

УДК 658.3

DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.062

Разработка плана обучения и развития персонала гостиничных предприятий

Акулова Елизавета Олеговна

Студент,

Финансовый университет при Правительстве РФ,
125993, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 49;
e-mail: elizavetaakulova.59@gmail.com

Аннотация

С середины двадцатого века, несмотря на многочисленные экономические подъемы и спады, в ведущих развитых странах мира произошли многие фундаментальные и далеко идущие изменения в обществе. Основным, без сомнения, должно быть значительное улучшение экономического благосостояния, которое, в свою очередь, привело к значительному повышению уровня жизни большинства людей, живущих и работающих в этих странах. Эти изменения повлекли за собой повышение производительности и перераспределение рабочей силы из первичного и вторичного секторов в сферы услуг и, что все более символично для XXI века, в отрасли знаний и профессии. Управление человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений в деятельности гостиничных организаций и считается основным критерием ее экономического успеха. Основное внимание в современном управлении организацией любой отраслевой направленности должно уделяться управлению людьми, в том числе вопросам подготовки и переподготовки кадров. Управление персоналом – это совокупность принципов и методов воздействия на персонал. Которое обеспечивает максимальное использование его физических или интеллектуальных способностей во время выполнения поставленных целей и задач компании. Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений современному уровню обслуживания. В связи с ускоренным процессом развития информационных технологий многие профессиональные знания и навыки устаревают, это означает, что обучение и развитие персонала должно занимать особое место в управлении человеческими ресурсами.

Для цитирования в научных исследованиях

Акулова Е.О. Разработка плана обучения и развития персонала гостиничных предприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 1А. С. 555-565. DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.062

Ключевые слова

Человеческие ресурсы, гостиничный персонал, обслуживающий персонал, гостиничный бизнес, обучение и развитие, туризм.

Введение

Планирование персонала определяется как процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированных работников, принятых на правильные должности в правильное время. Кадровое планирование – это направленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессиональной структуры. Обучение персонала является важным аспектом, с помощью которого руководство имеет возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование корпоративной культуры.

Основная часть

Для выделения определенной доли бюджета на обучение, необходимо выбрать метод обучения, который целесообразно применять для компании. Существует множество учебных программ, предназначенных для самых разных категорий работников – от рядового персонала до высшего руководства. Все многообразие используемых при этом методов обучения можно разбить на две большие группы:

- обучение вне рабочего места;
- обучение на рабочем месте. [Rao, Salunkhe, 2013]

Данные методы обучения подразумевают несколько способов их применения. Методы обучения вне рабочего места представлены в Таблице 1.

Таблица 1 - Методы обучения персонала вне рабочего места [Маслова, 2015; Григорян, Голубкова, 2019; Горина, 2019]

Метод обучения	Характерные особенности
Чтение лекций	Пассивный метод, который используется для изложения теоретических и методологических знаний
Программированные курсы обучения	Более активный метод, используемый для получения теоретических знаний
Конференции и семинары	Активный метод обучения, применяемый в виде дискуссий, который развивает логическое мышление
Метод обучения руководящих кадров	Симбиоз теоретических и практических знаний, развивает навык творчества в процессе принятия решений

В соответствии с Таблицей 1, обучение вне рабочего места является эффективным, однако требует дополнительных финансовых затрат, а также отвлекает работника от его служебных обязанностей. Этот метод, как правило, распространяется на менеджеров или высококвалифицированных специалистов. Такое обучение может проходить во многих областях, и разными способами: в специализированных центрах и институтах непрерывного образования или посредством прослушивания систематических курсов. Во многих случаях наиболее эффективным является направление специалистов на конференции, конгрессы или симпозиумы, где обсуждаются проблемы, влияющие на деятельность компании. Минусы состоят в том, что чаще всего именно для новых сотрудников данный метод не подходит. Его также нежелательно применять, если компания хочет быстро обучить нового сотрудника. Для этого разумнее будет применить метод обучения на рабочем месте.

Обучение на рабочем месте является основной формой обучения новых сотрудников для

многих организаций, принадлежащих к различным сферам деятельности (торговля, услуги, производство).

Таблица 2 - Методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	Характерные особенности
Направленный на приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основой планирования является индивидуальный план профессионального обучения, в котором поставлены задачи обучения
Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, знакомство обучающегося с его новой рабочей средой
Смена рабочего места	Получение новых знаний и опыта в результате чередования рабочего места
Использование работников в качестве стажеров	Обучение и ознакомление работника с задачами наивысшего порядка выполнения задач с принятием на себя некоторой ответственности
Проектные группы	Сотрудничество в проектных группах, создаваемых на предприятии

Эти методы используются для овладения необходимыми навыками и ознакомления новых сотрудников с тем, как использовать существующее оборудование и инструменты непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности. Обучение на рабочем месте предназначено не только для того, чтобы передать работнику знания, необходимые для работы, но и сформировать у него более точные представления о содержании его профессиональной роли, то есть о требованиях, которые организация предъявляет к нему. Этот метод позволяет быстро обучать новых сотрудников, так как сотрудник находится непосредственно в рабочей среде.

Для того, чтобы правильно отразить расходы на обучение, важно четко определить, к какому виду относится обучение. На основании Закона РФ от 7 августа 2000 г. № 122-ФЗ "Об образовании" основными критериями разграничения являются: цель обучения, статус образовательной организации, наличие у нее лицензии, аккредитации, выдача по окончании учебы документа об образовании.

К расходам на обучение также относятся расходы налогоплательщика, которые осуществляются на основании договоров о сетевой форме реализации образовательных программ, заключенных в соответствии с Федеральным законом от 29 декабря 2012 года N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» с образовательными организациями, в частности расходы на содержание помещений и оборудования налогоплательщика, используемых для обучения, расходы на оплату труда, стоимости имущества, переданного для обеспечения процесса обучения, и иные расходы в рамках указанных договоров. Не признаются расходами на обучение работников налогоплательщика либо физических лиц, предусмотренными настоящим пунктом, либо расходы, связанные с организацией развлечения, отдыха или лечения.

Компании по-разному выделяют бюджет на обучение и развитие персонала, либо вообще не выделяют его. Некоторые из них предпочитают корпоративное обучение, которое проходит внутри фирмы и не требует затрат. По данным Открытой школы бизнеса (OBS), подходы к бюджетированию расходов на обучение и развитие сотрудников рассмотрены на Рисунке 1.

На рисунке 1 видно, что половина респондентов отмечают, что организация имеет специальный бюджет на обучение. Для малых предприятий (до 250 человек) процент тех, кто имеет бюджет на обучение, значительно ниже - 28%. В пересчете на одного работника средний

бюджет составляет 9 500 рублей в год, для малых предприятий (до 250 человек) этот показатель выше - 11 000 рублей. Расходы на эксплуатацию собственного учебного центра присутствуют в бюджетах 22% организаций, а наиболее распространенными статьями расходов являются «оплата труда работников за участие в открытых семинарах, тренингах или конференциях».

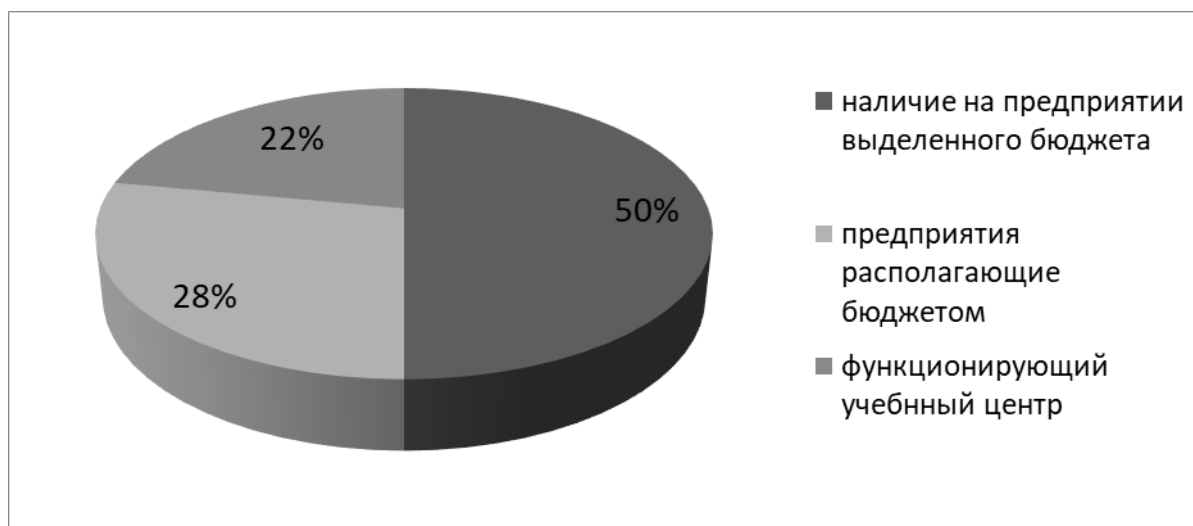


Рисунок 1 - Подходы к бюджетированию расходов на обучение и развитие сотрудников

Тратят на обучение в среднем 1% от платежной ведомости. Для сравнения можно привести следующие цифры: тратят на обучение в США и Японии 2%, в то время как в Германии и Японии тратят 10%. В американских гостиницах 61% средств, предназначенных для обучения персонала, обучаются элементарным знаниям и навыкам, 39% средств - на повышение квалификации. Несмотря на преимущество формальных систем обучения, только 50% американских отелей включают расходы на обучение.

Результат программы развития персонала может быть отражен с помощью таких показателей, как повышение качества, сокращение времени производственного цикла, снижение текучести кадров, повышение лояльности сотрудников и клиентов. В наше время этого может быть недостаточно, поскольку требуется фактическое выражение в денежных единицах. Одним из способов определения численной оценки результатов обучения является расчет прибыли на вложенный капитал, другими словами, ROI – Return of Investment – возврат инвестиций. ROI является одним из важнейших элементов конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. Другими словами, ROI — это финансовый показатель, характеризующий рентабельность инвестиций, рассчитываемый по формуле:

$$ROI = \frac{(\text{Общий доход} - \text{Затраты})}{\text{Затраты}} * 100\%$$

Наиболее распространенными являются бюджетные организации, которые проводят тренинги и семинары (как открытые, так и корпоративные), они присутствуют в 70% гостиниц, в том числе российских. Расходы на долгосрочные и образовательные программы планируются меньше, чем в общественных организациях (41%). Примерно треть (35%) менеджеров отмечают наличие в бюджете статей для оплаты приглашенных консультантов.

Внедряя оценку ROI, многие организации постепенно увеличивают долю инвестиционного бюджета, оцениваемого этим методом, с очень низкого уровня (около 1% или менее) до 3-5%. Такое расширение иногда является прямым результатом экономии средств благодаря внедрению методологии ROI.

Исходя из всех вышеперечисленных фактов и аргументов, касающихся развития персонала, становится очевидной необходимость развития персонала предприятий сферы гостеприимства. Выделение бюджета на обучение персонала и его планирование достаточно долгий и продолжительный процесс, необходимо учитывать много важных аспектов, которые были представлены выше. Бюджетирование и планирование должно быть основано на кодексе Российской Федерации. Одним из главных показателей оценки обучения персонала является ROI, который показывает целесообразно ли вкладывать в обучение персонала и следует ли инвестировать финансы предприятия в определенную стратегию обучения. Важно учитывать данный показатель, чтобы инвестирование не было убыточным, а наоборот улучшало показатели по реализации желаемых целей и задач. Инвестирование в обучение зависит в первую очередь от дохода предприятия и, основываясь на этих данных можно определить какую долю от бюджета следует вкладывать в развитие персонала. И основываясь на получаемый бюджет для развития, можно определить какая стратегия больше подходит с данными инвестициями и выполняет поставленные цели и задачи компании.

Основными стратегиями обучения персонала являются стратегия равнения на конкурентов, стратегия опережения конкурентов и стратегия собственного пути. Стратегия равнения на конкурентов подразумевает обучение сотрудников навыками и практиками, которые уже используются другими компаниями-конкурентами. Стратегия опережения конкурентов направлена на анализ развития отрасли в целом, а также сферы, в которой развивается и обучается персонал. Стратегия собственного пути означает создание компанией собственных методом и способов обучения, подстраивающихся под специфику компании, ее миссии.

Помимо обучаемости и вовлеченности сотрудников в работу, следует также выделить культуру поведения персонала. Культура поведения персонала – это сложное понятие, составляющими которого являются безопасность во время обслуживания, создание комфортных условий обслуживания, знание психологических характеристик человека и процесса обслуживания, знание и соблюдение персоналом эстетических стандартов обслуживания, знание и соблюдение персоналом Порядок обслуживания гостей. Именно этот термин определяет профессионализм и должен приниматься во внимание при построении стратегии обучения.

Выделяются следующие цели обучения сотрудников компании:

- получение работниками новых знаний и навыков, необходимых для работы;
- поддержание профессионального уровня персонала;
- подготовка сотрудников к замене коллег во время отпуска, болезни, увольнения и т.д .
- подготовка к карьерному росту;
- ознакомление сотрудников со стандартами компании, стратегией развития, технологиями;
- поддержание позитивного отношения к работе;
- формирование чувства собственности в компании, мотивации к дальнейшей работе.

Для определения состояния подготовки персонала составляется оценка деятельности сотрудников, которая является критерием диагностики квалификации. Аттестация кадров –

важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров. Таким образом, можно определить, какие профессиональные качества требуется приобрести, развить и откорректировать.

На основании полученных данных можно получить первое общее представление о том, какой должна стать стратегия обучения компании. При любых условиях обучение должно выполняться в организации ряд основных функций:

- управление структурой системы обучения;
- планирование учебных инициатив и разработка учебных программ;
- контакты с внешними провайдерами продуктов и услуг, связанных с обучением;
- планирование бюджета на обучение и управление им;
- выбор и реализация тех или иных методов обучения;
- комплексная оценка эффективности действующей в организации системы обучения персонала;
- маркетинг и логистика обучения;
- управление обучением, сбор и анализ статистики;
- оценка и усовершенствование самой стратегии обучения.

По всем этим пунктам необходимо выработать и зафиксировать четкий план действий: распределение обязанностей между сотрудниками, каким образом и как часто проводятся те или иные процедуры, по каким критериям будут отбираться методы и технологии, как будет распределяться бюджет, как будет строиться взаимодействие с внешними специалистами, какие именно категории персонала и в каком объеме будет охватывать обучение, и будет ли оно также предлагаться потребителям и партнерам.

Обучение персонала повышает способности работников и дает им конкурентные преимущества. Эффективное обучение улучшает личностные качества и профессиональные навыки. Обучение будет полезным не только для работников, руководства и организации, но и для потребителей, благодаря качеству продуктов и услуг, которые они потребляют.

Бюджетирование является одним из инструментов управленческого учета, который позволяет управляющим организациям более эффективно выполнять свои функции. Суть бюджетирования заключается в разработке взаимосвязей планов производственно-финансовой деятельности предприятия и его подразделении, основываясь на стратегических и текущих целях функционирования, контролируя выполнение этих планов.

Бюджетирование – это целая система, включающая в себя учет по центрам ответственности, план доходов и расходов, контроль за выполнением плана, который используют для оценивания деятельности гостиничного предприятия, благодаря чему производятся правильные действия руководства [Панкова, Панкова, Кубаткина, 2015].

Для того, чтобы составить правильное бюджетирование, необходимо рассмотреть несколько факторов, которые кардинально влияют на структуру построения бюджета предприятия. Например, такие факторы как национальное законодательство, сфера экономики, организационная структура, квалификация управленческого персонала и работники финансово-учетных подразделений.

Важно также упомянуть общую систему составления бюджетного плана для гостиниц согласно Uniform System of Accounts for Lodging Industry (USALI, Единая система). Данная система разработана в США и в первый раз опубликована в 1926 г. Ее принцип состоит в том,

что планирование на первом этапе и контроль по исполнению после утверждения выполняется руководителем центра ответственности, либо согласно с организационной структурой, которая есть в большинстве гостиниц или в разрезе видов оказываемых услуг, за которые он ответственный.

Следует анализировать всю деятельность предприятия для того, чтобы правильно составить бюджет, учитывать более подходящую систему для формирования бюджетирования предприятия и опираться на все центры ответственности.

Порядок формирования и согласования бюджета предлагается разбить на пять этапов.

На первом этапе руководство информирует ответственных за бюджет о целях и задачах, которые предприятие стремится достичь в следующем финансовом году. Осуществляется контроль данных целей с помощью определенных показателей, которые показывают состояние предприятия и какие проблемы на данный момент имеет организация. В конце данного этапа планируется иметь модель уже годового бюджета по центрам финансовой ответственности на основании целевых показателей.

На втором этапе на основании плана продаж, создается структура функциональных бюджетов доходов и расходов по операционной деятельности, также следует опираться на бюджетные нормативы и целевые показатели. На данном этапе анализируются доходы по отделам, которые приносят выручку гостинице, тем самым создается единообразие счетов. Такой подход важен для сопоставимости подразделений.

На третьем этапе формирования бюджета составляются бюджеты центров финансовой ответственности по функциональным расходам и бюджеты по содержанию подразделений. Руководители подразделений согласуют данный бюджет и расходы гостиницы.

Основываясь на данном принципе, особенно выделяется один из основных центров затрат – отдел кадров. Данное подразделение анализирует дополнительные расходы на персонал, что немаловажно в гостиничных комплексах.

Данная структурная единица рассматривает такие расходы как: обучение, медицинский осмотр, путевки персоналу и детям, подарки, материальные поощрения. Данные отчета по этому подразделению достаточно важны, так как проводимые исследования показали, что расходы на персонал являются доминирующими в гостиничном бизнесе.

На четвертом этапе проходит защита бюджетов подразделений руководителями при участии членов бюджетного комитета.

На пятом этапе составляется сводный бюджет финансовой деятельности гостиницы и утверждается советом директоров. В процессе данного составления и утверждения бюджета, работникам гостиничного предприятия будут предоставлены рабочие документы (схемы, таблицы, расчеты), которые в обязательном порядке должны сохраняться.

Рассмотрев данные этапы, можно сделать вывод, что гостиничное предприятие должно придерживаться данных этапов формирования бюджетирования, если предприятие хочет добиться поставленных целей и эффективности производства, они позволяют оценить работу каждого подразделения, основываясь на расходах каждой структурной единицы предприятия, оценить работу гостиницы в целом, объем выручки и затем правильно сформировать бюджет.

В наши дни достаточно быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренние условия функционирования организации (реструктуризация

предприятий, стратегии и организационная структура многих компаний, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

Повышение квалификации персонала – это процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоения новых навыков и приемов работы. Чтобы компания оставалась конкурентоспособной и не теряла своих позиций на рынке, она должна постоянно заботиться о высокой квалификации своих работников.

Цели повышения квалификации работников предприятия:

- Пополнение знаний и навыков персонала, что повышает качество и скорость работы сотрудников.
- Мотивация персонала. Гостиница выделяет бюджет на обучение персонала, тем самым показывая, что заботится о своих сотрудниках. Также можно судить по окончании обучения, как сильно мотивирован персонал в дальнейшем работать в данной организации.
- Уменьшение уровня движения рабочей силы. Повышение качества навыков и квалификации уменьшает текучесть в значительной мере по сравнению с премированием.
- Внедрение новых технологических решений. Для того, чтобы оставаться конкурентоспособным, предприятие должно использовать современные технологии.
- Развитие своих собственных кадров. Гостинице выгоднее обучать свой персонал, чем привлекать обученный персонал из вне.

Таким образом, выделение бюджета на обучение имеет довольно много причин по повышению квалификации сотрудников, это влияет не только на внешние факторы гостиницы, но и на внутреннюю атмосферу сотрудников. Бюджетный процесс обучения персонала неразрывно связан с планированием обучения и анализом потребностей организации в обучении.

Важно следовать данным подходам, так как каждой компании следует учитывать, от каких особенностей и условий следует отталкиваться для того, чтобы организовать правильное обучение персонала и выделить определенное количество бюджета на его осуществление.

Следует также учитывать основную статью бюджета любой компании – это фонд оплаты труда, а также налоги с фонда оплаты труда. Эти расходы составляют более 90% корпоративного бюджета.

Статья «Фонд оплаты труда» характеризуется тем, что динамика роста заработной платы должна быть пропорциональна росту численности работников компании. Для проверки следует взять итоговую сумму заработной платы за определенный период и разделить ее на общую численность сотрудников, полученный результат означает среднюю заработную плату, которая не должна кардинально изменяться в течение года, в условиях увеличения или сокращения штата.

Если в компании не предусмотрена индексация заработной платы, то есть отсутствует система «Upsell», то уровень заработной платы скорее всего не будет стабильным в течение года.

Статья «Обучение и повышение квалификации персонала» описывает, что если в компании нет системы, с помощью которой строится обучение, то единственный возможный способ оценить правильность бюджета - это попросить человека, который создал эту статью расходов,

предоставить подробный список запланированных расходов с указанием цели обучения и причины выбора именно этой учебной компании.

Некоторые организации не уделяют должного внимания обучению своих сотрудников, поскольку они не считают эту статью расходов необходимой, полагая, что от обучения можно отказаться, если мы найдем специалистов, которые уже обладают необходимой квалификацией.

Например, крупные зарубежные компании тратят от 2 до 5% своего годового бюджета на обучение и развитие работников. В Соединенных Штатах корпорации выделяют более 200 миллиардов долларов в год, а IBM с 1990 года всегда выделяет около 1,5 миллиардов долларов в год на обучение сотрудников. В Канаде (не входящей в число лидеров в этой области) средняя стоимость обучения и развития одного сотрудника составляет более 500 долларов в год.

Заключение

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что обучение работников предприятий влияет на эффективность и результативность отелей. Больше внимания следует уделять методологии и подходам обучения и развития персонала. Так как это возможность увеличить потенциал человеческих ресурсов и формирование организационной культуры компании. Необходимо правильно составить бюджет на мероприятия по обучению персонала. Принимая во внимание примеры компаний, которые не заботились о подготовке своих сотрудников, результаты показывают низкую эффективность их услуг. Поскольку исследование предназначено для того, чтобы донести до студентов важную информацию об организации, способствовать формированию правильного отношения к работе, укрепить желаемые модели поведения и повысить степень приверженности персонала своей организации. Организация, которая правильно разрабатывает методологию обучения и выделяет достаточный бюджет, является более продуктивной и эффективной.

Библиография

1. Деловой мир//Практический онлайн журнал//Подходы к формированию бюджета на обучение и развитие персонала (Дата обращения: 07.02.2020)
2. Исследование в области корпоративного обучения и развития персонала. Открытая школа бизнеса (www.obs.ru). URL: http://www.obs.ru/hrm/survey/obs_learnig_and_development (Дата обращения: 07.02.2020)
3. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании. Журнал «Дельта науки» 2015, с.97
4. Панкова С.В. Панкова; Кубаткина Г.А. Организация бюджетирования на предприятиях гостиничного бизнеса// Экономика предприятия. 2015. с. 13
5. Rao, P. S., & Salunkhe, U. (2013). 21st Century HRD issues - Challenges for the future. Aweshkar Research Journal, 15(1), 39-47.
6. Uniform System of Accounts for the Lodging. Educational Inst. of the Amer Hotel. 2007. с 276
7. Полохова Л.О. Совершенствование элементов системы профессионального развития работников организации // Russian Economic Bulletin. 2019. Том 2. № 3. С. 16 – 22.
8. Шарко О.В. Маркетинговые коммуникации в современных условиях экономики России // Russian Economic Bulletin. 2019. Том 2. № 3. С. 72 – 77.
9. Григорян Е.С., Голубкова И.В. Инновационная компетентность персонала в системе управления качеством // Modern Economy Success. 2019. №1. С. 28 – 30.
10. Ильичева Е.В., Назарова М.А. Анализ и перспективы развития детского и молодежного туризма в муниципальных образованиях // Modern Economy Success. 2019. №1. С. 71 – 76.
11. Горина М.С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности // Modern Economy Success. 2019. №3. С. 15 – 22.

Elaboration of a training and development plan for hotel staff

Elizaveta O. Akulova

Student,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
125993, 49 Leningradsky av., Moscow, Russian Federation;
e-mail: elizavetaakulova.59@gmail.com

Abstract

Since the mid-twentieth century, despite numerous economic ups and downs, many fundamental and far-reaching changes in society have taken place in the leading developed countries of the world. The main, no doubt, should be a significant improvement in economic welfare, which, in turn, led to a significant increase in the standard of living of most people living and working in these countries. These changes entailed an increase in productivity and the redistribution of labor from the primary and secondary sectors to services and, more and more symbolically for the 21st century, in the field of knowledge and profession. Human resource management is one of the most important areas in the activities of hotel organizations and is considered the main criterion for its economic success. The main attention in the modern management of an organization of any industry orientation should be given to managing people, including issues of training and retraining of personnel. Human resources management is a set of principles and methods of influencing personnel. Which ensures the maximum use of his physical or intellectual abilities while fulfilling the goals and objectives of the company. Personnel training ensures that professional knowledge and skills comply with the current level of service. Due to the accelerated process of development of information technologies, many professional knowledge and skills become obsolete, which means that the training and development of personnel should occupy a special place in the management of human resources.

For citation

Akulova E.O. (2020) Razrabotka plana obucheniya i razvitiya personala gostinichnykh predpriyatii [Elaboration of a training and development plan for hotel staff]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (1A), pp. 555-565. DOI: 10.34670/AR.2020.91.1.062

Keywords

Human resources, hotel staff, service staff, hotel industry, training and development, tourism.

References

1. Business world Practical online magazine Approaches to budgeting for training and staff development (Date of appeal: 02/07/2020)
2. Research in the field of corporate training and personnel development. Open business school (www.obs.ru). URL: http://www.obs.ru/hrm/survey/obs_learnig_and_development (Date accessed: 02/07/2020)
3. Maslova V.M. Various approaches to the training and development of company personnel. Journal Delta Science 2015, p.97.
4. Pankova S.V. Pankov; Kubatkina G.A. Organization of budgeting at the enterprises of the hotel business Enterprise Economics. 2015.p. thirteen

-
5. Rao, P. S., & Salunkhe, U. (2013). 21st Century HRD issues - Challenges for the future. *Aweshkar Research Journal*, 15 (1), 39-47.
 6. Uniform System of Accounts for the Lodging. Educational Inst. of the Amer Hotel. 2007. from 276
 7. Polokhova L.O. Improving the elements of the system of professional development of employees of the organization // *Russian Economic Bulletin*. 2019.Vol. 2. No. 3. P. 16 - 22.
 8. Sharko OV Marketing communications in modern conditions of the Russian economy *Russian Economic Bulletin*. 2019.Vol. 2. No. 3. P. 72 - 77.
 9. Grigoryan E.S., Golubkova I.V. Innovative staff competence in the quality management system *Modern Economy Success*. 2019. №1. S. 28 - 30.
 10. Ilyicheva E.V., Nazarova M.A. Analysis and development prospects of children and youth tourism in municipalities *Modern Economy Success*. 2019. №1. S. 71 - 76.
 11. Gorina M.S. Enterprise personnel management and methods for assessing its effectiveness *Modern Economy Success*. 2019.No3. 15-22.