

АНАЛІЗ ЗМІСТУ НАВЧАННЯ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ ГОТЕЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Якщо у формальній освіті зміст навчання визначається навчальними програмами, то у неформальній освіті, якою переважно є внутрішньо організаційне навчання працівників, питання змісту навчання і професійного розвитку не визначалося взагалі. Адже було зрозуміло, що потрібно навчити працівників якісно виконувати свої трудові обов'язки. Однак, нині цього замало. Тому проблема визначення, чому навчати працівників, у сьогоденних умовах надзвичайно актуалізувалася.

Сьогодні перед керівниками організацій та менеджерами з персоналу постає питання, не просто навчати працівників, як виконувати їх повсякденні трудові обов'язки, а як зробити так, щоб зміст навчання повною мірою відповідав потребам суспільства, стратегічним цілям організації, в якій працює фахівець, та його особистісним і професійним запитам. Нині традиційне навчання працівників поступилося місцем навчанню нового зразку – інноваційному навчанню, відтак відбулися і певні зміни в його змістовому наповненні.

Аналіз науково-літературних джерел свідчить, що проблемі навчання в організації, тобто на робочому місці приділяється належна увага. Науковці, організатори навчання персоналу, тренінг-менеджери, інструктори шукають оптимальних форм і методів навчання працівників в умовах організацій їхнього працевлаштування. Однак, в переважній більшості робіт навчання на робочому місці досліджується лише в рамках ефективності управління персоналом і розглядається лише як одна із багатьох задач менеджера з персоналу. Водночас педагоги вбачають у навчанні працівників великий потенціал не лише для їх професійного, але й особистісного розвитку. Тому питання навчання і розвитку фахівців почали активно досліджуватися і з

позицій педагогіки. Вітчизняні дослідники О. Аніщенко, Л. Бондарева, А. Каплун та інші займаються проблемами професійного навчання на виробництві. Л. Пуховська, І. Носаченко розглядають питання підвищення кваліфікації педагогів. Н. Пазюра досліджує питання внутрішньофірмового навчання персоналу у Кореї та Японії. Активно досліджують внутрішньо організаційне навчання російські науковці: О. Дубіненкова розглядає внутрішньофірмове навчання персоналу як фактор формування організаційної культури підприємств малого бізнесу, А. Панфілова акцентує увагу на інтерактивних технологіях навчання і технології розвитку персоналу. Проблема змісту навчання працівників в умовах їхнього підприємства в науковій педагогічній літературі висвітлена недостатньо. З огляду на це, заслуговує вивчення досвіду здійснення такого навчання у різних галузях, його систематизація та виокремлення характерних рис внутрішньоорганізаційного навчання фахівців у сучасних умовах.

Відтак, метою статті є висвітлення змісту навчання фахівців у готельних мережах на прикладі відомого готельного бренду Marriott.

В контексті визначення терміну «зміст освіти», запропонованого С. Гончаренком, як «сукупності досягнень в різних сферах життєдіяльності людського суспільства, які необхідно зробити надбанням осіб, залучених до освітнього процесу» [1, с. 184], під *змістом навчання і професійного розвитку фахівців* готельного бізнесу матимемо на увазі *систему знань, умінь та навичок, опанування якими сприяє особистісному та професійному розвитку фахівця у зазначеній сфері діяльності та суміжних з нею*. Оскільки зміст навчання відображено у навчальних програмах, то його аналіз здійснюватимемо через них.

Вивчення найбільш популярних та ефективних навчальних програм в готелях Marriott уможливило їх систематизацію за напрямками, що забезпечують послідовність та неперервність професійного розвитку, зокрема:

- до-готельне навчання;

- готельне навчання;
- поза-готельне навчання.

Рамки даної статті не дозволяють розкрити результати аналізу кожної виокремленої нами групи навчання працівників Marriott. Тому в своєму аналізі зупинимося на навчальних програмах, за якими здійснюється навчання в умовах готельних підприємств, тобто на робочому місці фахівців.

Готельне навчання (навчання на робочому місці) представляє собою неформальне навчання працівників, яке охоплює різні аспекти діяльності працівників готелю від малокваліфікованого рівня до топ-менеджерів. Цей вид навчання є найбільш повно представленим навчальними програмами та курсами, результатом аналізу змісту яких стала їх систематизація в такі групи:

- вступне навчання;
- обов'язкове навчання працівників згідно законодавчих документів;
- навчання для підтримання корпоративних цінностей;
- навчання по відділам готелю;
- крос-культурне навчання;
- навчання менеджерів та супервайзерів.

Варто відзначити, що досліджувана готельна корпорація має виважену та апробовану систему навчання та професійного розвитку, невід'ємною частиною якої є навчання «новачків». Вступне навчання сприймається корпорацією Marriott, як один із обов'язкових етапів подальшого професійного розвитку своїх працівників, тому ми розглянемо його детально. Ознайомлення з робочим оточенням, завданнями, посадовими інструкціями, нормами, правилами, культурою підприємства, цілями компанії та іншими пов'язаними з роботою аспектами – неповний список того, чому необхідно навчати нових працівників.

Коли мова йде про «новачків» у готелі та організацію навчання для них, прийнято розрізняти два їх типи:

- ті працівники, котрі вже мають певний досвід роботи у компанії, але бажають зайняти іншу вакантну посаду, як правило, більш високого рівня;

ті, хто не працювали у цій компанії, тобто тих, кого було нещодавно прийнято на роботу до готелю [2, с. 35].

Визначення типу працівника обумовлює вибір вступного навчання, його зміст, форми, тривалість, методи тощо. Як правило, навчання здійснюється під керівництвом інструктора в аудиторії, адже відразу нового працівника не можуть допустити до виконання його робочих обов'язків.

Нового працівника просять обрати одну із запропонованих дат, що підходить йому для того, щоб зупинитися на ніч у готелі, поспідати чи пообідати у готелі свого працевлаштування. Це безкоштовно. Після сніданку новачка запрошують до кімнати зустрічей, де проходить триденний вступний курс разом з іншими новачками. Практика свідчить, що неможливо організувати навчання для кожного нового працівника, тому що вони працевлаштовуються у різний час. Тому доцільно і менш затратно організувати навчання не для одного працівника, а для групи «новачків» [2, с. 35].

Заняття проводять їх супервайзери або колеги. Така форма внутрішнього навчання відразу дає новому працівнику багато досвіду та інформації про готель та засоби і послуги, які пропонуються у ньому. Коли працівник відвідує готель як гість, він/вона ознайомлюються з самим готелем, процедурами заселення, виселення, обслуговування в номері тощо.

Початківці мають можливість оцінити ключові пункти:

- ефективність та швидкість обслуговування на рецепції;
- чистоту готелю;
- наявність таких засобів у кімнатах як система клімат-контролю, сейфа, телевізора тощо;
- як працює на території готелю ресторан, бар тощо.

Наступні три дні всі новачки проходять вступний курс. Це стосується першого типу початківців. Що ж до другого типу, то вони проходять одноденний курс. Початківці першої групи отримують настільну довідкову книгу працівника мережі Marriott, що містить всю необхідну інформацію про компанію.

Їх навчання розпочинається із того, що їм повідомляють, що вони будуть роботи упродовж наступних трьох днів. Далі проходить ознайомлення з іншими учасниками вступного курсу, під час якого учасники коротко розповідають про себе. Потім всі слухачі знайомляться із компанією, її історією, корпоративними цінностями та цілями в ході презентації, підготовленої фахівцями з проведення навчання і професійного розвитку мережі Marriott. Вона також включає такі важливі мотиваційні пункти для працівника, як інформацію про пільги та бонуси в мережі, про соціальний пакет, що пропонується. Ця презентація є типовою для усіх готелів корпорації [3].

Подальші форми навчання – ініціатива та творчий підхід тренінг-менеджера кожного готелю. Але в будь-якому разі, повинні бути виконані такі завдання:

- ознайомити слухачів із інформацією про цінову політику готелю, в якому вони будуть працювати (наприклад, розцінки на кімнати, наявність знижок, ціна на паркування чи за користуванням інтернетом в готелі), на випадок, якщо гість готелю може запитати про це;
- екскурсія по будівлі готелю, під час якої учасники дізнаються про структуру, місцезнаходження кожного відділу, місць загального користування, ресторанів, фітнес центру, кімнат відпочинку для персоналу на різних рівнях, роздягалень, де вони можуть перевдягатися, а також місце розташування їдальні для співробітників;
- провести інструктаж, який має бути проведений згідно вимог законодавства про працю, зокрема про протипожежні заходи, про техніку безпеки на робочому місці;

- навчання з набуття таких навичок як обслуговування клієнтів готелю, з техніки ведення розмов по телефону, навчання з підвищення продаж, санітарних норма приготування їжі в готельних закладах харчування. Особлива увага звертається на стандарти якості цього бренду, наприклад, відповісти на телефонний дзвінок не пізніше третього дзвінка, посилити взаємодію з клієнтом та інші.

Найбільш широко вживані методи з методологічного арсеналу тренінг-менеджера для здійснення вказаних завдань – групове обговорення, відео-кліпи, презентації, рольові ігри, кейс-стаді, сутність яких буде розкрито у наступному підрозділі. В кінці трьохденного навчання інструктор проводить оцінювання своїх учнів за допомогою анкет. Всі учні групуються у декілька міні-груп і члени кожної групи змагаються між собою, щоб першим відповісти на запропоновані в анкеті запитання, визначається переможець, якому вручають власноруч створене свідоцтво про завершення вступного навчання. На фінальному етапі вступного навчання має місце зворотній зв'язок: тренінг-менеджер просить учнів висловити свої враження про весь вступний курс або заповнити анкету. По закінченню вступного навчання новачків направляють до супервайзерів для подальшого навчання на робочому місці, таким чином навчання стає безперервним.

Аналіз інтернет-джерел, пов'язаних із навчальною діяльністю корпорації Marriott, свідчить, що в умовах кризи вступне триденне навчання скоротили до 8 годинного. Однак, навіть таке скорочене навчання має свою унікальну рису – старші та досвідчені працівники на першому занятті обідають разом із новачками, що дозволяє їм придивитися один до одного і відчувати себе рівноправними товаришами, так-званими «бадді» (buddy). Цей метод навчання працівників завойовує все більшу популярність. Упродовж наступних трьох місяців до кожного новачка прикріплюють наставника, ментора, який керуватиме та направлятиме нового працівника. По закінченню першого та другого місяця усі новачки проходять практичні заняття для закріплення матеріалу, на яких здійснюється і контроль.

Наприкінці третього місяця готель організовує вечірку, на якій проходить посвята у члени колективу [4].

Загалом, тривалість навчання залежить від обсягу інформації, яку необхідно передати учневі. В середньому в перший рік роботи в готелях Marriott, усі працівники проходять 78 годинне навчання на робочому місці [HR: Marriott, 2010]. Тут, слід зауважити, що вступне навчання в готелях, крім обов'язкового для усіх категорій працівників змістового компоненту, може дещо відрізнятись, в залежності від кваліфікаційного рівня «новачків». Так, згідно програми «На борту», менеджерам «новачкам у Marriott», яких було прийнято на роботу ззовні чи які стали такими в межах готелю, пропонується ознайомитися із міжнародною індустрією розміщень. Через різні засоби вираження, менеджер набуває власного досвіду і дізнається про культуру, політику, процедури Marriott, як частини міжнародної готельної індустрії. Водночас він будує необхідні відносини з співробітниками [3; 4].

Навчальні програми для переведених на нові посади також відносимо до вступного навчання, адже працівники потребують певної адаптації. Для прикладу розглянемо навчальну програму «Рухаємось вперед!», розроблену в мережі Ritz-Carlton для менеджерів. Програма базується на власному досвіді супервайзерів, враховує усі потреби новопризначених менеджерів, відтак є досить ефективною і нині реалізується в усіх готелях корпорації Marriott. В рамках готелю відбувається ротація управлінських кадрів, в результаті якої менеджери, використовуючи свій досвід роботи, знайомляться з роботою інших відділів готелю і розвивають більш широке сприйняття готелю, як єдиного цілого. Програма триває упродовж 12-18 місяців, що дає можливість досконально ознайомитися особливостями функціонування того чи іншого відділу та підготовлює учасників програми до якісного виконання їх менеджерських обов'язків у різних відділах готельного підприємства [5].

Підсумовуючи вище викладене, можна стверджувати, що завдяки вступному навчанню нові працівники забезпечуються необхідною їм інформацією та набувають затребуваних навичок і вмінь, що допоможе їм

освоїтися на новому місці та відчувати себе впевненим. Що ж до організації, то готель також отримує низку переваг:

- має місце ефективна адаптація нового співробітника до нової роботи, створюється сприятливе робоче середовище для співробітників та супервайзерів;
- зменшуються витрати готелю від неправильних професійних дій нового співробітника;
- зменшується плинність кадрів.

Таким чином, аналіз змісту навчання початківців у готельному бізнесі свідчить про добре продуману та апробовану систему навчання, яка націлена на задоволення потреб не лише організації, але й освітніх потреб самого працівника. Перспективи подальших досліджень вбачаємо в аналізі інших видів навчання в умовах готельних підприємств та розробці прогностичних напрямів поліпшення навчання фахівців вітчизняних готелів.

Література:

1. Гончаренко С. У. Український педагогічний енциклопедичний словник. Видання друге, доповнене й виправлене / С. У. Гончаренко. – Рівне: Волинські обереги, 2011. – 552 с.
2. Yang X. The importance of staff training in the hotel industry: case study: Renaissance Shanghai Yuyuan hotel: Degree Program of Hotel and Restaurant Business / X. Yang. – Vaasan University of Applied Sciences, 2010. – 57 p.
3. HR: Marriott employee training and development programs; by HMA Administrator. – 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hma.hotelworldasia.com/content/hr-marriott-employee-training-and-development-program>
4. The Marriott way: the HR practices [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/>

5. Solanki H. A. V. The Marriott- Training Methods / Hazel-Ann Victoria Solanki // Scribd, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.scribd.com/doc/125739931/The-Marriott-Training-Methods>

Світлана Бабушко

Аналіз змісту навчання фахівців в умовах готельних корпорацій

Анотація. У статті висвітлюються результати аналізу змісту навчання фахівців-початківців, що здійснюється у відомому готельному бренді Marriott. На прикладі ефективних навчальних програм мережі продемонстровано, що навчання фахівців у досліджуваній корпорації системне та систематичне.

Ключові слова: навчання фахівців, готельна корпорація, аналіз навчальних програм.

Светлана Бабушко

Анализ содержания обучения специалистов в гостиничных корпорациях

Аннотация. В статье описываются результаты анализа содержания обучения специалистов-новичков, происходящего в известном гостиничном бренде Marriott. На примере эффективных учебных программ, используемых в цепи, продемонстрировано, что обучение специалистов в анализируемой корпорации системное и систематическое.

Ключевые слова: обучение специалистов, гостиничная корпорация, анализ учебных программ.

Svitlana Babushko

Content Analysis of Employees' Learning in Hotel Corporations

Today there is a problem rising before company leaders and HR managers how not only to train their employees to perform the job but how to make the training content meet the requirements of the society, the strategic goals of the company and the employees' personal and professional needs. This has resulted in the shift from employees' training to their learning, correspondingly, its content has also changed.

The article represents the results of the content analysis of training and learning at Marriott corporation hotels. The learning within hotels is traditionally considered as on-the-job training. It has been shown that it covers a number of topics which have been grouped into the following categories: introduction training, comprehensive legislative training, corporate value training, department training, cross-cultural and managers and supervisors' training. The article dwells upon the introduction or orientation hotel employees' training which is addressed to either newly employed or to the newly removed to a higher position. The analysis of the content is illustrated with the examples of the most effective and popular curricula in Marriott.

In conclusion, there have been identified the advantages which this learning gives to the society, organization and to the employee. It has been found out that in the current situation the content of hotel employees' learning has radically changed and can fully satisfy their educational needs.

Key words: *employees' learning, training, hotel corporation, curricula analysis.*