

Дополнительное образование в туризме и гостиничном бизнесе: основные сложности и перспективы развития

*Зайцева Н. А.,
д.э.н., профессор ИТиГ
(филиал РГУТиС)*

Статья посвящена проблеме развития профессионального дополнительного образования, которое в настоящее время приобретает все большее значение и становится частью корпоративного обучения специалистов сферы туристского и гостиничного бизнеса.

The article analyses the compelling issues of developing further professional education which has been gaining impetus and becoming part of corporate training of tourism and hospitality professionals.

Российский бизнес развивается очень активно, и потребность предприятий в подготовке квалифицированных кадров и повышении квалификации своих работников постоянно растет. При этом, по мнению ведущих аналитиков, сейчас в России крайний дефицит хорошего бизнес-образования как в туристском и гостиничном бизнесе, так и в других сферах деятельности. А образования, основанного на опыте российского бизнеса, — нет вообще. Конечно, этому есть ряд причин, и ос-

новная — это то, что сам российский бизнес имеет совсем недолгую историю развития и слишком малый опыт, чтобы на его основе возникло качественное бизнес-образование. Именно поэтому большинство современных руководителей предпочитают вкладывать средства в подготовку сотрудников на рабочих местах, чем на дополнительное образование. Так, по подсчетам Высшей школы экономики, обучение сотрудников на рабочих местах обошлось бизнесу в 2006 г. в 480 млрд руб. (30% от расходов на образование), а на дополнительное образование предприятия потратили только 41 млрд руб. [1].

Анализ спроса на программы дополнительного образования и их структура

В настоящее время нет данных по всему рынку о спросе на программы дополнительного образования, но есть отдельные исследования и статистика. Так, РИА «РосБизнесКонсалтинг» в рамках реализации проекта «Магазин Семинаров РБК» — проекта по созданию информационной площадки по бизнес-образованию — провел исследование спроса на программы по бизнес-образованию. Этот проект стартовал в октябре 2003 г. и стал очень по-

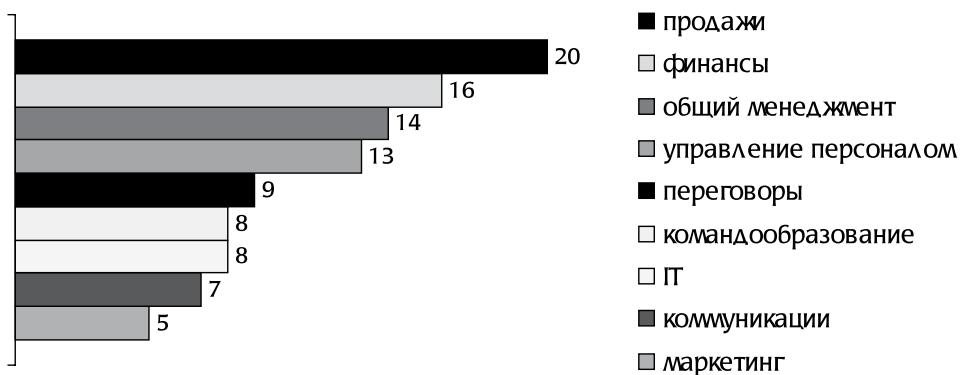


Рис. 1. Распределение спроса на программы бизнес-образования по данным компании РосБизнесКонсалтинг, %

пулярным в бизнес-среде. В настоящее время в информационной базе проекта более 500 предложений по бизнес-образованию. Это самый большой в России выбор семинаров и тренингов по самым различным тематикам.

По данным сайта РИА РосБизнес-Консалтинг [2], наибольшим спросом в данной компании пользуются краткосрочные программы по финансам и про-

дажам — 16 и 20% от общего количества участников данных программ за 2006 г. (рис.1.)

Существует спрос и на другие программы — общий менеджмент, маркетинг, управление персоналом и другие.

Другое исследование, проведенное журналом «Секрет фирмы», показало, что важнейшими факторами, влияющими на выбор учебного заведения,

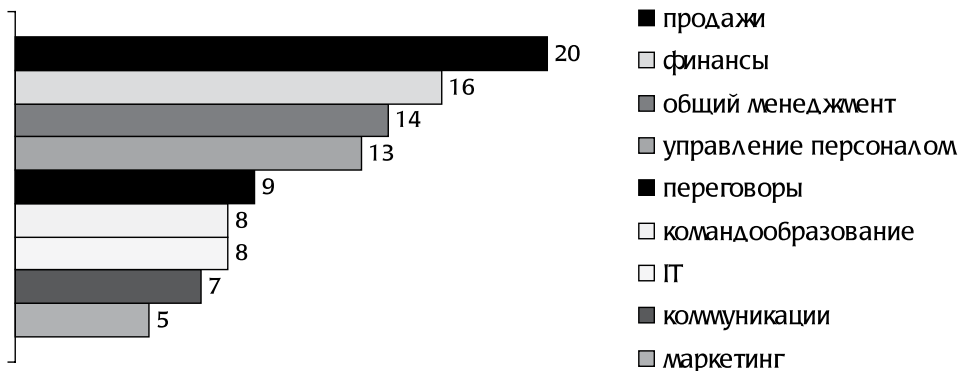


Рис. 2. Факторы, влияющие на выбор учебного заведения по программам дополнительного образования [3]

тренингового центра и т.п. влияют, прежде всего имидж и репутация учебного заведения, а также содержание учебной программы — так ответили более 50% респондентов (можно было выбрать более одного варианта ответа). При этом, как видно из данных диа-

граммы (рис. 2), содержание программы обучения играет даже чуть меньшую роль, чем имидж и репутация учебного заведения.

Всего треть слушателей программ дополнительного образования выбирают учебное заведение исходя из стоимости

обучения. Также на выбор учебного заведения влияют рекомендации знакомых и коллег, различные рейтинги.

Для специалистов в области туризма и гостиничного бизнеса возможны несколько вариантов обучения и бизнес-образования:

- первое или второе высшее образование в сфере туризма и гостиничного бизнеса;

- программы МБА (Master of Business Administration) для тех, кто имеет высшее образование и опыт работы;
- программы профессиональной переподготовки;
- различные краткосрочные курсы и тренинги, в том числе проводимые организацией, в которой работает сотрудник.

Рис. 3.1 Структура ответов руководителей московских гостиниц на вопрос об используемых форматах обучения сотрудников [4]

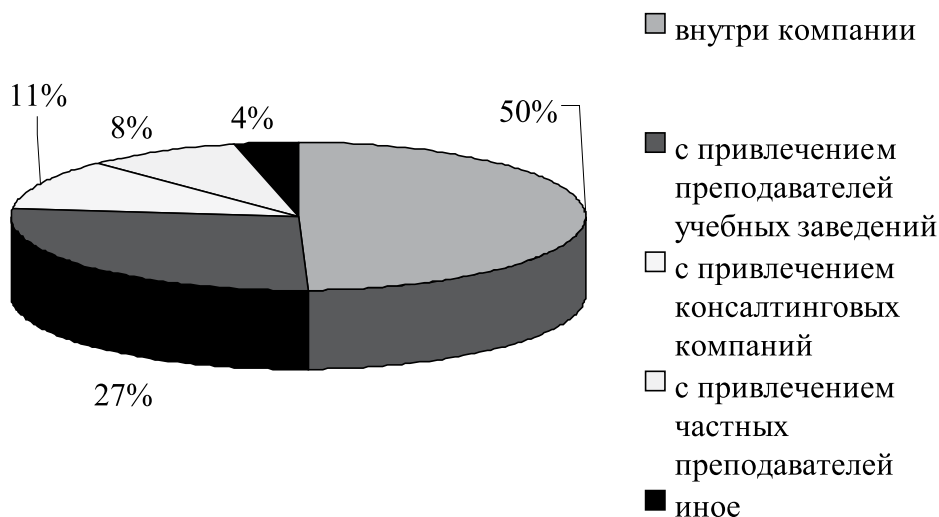
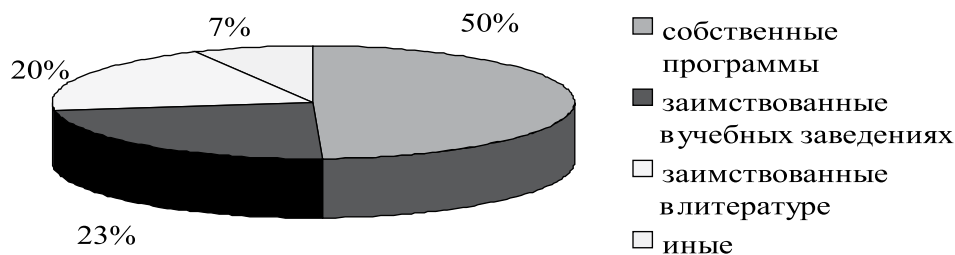


Рис. 3.2 Структура ответов руководителей московских гостиниц на вопрос об используемых форматах обучения сотрудников [4]



Проведенный гостинично-консалтинговым центром «Персона 5 звезд» опрос руководителей московских гостиничных предприятий показал, что на данных предприятиях используются различные форматы обучения (рис. 3).

Внутреннее обучение не только самое популярное, но 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, формируемых по фактическим материалам консультационных проектов. Сетевые компании как в гостиничном, так и в туристическом бизнесе имеют собственные внутрикорпоративные программы обучения. В крупных компаниях, например в компании TEZ TOUR, есть собственный учебный центр, занимающийся подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации сотрудников.

Все программы обучения, используемые в московском гостиничном бизнесе, можно разделить на четыре группы: собственные программы обучения, заимствованные в учебных учреждениях заимствованные в литературе, иные (рис. 3).

Исследование ГКЦ «Персона 5 звезд» показало, что половина программ — это собственные программы, почти четверть программ — заимствованы в различных учебных заведениях, и каждый пятый респондент признался в том, что программы заимствованы из различных книг, статей и т.п. Рассмотрим данные программы подробнее.

Основные виды программ обучения в гостиничном бизнесе

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

Можно выделить следующие программы обучения в гостиничном бизнесе:

- программы по введению в должность (welcome-тренинг, ориентационный тренинг для всех новых сотрудников);
- программы профессионального обслуживания и эффективного общения (тренинг клиентоориентированности, особенности обслуживания представителей разных культур);
- программы по эффективному использованию телефона (телефонные переговоры, телефонный этикет);
- программы по обучению работе с жалобами и возражениями, разрешению конфликтов.

Любой ориентационный тренинг для новых сотрудников предполагает обязательную экскурсию по гостинице, знакомство с ее основными отделами, внутренними нормативно-правовыми документами, в том числе с правилами внутреннего трудового распорядка. Реализация такой обучающей программы улучшает адаптацию новых сотрудников в коллективе, приводит к уменьшению текучести кадров, улучшению морально-психологического климата в коллективе.

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

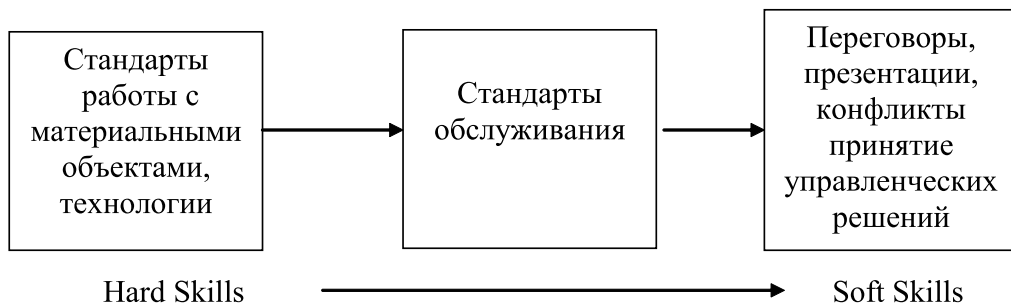
Программы по обучению работе с жалобами и возражениями, разрешению конфликтов позволяют понять сотрудникам гостиниц, в чем состоит ценность жалоб, правильно классифицировать различные жалобы и возражения, разработать оптимальный алгоритм действий в ответ на жалобу в соответствии

с установленными в гостинице правилами рассмотрения жалоб.

Таким образом, данные программы обучения персонала гостиниц позволяют приобрести сотрудникам определенные навыки. Большую роль в формировании определенного уровня обслуживания в конкретной гостинице играют корпоративные стандарты, в которых прописываются не только постоянно повторяющиеся операции, но и правила поведения персонала в нестандартных ситуациях, в частности во время пожара, террористического акта и пр. Несмотря на то что последние ситуации могут вообще никогда не произойти в гостинице, тем не менее сотрудники должны четко знать, как надо себя вести в таких случаях. Для этого они проходят обучение корпоративным стандартам, в результате чего формируются навыки, понимаемые как умение, доведенное до автоматизма или Hard Skills (жесткие навыки).

Вместе с тем в гостиничной практике есть немало ситуаций, которые сложно спрогнозировать и прописать. Чаще всего с ними приходится сталкиваться менеджерам среднего и высшего звена, поскольку остальные сотрудники в этих сложных случаях обращаются к ним за помощью. К нестандартным ситуациям также относятся те, что связаны с коммуникациями и принятием решений. Для эффективного разрешения таких ситуаций требуются навыки другого рода, называемые Soft Skills. Для этого менеджер должен обладать большим опытом управления и другими знаниями и навыками, понимаемыми как «эмоциональный интеллект» (EQ). Впервые эту идею озвучил Девид Големан в одноименной книге [5]. В отличие от коэффициента интеллекта человека (IQ), эмоциональный интеллект позволяет лучше понимать мотивы поведения других людей и эффективно взаимодействовать с ними.

Рис. 4. Требования к уровню навыков, необходимых в различных сферах деятельности сотрудников гостиницы



Очевидно, что с повышением сложности решаемых задач увеличивается потребность в Soft Skills и снижается потребность Hard Skills: генеральный директор может не знать или не помнить технологии приготовления конкретного блюда и уборки отдельных помещений, но должен уметь проводить переговоры и разрабатывать управленческие решения (рис. 4).

Практика показывает, что формирование Hard Skills эффективно осуществляется в рамках корпоративных программ обучения. Именно этому посвящены различные тренинги по корпоративным стандартам обслуживания. Формирование Soft Skills осуществляется гораздо труднее, и для этого корпоративные тренинги мало эффективны. Поэтому для менеджеров

среднего и высшего уровня управления наиболее результативной формой обучения являются открытые тренинги, а для топ-менеджеров — коучинг.

Основные формы организации обучения сотрудников в туризме и гостиничном бизнесе

Как уже было указано, существует несколько форм организации обучения сотрудников в туризме и гостиничном бизнесе:

- силами внутреннего тренера (тренинг-менеджера);
- бизнес-тренерами тренинговых компаний, компаний-провайдеров, т.е. компаний, предоставляющих профессиональные тренинговые услуги другим компаниям. Эти компании проводят открытые тренинги, на которых может присутствовать любой участник, а также корпоративные тренинги, подготовленные для решения конкретных задач данной компании, и потому участниками корпоративных тренингов являются сотрудники предприятия;
- независимыми бизнес-тренерами (free lance), которые также могут проводить как открытые, так и корпоративные тренинги.

Кроме того, есть особая категория специалистов — коучеры. Работа коучера существенно отличается от работы бизнес-тренера тем, что предполагает прежде всего индивидуальную работу, как правило, с топ-менеджерами компании. Хороший коучер должен уметь оставаться в тени, добиваясь, чтобы его подопечный сам провел анализ ситуации, принял решение и нес за него ответственность.

Независимо от того, кто проводит обучение, обычно используется несколько форматов обучения. Самая простая и распространенная форма обучения, о которой большинство сотрудников предприятий имеет представление с институтских времен, — это лекции. Исследования показали, что

эффективность усвоения информации после прослушивания лекций составляет лишь 10–20%. В современном мире, когда время — один из самых ценных ресурсов, такие цифры вряд ли обрадуют кого-то из бизнесменов. Все стремятся к эффективности расходования времени и денег. И поэтому обучающими компаниями широко применяется другой намного более прогрессивный формат — тренинги. В количественном выражении эффективность тренингов как метода получения новых знаний составляет по разным данным от 80% до 90%.

Такое соотношение эффективности лекций и тренингов объясняется тем, что лекция — это пассивное получение теоретических знаний, а тренинг — активная форма, которая предполагает полную вовлеченность слушателя. Именно активность слушателя позволяет отработать, скорректировать и закрепить функциональные навыки, что, в свою очередь, позволяет качественно изменить профессиональный уровень, а часто даже открыть новую точку зрения и новый взгляд на бизнес.

Обычная структура тренинга: примерно 25% тренинга — концентрированная теория в виде мини-лекций продолжительностью не более 15–20 минут, 75% — упражнения, которые ее иллюстрируют, либо дают возможность отработать новые техники и приемы, начать формировать навык. Для этого используются различные активные формы обучения:

- кейсы (разбор конкретных ситуаций, иллюстрирующих те или иные идеи);
- ролевые игры на отработку навыков (после того как участники получили новую информацию);
- работа в мини-группах (когда слушатели в группах по 3–5 человек что-то придумывают, решают какие-либо задачи);
- упражнения, которые дают конкретный опыт для анализа, иллюстрируют те или иные идеи (например, что необходимо для того, чтобы эффективно

договариваться друг с другом, или чего хотят клиенты);

- фасилитация и модерация (по-простому это форматы двустороннего общения с группой, помогающие «вытащить информацию» из самих людей);
- показ фрагментов фильмов, которые иллюстрируют те или иные тезисы и темы тренинга;
- упражнения, помогающие применить и потренировать полученные навыки (например, спланировать рабочий день гипотетического героя упражнения с использованием методов планирования, полученных на тренинге).

Оптимальная численность слушателей — 10–12 человек. Можно проводить обучение групп и большей численности. Например, в группах по 50 человек и более слушателей, но в этом случае меньше используется активных упражнений и нет возможности удостовериться в том, что каждый участник освоил те навыки, ради которых проводится тренинг.

Роль вузов в реализации программ дополнительного образования в туризме и гостиничном бизнесе

В настоящее время вузы оказывают услуги по получению высшего образования, обучению на программах МБА (Master of Business Administration) для

тех, кто имеет высшее образование и опыт работы, а также реализуют программы профессиональной переподготовки и проводят различные краткосрочные курсы и тренинги.

В качестве примера ведения программ профессиональной подготовки можно привести программу «Менеджмент в индустрии туризма и гостеприимства» уже несколько лет успешно реализуемую в Институте туризма и гостеприимства (Филиал РГУТиС).

Состав слушателей данной программы неоднороден — от руководителей гостиниц и турфирм, а также их заместителей до новичков в туризме, которые заинтересовались этим видом бизнеса и хотят получить комплекс полезных практических знаний за сравнительно короткий период (8 месяцев) при достаточно интенсивном режиме обучения. Программа охватывает достаточно широкий перечень дисциплин — 21 предмет плюс практические занятия в гостиницах и туристских фирмах, что подчеркивает ее комплексный и сбалансированный характер.

Однако, несмотря на трудности, данная программа позволила преподавателям и ее кураторам накопить значительный опыт и сделать весьма важные выводы, с которыми читатели журнала познакомятся в следующем номере.

Литература

1. Казьмин Д. Платить учителям // Ведомости. 24.09.2007. №179 (1953).
2. www.seminar.rbc.ru — официальный сайт РИА «РосБизнесКонсалтинг»
3. Фуколова Ю., Лисицин Д., Коваленко В. Рейтинг в полный рост. Журнал Секрет фирмы, №36 (219), 17.09.2007.
4. www.p5z.ru — официальный сайт гостинично-консалтингового центра «Персона 5 звезд».
5. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. — М.: Альпина-Бизнес-Букс, 2005.