

РОЗДІЛ IV. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У ВИМІРІ НОВИХ ОСВІТНІХ РЕАЛІЙ

Бабушко С. Р.

*доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму,
Національний університет фізичного
виховання і спорту України, м. Київ*

Крікун Л. А.

*викладач кафедри туризму,
Національний університет фізичного
виховання і спорту України, м. Київ*

Попович С. І.

*кандидат історичних наук,
начальник навчально-методичного відділу,
доцент кафедри туризму,
Національний університет фізичного
виховання і спорту України, м. Київ*

ПРОФЕСІЙНЕ ТА КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ПРАЦІВНИКА: ДОСВІД ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ RADISSON

Нині знання, а не сировина, не матеріали, і, навіть, не інформація – «саме знання стають основним стратегічним ресурсом», а працівники, які володіють корпоративними знаннями, є провідною силою суспільства [1]. Глобалізація змушує організації точно ідентифікувати для себе конкуруючі переваги, і все частіше такою перевагою стають навички і кваліфікація людей, які працюють в цих організаціях [2]. Компанії потребують працівників, які добре навчені і залишаються компетентними упродовж всієї кар'єри. Працівники, в свою чергу, потребують оновлення навичок, підвищення кваліфікації, яке сприятиме їх кар'єрі, дозволить їм залишатися затребуваними на ринку праці та мобільними.

Тому перед компаніями постає завдання систематично оновлювати свої знання та доносити їх до своїх працівників. Ефективним способом вирішення

поставленого завдання є систематичне навчання кадрів. Особливої актуальності питання неперервного навчання працівників набувають у готельній індустрії, оскільки її працівники потребують навичок «вищого рівня» у зв'язку з підвищенням міжнародних стандартів гостинності, зростанням вимог і потреб гостей готелю. Зазначені питання особливо актуалізувалися для вітчизняного готельного бізнесу.

Крім того, питання розвитку самої готельної індустрії постало надзвичайно гостро через пандемію, спричинену COVID-19. Наведемо кілька цифр. У першому кварталі 2020 р. спостерігалось скорочення подорожей у 22%, а прибуття в березні впали до рівня 57% на всіх ринках. Це означає втрату 67 мільйонів міжнародних туристів і близько 80 мільярдів доларів США надходжень [3, с. 8]. Відтак, міжнародна готельна індустрія нині переживає швидке і різке падіння попиту, зростання рівня безробіття, часткове чи повне закриття закладів розміщення на період карантину. Заходи, що розробляються та впроваджуються ключовими представниками галузі, зокрема міжнародними готельними мережами, для збереження готельної індустрії, охоплюють 3 взаємопов'язаних складові:

1. Заходи, направлені на ринок і спільноту:

а) заохочення ринку щодо заброньованих номерів – можливість переоформлення бронювання або отримання компенсації повної вартості заброньованого номера, що залежить від чинних нормативних положень країни/ринку;

б) призупинення дії програм лояльності у випадках, коли термін дії накопичених балів або бонусів завершується;

в) підтримка спільнот – надання готельних номерів для проживання працівникам медичної галузі, доступність готелів для карантинних заходів, приготування їжі для людей, які цього потребують, і представників служб оперативного реагування.

2. Заходи з охорони здоров'я та безпеки:

а) програми із запровадження суворіших правил охорони здоров'я та безпеки – чистота, гігієна рук, прибирання готельних номерів, продукти, протоколи з попередження ризику ураження вірусом (наприклад, програма Hilton Clean Stay спільно з виробником антисептика Lysol);

б) фінансова допомога працівникам міжнародних готельних мереж, які потребують підтримки внаслідок фінансової кризи.

3. Заходи з реорганізації внутрішньої структури компанії:

а) скорочення довільних витрат, зарплат і преміальних виплат, включаючи власників та менеджменту компаній;

б) повне виключення додаткових витрат (включаючи капітальні витрати) і призупинення всіх операцій на ринках капіталу;

в) надання відпустки без збереження заробітної плати для всіх працівників терміном на 60–90 днів і закриття всіх нерухомих об'єктів [3, с. 13].

Попри зазначені заходи, наразі обсяги завантаженості готелів також стрімко скорочуються. Наприклад, у Китаї у січні 2020 р. завантаженість готелів становила 80%, у лютому спостерігалось різке падіння до 10%. У квітні 2020 р. показник зріс до 30%. Показники готелів Європи, США та країн Азійсько-Тихоокеанського регіону крім Китаю знизилися до 8%, 20% та 18% відповідно [3, с. 9].

Логічно припустити, що готелі змушені були скоротити чисельність свого персоналу, що призвело до різкого збільшення рівня безробіття. Так, в Україні кількість вакансій у сфері готельного бізнесу та туризму скоротилася на 50% в порівнянні з лютим 2020 р., і ще на 40% в квітні в порівнянні з березнем 2020 р. [4].

Зважаючи на ситуацію, що склалася, готелі змушені також скоротити свої витрати на навчання персоналу. Ця стаття витрат завжди потерпає в умовах кризових явищ. Водночас готелі не можуть знижувати якість надання своїх

послуг. Персонал потрібно й необхідно продовжувати навчати. Відтак, для набуття необхідних навичок, відповідності стандартам і задоволення вимог готелі стали менше покладатися на формальну освіту, а все більшу увагу звертають на великий освітній потенціал неформальної освіти, зокрема на навчання на робочому місці і на самоосвіту. У цьому сенсі, збільшується «відповідальність самих організацій за навчання свого персоналу та заохочення працівників до постійного навчання» [2].

Нині питання забезпечення сприятливих умов для навчання працівників, їх професійний розвиток та кар'єрне зростання стали предметом низки досліджень у зарубіжному і вітчизняному науковому просторі, у відповідь на потреби ринку у висококваліфікованих, конкурентоспроможних та мобільних працівниках.

Наприклад, чимало досліджень українських науковців присвячено професійному розвитку вчителів, педагогів (Н. Мукач, Л. Пуховська); дослідженнями внутрішньофірмового навчання персоналу займалися Л. Б. Лук'янова, О. Аніщенко, А. Каплун, Л. Балахадзе. Віднедавна з'явилася ціла низка праць вітчизняних дослідників, присвячених різним аспектам корпоративного навчання, серед них порівняльно-педагогічні дослідження навчання працівників на виробництві у Кореї та Японії (Н. Пазюра), у сфері туризму у США та Канаді (С. Бабушко), у автомобільних корпораціях Німеччини та транснаціональних корпораціях Польщі (О. Баніт) та ін.

Навчання на підприємствах готельного та ресторанного бізнесу аналізується у наукових розвідках зарубіжних дослідників Габрієли Ракічевік (G. Rakicevik), Софронії Міладіноскі (S. Miladinoski) та Джагоди Стрезоски (J. Strezoska) [5]. Ці дослідження носять узагальнюючий характер. У них визначено типи навчання працівників та представлено їх короткі характеристики. Однак, як нам здається, цікавою була б ілюстрація теоретичного матеріалу прикладними аспектами. Таких праць надзвичайно мало

Серед них заслуговують увагу дослідження Ш. Ахамада (Sh. Ahammad) [6], в якому розкрито теоретико-методичні засади навчання працівників у готелях на прикладі всесвітньовідомої мережі Hilton; дослідження С. Густафсон (С. Gustafson) та Д. Кенон (D. Cannon), в якому вивчалася навчання працівників та їх професійний розвиток у клубах [7]; монографічне дослідження Бабушко С.Р. [8], в якому узагальнено досвід професійного розвитку працівників готельних мереж США і Канади.

Досвід навчання працівників у окремо взятих готелях чи готельних ланцюгах може продемонструвати HR менеджерам українських готелів, які навчальні програми можуть пропонуватися працівникам, як організувати їх навчання на робочому місці та які переваги надає таке навчання організації, самому працівнику і суспільству. Відтак, потреба ознайомитися із досвідом успішних готелів у цій сфері зумовила вибір напряму нашої наукової розвідки.

Отже, метою запропонованого дослідження є опис і систематизація досвіду навчання працівників на робочому місці, як ефективного механізму професійного розвитку та кар'єрного зростання, в одній із провідних готельних мереж світу. Для аналізу було обрано відому мережу готелів Radisson SAS у складі корпорації Rezidor Hotel Group у силу наступних причин: продумана та виважена політики турботи компанії про працівника; логічно структуроване і систематичне навчання персоналу, «новий креативний підхід» і «революційний досвід набору нового персоналу» [9] та ін. Результатами такої політики є той факт, що 90% усіх генеральних менеджерів корпорації Rezidor Hotel Group є «домашнього виховання» [10]. Таким чином, унікальність корпоративної політики щодо професійного розвитку кадрового корпусу зазначеної мережі й зумовила наш вибір.

Оскільки навчальні плани, програми, розклад занять персоналу є «ноу-хау» у кожній компанії та вважаються корпоративною власністю, виникли певні труднощі із пошуком необхідного матеріалу. Однак, проаналізовані офіційні

сайти готельної мережі та усієї корпорації, різні статті рекламного характеру, річні звіти, діяльність корпоративної школи університету, сторінки у соціальних мережах створило достатнє теоретичне підґрунтя для запланованого аналізу.

Зазначимо, що політика Rezidor Hotel Group, як й інших мереж, закладів, підприємств сфери гостинності, є орієнтованою на максимальне задоволення потреб гостя (guest-centered). Проте, на відміну від інших, корпорація Rezidor, зокрема її складова Radisson, розширює напрям свого спрямування й стає «людино-центрованою» (people-centered) [9]. Іншими словами, у готелях Radisson особлива увага звертається на задоволення потреб гостя й водночас самих працівників. Зокрема, це стосується задоволення освітніх потреб персоналу, їх професійного та кар'єрного зростання, що розпочинається вже на етапі відбору персоналу на вакантні позиції.

Мережею Radisson було розроблено «революційний концепт відбору персоналу» [9], що руйнує традиційні норми рекрутингу, базується не на вивченні минулого досвіду та здобутків кандидата, а на нових процесах і критеріях відбору. Суть його полягає в тому, що кандидати беруть участь у серії майстер-класів та інтерактивних практичних семінарах з приємною музикою, невимушеним спілкуванням, дружньою атмосферою. Потенційні працівники не готові до такого незвичного інтерв'ю. Ситуації, в яких відбувається порушення стереотипів, краще відображають характер людини, його/її здатність упоратися з поставленим завданням, вміння працювати в команді та бажання вчитися новому. Саме ці риси, по великому рахунку, є затребуваними в індустрії гостинності більше, ніж професійні знання.

Розуміючи важливість професійного розвитку своїх працівників та з метою упорядкування та систематизації корпоративного навчання та навчання на робочому місці, віднедавна у всіх готелях Rezidor Hotel Group введено посаду тренінг-менеджера, який уповноважений проводити навчання працівників первинної ланки, а також, за умови отримання відповідного

сертифікату у корпоративній школі, здійснювати навчання супервайзорів та керівників відділів готелю безпосередньо на місці.

Здійснений нами аналіз різноманітних навчальних програм для працівників, що діє в готельній мережі Radisson SAS, дає підстави структурувати їх у своєрідну 5-ти ступеневу програму професійного розвитку працівника. Безперечно, вона, на нашу думку, може слугувати прикладом успішного навчання працівників на робочому місці, оскільки дозволяє повністю розкрити потенціал працівника і, разом з тим, відображає місцеві традиції тих 60+ країн, в яких діє ця мережа.

Слоган готельної мережі Radisson SAS «Yes, I can!» (Так, я можу!) є філософією обслуговування як гостей, ділових партнерів, так і самих працівників. Навчальні програми мережі, підпорядковані корпоративній філософії, починаються вже з прийому працівника на роботу і торкаються усіх рівнів готелю від малокваліфікованих посад до топ-менеджерів.

Щоб зрозуміти, як взаємопов'язані та структуровані усі навчальні програми персоналу, що реалізуються в готельних підприємствах Radisson SAS корпорації Rezidor Hotel Group, та їх обсяги, варто уявити собі піраміду (рис.1.).

На першому рівні піраміди, який є найширший, для усіх працівників обов'язковими є такі загально корпоративні програми: «New Team Member Orientation» (вступне навчання для нових працівників), «Yes, I can!» (так, я можу!), «Responsible Business» (відповідальний бізнес) та навчання на робочому місці для розвитку необхідних оперативних навичок для належного виконання трудових обов'язків. Зупинимось на них детальніше.

Вступне навчання є необхідною складовою підготовки нового члена команди корпорації Rezidor Hotel Group. Тренінг включає в себе все, від узагальнених відомостей про компанію до історії її розвитку, від концепції її діяльності до послуг гостинності, що вона надає.



Рис.1. Схема професійного розвитку персоналу у корпорації Rezidor Hotel Group.

Джерело: розроблено авторами за [8].

Крім того, обов'язковим елементом вступного навчання є тренінг з техніки безпеки та інструктаж. Нового члена команди представляють колегам у відділі, в якому він/вона працюватимуть та тих, з якими співпрацює відділ.

Так, я можу! – навчальна програма, назва якої повторює слоган мережі Radisson. Її мета – навчити готельних працівників надавати послуги гостинності найвищого гатунку, продемонструвати, що усі побажання гостя можуть бути виконані. Оскільки програма стосується надання послуг, то вона обов'язкова для тих, хто безпосередньо контактує з гостями. Упродовж навчання працівники знайомляться з тим, як правильно підійти до гостя, розмовляти з ним, проявляти чемність та повагу. В межах цієї навчальної програми особлива

увага звертається на розвиток вербальних та невербальних комунікативних навичок персоналу.

Відповідальний бізнес – навчальна програма, що складається із трьох модулів: дбати про планету, дбати про людей, дбати про один одного. Загалом, програму зосереджено на питаннях екології, охорони здоров'я, безпеки, технічних стандартах функціонування готелю, яких необхідно притримуватися при виконанні своїх щоденних обов'язків. Працівники також навчаються, як заощаджувати енергетичні та теплові ресурси, зменшити обсяги харчових відходів та різних видів сировини, економити витрати обсягів води та ін. Третій модуль сфокусовано на питаннях благодійності. Працівників знайомлять із добродійною діяльністю корпорації, які організації вона підтримує, які заходи проводить.

У цілому, кожен працівник на першому рівні нашої уявної піраміди має пройти зазначені вище навчальні корпоративні програми. Перші дві – обов'язкові відразу після прийому на роботу і підписання контракту. В той час, як третя програма з корпоративної відповідальності по трьох місяцях роботи в готелі.

Варто відзначити, що незважаючи на статус працівника, на його посаду, на часткову чи повну зайнятість, ці програми є обов'язковими. Винятком може слугувати персонал, найнятий із зовнішніх агенцій для виконання певного обсягу робіт, наприклад охорона воріт, садово-паркові роботи тощо, які не проходять такого навчання на робочому місці.

Зауважимо, що корпорація регулярно здійснює моніторинг виконання готелями обов'язкового навчання персоналу та вносить певні зміни у відповідь на появу нових вимог, послуги чи стандартів обслуговування. HR менеджери мають листок відвідування занять і тренінгів на кожного працівника та систематично контролюють їх навчання.

Зважаючи на корпоративний слоган, за яким працює мережа Radisson, було розроблено ще одну навчальну програму майже з однойменною назвою – Leading Yes, I can! (керівна «Так, я можу!»). Очевидно, що ця програма орієнтована на працівників рівня супервайзорів на керівників відділів готелю. Аналіз змісту програми свідчить, що питання, що розглядаються у ній, є такими ж як і для працівників первинної ланки. Відмінність же проявляється в тому, що вони розглядаються під іншим кутом зору, зокрема з точки зору мотивації та методам керівництва персоналом. Описана програма пропонується на рівні 2.

Відповідно, й інша програма первинної ланки, а саме «Відповідальний бізнес» – має свою варіацію для наступного рівня «Керівний відповідальний бізнес».

На цьому ж рівні пропонуються спеціальні курси для супервайзерів, зокрема Програма розвитку менеджменту (Management Development Programme). Програма довгострокова, розрахована на 2 роки. Її створено за форматом «сендвіч», тобто кілька днів навчання, кілька днів роботи, потім знову навчання. Такий формат дозволяє супервайзорам відразу застосовувати на практиці отримані знання, бачити недоліки у роботі, критично обдумувати свою діяльність як керівника та усувати прогалини. Під час навчання супервайзори здобувають знання, як правильно спілкуватися з підлеглими, як справлятися з різними ситуаціями на робочому місці, як належним чином розподіляти обов'язки. За допомогою цієї навчальної програми супервайзери упродовж двох років можуть стати головами відділів, тобто переходять на рівень 3.

На наступному рівні для працівників корпорації пропонуються дві унікальні навчальні програми. Перша – Бізнес школа (Business School @ Rezidor), яка розпочала свою діяльність у 1996 році як корпоративна школа. Друга – Програма розвитку партнерства «ментор-менті» (Mentor-Mentee Programme), мета якої знайти і розвивати кращих з кращих, які мають талант, щоб стати Генеральним менеджером. Навчання здійснюється упродовж 12

місяців під керівництвом особистого ментора, як правило вже досвідченого Генерального менеджера. Менті, тобто підопічний, набуває усіх необхідних навичок, впевненості, досвіду для того, щоб очолити свій перший готель у мережі чи корпорації.

Усі Генеральні менеджери корпорації Rezidor Hotel Group, і досвідчені і новопризначені, зустрічаються знову на четвертому рівні програми професійного розвитку і далі опановують курси менеджменту у корпоративній школі Business School @ Rezidor з тим, щоб перейти на вищий п'ятий рівень. Кандидатів ретельно відбирають, вони мають гарну мотивацію, глибокі знання, компетентності старших менеджерів, які вміють передбачати, спрямовувати і розвивати бізнес у світовому масштабі.

Варто зауважити, що п'ятиступенева програма професійного розвитку фахівців корпорації Rezidor Hotel Group є гнучкою. Команда корпоративних професіоналів з розвитку людських ресурсів постійно удосконалює навчальні програми, доповнює їх, створює нові модулі, як, наприклад, Освітня мережа Rezidor (Rezidor Learning Network) чи система електронного навчання, що базується на віртуальній електронній платформі.

Для того, щоб програма була ефективною, корпорація регулярно визначає навчальні потреби своїх працівників, залучає своїх працівників до планування та до прийняття рішень, постійно здійснює зворотний зв'язок. Так, за дослідженням рівня задоволеності працівників корпорації (Group-wide Employee Satisfaction Survey), яке є частиною щорічного клімат-аналізу (Climate Analysis), що здійснюється зовнішнім незалежним експертом, починаючи з 1991 року, корпорація у 2016 р. набрала 86,7 балів із 100 [10]. Такий результат в готельній індустрії підтверджує ефективність розробленої програми професійного розвитку. Головною причиною її ефективності, на нашу думку, є реалізація в описаній програмі професійного розвитку принципів навчання дорослих, зокрема, неперервності навчання, його наступності, контекстності навчання,

мотивації працівників, втілення результатів у практиці діяльності, залучення працівників до проектування навчального процесу.

Кожен окремо взятий готель корпорації Rezidor Hotel Group і мережі Radisson, окрім корпоративного навчання, впроваджує власні освітні ініціативи. Цікавим є досвід Radisson RED у м. Кейптаун. Імідж цієї мережі Radisson пов'язаний з порушенням умовностей та класичних правил, використанням інновацій у функціонуванні готелю, його дизайні, в обслуговуванні гостей та інших послуг найвищої якості, які спонукають гостя почуватися невимушено, неформально і водночас визначною особистістю.

Для забезпечення такого іміджу потрібен й особливий персонал. Набираючи його для готелю, HR менеджери умовно поділяють їх на три креативні групи: creatives (ті, хто працює безпосередньо з гостями готелю – офіціанти, бармени, баріста, і персонал рецепції); kitchen creatives (ті, хто працює на кухні – шефи, шефи і шефи) та Red Gen creatives (ті, хто відповідає за бронювання). Такий розподіл зумовлений тим, що працівника навчають всьому, що необхідно у кожній групі, тобто працівник другої креативної групи буде здатний виконувати усі види робіт на кухні – від приготування їжі, до прибирання та подачі страви. Безумовно, на цьому навчання працівника не закінчується, після набуття ним/нею необхідних умінь та навичок відбувається регулярна ротація і працівник набуває інших компетентностей. Таким чином, у кожній із груп працівники опановують широкий спектр умінь та навичок, неперервно навчаються, професійно розвиваються та є достатньо мотивованими до кар'єрного зростання.

Наведемо ще один приклад власної ініціативи окремо взятого готелю. Так, готель Radisson Blu Alcron Hotel у центрі м. Прага (Чеська республіка) окрім обов'язкових корпоративних навчальних програм для первинної ланки працівників, впровадив ще один, додатковий навчальний модуль. Його мета – оновити знання та підвищити кваліфікацію тих працівників, які безпосередньо

контактують з гостями готелю, та які вже повністю пройшли програму «Yes, I can!». Упродовж кількох місяців працівники знайомляться з особливостями індивідуального підходу до кожного гостя, як зробити його перебування в готелі незабутнім, як підтримувати дружні стосунки з колегами в колективі. Безпосередньо у готелі, вони навчаються, як вирішувати проблеми і виходити з кризових ситуацій на робочому місці. Наприклад, працівників у якості гостей запрошують пройти до лоббі-бару готелю та оцінити рівень обслуговування з точки зору самого гостя. Вони на практиці пересвідчуються, на що, в першу чергу, гість звертає увагу, які недоліки можна усунути і таким чином покращити якість послуги. Увесь процес записується на відео, що уможливорює подальший аналіз надання послуги. Зокрема, разом працівники визначають позитивні та негативні риси роботи персоналу лоббі-бару, обговорюють шляхи усунення помилок. Під час аналізу також звертається увага на мову тіла, координацію, жестикуляцію персоналу, на зовнішній вигляд.

На нашу думку, це – найбільш результативний метод навчання персоналу, особливо в тому, що стосується надання послуг та зовнішнього вигляду. Адже у цьому випадку, аналізуючи роботу своїх колег з точки зору гостей, працівники мимоволі ставлять себе на їх місце, критично оцінюють та шукають, як покращити її.

Низка готелів корпорації, зокрема в неангломовних країнах, додатково організовують курси для своїх працівників з удосконалення навичок іншомовного спілкування. Ці навички є подвійно затребуваними, оскільки англійська мова є мовою міжнародного спілкування. Гості готелю очікують, що персонал зрозуміє їх, задовольнить їх запити та зможе надати якісні послуги. Разом з тим, колективи готелів корпорації є мульти-етнічними та мульти-культурними, і для щоденної ефективної співпраці та комунікації між колегами потребують знання англійської мови та навичок спілкування нею.

Доцільно згадати і курси з надання долікарської допомоги, що пропонуються деяким готелями своїм працівникам. Їх мета – не лише навчити персонал надавати невідкладну допомогу гостям готелю. Знання, отримані в результаті такого навчання, допоможуть і самим працівникам в особистому житті.

Оскільки пандемія COVID-2019 спричинила нові виклики, готельна мережа Radisson оперативно на них відреагувала. Найвищим пріоритетом для мережі стала «турбота про тих, хто оточує нас, щодня, скрізь та щоразу» [11]. Іншими словами, здоров'я, безпека гостей, членів команди і партнерів. З цією метою, Radisson Hotels запустили нову розширену програму чистоти та дезінфекції Safety Protocol (протокол безпеки) у партнерстві з незалежною організацією SGS. Остання є однією із визнаних світових компаній, що здійснює перевірку, випробування, підтвердження та сертифікацію діяльності готелів щодо дотримання норм якості та цілісності. Протокол безпеки враховує всі аспекти перебування гостей у готелі від трансферу в аеропорту до безконтактної експрес-реєстрації, та включає 20-кроковий протокол і додатковий 10-кроковий протокол зустрічей та заходів.

В контексті нашого дослідження цікавим є передбачення у Протоколі безпеки мережі готелів Radisson спеціального навчання персоналу у місцевих Центрах контролю захворювань та на робочому місці щодо дотримання рекомендацій Всесвітньої організації охорони здоров'я, а також навчання працівників з ознайомлення протоколів «Безпечні подорожі», розроблені Міжнародною Радою подорожей та туризму (World Travel and Tourism Council). Ці протоколи націлені на те, щоб спонукати працівників туристичної сфери неухильно дотримуватися санітарно-гігієнічних норм, щоб убезпечити подорожі в умовах пандемії [12]. Щодо готелів, то кожен гість має розуміти, що означає безпека у готелі, незалежно від його розташування.

Для того, щоб усі працівники готелю відчували себе колективом і невід'ємною частиною корпорації Rezidor Hotel Group, деякі готелі практикують навчання працівників одного відділу, що проводиться представниками іншого. Так, у згаданому вище готелі Radisson Blu Alcron Hotel у м. Прага мають місце тренінги, що їх проводять ІТ працівники, для фронт-офісу (front office). Наприклад, на таких заняттях співробітники фронт-офісу вивчають, як створювати таблиці, графіки та працювати у Excel. Раз на рік фінансовий відділ організовує курс з кращого розуміння фінансових питань готелю, пояснює, як скоротити витрати, ознайомлює з основною фінансовою термінологією, ділиться інформацією щодо того, як збільшити прибутковість готелю, а відтак і добробут його працівників. Без перебільшення, це дає можливість працівникам відчувати себе частиною колективу, сприяє усвідомленню корпоративної відповідальності кожного, мотивує до кращого виконання своїх функціональних обов'язків. Також отримані на таких курсах знання можуть стати в нагоді в особистому житті працівників.

Таким чином, аналіз навчальних програм у корпорації Rezidor Hotel Group на прикладі готельної мережі Radisson дає підстави для наступного висновку. В корпорації існують обов'язкові та ініціативні навчальні програми для працівників. Навчання пропонується за рівнями, що відповідають структурній організації готелю. Кожна навчальна програма є передумовою наступного курсу, що сприяє професійному та кар'єрному зростанню членів колективу. Тематика навчальних програм варіюється й охоплює важливі аспекти не лише професійної, але й особистої діяльності. Тематика навчальних курсів постійно оновлюється з урахуванням вимог часу. До навчання працівників готелів мережі Radisson залучаються підготовлені професіонали, для яких відкрито вакансії тренінг-менеджерів. Особливою рисою є використання самих працівників у якості тренінг-менеджера у перехресному навчанні співробітників з різних відділів.

Отже, корпоративне навчання у Rezidor Hotel Group є системним і систематичним, структурованим, гнучким, оновлюваним, відповідає потребам самої корпорації, професійним та особистим потребам її працівників, а також соціуму. Про це свідчить те, як оперативно мережі готелів відреагували на нові виклики, спричинені пандемією COVID-2019.

Загалом, навчання персоналу в мережі Radisson базується на андрагогічних принципах неперервності, наступності, використання власного досвіду в навчальному процесі, впровадження отриманих результатів навчання безпосередньо у професійній діяльності та в особистому житті.

Перспективами подальших наукових розвідок можуть стати дослідження порівняльного характеру, зокрема навчання працівників готельної індустрії в Україні, рівня умотивованості працівників до навчання на робочому місці та до виконання своїх робочих обов'язків у відомих міжнародних і вітчизняних готельних мережах, пошук шляхів оптимізації навчання персоналу та його професійного розвитку в українських підприємствах сфери гостинності з метою надання гостям послуг розміщення високої якості.

Перелік літературних джерел:

1. Авдошин С. М., Тарасов В. Б. Синергетические организации в экономике XXI века. Известия АИН им. А. М. Прохорова. Бизнес-информатика, 2006. Т. 17. С. 155-163. URL: <http://www.hse.ru/data/043/621/1235/002.pdf>
2. Sutton J. The corporate university – a new dimension in vocational education and training: hospitality industry case studies. 2007. URL: <http://pc.parnu.ee/htooman/EuroChrie/welcome/pdf>
3. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». Hotel & Destination Consulting.

- European Bank for Reconstruction and Development. 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>
4. Кадровий портал grc.ua. 2020. URL: <https://grc.ua/>
 5. Rakicevik G., Miladinovski S., Strezoska J. Lifelong learning in restaurant business. *Tourism and Hospitality Management*, 2008. Vol. 14. No 1. P. 105-114.
 6. Ahammad Sh. Importance of training; a case study of Hilton hotel, Cyprus: Master's Thesis. – Stockholm: School of Business Study, 2013. 36 p.
 7. Gustafson C., Cannon D. Training and professional development in clubs: Chapter 8. *Certified Club Management*, 2nd ed. – Lansing, Mich.: Educational Institute of the American Hotel and Lodging Association, 2010. P. 279-312.
 8. Бабушко С.Р. Професійний розвиток фахівців сфери туризму в США та Канаді: монографія / за наук. ред.. Л.Б. Лук'янової. К.-Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2015. 424 с.
 9. Radisson RED CT revolutionizing hotel staff recruitment with creative new approach. *Tourism News*. 7 June, 2017. URL: <http://www.bizcommunity.com/Article/196/373/162901.html>
 10. The steps to success. 2013. URL: [http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/20/205430/Employee Stories.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/20/205430/Employee%20Stories.pdf)
 11. Introducing Radisson Hotels Safety Protocol. (2020). Radisson Hotel Group. URL: <https://static1.squarespace.com/static/>
 12. "Safe Travels": Global Protocols and Stamps. (2020). World Travel and Tourism Council. URL: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/>