналом ̶ это ключевая позиция предприятия на рынке, которая определяет его значимость и финансовый рост. Главными задачами и целями управления персоналом является обеспечение предприятия высококвалифицированными кадрами, их эффективное использование, а также организация профессионального развития подчинённых.

Сегодня рыночные отношения диктуют острую необходимость совершенствования процессов развития персонала на предприятиях, прежде всего, как важнейшего конкурентного преимущества, увеличивающего их рыночный потенциал не только в рамках национальной экономики, но и на мировом рынке. На современном этапе в условиях, когда у конкурентов имеются примерно равные по уровню затратности ресурсы, а также методика конкурентной борьбы схожи, развитие персонала выступает, как возможность увеличить рентабельность функционирования за счет повышения его производительности труда.

Объектом исследования является система управления и развития персонала организации в Краснодаре.

Предметом исследования является система развития и обучение персонала отеля «Marton Palace».

Цель работы – изучив существующие методики, разработать программу развития персонала службы приема и размещения, проанализировать состояние обучения и развития персонала, а также охарактеризовать основные направления развития персонала, процесс и методы профессионального обучения отеля «Marton Palace» в Краснодаре.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

 ̶  изучить теоретические аспекты развития и обучения персонала в организации,

− проанализировать систему управления персоналом организации, организацию обучения персонала,

− раскрыть пути совершенствования развития и обучения персонала организации.

Теоретической базой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых в области гостиничного бизнеса, таких как: С.А. Гуров, Ц. Ритц, Э. Статлер, К. Хилтон, В.В. Пахомова.

Информационная база исследования − учебная литература, данные электронных СМИ, материалы специализированных интернет-сайтов.

При исследовании применялись следующие методы исследования: анализ теоретического материала, сравнительно-описательный, рассмотрение литературы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, состоящего из 25 наименований, приложения. Работа изложена на 42 страницах машинописного текста.

#

# **Теоретические основы развития персонала**

## **Сущность и значение развития персонала**

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Оно должно быть направлено на оптимизацию результативности его деятельности, для этого должны быть созданы необходимые условия. В управленческом аспекте можно говорить о создании системы развития персонала на предприятии и управлению этой системой [1].

Развитие персонала понимается как проект деятельности, включающий систему управленческих технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью повышения эффективности работы. Термин «развитие» применяют к персоналу или человеческим ресурсам. Существуют разные мнения авторов, к ним относятся: А.П. Егоршин, В.М. Масловой, П.Э. Шлендер, Р. Харрисон, А.Я. Кибанов, Л.И. Лукичева, В.Р. Веснина, С.В. Гаврилова (Табл.1).

 Таблица 1−Трансформация определения «развитие» (составлена автором)

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| А.П. Егоршин [1] | Определяет «развитие» как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы. |
| В.М. Масловой [3] | Развитие – это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала организаций. |
| Р. Харрисон [2] | Согласно определению Р. Харрисона, стратегическое развитие персонала, трудовых ресурсов представляет собой «развитие», происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом». Развитие персонала является одним из важнейших факторов успешной деятельности организации. |
| Окончание таблицы 1 |
| Автор | Определение |
| П. Юнг [1] | Развитие − это процесс, предполагающий изменение материальных и духовных объектов, их усовершенствование.  |
| Л.И. Лукичева [6] | Ряд мер, которые включают в себя профессиональное обучениеабитуриентов, переподготовку и повышения качества рабочей силы и планирование деловой карьеры персонала организации. |
| В.Р. Веснина [8] | Комплекс организационно экономических мероприятий в сфере обучения работников, повышения квалификации и профессиональной компетенции персонала. |
| С.В. Гаврилова [2] | Это комплекс мероприятий, направленных на **повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников** для увеличения производительности труда и рентабельности бизнеса, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора. |

В настоящее время, развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на **повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников** для увеличения производительности труда и рентабельности бизнеса, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора [3].

Развитие персонала необходимо для того, чтобы обеспечить сотрудникам предприятия благоприятные условия для вхождения в постоянно изменяющийся производственный процесс, облик которого определяют потребности рынка, спешное ведение бизнеса немыслимо без грамотной стратегии развития персонала. Совершенствование профессионального уровня и личностных качеств сотрудников требует применения современных методов и инструментов. Для того чтобы принимать верные решения, человек должен оценивать суть дела. Чем сложнее стоят задачи, тем меньше возможностей действовать по инструкции, не вдаваясь в суть дела, и тем выше требования, предъявляемые к способности работника мыслить и действовать в соответствии с потребностями дела [2].

По мнению автора М.В. Варакулиной, персонал – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев. В настоящее время часто возникает проблема несоответствия профессиональной квалификации, знаний и умений персонала предприятий с требуемым уровнем, в результате быстрого обновления технологий и производственно-технического оборудования. Эффективность качественного функционирования какой-либо организации зависит от степени развития персонала. Поэтому каждое предприятие должно постоянно повышать профессиональный уровень своих работников для поддержания высокого уровня эффективности его деятельности, обновления и роста объемов производства, снижения себестоимости продукции или услуг.

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, которые являются обобщающим показателем развития общественного производства. Поскольку функционирование любого предприятия основано на человеческом факторе, то появляется объективная необходимость в регулировании данного процесса. Управление человеческими ресурсами ставит своей целью наиболее эффективное использование труда персонала с целью получения максимальной экономической выгоды. Этот процесс основан не только на умении организовать коллектив с количественной и качественной точки зрения, но также и на умении использовать психологические приемы [4].

Таким образом, помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в развитие персонала способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников, обеспечивают преемственность в управлении. Развитие персонала оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее.

## **1.2 Программы и методы развития персонала организации в г. Краснодаре**

Современные программы и методы развития персонала в организации включают в себя широкий спектр инструментов от оценки потенциала сотрудника и составления индивидуального плана развития до профессиональных тренингов и обязательных инструктажей и аттестаций. Существует документ «Положение об обучении персонала», в соответствии с которым, создаются и разрабатываются программы и методы развития персонала [5].

Одними из основных программ развития персонала являются:

1. Синхронизация со стратегией компании. Можно найти множество расписанных, больших и детальных программ развития сотрудников. Но на практике они не дают результата, если в них не учтена стратегия бизнеса. Синхронизация стратегии развития персонала и стратегии развития предприятия – это то, с чего начинается закладка фундамента успешной программы.

2. Выбор направленности программы развития персонала. Разобравшись в стратегических целях компании можно смело определять какую проблематику необходимо решить, чтобы перенаправить персонал в нужное русло. Вариантов может быть много, но главное, чтобы эта проблематика была связанна именно со стратегией организации.

3. Выявление потребности в развитии персонала. Необходимо определить уровень развития и потенциал каждого сотрудника на текущий момент времени.

4. Составление учебного плана предприятия. План развития персонала на предприятии должен быть целостным, все мероприятия запланированы и взаимосвязаны. Понимая, какие задачи предстоит решать индивидуально по сотрудникам для реализации стратегии собственников бизнеса, остается сформировать на основании него [учебный план предприятия](https://hr-elearning.ru/kak-organizovat-obuchenie-personala-2/). Для этого предстоит распланировать последовательность и периодичность обучения образовавшихся групп сотрудников, определиться с формой и лекторами.
Стратегический план определяет направление деловой активности предприятия и его политику на данный период времени.

Для эффективной работы по этому плану у сотрудников должна быть мотивация на развитие. Сам факт обучения мало для кого является привлекательным, самый важный стимул – то, что даст обучение, как оно поможет в достижении личной цели сотрудника. Необходимо понимать, чего хотят люди, чтобы привязать к этому программу развития.

Самый эффективный инструмент роста и развития сотрудников – это систематическое проведение индивидуальных встреч по развитию. На таких встречах разбирают цели, которые они хотели бы достичь в рамках предприятия (профессиональный или карьерный рост, увеличение заработка и тд.), совместно анализируют матрицу навыков, план развития, объясняя как следование этим планам поможет быстрее прийти к цели.

5. Анализ результативности программы развития. Для того чтобы оценить, насколько выбранная программа развития приблизила компанию к целевым показателям, необходимо продумать систему оценки эффективности программы [3].

Каждое предприятие выбирает наиболее удобные для него способы, это могут быть:

– обсуждение с участниками программы того, какие эффекты она принесла в работу, как помогла улучшить их деятельность,
 – тестирование специалистов. Чтобы понять применяемость переданных знаний, тестирование лучше проводить не ранее чем через 2 месяца после обучения,

– расчет показателей эффективности затрат,

– оценка трудовой деятельности коллег – непосредственные руководители обучающихся сотрудников могут дать обратную связь о том, как изменилось их поведение и насколько длительным стал эффект.

6. Организация наставнической работы. На любом предприятии важно иметь в запасе наставников, которые могут подстраховать руководителя, поделиться опытом и помочь адаптироваться к рабочим процессам новым сотрудникам.

7. Проработка обеспечения кадрового резерва. Чтобы в течение года не возникало сбоев на пути реализации стратегии необходимо детально продумать вопрос кадрового резерва. Кадровый резерв включает в себя: группу специалистов и руководителей, которые могут осуществлять управленческую деятельность и отвечают требованиям, предъявляемым должностью определенного ранга, а также подвергшиеся отбору и прошедшие целевую систематическую квалификационную подготовку [6].

Развитие персонала может показаться сложной, неподъемной задачей, но подобрав интересные, современные методы развития, эту процедуру можно сделать привлекательной для всех участников процесса. На данный момент существует ряд современных методов: лекции, самостоятельное обучение, работа на семинарах, практика и тд. Среди всех методов можно выбирать более гибко изменяющиеся под аудиторию в зависимости от опыта участников, необходимости обратной связи, сроков обучения и передаваемых компетенций. В любом случае, качество обучения зависит от правильно выбранного метода. Одни лишь знания не могут дать компании успех и преимущество перед конкурентами: не менее важными являются мотивация, климат в коллективе, готовность работников посвящать себя работе и другие факторы. Это показывает значимость комплексного подхода к проблеме развития работников [7].

Основными методами развития персонала являются:
 − наставничество,
 − электронные (онлайн) курсы,
 − аудио и видео уроки,
 − курсы, семинары, тренинги,
 − лекции,

 − деловые игры,
 − разбор ситуаций из практики.

При выборе метода развития важно понимать, что для каждой задачи, которая будет выполняться сотрудником впервые – он новичок и методы для обучения этой задаче нужны соответствующие, специальные для новичка. Еще одна важная деталь, влияющая на выбор метода – это вид знаний: теоретические или практические. Поэтому необходимо подбирать соответствующие методы включая информацию о виде знаний, статусе, квалификации сотрудника [9].

Следовательно, методы и программы развития персонала, являются важным аспектом развития той или иной организации. Синхронизация стратегии развития персонала и стратегии развития предприятия – это то, с чего начинается закладка фундамента успешной программы. Не важно, какая стратегия развития предприятия является ключевой на будущий период, важно продумать, как программа развития персонала может ее подкрепить и помочь продвинуть в нужное время и в нужном месте. Необходимо помнить, что метод будет эффективен только, когда он выбран правильно. Развитие персонала является неотъемлемой задачей каждого гостиничного предприятия, необходимо подобрать правильные и современные методы для того, чтобы сотрудники получали много новых знаний, которые будут применять на практике.

## **1.3** **Обучение как важнейшая составляющая процесса развития персонала гостиниц**

В условиях резких изменений на рынке, а также комплексной эволюции организационных систем, существует необходимость изучения эффективного использования человеческого капитала. Рациональное управление человеческими ресурсами оказывает положительное влияние на эффективность развития всей компании в целом, соответственно может помочь сотрудникам современной компании в будущем развитии, а самой организации предоставить ощутимые результаты. Ключевым в данном случае является вопрос о том, как наиболее рационально и эффективно развивать компетенции персонала. Современным сотрудникам предъявляются очень высокие требования по уровню квалификации, знаниям и навыкам, так как любой руководитель хочет видеть в компании эффективно работающих сотрудников. Для эффективного и рационального определения направления развития следует понять, что именно работник должен развивать, то есть каковы его сильные стороны и возможности [8].

Во-первых, обучение – специально организованный процесс, то есть он не возникает сам по себе и сам по себе проходить не может, его эффективность будет определяться множеством факторов, в первую очередь, профессионализмом менеджера, организующего процесс.

Во-вторых, как любой организованный процесс, он организуется в соответствии с поставленными целями, например, профессиональное обучение персонала – это процесс совершенствования знаний и компетентности, навыков и умений работников, их созидательной деятельности. Однако процесс обучения может преследовать и многие другие цели. Каждая организация сама определяет, с какой целью она проводит процесс обучения, какие задачи она перед собой ставит.

В-третьих, выбор методов обучения будет определяться теми целями, для достижения которых процесс организуется. Обучение персонала для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Обучение персонала – это условие эффективного развития организации. Успех на пути к достижению целей организации во многом зависит от того, насколько персонал осведомлен об этих целях и насколько подготовлен к работе по их достижению. Реализация выработанной стратегии организации требует более высокого уровня профессионализма, как руководства, так и всего персонала. При определении целей обучения необходимо помнить о принципиальном различии между образованием и обучением, обучение служит, прежде всего, развитию навыков и умений, а образование направлено на общее развитие сотрудников в определенной сфере знаний [11].

Система обучения персонала − это совокупность взаимосвязанных элементов, работающих на достижение определенных целей компании. Элементами системы являются семинары, лекции, тренинги и тд. Главным объектом системы обучения персонала являются кадры (персонал), т.е. основной (штатный) состав его работников. Персонал − коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям.

Успех на пути достижения важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о стратегических целях и насколько он заинтересован и подготовке к работе по их достижению. Необходимость быстрых организационных изменений и смены принципов управления в условиях нарастания конкурентной борьбы – все это предполагает рост производительности труда персонала, повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое и новаторское отношение к делу. Обучение персонала лишь тогда входит в число приоритетных направлений кадрового менеджмента, когда высшее руководство осознает, что реализация рыночных стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки всех категорий работников. Повышение уровня знаний, отработка механизма действий в нештатных ситуациях или тренировка работы в команде в конечном итоге приносят только плюсы [10].

Обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течение всей трудовой деятельности работника. Руководство предприятия должно рассматривать затраты на подготовку персонала как инвестиции в основной капитал, которые позволяют наиболее эффективно использовать новейшие технологии. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации (Рис 1).

Повышение квалификации

Мотивация персонала

Развитие персонала

Адаптация сотрудников

Управление результативностью

Рисунок 1− Схема развитие персонала [5]

Повышение квалификации – это один из видов профессионального обучения работников предприятия, которое проводится с целью повышения уровня теоретических знаний, совершенствования практических навыков и умений сотрудников организации в связи с постоянно повышающимися требованиями к их квалификации [7].

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного сотрудника компании. Управление результативностью − система эффективного управления отдельными сотрудниками и командами, призванная обеспечить достижение максимальной результативности деятельности организации [5].

Адаптация персонала − процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации [5].

Гостиничный бизнес представляет собой такую сферу предпринимательской деятельности, которая является уникальной тем, что многие служащие (работники) являются своеобразной частью гостиничного продукта. Весь персонал современной гостиницы прикладывает максимальные усилия, чтобы гость остался доволен и желал вернуться в данный отель. Необходимо помнить о том, что отношение со стороны сотрудников, внешний вид и готовность помочь в любой просьбе со стороны гостя формируют положительное впечатление о гостиничном комплексе [12].

Важнейшей задачей в трудовой деятельности является личное качество обслуживания гостя. Осуществляя трудовую деятельность в сфере гостиничного бизнеса, сотрудник постоянно должен повышать уровень своего образования, осваивая как теоретическую часть профессии, так и приобретая разнообразные практические навыки деятельности. Обучение персонала − целенаправленный, систематический процесс, в результате которого сотрудники овладевают новыми знаниями, умениями и навыками под руководством внутренних или внешних преподавателей. Система обучения всегда создается индивидуально, с учетом специфики данной компании и актуальных потребностей на данный период развития.

Применение профессиональных тренингов позволяет работникам гостиничного комплекса приобретать новые знания и навыки в аспекте требования данной вакансии. В практической деятельности современных отечественных и зарубежных гостиниц встречаются ситуации, когда сотрудник не имеет достаточных знаний для того, чтобы квалифицированно выполнить возложенные на него задачи, а следовательно, они служат и комплексному развитии работника [13].

В системе обучения персонала выделяется три основных вида обучения персонала:

− подготовка персонала нацелена на то, чтобы сотрудник получил знания, умения и навыки, которые нужны для выполнения конкретных задач в рамках определенной должности,

− повышение квалификации персонала − это инвестиции компании в получении сотрудником дополнительных знаний и компетенций из-за изменения требований к профессии или карьерного продвижения,

− переподготовка персонала − это приобретение работником новых знаний и компетенций из-за смены профессии или радикального изменения к требованиям.

Необходимо помнить о том, что система повышения квалификации, получение новых знаний, развития и обучения персонала гостиниц представляет собой важнейшую часть дальнейших успехов организации. В процессе обучения очень важным является определение мотивации и предпочтений сотрудников. Работник осуществляет самостоятельную оценку собственной профессиональной компетенции, определяет все свои сильные стороны, а также области развития, которую в дальнейшем должен дополнить его непосредственной руководитель. Руководитель вместе с отделом кадрового обеспечения должен представить своему сотруднику информацию о возможностях развития в компании, а также возможностях перемещения персонала [11].

Обучение персонала проходит в отелях, гостиницах, в помещениях, где проводятся семинарные занятия, курсы повышения квалификации, тренинги, практические занятия.  Для нормальной работы средств размещения требуется грамотный персонал, имеющий соответствующие знания, квалификацию. Персонал должен иметь высшее или среднее образование. Обучение персонала в гостинице должно проходить регулярно. Минимум − 1 раз в течении 12 месяцев. Переподготовка или повышение квалификации руководителей высшего звена и среднего звена на базе высших профессиональных учебных заведений, общественных организаций − не реже 1 раза в 2 года [14].

Резюмируя, можно сказать, что залог успеха любого современного гостиничного комплекса заключается в постоянном совершенствовании и развитии навыков персонала. Существует ряд должностей, где требуется высшее образование и ряд должностей, где не требуется. Гостиница предоставляет возможность сотрудникам обучение в организации, повышать уровень квалификации, посещать курсы, получать практические знания. Необходимо помнить о том, что обучение персонала помогает рационально выработать дальновидное мышление сотрудников, а также осознать всю ценность своей профессиональной деятельности.

Обучение и повышение уровня квалификации персонала в сфере гостиничного бизнеса должны носить непрерывный характер и проводиться на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника. В результате обучения работники гостиницы приобретают чувство гордости за принадлежность к организации и удовлетворение от своей работы, а это способствует лучшему обслуживанию гостей, дальнейшему развитию, а также увеличению опытных сотрудников в гостиничных предприятиях. Таким образом, процесс обучения − непрерывный процесс, и он должен стать частью работы каждой гостиницы.

**2 Развитие персонала гостиничных предприятий**

**2.1 Особенности и проблемы развития персонала гостиничных предприятий**

Гостиничным предприятиям необходимы подготовленные специалисты с определенным опытом работы. Подготовка и обучение кадров ̶  это вложение денежных средств и времени, которые необходимо рационально использовать, поэтому следует совершенствовать систему подготовки кадров для гостиничных предприятий с учетом требований рынка гостиничных услуг.

В настоящее время необходимость разработки системы образования в сфере гостиничного дела является дальнейшем успехом для развития того или иного предприятия, а также прогнозов на будущее. Руководители крупных гостиничных сетей, заинтересованные в развитии и процветании своего бизнеса, уделяют внимание повышению культуры обслуживания гостей. Обучение − это не просто получение новых знаний, знакомство с новыми возможностями и новыми решениями [16].

Согласно положению «О классификации гостиниц», гостиница 2 звезды − малобюджетная гостиница с минимум услуг. Проблема развития персонала в гостинице 2 звезды «Aurora», заключается в том, что в организации недостаточный уровень охвата работников профессиональным обучением, неразвитость обучения сотрудников, незаинтересованность руководителей в развитии персонала.

Гостиница 3 звезды – это гостиницы, которые характеризуются более высоким уровнем обслуживания, имеющие несколько типов номеров. Проблема развития персонала в гостинице 3 звезды «Carat», заключается в том, что в организации недостаточный уровень участия в программах дополнительного образования работников и недостаточно активное участие работодателей в профессиональном развитии своего персонала. Весь персонал гостиницы должен пройти профессиональную переподготовку или повышение квалификации, для того чтобы повысить уровень знаний.

Особенностью проблемы развития гостиничных предприятий заключается в том, что руководители организаций не заинтересованы в развитии своего персонала, не пользуются возможностью современных образовательных технологий обучения, несоответствие масштабов профессионального обучения целями обеспечения роста производительности труда, перехода на новый технологический уровень развития [15].

Результатом обучения должна стать способность персонала находить все более эффективные решения в каждодневной деятельности гостиницы. Работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работника: знания, навыки, установки, которые помогали успешно работать в прошлом, в настоящее время теряют свою действенность. Особенность развития персонала гостиничных предприятий заключается в том, что:

− программы развития персонала, дают знания, необходимые для успешного решения стоящих перед работниками задач,

− помогает персоналу лучше понять и систематизировать уже имеющийся опыт,

− обучает навыкам и умениям, необходимым для эффективного управления гостиницами,

− дает возможность творчески переосмыслить свою повседневную работу и стимулировать потребность в совершенствовании собственной работы,

− способствует развитию у сотрудников установок, направленных на успешное достижение целей, как отдельных подразделений, так и всей гостиницы в целом.

В результате обучения персонала гостиницы получают следующие преимущества:

− успешное решение проблем, связанных с появлением новых направлений деятельности и поддержание необходимого уровня конкурентоспособности, повышение лояльности сотрудников, конкурентное преимущество при найме сотрудников,

− более полное использование организацией знаний навыков и умений работников, полученных в результате их обучения, позволяющих достаточно быстро окупать инвестиции, направленные на эти цели,

− повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и более жестким требованиям международного гостиничного рынка,

− сохранение и распространение среди сотрудников основных ценностей и приоритетов корпоративной культуры, пропаганда новых подходов и ориентиров.

Актуальной проблемой в гостиничных предприятиях является – отсутствием командной работы и слаженного взаимодействия персонала различных служб. Нередкими причинами снижения качества обслуживания и замедления операционных процессов в отеле является обособленность разных его подразделений. Персонал готов действовать командным способом только внутри своей службы, при этом игнорируя, либо конфликтуя с сотрудниками других департаментов. Менеджмент оказывает непосредственное влияние на командную работу в каждой службе и в отеле в целом, именно поэтому построение команды всегда нужно начинать сверху. Руководство должно направить каждого сотрудника на единую миссию, цели, установить ценности и правила в компании, заслужить доверие каждого, не бояться быть открытым и честным с персоналом, а также, наладить обратную связь в коллективе [15].

Мотивации сотрудников, являются одними из самых главных вопросов руководителей по персоналу в отелях. Отсутствие эффективных программ мотивации и развития напрямую или косвенно влияет на все вышеперечисленные проблемы и развитие гостиничных организаций. Ценная мотивация для сотрудника – дать почувствовать, что он нужен команде и нужен компании. Гостиничным предприятиям необходимо не только заботиться о персонале, но и вовлекать его в корпоративную жизнь.

Таким образом, принятие гостиничными комплексами определенных мер позволит изменить ситуацию в лучшую сторону, избавиться от проблем, сделать гостиничную индустрию привлекательной сферой для профессионального развития и карьерного роста. Главной проблемой, которая возникает в организациях, является то, что руководители не заинтересованы в развитии своего персонал. Мотивация сотрудников, является одним из самых главных методов для обучения и развития персонал. Необходимо вовлекать персонал в корпоративную сферу, для того чтобы у сотрудников был стимул дальнейшего развития в этой сфере.

**2.2 Обучение персонала в создании кадрового резерва**

В настоящее время в условиях жесткой конкуренции каждая организация понимает, что ее успех в большей степени зависит от персонала. Как руководство относится к своему персоналу, так в конечном итоге оно относится и к своему клиенту. Для того что бы работа делалась эффективно, необходимы основные управленческие навыки, и главное комфортная рабочая атмосфера, которая создана как внутри, так и вне компании. Поэтому обучение персонала, включающее повышение квалификации, переподготовку кадров, несомненно, является важным фактором любой успешной организации.

Перед руководителем отеля стоит задача финансового развития организации. Перед службой персонала – снижение кадрового движения [11].

Молодые специалисты обычно приходят в отель поработать временно, чтобы получить необходимый опыт, а затем стремятся строить карьеру на более престижном месте работы.  Проблема обеспечения гостиниц квалифицированными кадрами в последнее время становится все более острой.

Выбор формы обучения должен исходить из цели, которой хочет достигнуть организация. Поэтому нужно как можно конкретнее сформулировать и ставить цели обучения, а потом уже подбирать под нее наиболее эффективный метод обучения. Не маловажным является и принятие этой формы обучаемого сотрудника. В противном случае, если сотрудник не будет воспринимать этот метод обучения, организация будет терять время и деньги, а сотрудник ̶ мотивацию к дальнейшему обучению и работе в этой компании. Работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников. Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты), так и внутренние условия функционирования предприятий (их реструктуризация, технологические изменения др.), что объективно ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к сегодняшним и завтрашним изменениям [13].

Грамотный руководитель стремится к тому, чтобы найти и удержать сильных специалистов, создать хорошую команду. Ценных сотрудников можно не только нанимать, но и растить внутри компании. Знания, необходимые для резервистов, определяются требованиями к замещаемой должности. Работа с сотрудниками, включенными в резерв, проводится по плану, в котором предусматриваются мероприятия по приобретению профессиональных и управленческих знаний, выработке навыков руководства, а именно:

− повышение квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства,

− стажировка в должности, на которую сотрудник зачислен в резерв,

− временное замещение отсутствующих начальников и других должностей на период их командировок, отпусков,

− участие в аудите деятельности компании и ее подразделений,

− участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

В  современных условиях нарастающих препятствий рынка труда (ухудшение демографической картины, снижение качества подготовки дипломированных специалистов, несоответствие качества готовых специалистов на рынке и их мотивационных ожиданий, недостаточное развитие рынка образовательных услуг по подготовке руководителей как в количественном, так и в качественном отношении), на первый план работы с персоналом выходят вопросы формирования собственного управленческого состава [12].

Формирование кадрового резерва проводится по результатам работы аттестационных комиссий, оценок знаний кандидатов, полученных ими в ходе обучения в системе повышения квалификаций, заключений по итогам стажировок, тестирований, с учетом физического состояния кандидатов, их способности переносить дополнительные нагрузки. Планирование кадрового резерва ставит целью прогнозирование профессионального продвижения, его последовательности и сопутствующих мероприятий. Для этого должна быть проработана вся цепочка продвижений, перемещений и увольнений конкретных работников в организационной структуре управления. Ежегодно руководитель службы управления персоналом организации должен проводить подготовительную работу по выявлению кандидатов кадрового резерва и составлять предварительный список резерва кадров на выдвижение [10].

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв кадров служат:

− требуемый уровень образования и профессиональной подготовки,

− опыт практической работы с людьми,

− организаторские способности,

− личностные качества,

− возраст и состояние здоровья.

Нехватка компетентного персонала на рынке труда все больше заставляет руководство компаний думать о необходимости удерживать, обучать и развивать уже имеющийся персонал, что означает для организации профессиональную подготовку сотрудников, связывающих свою деятельность с задачами и целями компании. В свою очередь сотрудники заинтересованы в таком месте работы, на котором существует возможность повысить свои профессиональные навыки, реализоваться и заниматься интересной работой. Для этого необходимо сделать таким образом, чтобы работа стала центральным местом для реализации личного развития и роста. Задача совсем не простая, а для многих руководителей, скорее всего, недостижимая. Таким образом, обучение персонала – целенаправленный, систематический процесс, в результате которого сотрудники овладевают новыми знаниями, умениями и навыками под руководством внутренних или внешних преподавателей. Система обучения всегда создается индивидуально, с учетом специфики данной компании и актуальных потребностей на данный период развития [15].

Резюмируя, выше сказанное: главный потенциал отеля заключается в его кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно персонал предоставляет услуги гостям и позволяет отелю существовать. Без сотрудников не может быть организации, без квалифицированных кадров ни один отель не сможет достичь своих целей. В условиях конкуренции перед руководителем стоит задача финансового развития сотрудников, и выбор формы обучения является очень важным фактором. Грамотный руководитель должен уметь удержать профессиональных и ценных специалистов.

 **2.3 Формирование системы совершенствования подготовки кадров в гостинице «Marton Palace»**

Гостиничный бизнес уже давно рассматривается как одна из наиболее доходных и выгодных отраслей мирового хозяйства. Уровень обслуживания и управления во многих отечественных гостиницах является недостаточным для выхода на мировой гостиничный рынок. Соответственно, появляется потребность в разработке и усовершенствовании систем управления персоналом гостиниц. Одной из основных особенностей гостиничного бизнеса является то, что конкурентоспособность в нем определяется в первую очередь подготовленностью персонала. В гостинице именно персонал является тем аспектом, который оставляет впечатление у клиента – плохое или хорошее. Именно поэтому персонал в индустрии гостеприимства становится главным элементом образования прибыли в организации. Грамотно построенное управление совершенствование кадров является фактором повышения эффективности деятельности организации, условием ее устойчивости и жизнеспособности в изменяющейся среде, движущей силой, механизмом развития.

 Успешная карьера обеспечивает материальное благополучие, удовлетворение высших психологических потребностей человека (в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти). Главным объектом системы обучения персоналом является кадры (персонал), т.е. основной (штатный) состав его работников. Персонал − коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям. Персонал − это человеческий ресурс предприятия от квалификации, профессиональной подготовки, деловых качеств которого зависит эффективность и качество деятельности предприятия, его конкурентоспособность [11].

Формирование системы совершенствования подготовки кадров происходит из систематизированных действий управляющего, который ставит перед собой цель финансового развитие персонала и включает в себя:

1. Осознание усвоения информации сотрудниками.

2. Поощрение коллективного обучения.

3. Приобретение и поощрение личного мастерства.

4. Развитие умения видеть перспективы, созидать лучшее будущее.

5. Создание благоприятного климата.

6. Постоянное повышение стандартов.

7. Создание благоприятной среды для личного роста.

8. Умение оценить индивидуальные потребности сотрудников.

Создание систем совершенствования персонала стало насущной необходимостью, причина в том, что знания и технологии развиваются так стремительно, а системы обучения в компаниях, часто либо не существуют, либо находятся в стадии зарождения. Функции управления персоналом тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Формирование персонала организации− особая стадия, в процессе которой закладывается основа его инновационного потенциала и перспективы дальнейшего наращивания. Избыток персонала приводит к тяжелой управляемости, дублирование функций [14].

Таким образом, грамотно построенное управление кадрами является фактором повышения эффективности деятельности организации. Чтобы эффективно управлять персоналом отеля, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на них. Гостиничным предприятиям необходимо создавать и формировать системы для развития и обучения персонала.

**3 Проблемы и возможности развития персонала в отеле «Marton Palace»**

**3.1 Краткая характеристика организационной структуры и персонала отеля «Marton Palace»**

 Отель «Marton Palace» расположен в Краснодаре, по адресу: улица Мира, 70. Отель оформлен в современном стиле и представлен 60 номерами на любой вкус: от строгих стандартов до роскошных люксов. Отель находится примерно в 8 км от стадиона футбольного клуба «Краснодар», в 11 км от торгового центра «Красная площадь» и в 13 км от спортивно-концертного комплекса «Баскет Холл Арена», рядом с ж/д вокзалом. К услугам гостей предусмотрены все удобства: бытовая техника, доступ к интернету Wi-Fi, а также уютное кафе со вкусной кухней, прекрасно оборудованные ванные комнаты, парковка для машины, за которой присматривает персонал и многое другое. Всех гостей ожидает радушный прием сотрудников отеля, который обеспечит комфортное проживание.

Состав обслуживающего персонала включает в себя: профессиональных и грамотных сотрудников. Основные службы отеля «Marton Palace»: служба управления номерным фондом, отдел ресторанного обслуживания, отдел продаж и маркетинга, административная служба, техническая служба, служба безопасности [17].

В нижней части иерархии находятся служащие, которые заняты непосредственно работой. К ним относится производственный персонал гостиницы.

Директор руководит всей инфраструктурой, занимается принятием решений.  Директор – это верхняя ступень в иерархии персонала гостиницы. Директор гостиницы осуществляет руководство всеми службами отеля, как коммерческими, так и сервисными, осуществляет контроль за качеством обслуживания клиентов в соответствии с классом гостиницы, правильным учетом и распределением жилых номеров и мест, а также соблюдением паспортного режима. Административная служба отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, внутренних инструкций и стандартов, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности. Администратор − это первый человек, которого встречают посетители при входе в отель. Поэтому администратор должен всегда хорошо выглядеть, быть дружелюбно настроенным. В случае возникновения вопросов постояльцы обращаются именно к администратору, который должен оперативно решить проблему.

Служба приема и размещения занимается решением вопросов, связанных с бронированием номеров, приемом гостей, прибывающих в гостиницу, их регистрацией и размещением по номерам, оказанием различных услуг, а также отправкой домой. Возглавляет обслуживающий персонал менеджер, который также часто выполняет обязанности старшего коридорного. Ему подчинены швейцары, коридорные и консьержи [18].

 Самой востребованной профессией является горничная. Чистота − главный показатель, который показывает отношение к постояльцам гостиницы. Поэтому горничные, способные поддерживать достойный уровень чистоты в номерах и во всем заведении ценятся очень высоко.

В гостинице «Marton Palace» портье встречает гостей на входе приоткрывая дверь. В обязанности портье входит получение почты. Главная функция коридорных сопровождать гостей, доставлять в их комнаты багаж. Постоянно контактируя с гостями, они должны быть услужливыми, приятными в обслуживании. Помогая гостям разместиться в номере, они объясняют, что и как работает (освещение, телевизор, кондиционер, телефон, служба «побудки», прачечная, чистка и глажение одежды, обслуживание в номере, ресторан, плавательный бассейн, целебные ванны и тд.). Так как в отеле обязательно должен быть ресторан и бар, то в штате работают повара, бармены, официанты. «Marton Palace» имеет линейно-функциональную организационную структуру. Отель имеет четкую иерархию менеджмента, все его члены занимают определенное место в соответствии со своим статусом (Рис 2).

Управляющий гостиничным предприятием

Генеральный директор

Администратор гостиницы

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Обслуживающий персонал

Техническое обслуживание

Рисунок 2 − Линейно-функциональную структуру управления [22]

Проанализировав, «Marton Palace» использует линейно-функциональную структуру управления, которая способствует решению функций управления. Линейно-функциональная структура управления в гостинице выбрана правильно, так как штат отеля достаточно большой и аппарату управления приходится выполнять множество часто повторяющихся процедур при сравнительно стабильных задачах и функциях. Такая структура обеспечивает разделение управленческого труда. Преимуществом такой структуры управление является то, что освобождаются линейные руководители от необходимости заниматься функциональными вопросами и обеспечение управления, при котором каждый работник подчинен только одному руководителю.

**3.2 Анализ проблем развития персонала в отеле**

Разработка и осуществление программ обучения является одной из основных функций службы человеческих ресурсов. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда, получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри, так и вне компании.

Компания считает своим долгом обеспечить последовательное обучение сотрудников основам деятельности в гостинице, а также участвовать в непрерывном повышении их квалификации. Получив работу в гостинице «Marton Palace», все сотрудники гостиницы должны посетить занятие, на котором обсуждаются вопросы, затронутые в положении «О правилах поведения сотрудников гостиницы», на этом собрании сотрудники получают знания касающиеся организации гостиницы и ее деятельности.

После вступительного занятия каждый служащий проходит обучение, проводимое руководителем отдела, чья задача состоит в том, чтобы привить навык, необходимый сотруднику для выполнения своих обязанностей. Далее служащий знакомится с коллегами, с которыми он будет непосредственно сотрудничать, и изучает принципы и методы выполнения работы, соответствующей его должности.  Компания отеля «Marton Palace» заинтересована в том, чтобы сотрудники владели смежными специальностями, и предоставляет для этого условия [25].

В отеле «Marton Palace» введена система для выявления сильных и слабых сторон работников их непосредственным начальником, в результате которой выявляется потребность в определенных тренингах. В отеле персонал имеет возможность посещать курсы иностранных языков (английский и др.), а компьютерные курсы, участие в конкурсах, прохождение практики и получение опыта. Для этого приглашаются специальные преподаватели и выделяются помещения, организуют курсы, которые проводятся как очно, так и заочно, разнообразные адаптационные тренинги для новых сотрудников компании, различные развивающие тренинги для менеджеров и администраторов гостиницы от высшего до младшего уровня, тренинг для осуществления взаимодействия различных отделов компании, профессиональные и достаточно узкоспециализированные тренинги персонала гостиничного комплекса.

Руководители отеля для развития персонала разработали систему развивающихся программ, к которым относятся: разнообразные программы, которые посвящены развитию лидерских качеств сотрудников гостиничного комплекса, тренинговые программы, которые посвящены обучению администраторов и менеджеров в очень узкой и достаточно специализированной области.

Тренинги с выездом за рубеж проходят в данной организации крайне редко, так как являются достаточно дорогостоящими. Несмотря на то, что это необходимо, так как за рубежом, в развитых странах, на которые мы пытаемся равняться, уже сложился большой опыт в области внутреннего маркетинга, управления персоналом, систем мотивирования. Такие поездки стали бы наглядным подспорьем для корректировки работы с персоналом [23].

Залог успеха любого современного, высококлассного гостиничного комплекса заключается в постоянном совершенствовании и развитии навыков персонала. Обучение и повышение уровня квалификации персонала в сфере гостиничного бизнеса должны носить непрерывный характер и проводиться на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника. Для руководства гостиничных компаний очень важно рассматривать финансовые вложения в развитие персонала, для дальнейшего существования и развития предприятия. В отеле «Marton Palace» заботятся об уровне подготовки персонала гостиницы и о том, чтобы служащие прекрасно ориентировались в продаваемых ими услугах. Выбор формы обучения должен исходить из цели, которой хочет достигнуть организация. Поэтому нужно как можно конкретнее сформулировать и ставить цели обучения, а потом уже подбирать под нее наиболее эффективный метод обучения.

**3.3 Разработка программы совершенствования развития персонала службы приема и размещения отеля «Marton Palace»**

Служба приема и размещения является сердцем любого отеля. Во многих отелях она получила название reception. Служба приема и размещения – подразделение гостиницы, осуществляющее прием и регистрацию прибывающих гостей, их размещение в номера. Служба приема и размещения возглавляется менеджером по размещению. Персонал службы приема и размещения осуществляет основное взаимодействие с клиентами и имеет самый длительный контакт с ними. По принятой в индустрии гостеприимства оценке качества обслуживания и системы его поддержания, служба приема и размещения является главной «точкой соприкосновения», по которой оценивается весь отель в целом.

Служба приема и размещения гостей во многом отвечает за первое впечатление клиента в той или иной гостинице. Персонал службы размещения отеля – это администраторы и портье, носильщики, менеджеры службы бронирования, телефонисты. Не так давно в состав персонала фронт-офиса отеля добавилась должность менеджера по связям с гостями, который, как правило, работает с VIP-клиентами [21].

Основные цели и стратегии службы приема и размещения гостиницы совпадают с главной задачей всей гостиницы, это предоставление гостям самого высокого качества услуг, а также увеличение процента занятости гостиницы. Сотрудники этой службы должны быть предельно внимательны и корректны, их разговор с клиентами никогда не должен прерываться длительным телефонным разговором. Службы приема в небольших отелях иногда ограничиваются лишь администратором и носильщиком. В этом случае администратор ответственен за большую часть услуг службы фронт-офис, от приема звонков по бронированию номера до приема самих клиентов. Носильщик же помимо доставки багажа постояльца выступает еще и в роли портье, показывая клиенту его номер и знакомя с правилами отеля. Тем не менее, большинство небольших отелей на 20−30 номеров стараются сохранить общепринятую структуру штата службы приема, где каждое подразделение, помимо администрации и службы доставки, имеет как минимум по одному сотруднику [26].

Для повышения квалификации, прохождения курсов, набора опыта, получения новых знаний в отеле «Marton Palace», организация разработала программу для совершенствования развития персонала службы приема и размещения. Продолжительность и формат обучения: 18 академических часов, из которых 8 часов – онлайн занятия, 10 часов − занятия в дистанционном формате (видеокурсы). Программа включает в себя: стандарты, регламентирующие работу службы приема и размещения, операционные процедуры, имеющие влияние на деятельность службы приема и размещения, управление персоналом службы приема и размещения, навыки делового общения (переговоры, презентации, деловая переписка), принятие рациональных, креативных решений, мастерство публичных выступлений. Стоимость обучения составляет 14900 руб. (Табл.2).

Таблица 2 − Программа развития персонала службы приема и размещения в отеле «Marton Palace» (составлена автором)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Стоимость | Состав программы |
|  Семинары и тренинги | 4966 руб. | Стандарты, регламентирующие работу службы приема и размещения. Правила предоставления услуг СПиР (2 час.).  |
| Компьютерное обучение | 6700 руб. | Операционные процедуры, имеющие влияние на деятельность службы приема и размещения. Ежедневная оперативная работа. Процедуры бронирования, заселения и отъезда гостей (3 час.). |

Окончание таблицы 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование | Стоимость | Состав программы |
| Курсы иностранных языков | 3234 руб. | Навыки делового общения: переговоры, презентации, деловая переписка. Речевые навыки. Разговорная практика (4 час.). |

Стандарты, регламентирующие работу службы приема и размещения:

− служба приема и размещения (СПиР) как стратегическое подразделение гостиницы,

− организационная структура СПиР,

− взаимодействие с другими подразделениями гостиницы,

− правила предоставления гостиничных услуг (основные законодательные акты, протоколы и постановления, касающиеся сферы предоставления гостиничных услуг виды общения,

− формы рабочей документации,

− общие стандарты службы номерного фонда [27].

Операционные процедуры, имеющие влияние на деятельность службы приема и размещения:

− операционные процедуры службы бронирования,

− операционные процедуры службы приема и размещения [22].

Клиентоориентированный сервис:

− работа с различными категориями гостей,

− создание программы лояльности для гостей,

− поощрение частых гостей,

− сервис как стратегия,

− знакомство с новейшими технологиями, используемыми в работе службы номерного фонда.

Мастерство публичных выступлений:

− успешные взаимодействия со слушателями,

− как установить контакт с аудиторией,

− принципы использования речевых иллюстраций,

− способы привлечения и поддержания внимания,

− техники эмоционального настроя.

В результате обучения сотрудники службы и размещения освоят техники разработки и принятия рациональных и креативных решений, познакомятся с особенностями процесса принятия решений в условиях неопределенности, научаться избегать типичных ошибок, допускаемых руководителями при принятии управленческих решений, освоят техники привлечения и поддержания внимания аудитории, смогут, освоят техники эмоционального настроя и установления первого контакта с аудиторией [25].

В условиях развивающейся рыночной экономики именно персонал становится основным конкурентным преимуществом многих организаций. Так как гостиница большая и персонала в ней работает большое количество, рекомендовано чаще проводить курсы повышения квалификации, применение мотивации работников, получение практических знаний [22].

Резюмируя, успешность профессиональной деятельности и развитие отеля «Marton Palace», зависит от уровня развития коммуникативных и организаторских способностей его сотрудников. Подводя итоги следует сказать, что для успешного функционирования гостиниц важнейшей задачей является организация такой системы управления, при которой возможен инновационный подход к управлению ими как на текущий период, так и на стратегическую перспективу. Предприятиям гостиничного хозяйства необходимо формировать рациональную систему управления предприятием и выбирать определенные стратегические методы развития персонала.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На финансовые результаты компании, капиталовложения в развитие персонала способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников, обеспечивают преемственность в управлении. Развитие персонала оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее.

На сегодняшний день, методы и программы развитие персонала, являются важным аспектом развития той или иной организации. Важно помнить, что метод будет эффективен только, когда он выбран правильно. Современные программы повышения квалификации имеют цель научить работников самостоятельно мыслить, решать комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и побуждают желание учиться дальше.

Залог успеха любой современного гостиничного комплекса заключается в постоянном совершенствовании и развитии навыков персонала. Необходимо помнить о том, что обучение персонала помогает рационально выработать дальновидное мышление сотрудников, а также осознать всю ценность своей профессиональной деятельности. Обучение и повышение уровня квалификации персонала в сфере гостиничного бизнеса должны носить непрерывный характер и проводиться на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника. Для руководства гостиничных компаний очень. В результате обучения работники гостиницы приобретают чувство гордости за принадлежность к организации и удовлетворение от своей работы, а это способствует лучшему обслуживанию гостей. Таким образом, процесс обучения ̶ непрерывный процесс, и он должен стать частью работы каждой гостиницы. Удовлетворённость служащего своей работой, его чувство сопричастности в решении основных задач повышают степень удовлетворенности клиента. Принятие гостиничными комплексами определенных мер позволит изменить ситуацию в лучшую сторону, избавиться от проблем, сделать гостиничную индустрию привлекательной сферой для профессионального развития и карьерного роста.

Главный потенциал отеля заключается в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди предоставляют услуги гостям подают идеи и позволяют отелю существовать. Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни один отель не сможет достичь своих целей.

Цель формирования персонала отеля ̶ свести к минимуму резерв нереализованных возможностей, который обусловлен несовпадением потенциально формируемых в процессе обучения способностей к труду и личных качеств с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ, потенциальной и фактической занятости в количественном и качественном отношении. Чтобы эффективно управлять персоналом отеля, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на эти факторы.

Отель «Marton Palace» использует линейно-функциональную структуру управления, которая способствует решению функций управления. Линейно-функциональная структура управления в гостинице выбрана правильно, так как штат отеля огромен и аппарату управления приходится выполнять множество часто повторяющихся процедур при сравнительно стабильных задачах и функциях. Преимуществом такой структуры управление является то, что освобождаются линейные руководители от необходимости заниматься функциональными вопросами и обеспечение управления, при котором каждый работник подчинен только одному руководителю, структура обеспечивает разделение управленческого труда. В отеле «Marton Palace» заботятся об уровне подготовки персонала гостиницы и о том, чтобы служащие прекрасно ориентировались в продаваемых ими услугах.

Успешность профессиональной деятельности отель «Marton Palace», зависит от уровня развития коммуникативных и организаторских способностей его сотрудников. Подводя итоги следует сказать, что для успешного функционирования гостиниц важнейшей задачей является организация такой системы управления, при которой возможен инновационный подход к управлению ими как на текущий период, так и на стратегическую перспективу. Предприятиям гостиничного хозяйства необходимо формировать рациональную систему управления предприятием и выбирать определенные стратегические методы развития персонала.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: учебное пособие / Е.В. Агамирова. ̶ М.: Менеджмент, 2008.
2. Анализ организационной структуры персонала в гостиничных предприятиях [Электронный ресурс]: Кадровый резерв. ̶ Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-industrii-gostepriimstva. ̶ Дата обращения 23.02.2021.
3. Байжанова Г.К. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Г.К. Байжанов. ̶ М.: Кадры, 2010.
4. Берестов Д.Е. Персонал как главный фактор повышения конкурентоспособности гостиниц: учебное пособие / Д.Е. Берестов. ̶ М.: Дело, 2017.
5. ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации. Специализированный сайт нормативно-правовой документации развития персонала в гостинице» [Электронный ресурс]: Развитие и управление персонала. ̶ Режим доступа: https://e.hr-director.ru/. ̶ Дата обращения 02.03.2021.
6. Журпавлева И.В. Развитие культуры обслуживания в гостиницах: учебное пособие / И.В. Журавлева. ̶ М.: МГИИТ, 2017.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебное пособие / А.Я. Кибанов. ̶ М.: Управление персоналом предприятия, 2016.
8. Магура М.И. Обучение персонала: учебное пособие / М.И. Магура. ̶ М.: Интел, 2016.
9. Макарова А.Я. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.Я. Макарова. ̶ М.: Дело, 2011.
10. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. ̶ М.: Инфра, 2015.
11. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса: учебное пособие / З.А. Нагимова. ̶ М.: ПИТЕР, 2012.
12. Об утверждении Положения о классификации гостиниц. «Классификация гостиниц» [Электронный ресурс]: Управление персонала. ̶ Режим доступа: https:// [http://docs.cntd.ru/document. Дата обращения 07.03.2021](http://docs.cntd.ru/document.%20%D0%94%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F%2007.03.2021).
13. Обучение персонала и создание кадрового резерва в гостинице [Электронный ресурс]: Менеджмент в гостиничном комплексе. ̶ Режим доступа:<https://hrtime.ru/material/zolotoy-zapas-kompanii-kadrovyy-rezerv> . ̶ Дата обращения 24.02.2021.
14. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: учебное пособие / И.А. Оганесян. ̶ М.: Эксмо, 2016.
15. Организационная структура управления в гостинцах [Электронный ресурс]: Линейно-функциональная структура. Режим доступа: <https://maxi-booking.ru/blog/organizacionnaya-struktura-otely>.  Дата обращения 06.03.2021.
16. Отель «Marton Palace» [Электронный ресурс]: Развитие персонала в отеле. ̶ Режим доступа: https://www.marton-palace.com/. ̶ Дата обращения 05.03.2021.
17. Проблемы развития персонала в гостиничных предприятиях [Электронный ресурс]: Маркетинг. ̶ Режим доступа: https://research-journal.org/economical/osnovnye-problemy-razvitiya-gostinichnogo-biznesa-v-rossii-i-vozmozhnye-puti. ̶ Дата обращения 18.02.2021.
18. Программы развития персонала [Электронный ресурс]: Менеджмент в гостиничном бизнесе. ̶ Режим доступа: <https://www.sseu.ru/sites/default/files>. ̶ Дата обращения 01.03.2021.
19. Развитие персонала в гостиничном предприятии [Электронный ресурс]: Гостиничный бизнес. ̶ Режим доступа: <https://xn-h1apebdc.xn-p1ai/city/krasnodar/evropa-krasnodar>. ̶ Дата обращения 01.03.2021.
20. Развитие персонала в гостиничном предприятии [Электронный ресурс]: Гостиничный бизнес. ̶ Режимдоступа: https://xn-h1apebdc.xn-p1ai/city/krasnodar/evropa-krasnodar. ̶ Дата обращения 01.03.2021.
21. Сергучев П.А. Совершенствование организации обучения персонала: учебное пособие / П.А. Сергучев. ̶ М.: Научный вестник, 2016.
22. Служба приема и размещения [Электронный ресурс]: Менеджмент. ̶ Режим доступа: <https://umhos.ru/consulting>. ̶ Дата обращения 28.02.2021.
23. Спивак В.А. Развитие персонала: учебное пособие / В.А. Спивак. ̶ М.: Интел, 2014.
24. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебное пособие / В.В. Травин. ̶ М.: Дело, 2015.
25. Федоров Н.В. Управление персоналом: учебное пособие / Н.В. Федоров. ̶ М.: Кронус, 2010.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А. ФОТОГРАФИЯ ОТЕЛЯ «MARTON PALACE»**

