

Production and marketing elements of the business determine the competitiveness and stability of modern enterprises; therefore, it is necessary not only to formulate their complex work professionally and consistently, but also to make certain adjustments in their management in time [3].

References:

1. Dias, A. (2016). The economic value of controlling for large losses in portfolio selection. *Journal of Banking & Finance*, 72, 81-91. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.04.016>
2. Velychko, O., & Velychko, L. (2017). Logistical modelling of managerial decisions in social and marketing business systems. *Journal of International Studies*, Vol. 10, No. 3, pp. 206-219.
3. Velychko O. (2016). Transformation and development of production-logistics enterprises in Ukrainian agrarian sector / O. Velychko, L. Velychko, J. Ramanauskas // *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. – Vol. 38. – No. 1. – pp. 70-87.

К. э. н. Бобосадыкова Г. Б., Шарипова Х. Р.

Таджикский национальный университет (Таджикистан)

ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТАДЖИКИСТАНА: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Проблемы подготовки и переподготовки кадров в сфере гостиничных услуг в Республике Таджикистан пока не подняты в ранг проблем, имеющих особое значение в контексте стратегических задач развития данной отрасли. Об этом, в частности, свидетельствует скудный объем опубликованных материалов, отражающих состояние кадрового обеспечения гостиничных предприятий в республике. В официальной статистике об этом молчат, а в периодике почти нет ни одного материала, имеющего научно-исследовательского значения. Между тем, в развитых странах мира проблемам подготовки и переподготовки кадров гостиничного бизнеса и туризма уделяется особое внимание. По мнению А. А. Андросова и Е. Ю. Никольской, «успехи ведущих гостиничных предприятий связаны с созданием интегрированной системы управления человеческими ресурсами как составной части общей системы управления организацией, с учетом ее специфических особенностей, ориентации на рынке, производственного процесса и стратегии конкурентной борьбы» [1, с. 58]. Актуальность проблемы

кадрового обеспечения подчеркивается необходимостью внедрения современных методов обучения системы образования в Республике Таджикистан. В настоящее время в Таджикистане подготовка рабочих кадров для сферы гостиничного бизнеса и ресторанах не отвечает международным требованиям, что отрицательно сказывается на качестве обслуживания. В то же время, в большинстве случаев, текучести кадров в борьбе за уровень качества сервиса не избежать. Исследование показывает, что на рынке услуг существуют лишь только незначительный процент гостиниц, где текучесть рабочего кадра контролируется (табл. 1).

Средним показателем является среднегодовая текучесть кадров, равная 11,6 %, в довольно немалом количестве гостиниц среднего класса столицы данный показатель приближается к 3,5 %, а в отдельных гостиницах высшего класса достигает до 22 %. Вполне закономерно, что данный выявленный факт обязывает высшее управленческое звено столичных гостиниц проанализировать и внедрять современные и подходящие зарубежные технологии управления и обучения персонала своих предприятий.

Анализ показала что, в гостиницах высшей категории «Сирена», «Шератон», «Hyatt» весь обслуживающий персонал знает английский или немецкий язык, что является одним из важных требований для привлечения иностранных клиентов. В гостинице Шератон действует программа поведения сотрудника и программа поощрения персонала (программы лояльности персонала), которая включает культуру, этику, сервиса, обучение, повышение квалификации и стандарты обслуживания (табл. 2).

Такая программа помогает гостинице поддерживать благоприятную корпоративную культуру, а также повышает производительность труда, что способствует конкурентоспособности предприятия. С этой программой знакомится каждый сотрудник во время проведения ознакомительных тренингов. Эти программы благотворно влияют на создание в коллективе корпоративной культуры, нормального социально-психологического климата, и следовательно снижает уровень конфликтных ситуаций и стимулирует работников к дальнейшему самосовершенствованию. Однако, в других гостиницах, например, в гостинице «Таджикистан», проведение подобных мероприятий не практикуется.

Таблица 1. Динамика эффективности управления персоналом в гостинцах Таджикистана

Показатели	Перечень гостиничных предприятий									
	Шератон		Хайят		Таджикистан		Вефа-центр		Вахш	
	2013	2016	2013	2016	2013	2016	2013	2016	2013	2016
Численность персонала (чел.)	290	172	202	201	176	166	23	23	47	44
2016 в % к 2013	59,3		99,5		94,3		100		93,6	
В том числе мужчины (чел.)	156	103	89	87	103	96	14	14	21	19
2016 в % к 2013	66,0		97,8		93,2		100		90,5	
В том числе женщины (чел.)	134	69	113	114	73	70	9	9	26	25
2016 в % к 2013	51,5		100,9		98,6		100		96,2	
Фонд оплаты труда работников (тыс. долл. США)	1037307	672451,1	909000	856501,2	324825,6	339636	106563,6	94557,6	36225,7	47340
2016 в % к 2013	64,8		94,2		104,6		88,7		130,7	
Среднемесячная заработанная плата (долл. США)	298,1	325,8	375,0	355,1	153,8	170,5	386,1	342,6	64,2	89,7
2016 в % к 2013	109,3		94,7		110,9		88,7		71,6	
Коэффициент текучести кадров (%)	7,5	47,6	1,1	0,5	5,1	3,01	0	0	6,3	6,8

Источник: расчеты автора на основе анализа годовых отчетов соответствующих предприятий.

Таблица 2. Программы обеспечения лояльности персонала гостиницы «Шератон»

Кадровая политика	Программы поощрения персонала	Программа поведения персонала
Подбор персонала (собеседование с кадровым менеджером, с психологом и с руководством)	«Повышение заработной платы». За качества работы и продолжительность пребывания в должности систематически повышается заработная плата	Соблюдение внешнего вида гостиницы
Ознакомительные правила внутреннего трудового распорядка	«Юбилейный вечер». Лучшему сотруднику ежегодный ваучер на бесплатное проживание в любом отеле сети. Ваучер выдается на двух человек и включает завтрак (2 в суток)	Приветствия, улыбка при встрече с гостем
Работа с персоналом – Front of the house Работа с персоналом – Back of the house	«Лучший сотрудник месяца». Менеджеры всех отделов выбирают лучшего сотрудника и отправляют заявку руководству. Приз – денежная премия	Соблюдение CARE: Courtesy – Тактичность, Appreciation – Благодарность, Respect – Уважение, Empathy – Сопереживание
Тренинги по адаптации персонала	«Сервис от всего сердца». Бесплатная столовая, прачечная 50 %	Удовлетворение пожелание гостя
Проведение различных тренингов по улучшению качества работы персонала	«Поздравления в дни рождения». Стенды с поздравительными открытками в дни рождения от руководства и других отделов гостиницы	Импровизация & Инновация – оперативное принятие решения
Аттестация персонала	«Совершенствования персонала». Льготы на заочное обучение	Постоянное совершенствование и улучшение деятельности
Контроль работы персонала	«Залог успеха – здоровье сотрудников». Пользование услугами оздоровительного центра со скидкой	Соблюдения чистоты и безопасности
Вознаграждения	Искренние пожелания всем сотрудникам от руководства	Соблюдения три «П»: Продукция, Программы и Предложения

Источник: составлено автором, из материалов исследования.

В гостинице «Hyatt» имеется специальный отдел для обучения персонала гостиниц. Так, гостиница для своих сотрудников проводит ежегодные тренинги и курсы обучения. Первый этап обучения, когда сотрудника нанимают на работу, заключается в его «хэйттизации». То есть персоналу объясняют, чего ждет от него руководство отеля, рассказывают о философии гостиничного бизнеса. Только после этого начинаются непосредственные занятия по специальности. Причем обучение в гостинице идет постоянно. По окончании курса, состоящего из нескольких серьезных этапов, каждый работник получает официальный сертификат «Hyatt», который котируется и далеко за пределами республики.

Третий этап обучения проводится один раз в 2–4 года. Обычно приглашаются внешние преподаватели или посещаются специализированные курсы для повышения квалификации.

Последний этап обучения проходит должным образом при изменении целей и задач предприятия, где объясняется новые обязанности персонала. Данное обучение проводится руководителями отделов, которые должны подробно описать новую стратегию гостиницы и все необходимые изменения.

Вследствие этого, функция обучения и обновления системы обучения становится ежедневной обязанностью менеджмента гостиничной индустрии. Наиболее распространенный метод управления кадрового потенциала гостиничных предприятий, обеспечивающий решение стратегических задач, является внутрифирменное обучение персонала. «Внутрифирменное обучение – процесс создания системы организационного, группового и индивидуального обучения, разработанной для всех уровней руководителей и специалистов на основе стратегии развития гостиничного предприятия, его целей и задач, стоящих перед предприятием, его отдельных структурными подразделениями, работниками» [2, с. 43].

Список использованных источников:

1. Андросова А. А., Никольская Е.Ю. Рекомендации по повышению эффективности управления человеческими ресурсами на предприятиях индустрии гостеприимства / А.А. Андросова, Е.Ю. Никольская // *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal) | EKONIMIA # 7, 2016.* – С. 58.
2. Захарова Е. В. Тенденция развития внутрифирменного обучения персонала на предприятии индустрии гостеприимства и туризма / Е. В. Захарова, Е. Ю. Никольская // *Научный вестник МГИИТ.* – 2009. – Т.2. – №2. – С. 40–48.
3. Мазин А. Внутрифирменный человеческий капитал: факторы его наращивания / А. Мазин, Т. И. Раева // *Человек и труд.* – 2006. – №11. – С. 15–18.