

## Современные подходы к обучению персонала в международной индустрии гостеприимства

УДК:005.95:338.46;  
ББК:65.050.2; К635  
DOI: 10.24412/2072-8042-2022-6-99-108

*Глеб Андреевич КОМАРОВ,  
Академия труда и социальных отношений  
(119 454, Москва, ул. Лобачевского, д. 90) -  
аспирант, e-mail: gleb.komarov.97@list.ru*

### Аннотация

В статье представлены результаты исследований по оценке системы обучения персонала в международной индустрии гостеприимства. В качестве объекта исследования выступили российские, а также международные гостиничные и ресторанные сети. Проанализированы основные направления и специфика обучения персонала в гостинично-ресторанном бизнесе. Определены ключевые персонал-технологии, наиболее часто используемые для обучения сотрудников в данном секторе экономики. Выявлена степень интеграции цифровых технологий в систему корпоративного обучения в гостинично-ресторанном бизнесе. Сформулированы тенденции дальнейшего развития в области корпоративного обучения.

**Ключевые слова:** гостинично-ресторанный бизнес, индустрия гостеприимства, корпоративное обучение, электронное обучение, кросс-тренинг, кейс-метод.

## Modern Approaches to Personnel Training in International Hospitality Industry

*Gleb Andreevich KOMAROV,  
Academy of Labour and Social Relations (119 454 Moscow, Lobachevsky str., 90) -  
Postgraduate student, e-mail: gleb.komarov.97@list.ru*

### Abstract

The article presents the results of research on the evaluation of the personnel training system in the international hospitality industry. Russian and international hotel and restaurant chains were the subjects of the study. The main directions and specifics of personnel training in the hotel and restaurant business are analyzed. The key personnel technologies that are most often used for training employees in this sector of the economy are identified. The degree of integration of digital technologies into the corporate training system in the hotel and restaurant business is revealed. The future trends in corporate training are outlined.

**Keywords:** hotel and restaurant business, hospitality industry, corporate training, e-learning, cross-training, case method.



Индустрия гостеприимства является одной из самых крупных и динамично развивающихся в мировой экономике. По данным отчета Всемирного совета по туризму и путешествиям, совокупный вклад индустрии гостеприимства и туризма в мировой валовой внутренний продукт оценивается на уровне 10,4%, или около 8,3 трлн долларов США. При этом 1 из 10 рабочих мест в мире создается в туристском секторе. Из 195 государств мира в индустрию гостеприимства и туризма вовлечены более 150 стран<sup>1</sup>. По оценке Всемирной туристской организации (UNWTO), число туристских прибытий во всем мире к 2030 г. составит 1,36 млрд человек, т.е. каждый пятый житель планеты будет совершать туристские поездки<sup>2</sup>. В глобальном масштабе туризм составляет около 10% ВВП и более 6% мирового экспорта<sup>3</sup>.

Безусловно, индустрия гостеприимства является одной из самых динамично развивающихся отраслей международного бизнеса, в котором сконцентрирован огромный капитал и есть все предпосылки для дальнейшего устойчивого развития. Следует отметить, что индустрия гостеприимства носит межотраслевой характер, а гостинично-ресторанный бизнес является ее ключевой составной частью. Именно поэтому в качестве основного объекта исследования для анализа современных методов и инструментов обучения персонала в индустрии гостеприимства выступили гостиничные и ресторанный предприятия.

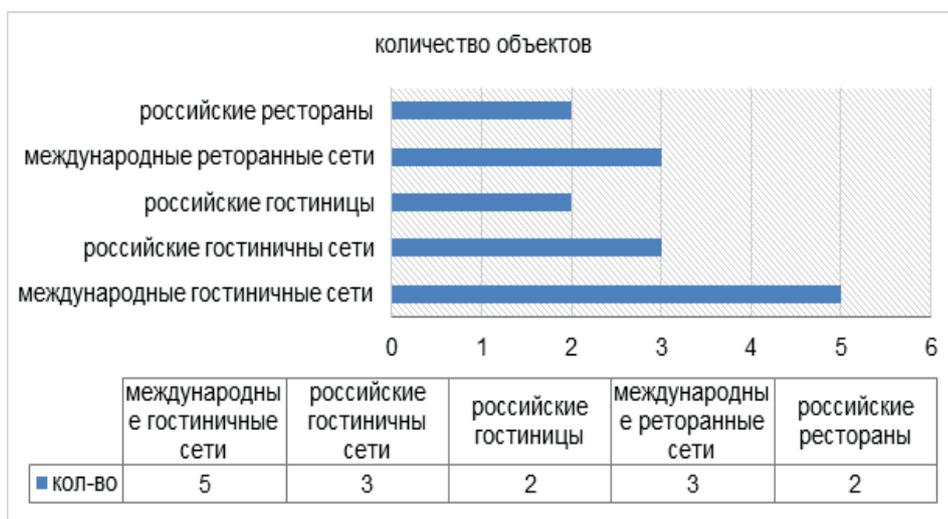
В условиях динамично меняющейся внешней среды высококвалифицированный персонал выступает в качестве ключевого стратегического ресурса, обеспечивающего устойчивое конкурентное преимущество компании в долгосрочной перспективе. Современная экономика, основанная на знаниях, предъявляет новые требования к компаниям, желающим успешно развиваться в высококонкурентных условиях. Любой бизнес должен развивать свой основной продукт, поэтому решение вкладывать средства в обучение персонала является стратегически верным и экономически обоснованным. Кадры играют ключевую роль в обеспечении корректного функционирования компании – они приводят в движение, организуют взаимодействие всех остальных ресурсов, формируют стратегию предприятия. На первый план вышла задача повышения эффективности использования потенциала сотрудников компании, преумножения их профессиональных знаний и навыков.

Особенно актуально это звучит для предприятий гостинично-ресторанного бизнеса. По сути, основной продукт, который продает отель или ресторан – это сервис. Для этого необходимо обеспечить своевременную подготовку кадров, повышение их квалификации в области стандартов сервиса и знаний основных бизнес-процессов по обслуживанию клиентов. Современные предприятия гостинично-ресторанного бизнеса, нацеленные на устойчивое экономическое развитие, уделяют особенное внимание поиску эффективных методов и инструментов корпоративного обучения, основанные как на традиционных, так и на инновационных подходах<sup>4</sup>.

В целях оценки результативности обучения персонала в гостинично-ресторанном бизнесе автором было проведено исследование, основанное на использовании онлайн анкетирования экспертов, имеющих опыт работы в отрасли не менее десяти лет. Анкета состояла из трех блоков вопросов, включая:

- информацию о респондентах;
- ключевые направления и методы обучения персонала в гостинично-ресторанном бизнесе;
- цифровые методы обучения персонала в гостинично-ресторанном бизнесе.

В качестве объекта исследования выступили российские и международные предприятия гостинично-ресторанного бизнеса, структурированные по пяти категориям (см. рисунок 1).



*Рис. 1. Тип объектов гостинично-ресторанного бизнеса*

*Fig. 1. Type of objects of hotel and restaurant business*

**Источник:** Составлено автором

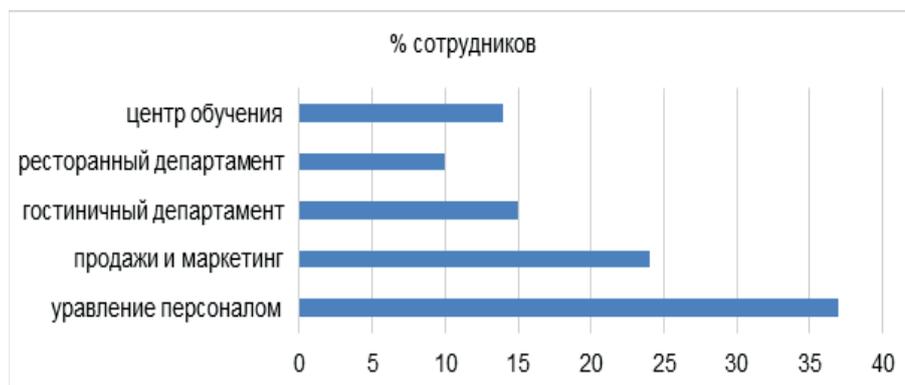
В экспертном опросе приняли участие сотрудники, являющиеся руководителями среднего звена в различных структурных подразделениях гостиниц и ресторанов, а также имеющие опыт работы в отрасли не менее десяти лет (см. рисунок 2). На долю специалистов, представляющих корпоративные центры обучения персонала приходится только 14%. В наибольшей степени в опросе принимали участие специалисты по управлению персоналом (37%), так как корпоративное обучение



является сферой их непосредственной профессиональной деятельности. Однако в целях получения более объективной оценки о современных подходах к обучению персонала в гостинично-ресторанном бизнесе в список респондентов были включены сотрудники других структурных подразделений.

Участникам экспертного опроса было предложено определить долю учебных программ по трем ключевым направлениям (см. рисунок 3):

- адаптация новых сотрудников;
- стандарты продукта и сервиса;
- клиентоориентированность и взаимодействие со сложными клиентами;
- управленческие навыки менеджеров.



*Рис. 2. Структура респондентов по занимаемой должности*  
*Fig. 2. Post structure of respondents*

**Источник:** Составлено автором

Следует отметить, что в соответствии с рисунком 2 новые сотрудники изначально проходят тренинги по адаптации, на которых знакомятся с компанией. Следующим этапом обучения является изучение стандартов продукта и сервиса. Именно этим объясняется приблизительно одинаковая доля данного вида учебных программ. Однако блок учебных программ по направлению «стандарты продукта и сервиса» является ключевым как для ресторанов, так и для гостиниц, так как эти навыки являются ключевыми для сотрудников в сфере гостинично-ресторанного бизнеса. Учебные программы по направлению «управленческие навыки менеджеров» представлены в наименьшем размере, всего 12,8%. Это объясняется тем, что данные учебные программы для менеджеров среднего и высшего звена. В соответствии со штатным расписанием сотрудников данной категории гораздо меньше, чем линейного персонала.

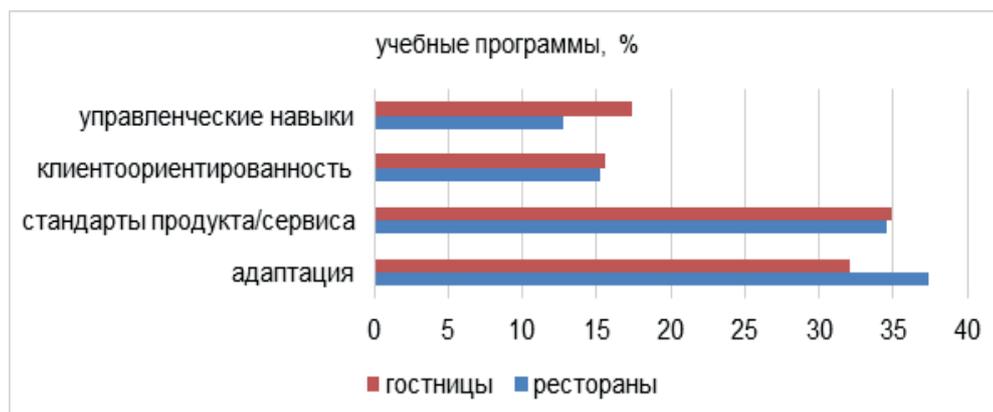


Рис. 3. Ключевые направления обучения персонала гостинично-ресторанного бизнеса  
 Fig. 3. Key directions of training of hotel and restaurant business personnel

Источник: Составлено автором

В качестве наиболее часто используемых инструментов обучения сотрудников в гостинично-ресторанном бизнесе респонденты отметили шесть ключевых персонал-технологий (см. рисунок 4). В тройку лидеров, имеющих самое широкое практическое применение, вошли такие методы обучения персонала, как:

- Шедоунг (от англ. shadowing – «бытие тенью») – 25%: наблюдение за процессом работы опытного сотрудника.
- Тренинги/видео – 20%: активные формы обучения, направленные на получение практических навыков решения профессиональных задач. Социально-психологический тренинг, прямой или косвенной целью которого является выработка навыков поведения в конкретной ситуации.
- Баддинг (от англ. buddying – «партнёр») – 20%: включение обучаемого в процесс деятельности другого человека. Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется «buddy» – партнер, задача которого заключается в предоставлении постоянной обратной связи, сбор информации о действиях и решениях сотрудника, за кем он закреплён.



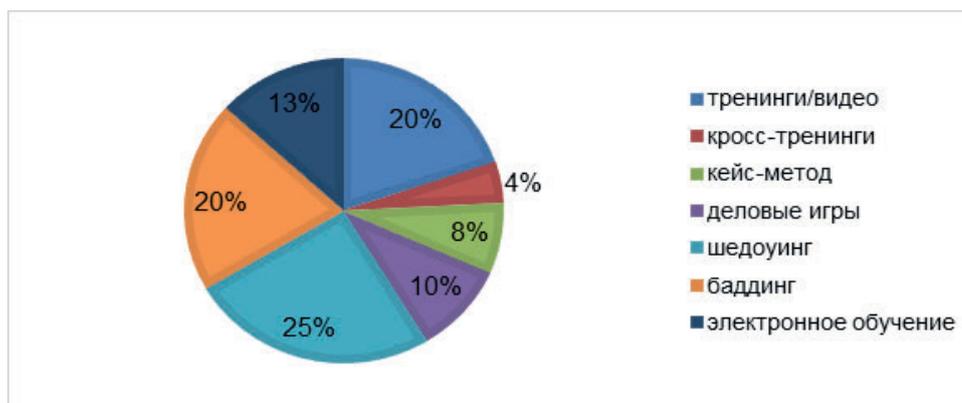


Рис.4. Основные методы обучения персонала в гостинично-ресторанном бизнесе  
 Fig.4. The main methods of personnel training in the hotel and restaurant business

**Источник:** Составлено автором

Согласно опросу на долю электронных методов обучения, осуществляемых с использованием систем дистанционного обучения на основании информационных технологий, приходится только 13,2%. Вместе с тем, абсолютное большинство респондентов подтвердило целесообразность и потенциальную эффективность цифровой трансформации системы корпоративного обучения в гостинично-ресторанном бизнесе. Однако большинство из них (92,4%) отметило, что рассматривают электронное обучение как часть системы обучения персонал в сочетании с традиционными офлайн-формами обучения.

Таким образом, большинство респондентов поддерживают необходимость электронного обучения, но являются сторонниками смешанной концепции обучения (от англ. *blended-learning*). Электронное обучение, основанное на применении современных цифровых технологий, является более быстрым и гибким, что позволяет ему оперативно реагировать на динамично изменяющиеся потребности и задачи компании».<sup>5</sup>

В качестве ключевых методов электронного обучения, используемых на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса на сегодняшний момент респонденты отметили такие, как (см. рисунок 5):

- видео-уроки – постановочное видео, интервью и т.п;
- диалоговые тренажеры – имитируют различные деловые ситуации, используются для отработки сценариев и навыков общения с клиентами в различных ситуациях.

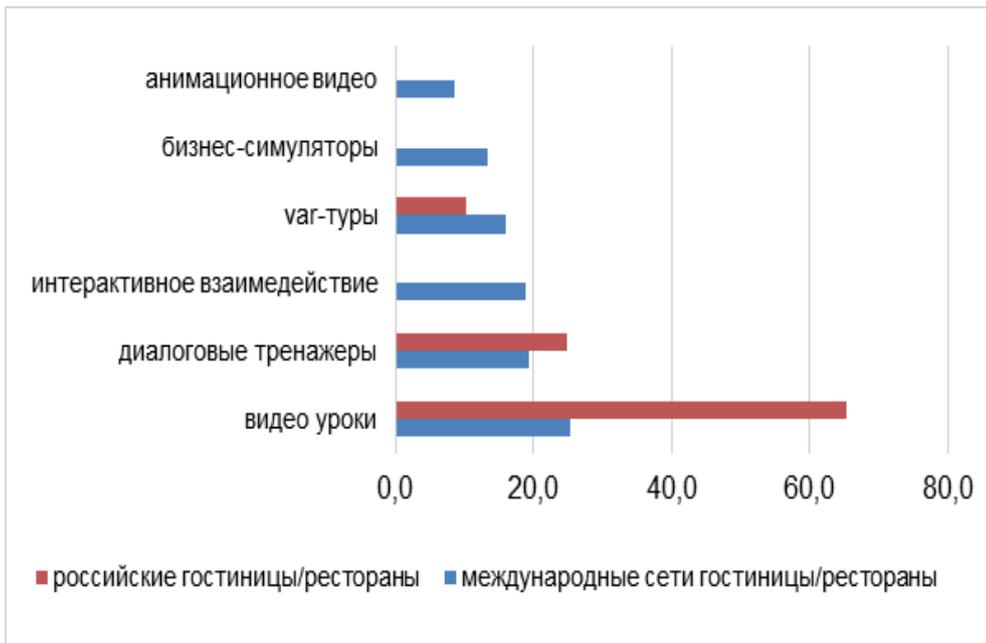


Рис.5. Электронные методы обучения персонала в гостинично-ресторанном секторе  
Fig.5. E-learning in the hotel and restaurant sector

Источник: Составлено автором

Более широкий инструментарий электронного обучения представлен в международных гостиничных и ресторанных сетях, который также включает:

- интерактивное взаимодействие с контентом (от англ. hot spot);
- бизнес-симуляторы – интерактивная модель экономической системы, которая по своим внутренним условиям максимально приближена к соответствующей реальной экономической единице;
- анимационное видео – видео инфографика, главная цель которой заключается в обучении использованию продуктом/сервисом и т.п.;
- VAR-туры – функциональная интерактивная модель помещения, которая фактически не ограничивает действия и перемещения пользователя в рамках отсканированного объекта и позволяет совершающему «прогулку» максимально детально ознакомиться с объектом (в VR-очках или без них).

Следует отметить, что исследования проведенные факультетом гостеприимства ИОМ РАНХиГС в 2021 году, также показали, что большинство респондентов (93%) считают электронное обучение эффективным инструментом для тренинга персонала, позволяющим экономить время и проходить учебный курс в дистанци-



онном формате. Следует отметить, что половина опрошенных респондентов (56%) говорит об отсутствии системы электронного обучения персонала в их компаниях. В то время как у 44% опрошенных данная электронная система обучения уже была введена<sup>6</sup>.

Эксперты отмечают, что наиболее распространенный на сегодняшний день метод электронного обучения с использованием цифровых технологий состоит в том, чтобы дать пользователю набор информации и обязать его читать ее снова и снова, пока он не сможет ее точно запомнить. Этот метод электронного обучения не очень привлекателен для пользователей. В результате они проявляют низкую мотивацию при прохождении таких учебных курсов. Подобные курсы структурируются по линейному принципу, в соответствии с которым обучающийся получает знания последовательно перемещаясь от одной темы к другой, запоминает информацию и заканчивает проверкой полученных знаний. Использование электронных учебных курсов с ветвящимся сценарием позволит повысить эффективность корпоративного обучения персонала, что позитивно скажется на качестве обслуживания и предоставления услуг гостиничного предприятия<sup>7</sup>.

Среди ключевых проблем, препятствующих более активной интеграции электронных образовательных технологий в систему обучения персонала респонденты отметили следующие факторы:

- не используются системы дистанционного обучения и конструкторы электронных курсов;
- отсутствие в штате сотрудников по администрированию (администратор СДО) и разработке электронных курсов (педагогический дизайнер).

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что в наибольшей степени на предприятиях гостинично-ресторанного бизнеса используются традиционные методы обучения персонала, основанные на офлайн-форме. Вместе с тем, существует высокая заинтересованность в цифровой трансформации системы корпоративного обучения. Однако успешное внедрение электронного обучения в деятельность компании представляет собой сложный процесс, требующий комплексного подхода и существенных организационных преобразований.

### ПРИМЕЧАНИЯ:

<sup>1</sup> Travel & Tourism Competitiveness Index / World Economic Forum [Электронный ресурс]. URL: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2020/rankings/> (дата обращения: 21.11.2021).

<sup>2</sup> UNWTO призывает к поддержке экономики через сектор путешествий и туризма / Ежедневная электронная газета Российского союза туриндустрии [Электронный ресурс]. URL: [https://ratanews.ru/news/news\\_6042020\\_6.stm](https://ratanews.ru/news/news_6042020_6.stm) (дата обращения: 21.12.2021).

<sup>3</sup> Логунцова И.В. Маркетинговые аспекты управления туризмом. - М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2020. С 7.

<sup>4</sup> Замула Л.Н., Комаров Г.А. Цифровая трансформация системы корпоративного обучения в международной индустрии гостеприимства. В сборнике: Современные проблемы управления в сфере внешнеэкономической деятельности. III Международная научная конференция студентов и аспирантов: сборник статей. Под общей редакцией В.И. Королева [и др.]. Москва, 2021. С. 383.

<sup>5</sup> Аллен Майкл. E-Learning: Как сделать электронное обучение понятным, качественным и доступным. – М: Альпина Паблишер, 2016. С. 17.

<sup>6</sup> Галынин С.В., Зеленецкая Л.Т., Борисова Е.А. MICROLEARNING: эффективный инструмент обучения персонала в международных гостиничных сетях. В сборнике: Современные проблемы управления внешнеэкономической деятельностью. Сборник статей II Международной научной конференции студентов и аспирантов. - М.: ВАВТ Минэкономразвития России. 2020. С. 265.

<sup>7</sup> Девелопмент гостиничных проектов: международная практика и российский опыт: учебник/С.В. Галынин, И.В. Гончарова, А.В. Комарова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. С. 25.

### БИБЛИОГРАФИЯ:

Аллен Майкл. E-Learning: Как сделать электронное обучение понятным, качественным и доступным. – М: Альпина Паблишер, 2016. – 258 с. @@ Allen Majkl. E-Learning: Kak sdelat' e`lektronnoe obuchenie ponyatny`m, kachestvenny`m i dostupny`m. – М: Al`pina Publisher, 2016. – 258 s.

Галынин С.В., Зеленецкая Л.Т., Борисова Е.А. MICROLEARNING: эффективный инструмент обучения персонала в международных гостиничных сетях. В сборнике: Современные проблемы управления внешнеэкономической деятельностью. Сборник статей II Международной научной конференции студентов и аспирантов. - М.: ВАВТ Минэкономразвития России. 2020.- С. 263-278 @@ Galy`nin S.V., Zeleneczkaya L.T., Borisova E.A. MICROLEARNING: e`ffektivny`j instrument obucheniya personala v mezhdunarodny`x gostinichny`x setyax. V sbornike: Sovremenny`e problemy` upravleniya vneshnee`konomicheskoy deyatel`nost`yu. Sbornik statej II Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii studentov i aspirantov. - М.: VAVT Mine`konomrazvitiya Rossii. 2020.- S. 263-278.



Девелопмент гостиничных проектов: международная практика и российский опыт: учебник/С.В. Галынин, И.В. Гончарова, А.В. Комарова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021.- 338 с. @@ Development gostinichny'x proektov: mezhdunarodnaya praktika i rossijskij opyt: uchebnik/S.V. Galy'nin, I.V. Goncharova, A.V. Komarova. – М.: Izdatel'skij dom «Delo» RANXiGS, 2021.- 338 s.

Замула Л.Н., Комаров Г.А. Цифровая трансформация системы корпоративного обучения в международной индустрии гостеприимства. В сборнике: Современные проблемы управления в сфере внешнеэкономической деятельности. III Международная научная конференция студентов и аспирантов: сборник статей. Под общей редакцией В.И. Королева [и др.]. Москва, 2021.- С. 380-387 @@ Zamula L.N., Komarov G.A. Cifrovaya transformaciya sistemy` korporativnogo obucheniya v mezhdunarodnoj industrii gostepriimstva. V sbornike: Sovremenny`e problemy` upravleniya v sfere vneshnee`konomicheskoy deyatel`nosti. III Mezhdunarodnaya nauchnaya konferenciya studentov i aspirantov: sbornik statej. Pod obshhej redakcij V.I. Koroleva [i dr.]. Moskva, 2021.- S. 380-387.

Логунцова И.В. Маркетинговые аспекты управления туризмом. - М.: АРГАМАК-МЕДИА, 2020.- 356 с. @@ Logunczova I.V. Marketingovy`e aspekty` upravleniya turizmom. - М.: ARGAMAK-MEDIA, 2020.- 356 s.

UNWTO призывает к поддержке экономики через сектор путешествий и туризма / Ежедневная электронная газета Российского союза туриндустрии @@ UNWTO prizyvayet k podderzhke e`konomiki cherez sektor puteshestvij i turizma / Ezhednevnyaya e`lektronnaya gazeta Rossijskogo soyuza turindustrii [Электронный ресурс]. URL: [https://ratanews.ru/news/news\\_6042020\\_6.stm](https://ratanews.ru/news/news_6042020_6.stm) (дата обращения: 21.12.2021).

Travel & Tourism Competitiveness Index // World Economic Forum [Электронный ресурс]. URL: <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2020/rankings/> (дата обращения: 21.11.2021).

