

УДК 005.963 EDN: XUSZPY
DOI: 10.5281/zenodo.8113488

ЛУСТИНА Татьяна Николаевна

*Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, РФ)
кандидат экономических наук, доцент; e-mail: lustinat@mail.ru*

ЧУРИЛИНА Ирина Николаевна

*Российский государственный педагогический ун-т им. А.И. Герцена (С.-Петербург, РФ)
кандидат экономических наук, доцент; e-mail: ichurilina@yandex.ru*

КОРОЛЕНКО Юлия Николаевна

*Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского (Симферополь, Респ. Крым, РФ)
кандидат экономических наук, доцент; e-mail: korolenko_simf@bk.ru*

СОРОКА Анастасия Владимировна

*Кубанский государственный университет (Краснодар, РФ)
студент; e-mail: steisia@inbox.ru*

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В РОССИИ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

В статье обозначена необходимость перестройки системы управления персоналом в связи с трансформацией современного бизнеса. Обозначена важнейшая роль корпоративного обучения для повышения эффективности бизнеса, показана эволюция корпоративного обучения в России. В индустрии гостеприимства корпоративное обучение играет важную роль, так как позволяет сохранять единые стандарты обслуживания, формировать конкурентное преимущество отеля, снижать текучесть кадров. Вместе с тем немногие предприятия отрасли готовы тратить время и средства на повышение квалификации персонала в рамках программ корпоративного обучения и склонны обращаться к рынку труда в поисках специалистов с нужным уровнем знаний, нежели готовить их самим. Для выявления современных трендов и запроса бизнеса на корпоративное образование в статье проведено исследование среди менеджеров гостиничных предприятий малого и среднего размера. Опрос охватил 318 гостиничных предприятий по всей территории РФ. Вопросы анкеты были разбиты на два блока: блок вопросов закрытого и блок вопросов открытого типа. Первый блок вопросов направлен на выявление наличия программ корпоративного обучения на предприятиях и причин их отсутствия. Далее, при наличии на предприятии корпоративного обучения, респондентам было предложено дать ответ на вопросы второго блока вопросов, которые носили характер глубинного интервью. Итоги проведенного опроса показывают, что перед работодателями и образовательными организациями сегодня стоит задача перехода сложившейся системы переподготовки кадров и повышения их квалификации от длительных и объёмных форм обучения к коротким образовательным интенсивам с учётом современных тенденций – геймификации, иммерсивности, коммуникационной составляющей образования и пр.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, корпоративное обучение, повышение квалификации кадров, корпоративный университет



Для цитирования: Лустина Т.Н., Чурилина И.Н., Короленко Ю.Н., Сорока А.В. Развитие корпоративного обучения в России в индустрии гостеприимства // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т.17. №2. С. 76–86. DOI: 10.5281/zenodo.8113488.

Дата поступления в редакцию: 30 марта 2023 г.

Дата утверждения в печать: 15 мая 2023 г.

UDC 005.963 EDN: XUSZPY
DOI: 10.5281/zenodo.8113488

Tatiana N. LUSTINA

*Russian State University of Tourism and Service (Moscow, Russia)
PhD in Economics, Associate Professor; e-mail: lustinat@mail.ru*

Irina N. CHURILINA

*Herzen University (St. Petersburg, Russia)
PhD in Economics, Associate Professor; ORCID 0000-0002-4187-7939; e-mail: ichurilina@herzen.spb.ru*

Julia N. KOROLENKO

*V. I. Vernadsky Crimean Federal University (Simferopol, Rep. of Crimea)
PhD in Economics, Associate Professor; e-mail: korolenko_simf@bk.ru*

Anastasiya V. SOROKA

*Kuban State University (Krasnodar, Russia)
student; e-mail: steisia@inbox.ru*

CORPORATE TRAINING IN HOSPITALITY INDUSTRY: THE CASE OF RUSSIA

Abstract. *The article outlines the need to restructure the personnel management system in connection with the transformation of modern business. Corporate training plays important role in improving business efficiency. The article reveals the main stage of corporate training evolution in Russia. Corporate training is vital for the hospitality industry, as it allows maintaining uniform service standards, creating a competitive advantage for the hotel, and reducing staff turnover. At the same time, few enterprises in the industry are willing to spend time and money on staff development through corporate training programs and tend to turn to the labor market in search of specialists with the required level of knowledge, rather than train them themselves. To identify modern trends and business demand for corporate education, the article provides a study among managers of small and medium-sized hotel enterprises. The survey was based on two blocks of questions – a closed type and open one; and 318 hotel enterprises throughout the Russian Federation took part in it. The first block of questions was aimed at identifying the corporate training programs at enterprises and the reasons for their absence. Further, the heads of enterprises, who use corporate training, were asked to take part in in-depth interview and answer the questions of the second block. The survey results show that employers and educational organizations today are faced with the task of transitioning the existing system of personnel retraining and improving their qualifications from long-term and voluminous forms to short educational intensives, using modern trends such as gamification, immersive technologies, the communication component of education, etc.*

Keywords: *hospitality industry, corporate training, staff development, corporate university*



Citation: Lustina, T. N., Churilina, I. N., Korolenko, Ju. N., & Soroka, A. V. (2023). Corporate training in hospitality industry: The case of Russia. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 17(2), 76–86. doi: 10.5281/zenodo.8113488. (In Russ.).

Article History

Received 30 March 2023

Accepted 15 May 2023

Disclosure statement

No potential conflict of interest
was reported by the author(s).



© 2023 the Author(s)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Сфера управления человеческими ресурсами меняется настолько быстро, что занимает первое место среди важнейших преобразований в бизнесе. Технологии стали развиваться с огромной скоростью, что позволило родиться новому миру, в котором мы сейчас живём. Он перевернул абсолютно все понятия, принципы работы и т.д. [4].

Трансформация бизнеса влечёт за собой изменение стратегий компаний, появление новых моделей бизнеса. В этих условиях необходима существенная перестройка системы управления персоналом во всех её направлениях. Обучение персонала не обошло этих преобразований.

Несмотря на сложную ситуацию в экономике, заставляющую бизнес снижать расходы на персонал, многие российские компании в условиях высокой конкуренции делают ставку на удержание персонала, сохранение и накопление человеческого капитала, и инвестируют средства в развитие программ корпоративного обучения, в создание собственных корпоративных университетов [3].

Корпоративное обучение – это специально организованный, целенаправленный, управляемый процесс овладения сотрудниками предприятия профессионально-значимыми знаниями, умениями, навыками и способами деятельности под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

Корпоративное обучение становится важнейшей формой профессиональной подготовки сотрудников, и прежде всего руководителей компании, позволяющей им получить новые умения и навыки для повышения эффективности работы как персонально каждого, так и организации в целом [5].

Можно выделить три этапа эволюции корпоративного обучения в России:

- 1) 2010–2015 гг. – персонализация подхода к обучению: формирование модульных программ обучения. Появление концепции «управление талантами» и обучение становится все более ориентированным на

развитие компетенций персонала. С увеличением объёма информации появляется потребность в новых методах и инструментах, позволяющих удерживать внимание обучающихся и обеспечивать их вовлеченность;

- 2) 2015–2020 гг. – бум нестандартных образовательных форматов: появились открытые образовательные курсы, облачные технологии, адаптивный дизайн и корпоративные решения для обучения, мультимодальные форматы и мобильные приложения. В обучении стали активно применяться цифровые технологии, искусственный интеллект, VR/AR, роботизация, сенсорика и проч. Новые подходы – геймификация, микрообучение – позволяют поддерживать высокую эффективность образовательного процесса, делать его персонализированным и результативным. В период пандемии обучение перешло в онлайн, новые методы и форматы активно развиваются и уже не вызывают такого скепсиса, как раньше;

- 3) 2020–н.в. – сегодня всё больше компаний признают особую роль корпоративного обучения в развитии сотрудников и бизнеса в целом. В эту сферу инвестируют не только крупные, но и средние и малые предприятия. Приобретает популярность концепция L&D, ранее считавшиеся теоретическими. В приоритете онлайн-форматы, непрерывное обучение и тотальная цифровизация.

Руководитель KPMG Academy Дмитрий Мусатов отмечает: «Современный подход к организации внутрикорпоративного обучения характеризуется гибкостью. Наблюдается быстрая смена фокусов обучения вслед за быстрым изменением бизнес-целей организаций, соответственно создаются гибкие программы обучения, конструкторы. Также создаются короткие версии долгосрочных программ с наиболее концентрированным контентом. Доминирует прагматичный подход, любое обучение должно соотноситься с

бизнес-целями, эффективность обучения оценивается в течение 1–3 лет, в том числе через отслеживание успехов в карьерном продвижении сотрудников»¹. Это подчёркивает важность вопросов эффективного развития персонала и организаций.

Обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников: знания, навыки установки, которые помогали персоналу успешно работать ещё вчера, сегодня теряют свою действенность.

Многие современные компании активно внедряют и развивают программы внутрикорпоративного обучения своих сотрудников. На данный момент более 100 российских компаний заявили о запуске подразделений или программ под названием «корпоративный университет». За последние 15 лет корпоративные университеты стали существенным фактором развития многих ведущих компаний нашей страны.

Корпоративные университеты (КУ) – это образовательные подразделения организаций (учреждения), стратегические инструменты корпораций или организаций, созданные для достижения их миссии путём обучения и развития сотрудников².

В период с сер. 2000-х по сер. 2010-х гг. стартовало большинство ныне действующих корпоративных университетов ведущих российских компаний: РЖД, Сбербанк, «Росатома», «Газпром нефти», НЛМК, ТМК и других.

В качестве примера приведём специфику деятельности Корпоративного университета ОАО «РЖД», который успешно функционирует уже 12 лет в сфере корпоративного образования и является лидером в данной сфере. Он включает более 200 очных и дистанционных образовательных программ. Образовательная

система Корпоративного университета включает следующие образовательные программы:

- образовательные программы для руководителей, куда включено обучение финалистов конкурса «Лидеры России»;
- обмен опытом в области бизнес-образования и управления персоналом;
- отраслевые конференции;
- стратегические сессии по запросам подразделений;
- комплексное развитие кадрового резерва;
- мастер-классы;
- поддержка реализации молодёжной политики;
- оценка методом Ассессмент Центр.

За период функционирования Корпоративного университета ОАО «РЖД» 360 тысяч руководителей прошли обучение по очным и дистанционным обучающим программам. 6820 руководителей были оценены методом Ассессмент Центр. Индекс чистой лояльности составляет 71,7% (готовность рекомендовать обучения в университете)³.

При такой положительной тенденции нельзя не привести неблагозвучную параллель между отношением к корпоративному обучению в отечественной и зарубежных странах. Зарубежные компании тратят в среднем 4% от фонда оплаты труда на обучение сотрудников (в среднем на одного работника приходится 34 часа обучения в год). Средний и крупный отечественный бизнес вкладывает в обучение своего персонала 1–2% от фонда оплаты труда (на образование одного российского работника уходит не больше 1–2 дней). Лишь отдельные крупнейшие компании России инвестируют в обучение большие суммы и стимулируют сотрудников учиться 5–8 дней в году.

К числу основных проблем развития системы корпоративного обучения можно отнести сложности в части привлечения персонала к обучению, а также отсутствие современных методов оценки эффективности обучения.

¹ <https://hr-media.ru/klyuchevye-trendy-korporativnogo-obucheniya-do-2035-goda>

² <https://education.forbes.ru/authors/korporativnie-universitety>

³ <https://universitetrzd.ru/>

Несомненно, важнейшим фактором, влияющим на процессы развития корпоративного обучения, является цифровизация бизнес-процессов, в том числе в области обучения и развития персонала. Особенно это является актуальным для нового поколения Z, воспитанного в условиях цифровизации, и которое уже выходит на рынок труда [6].

Сегодняшние молодые специалисты – движущая сила экономики знаний и завтрашние бизнес-лидеры. Согласно последнему исследованию Citrix Systems, Inc. (NASDAQ:CTXS), которое посвящено эффекту Цифрового поколения (The Born Digital Effect), они могут увеличить корпоративные прибыли на \$1,9 трлн. Но для этого им потребуются новые условия труда. Цифровое поколение, куда вошли сотрудники, принадлежащие к миллениалам (1981–1996 г.р.) и Поколению Z (родившиеся после 1997 г.), стали первыми, кто вырос в полностью цифровом мире. И теперь на них приходится большая часть мировых трудовых ресурсов⁴. И, бесспорно, руководителями в ближайшем будущем станут именно представители цифрового поколения. Это должно явиться бесспорным маркером для бизнес-лидеров в части внедрения современных моделей и инструментов, чтобы создать привлекательную рабочую среду для нового поколения.

Сегодня достаточно активно внедряются облачные технологии, позволяющие оптимизировать деятельность по управлению персоналом, в том числе и образовательный аспект, и направить её на достижение стратегических целей компаний. Мы сегодня наблюдаем существенное расширение форм и методов обучения персонала.

Согласно результатам масштабного исследования KPMG Academy Russia и CROC Education Solutions «Корпоративное обучение: трансформация подходов» (было опрошено более 800 сотрудников компаний из разных отраслей и проведены беседы с более чем 50

экспертами) можно выявить основные тренды в области корпоративного обучения⁵.

Основными мотиваторами корпоративного обучения были выявлены следующие:

- возможности будущего профессионального развития и роста – 58%;
- необходимость новых навыков и знаний для выполнения рабочих задач – 14%;
- развитие навыков внутри компании ощутимо влияет на эффективность работы: 32% (с опытом работы более 5 лет), 58% (начинающие специалисты).

Варьируются также и предпочитаемые форматы обучения: длительность обучения – 30–60 минут представляется оптимальной для 48% сотрудников, 60–90 минут – для 33% сотрудников и 15–30 минут – для 12% сотрудников. Уже давно сформировалось мнение, что в корпоративном онлайн обучении «побеждают» короткие форматы. Это происходит из-за сложности в длительной концентрации на образовательном контенте. Это позволяет сделать вывод, что в будущем основой образовательного процесса станет мобильное обучение, для прохождения которого нужен лишь гаджет. Но автор данной статьи склоняется к гибридной форме корпоративного обучения.

Однако исследование выявило, что на текущий момент наиболее предпочтительным по-прежнему остаётся очный формат (43%), на втором месте расположился онлайн-формат в режиме реального времени с преподавателем – 20% и завершает рейтинг предпочтительности – записанные онлайн-курсы (15%).

Эксперты прогнозируют к 2035 г. появление внутренних knowledge-sharing платформ, предоставляющие возможность сотрудникам обучать друг друга как на рабочем месте, так и вне его. Новые цифровые технологии позволят эффективно «прокачать» цифровые компетенции персонала.

Самыми востребованными курсами сегодня являются курсы иностранного языка – 40%,

⁴ <https://hr-media.ru/tsifrovoye-pokolenie-mozhet-uvlechit-pribyl-kompaniy-no-emu-potrebuyutsya-novye-usloviya-truda>

⁵ <https://hr-media.ru/klyuchevye-trendy-korporativnogo-obucheniya-do-2035-goda>

далее следуют курсы по развитию управленческих навыков – 35% и курсы по развитию навыков управления продуктами – 34%.

Корпоративное обучение – это не только способ формирования кадрового резерва определённого уровня для компании, но и возможность создания оптимальных для работы условий труда, нефинансовой мотивации персонала. Особое значение корпоративное обучение занимает в индустрии гостеприимства, где главным конкурентным преимуществом выступает квалифицированный персонал на всех уровнях взаимодействия с гостем и управлением бизнес-процессами [1]. Корпоративное обучение и корпоративная культура многими экспертами и учёными рассматривается как способ удержания персонала и снижения текучести кадров [2]. При этом не все гостиничные предприятия склонны поддерживать корпоративное обучение. Практика корпоративного обучения в индустрии гостеприимства получила широкое распространение в

сетевых формах, так как это один из способов поддержания стандартов качества во всех элементах гостиничной цепи независимо от бренда или месторасположения гостиничных предприятий. Вместе с тем, владельцы и управляющие небольшими гостиницами, хотя и отмечают значимость корпоративного обучения, больше склонны обращаться к рынку труда в поисках специалистов с нужным уровнем знаний, нежели готовить их самим. Для подтверждения этой гипотезы мы провели исследование среди менеджеров гостиничных предприятий малого и среднего размера. Опрос охватил 318 гостиничных предприятий по всей территории РФ. Региональная представленность гостиниц, которые охватил опрос показана в табл. 1. Выборка носила случайный характер и в данные исследования вошли результаты, полученные на основе добровольно данных ответов. Для чистоты данных и исключения не откровенных ответов опрос проводился на основе анонимности.

Таблица 1 – Географическая репрезентативность участников опроса

Федерал.округ	Субъект	Кол-во	Федерал.округ	Субъект	Кол-во
Центральный	Москва	10	Северо-Западный	Санкт-Петербург	21
	Московская обл.	26		Ленинградская обл.	18
	Тверская обл.	5		Калининградская обл.	13
	Костромская обл.	5		Мурманская обл.	8
	Калужская обл.	8		Вологодская обл.	5
	Владимирская обл.	9		Респ. Алтай	7
	Тульская обл.	6	Приволжский	Респ. Татарстан	23
Южный	Респ. Крым	35		Пермский край	7
	Краснодарский край	30		Нижегородская обл.	16
	Карачаево-Черкесская Респ.	8	Сибирский	Иркутская обл.	5
	Респ. Дагестан	13		Красноярский край	5
	Респ. Адыгея	3		Кемеровская обл.	2
	Волгоградская обл.	13		Респ. Алтай	1
Уральский	Свердловская обл.	5	Дальневосточный	Камчатский край	5
	Тюменская обл.	3		Приморский край	3

Вопросы анкеты были разбиты на два блока: блок вопросов закрытого и блок вопросов открытого типа. В первый блок вошли такие вопросы:

1. Есть ли на Вашем предприятии программы корпоративного обучения?

(ответ: да / нет);

2. Что удерживает Вас от введения корпоративного обучения (в случае, если программ корпоративного обучения на предприятии нет) (ответ: стоимость такого решения / малое количество

персонала на предприятии / низкая загрузка и необходимость уделить внимание этому вопросу / я считаю это лишним на моём предприятии / затрудняюсь ответить);

3. Готовы ли Вы ввести программы корпоративного обучения на Вашем предприятии при? (ответ: да / нет);
4. Есть ли у Вас поддержка обучения персонала? (ответ: нет / да, оплачиваемый отпуск на время обучения / да, сохранение условий труда и частичная оплата курсов повышения квалификации/ да, полная оплата обучения).

Более половины всех ответов на первый вопрос были отрицательными. Наибольшее количество предприятий, у которых нет программ корпоративного обучения ни в каком виде, находятся в Южном федеральном округе (52% всех отрицательных ответов) – Крыму, Дагестане, Адыгее, Карачаево-Черкесии, а также в Дальневосточном федеральном округе (25% всех отрицательных ответов). Далее в порядке убывания следуют гостиницы Уральского федерального округа, Иркутской обл., Красноярского края, Мурманской обл., Карелии, и др. Меньше всего отрицательных ответов в Московской обл., Москве и Санкт-Петербурге. Также в ответах менеджеров гостиничных предприятий Центрального и Северо-Западного федерального округа больше всего решимости уделить внимание введению корпоративного обучения в ближайшем будущем.

Среди наиболее распространённых ответов относительно того, что сдерживает предприятия в решении ввести корпоративное обучение лидирует ответ «стоимость такого обучения (70% всех ответов). Около 15% респондентов ответили, что не видят смысла в корпоративном обучении на своих предприятиях.

Далее, при наличии на предприятии корпоративного обучения, мы попросили респондентов дать ответ на вопросы второго блока вопросов, которые носили характер глубинного интервью:

1. Сколько сотрудников (или какая часть) ежегодно проходят программы корпоративного обучения?
2. Какова периодичность корпоративного обучения?
3. Какой формат корпоративного обучения Вы больше предпочитаете: онлайн или очный?
4. Какую длительность корпоративного обучения Вы предпочитаете: единичные мастер-классы, короткие интенсивы, длительные программы более 1 месяца, стажировки?
5. Какую долю ежегодного дохода Вы тратите на корпоративное обучение?
6. Можете ли Вы сказать, что корпоративное обучение приносит Вам прибыль?
7. Какие выгоды несёт для Вашего предприятия корпоративное обучение?
8. Какие недостатки Вы можете отметить в корпоративном обучении на Вашем предприятии?

Результаты опроса сгруппированы по ответам и представлены в табл. 2.

По итогам опроса можно сделать следующие выводы. На предприятиях курортного типа отказываются от корпоративного обучения в туристический сезон, отдавая предпочтение низкому сезону. В предприятиях, которые ориентированы на бизнес-путешественников (например, в Кемеровской обл., Екатеринбурге и др.), а также предприятиях, ориентированных на крупный рынок туристов, ищущих возможности загородного отдыха (в Московской, Тверской, Ярославской, Владимирской и Ленинградской обл.), программы корпоративного обучения проводятся раз в полугодие и реже и носят короткий характер – от разовых мастер-классов до коротких интенсивов по повышению мастерства, тимбилдингу и корпоративной культуре. Большая часть руководителей гостиничных предприятий отмечает удобство смешанного формата обучения, когда часть занятий переносится в онлайн, что позволяет привлекать коучей из других регионов и снижать затраты на их

приезд. При этом многие руководители отмечают, что не рассматривают полностью онлайн формат как успешный механизм корпоративного обучения из-за низкого уровня восприятия информации онлайн, невозможности отследить учебные результаты и сформировать навыки, которые формируются в процессе непосредственного выполнения определённого вида работ и их контроля. Большая часть руководителей считает, что корпоративное обучение нужно лишь квалифициро-

ванному персоналу, который уже обладает определёнными навыками и которым стоит дорожить. Многие руководители, которые всё же дают возможность корпоративного обучения линейному персоналу, стремятся максимально сократить расходы на эту статью. Для этого выбирают наиболее способных и заинтересованных работников, или уделяют внимание конкретным службам – предпочтение чаще всего отдаётся контактному персоналу – горничным, портье и др.

Таблица 2 – Результаты опроса представителей гостиничной индустрии, на предприятиях которых есть программы корпоративного обучения

№ вопроса	Группы и доля ответов			
1	Менее 30% штата (менеджеров)	Около половины квалифицированного персонала	Все руководители служб и не менее 30% линейного персонала	30–50% штата независимо от должности
% ответов	66%	22%	7%	5%
2	Раз в год	Раз в полугодие	Раз в несколько месяцев	В зависимости от сезона и других факторов
% ответов	43%	26%	12%	19%
3	Онлайн		Очный	Смешанный
% ответов	30%		19%	51%
4	Единичные мастер-классы	Короткие интенсивы	Длительные программы более 1 месяца	Стажировки более 2 месяцев
% ответов	10%	74%	10%	6%
5	Менее 1%	1–2%	3–4%	
% ответов	78%	17%	5%	
6	Да, приносит материальную	Да, приносит нематериальную	Сложно сказать	Нет
% ответов	30%	30%	30%	10%
7	Формирует лояльность среди сотрудников	Позволяет соблюдать корпоративную культуру, стандарты предприятия	Повышает уровень обслуживания, а значит лояльности гостей	Позволяет оптимизировать бизнес-процессы
% ответов	60%	20%	48%	21%
8	Не влияет на заинтересованность и мотивацию сотрудников	Сотрудники не рассматривают это как выгоды от компании	Обучение носит поверхностный характер	Сложно сказать
% ответов	25%	30%	30%	10%

Большая часть респондентов отмечают, что корпоративное обучение приносит пользу их предприятиям – формирует лояльность среди сотрудников и позволяет соблюдать корпоративную культуру, даёт возможность поддерживать высокие стандарты обслужива-

ния, избегать конфликтных ситуаций, которые могли бы возникнуть по вине необразованного и неквалифицированного персонала. Обучение кадров разного уровня позволяет оптимизировать бизнес-процессы и стимулировать сотрудников генерировать «бытовые»

инновации, которые в итоге улучшают работу отелей. Так, например, обучение барменов в одном из предприятий, руководитель которого принял участие в опросе, позволило сократить расход алкоголя за счёт оригинальной подачи коктейлей и авторских рецептов. А обучение горничных по стандартам хаускипинга Lotte позволило учесть предпочтения гостей в высоком ценовом сегменте и повысить их лояльность.

Вместе с тем руководители не готовы тратить много на корпоративное обучение в силу недостаточного объёма оборотных средств, неочевидности прямых финансовых выгод от этого и по другим объективным для предприятий причинам. Четверть опрошенных руководителей отметила, что корпоративное обучение, направленное на совершенствование навыков и знаний специалистов, которое организуется предприятием, зачастую самими сотрудниками не рассматривается как личная выгода. Многие работники воспринимают обучение как «обязаловку», навязанную руководством, на которую нужно тратить не только рабочее, но и личное время. Если корпоративное обучение даёт результаты, то работники рассматривают их как личное достижение, которое впоследствии не учитывается, если перед ними стоит вопрос о смене места работы. Ещё одной проблемой, с которой сталкиваются руководители при организации корпоративного обучения – это его поверхностный характер. Зачастую такое обучение имеет целью информирование и не подразумевает итогового контроля. Другими словами, успешность обучения зависит от мотивированности конкретного сотрудника, его способности к самоорганизации. Если же руководитель вводит жёсткий контроль, например итоговый экзамен на мастерство по результатам обучения, то многие сотрудники рассматривают его как недоверие к их способностям, как стремление сократить штат или как способ снизить зарплаты. Другая картина наблюдается в обучении мягким навыкам и в тимбилдинге, где итоговый контроль действительно не требуется, а задачей

коуча и руководителя провести самостоятельную рефлексию по итогам обучения и скорректировать процессы управления.

Незначительная часть руководителей отметила, что в их предприятиях применяются механизмы корпоративного университета, когда средство размещения становится образовательной средой, а сотрудники выступают друг для друга наставниками или кураторами, используется система ротации кадров для формирования комплексного опыта и навыков работы в отеле. Однако такой инновационный подход не всегда приветствуется сотрудниками из-за того, что многие думают, что растят себе конкурентов в лице подопечных, внутри служб неохотно приветствуются изменения в коллективе, к тому же работникам зачастую тяжело перестраиваться с одного набора активностей на другой.

Таким образом, можно подвести итог. Корпоративное обучение – это важный компонент современной экономики, и необходимое условие развития индустрии гостеприимства, где кадровый потенциал способен формировать конкурентное преимущество каждого конкретно взятого предприятия. Возможности корпоративного обучения в современном мире растут – пандемия привела к всплеску онлайн образовательных активностей и развитию дистанционных технологий обучения, длительный же период обучения в дистанционном формате позволил выявить его недостатки и преимущества, и вполне успешно перейти к смешанному формату. Развитие иммерсивных образовательных технологий позволяет имитировать рабочую обстановку и создавать условия для креативного решения сложных задач в условиях, приближенных к реальным. Все это создаёт условия для совершенствования кадрового потенциала без отрыва от производства. Вместе с тем практика корпоративного обучения персонала всех уровней управленческой цепочки в индустрии гостеприимства присуща сегодня в основном сетевым формам, где очень важно соблюдение корпоративной культуры и сетевых стандартов во всех службах и

участниках цепи. Небольшие гостиничные предприятия в большей степени полагаются на персонал со сложившимися навыками и предпочитают ротировать кадры, нежели обучать их самостоятельно. Особенно ярко это проявляется в курортных регионах страны, где вместе с большим количеством туристов в сезон появляется большое количество временной рабочей силы. Высокая загрузка отелей в сезон не создаёт необходимости для отелей в обучении персонала и формировании иных конкурентных преимуществ. Вместе с тем наблюдается тенденция роста внимания к корпоративному обучению со стороны все большего числа руководителей гостиничных предприятий по всей России, особенно в местах отдыха городских жителей крупных промышленных центров и мегаполисов или растущих туристских

дестинациях. Результаты проведённого в статье опроса подтверждают это. При этом значительная часть руководителей не готова тратить более 2% доходов своего предприятия на обучения сотрудников, отдавая предпочтение обучению высококвалифицированного персонала. Популярностью пользуются короткие форматы обучения с использованием элементов дистанционного обучения. Исходя из этого, перед работодателями и образовательными организациями сегодня стоит задача перехода сложившейся системы переподготовки кадров и повышения их квалификации от длительных и объёмных форм обучения к коротким образовательным интенсивам с учётом современных тенденций – геймификации, иммерсивности, коммуникационной составляющей образования и пр.

Список источников

1. Авилова Н.Л., Красноженова Г.Ф., Хохлов И.Ю. Инновационный менеджмент в работе гостиничных предприятий в условиях пандемии COVID-19: проблемы и перспективы // Сервис в России и за рубежом. 2021. №1(93). С. 129-141.
2. Дехтярь Г.М., Верна В.В., Прохорова О.В., Хохлов И.Ю. Механизмы удержания персонала в индустрии гостеприимства: критический анализ и инструментарий // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т.17. №1. С. 156–167. DOI: 10.5281/zenodo.7806887.
3. Долженко Р.А. Система корпоративного обучения: содержание, место в системе образования и основные подходы к реализации в компании // Педагогическое образование в России. 2017. №3. С. 6-7.
4. Завьялова Е.К., Ардишвили А. Современные проблемы российского корпоративного образования: возможно ли обучение без развития? // Российский журнал менеджмента. 2019. Т.17. №4. С. 499-516. DOI: 10.21638/spbu18.2019.405.
5. Кириллов А.В. Развитие корпоративного обучения в современных условиях // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. 2014. Т.7. №5(37). С. 6-15.
6. Лустина Т.Н. Трансформация бизнеса в HR- сфере // Достойный труд-основа стабильного общества: Мат. XIV Междунар. науч.-практ. конф. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 30-35.

References

1. Avilova, N. L., Krasnozhenova, G. F., & Khokhlov, I. Yu. (2021). Innovacionnyj menedzhment v rabote gostinichnyh predpriyatij v uslovijah pandemii COVID-19: problemy i perspektivy [Innovative management in the work of hotel enterprises in the context of the COVID-19 pandemic: problems and prospects]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 15(1/93), 129-141. (In Russ).
2. Dekhtyar, G. M., Verna, V. V., Prokhorova, O. V., & Khokhlov, I. Yu. (2023). Mehanizmy uderzhanija personala v industrii gostepriimstva: kriticheskij analiz i instrumentarij [Retention Mechanisms in the Hospitality Industry: A Critical Analysis and Toolkit]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 17(1/103), 156-167. (In Russ).
3. Dolzhenko, R. A. (2017). Sistema korporativnogo obuchenija: soderzhanie, mesto v sisteme obrazovaniya i osnovnye podhody k realizacii v kompanii [Corporate training system: content, place in

the education system and main approaches to implementation in the company]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii [Pedagogical Education in Russia]*, 3, 6-14. (In Russ).

4. Zaviyalova, E. K., & Ardishvili, A. (2019). Sovremennye problemy rossijskogo korporativnogo obrazovaniya: vozmozhno li obuchenie bez razvitiya? [Modern problems of Russian corporate education: is learning possible without development?]. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta [Russian Journal of Management]*, 17(4), 499-516. (In Russ).
5. Kirillov, A. V. (2014). Razvitie korporativnogo obuchenija v sovremennyh uslovijah [Development of corporate training in modern conditions]. *Kontury global'nyh transformacij: politika, ekonomika, pravo [Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law]*, 7(5/37), 6-15. (In Russ).
6. Lustina, T. N. (2022). Transformacija biznesa v HR-sfere [HR Business Transformation]. In: *Dostojnyj trud – osnova stabil'nogo obshhestva [Decent work is the basis of a stable society]*: Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference. Yekaterinburg: USUE, 31-35. (In Russ).