

ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ В ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТАКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рассматриваются современные подходы к обучению персонала в гостиничном бизнесе и методы оценки его эффективности.

Pogodina O.N. The Effect of the Training System in the Hotel Industry on the Efficiency of Activity of Hotels

The article reviews current approaches to training in the hospitality industry and methods for evaluating its effectiveness.

«Если вы не можете что-то измерить, значит, вы не можете этим управлять» – мнение эксперта с мировым именем в области измерения влияния тех или иных проектов, программ, инициатив Д. Филипса. Это выражение также актуально для оценки эффективности системы обучения, как и для других бизнес-процессов и видов деятельности гостиницы.

По последним данным у нас в стране 150 коммерческих компаний / государственных структур, которые уже внедрили методологию ROI, разработанную д-ром Филипсом, а также более 200 специалистов по ROI, состоящих в Ireland ROI network.

Отчет Economic and Social Research Institute за прошлый год показал, что обучение напрямую влияет на увеличение продуктивности бизнеса. Кроме того, по данным другого исследования ирландские компании в совокупности тратят на обучение около 400 млн евро в год. Это 2,5 % от общей суммы затрат на персонал. Однако только 4 из каждых 10 опрошенных компаний имеют разработанный план обучения. От 48 % до 69 % (в зависимости от размера компании и ее специализации) опрошенных компаний-провайдеров тренинговых услуг имеют формальные инструменты оценки своих программ¹.

Согласно одному из исследований, проведенных консалтинговой компанией Veritude (США, Бостон), 81 % руководителей компаний постоянно измеряют эффективность своих HR-служб, проверяя текучку персонала и какую часть от общей выручки компании тратится на персонал. 61 % респондентов отметили, что в скором времени планируют обратиться к другому очень важному показателю – возврату на инвестиции в персонал (Return On Investment, ROI)².

Наиболее распространенными методами оценки является измерение уровня удовлетворенности участников тренинга после обучения через так называемые «happy sheets» (анкеты обратной связи). И только совсем небольшая часть этих компаний рассчитывает коэффициент возврата на инвестиции своих программ.

Очень часто можно прочитать, что целью обучения персонала в гостиничном бизнесе является их обучение и повышение квалификации. Но можем согласиться с таким утверждением. Конечная цель деятельности любого коммерческого предприятия – увеличение его прибыли, обеспечение эффективности деятельности (соотношение прибыли к затратам на ее получение, как правило выраженное в процентах). Поэтому цель любого обучения сотрудников в гостинице – обеспечить это увеличение прибыли, а обучение и повышение квалификации – это только средство достижения этой цели. Поэтому вся оценка эффективности системы обучения должна быть ориентирована на эту цель.

Прежде всего, гостиница должна рассчитать и затем утвердить бюджет на обучение на год. Часто возникает вопрос, какое количество финансовых средств потратить и заложить в бюджет на обучение сотрудников на год. В различных источниках приводятся разные данные. По некоторым отчетам, опубликованным в открытых источниках, в крупных западных компаниях тратят на обучение, подготовку и повышение квалификации сотрудников 0,5-2 % от годового оборота компании. Представляется наиболее жизненной и отражающей истинное положение вещей цифра, использующаяся еще в советское время – на повышение квалификации и обучение сотрудников тратилось 4 % от фонда оплаты труда за год.

Далее важно определить процедуры, методики и точки контроля для оценки эффективности обучения. Этот аспект является очень важным в системе обучения, так как нельзя просто учить сотрудников и никак не оценивать и контролировать результаты обучения. Критерии эффективности обучения и их оценка – это вопрос многоплановый и достаточно сложный. Но все же, хотелось бы отметить, что в процедурах оценки эффективности обучения и применения сотрудниками полученных знаний, умений и навыков необходимо использовать комплексный подход (тестовые задания, карты наблюдений, контрольные клиенты и звонки и др.) и определенную периодичность. Особо следует обратить на процедуры поддержки и закрепления полученных навыков (служебные инструкции, кодексы продавца, разбор типовых ситуаций и др.).

Наиболее широко специалистами по HR для оценки программ обучения используется модель оценки эффективности, разработанная Д. Киркпатриком, которая предусматривает несколько уровней оценки: реакция на обучение, обучение новым навыкам/получение новых знаний, применение в работе, бизнес – результаты.

Рассмотрим эти уровни более подробно.

¹ Измерение коэффициента возврата на инвестиции (ROI) в обучении персонала и HR. С сайта <http://hr.pass.ru>, 12.02.2010 г.

² Руководители компаний обращаются к ROI, как к датчику эффективности управления персоналом. www.ubo.ru, 08 ноября 2005.

Уровень 1. **Реакция слушателей на программу обучения** – измерения фокусируются на удовлетворенности участников программой вместе с перечнем того, как они планируют применить приобретенные знания и навыки. Опрос/анкетирование после завершения программы обучения

Уровень 2. **Оценка знаний и опыта, полученных слушателем после прохождения программы обучения** – измерения при помощи тестов, практики, ролевых игр, симуляций, групповых оценок и других средств оценки фокусируются на том, что участники изучили (усвоили) в процессе программы.

Уровень 3. **Оценка поведения на рабочем месте** – измерения фокусируются на реальном применении результатов программы обучения. Частота использования новых навыков с информацией о том, что помогает и что мешает этому использованию.

Уровень 4. **Оценка влияния программы обучения на бизнес компании** – измерения фокусируются на действительных результатах (т. е. воздействии на бизнес), достигнутых участниками программы по мере того, как они успешно применяют материал программы. Измеряется выпуск продукта, качество, издержки, время и удовлетворенность пользователей.

Впоследствии в эту модель уже упоминавшимся Д. Филипсом был добавлен еще один уровень.

Уровень 5. **Оценка ROI** – измерения сравнивают финансовую выгоду от программ с затратами на них. Показатель ROI может быть представлен как отношение выгоды к затратам в процентном отношении. Этот уровень оценки, позволяет перевести результаты оценки четвертого уровня в материальный эквивалент. Затем полученную сумму прибыли сравнивает с затратами на программу обучения. По сути ROI – это разница, между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (benefit-cost ratio или BCR) (на входе). Сам коэффициент ROI выражает процентное соотношение чистой прибыли от программы к сумме затрат:

$$ROI = (\text{прибыль} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100 \%$$

Методика ROI может быть использована и для подтверждения запланированного бюджета и для оценки потенциально возможной прибыли.

Для расчета ROI сначала необходимо оценить затраты и прибыли от программы обучения по следующим пунктам:

1. Сначала соберите данные для четыре уровня оценки, задав следующий вопрос: Можем ли мы оценить выгоду от применения новых знаний/навыков?

2. Изолируйте эффекты обучения от других факторов, влияющих на результат. Филипс приводит целый ряд специальных инструментов для этой цели.

3. Переведите полученные результаты в материальные ценности. Филипс рекомендует разделить результаты обучения на «hard» и «soft». По его мнению, категория «hard» подвергается традиционному измерению эффективности деятельности организации. Так как эта информация объективна, легко измерима и легко переводится в материальный эквивалент. Она включает в себя получаемый продукт на выходе (измеряется решенными задачами, выполненными проектами и т. д.); качество (измеряется количеством брака, переделок и т. д.); время (измеряется временем вынужденной простоя, количеством переработок сотрудников, вовремя законченными проектами и т. д.) и затраты. Категория «soft» включает в себя такие вещи как рабочие привычки (опоздания, отсутствие на рабочем месте); рабочую атмосферу (конфликты, удовлетворенность работой); отношения (лояльность, восприятие) и инициативу (высказывание новых идей, количество предложений сотрудника).

4. Рассчитайте общую сумму затрат на обучение.

5. Сравните денежный эквивалент полученных выгод с затратами. Нематериальные выгоды, полученные от программы, могут быть представлены как дополнительные, неперебиваемые в деньги, и как подтверждение того, что программа успешна.

Современные HR-специалисты используют комплексную модель оценки эффективности обучения, которая включает три уровня³:

- нижний уровень – ресурсы, возможности, параметры обучения – бюджет на обучение, измеряемый как процент от фонда оплаты труда, от выручки или от прибыли; бюджет на обучение на одного сотрудника; отношение числа сотрудников, занятых обучением, к общей численности персонала организации;

- средний уровень – показатели эффективности деятельности по обучению персонала (T&D), отражающие использование возможностей и ресурсов – число или доля сотрудников, успешно сдавших тесты по итогам обучения; развитие компетенций; оценка обратной связи после тренингов; процент продвижения кадрового резерва;

- высший уровень – видимая, измеримая, прямая польза для бизнеса – рост выручки, производительности труда, удовлетворенности клиентов, снижение текучести кадров, затрат.

В целом менеджмент организаций оценивает эффективность обучения таким основным факторам – формальные (модель адаптивного поведения) и содержательные, собственно психологические (модель профессионального развития) (автор Л.М. Митина).

³ По материалам вебинара Ужакиной Ю., Гришаковой Н. «Оценка эффективности обучения: как показать ценность руководству сотрудникам компании», 2009 г.

Модель адаптивного поведения оценивает соответствие формальным требованиям и нормам по организации процесса и оформлению проводимого обучения. Оценивается исполнительность и лояльность к системе, при этом не учитываются качественные и содержательные факторы, отражающие результативность обучения.

Модель профессионального развития оценивает единый комплекс параметров эффективности внутрифирменного обучения в рамках модели профессионального развития. Осуществляется оценка следующих параметров⁴:

«Оценка процесса» – проводится сравнение сегодняшних достижений с прежними в отношении развития личностных качеств и динамики изменений, происходящих непосредственно с индивидуумом. Оценку осуществляет как сотрудник, так и руководитель, являющийся инициатором обучения.

«Оценка цели» – проводится сравнение достижения внутренне ожидаемых целей обучения в плане приобретения новых, качественных знаний, их практической применимости в повседневной работе и фактически приобретенных знаний. Оценка может проводиться на основе ожиданий прошедшего обучения сотрудника или ожиданий его руководителя.

«Оценка удовлетворенности» – происходит оценка обучения осуществляется с точки зрения интереса и удовлетворенности участием в обучающем процессе или организацией процесса обучения.

«Оценка результата» – рассчитываются экономические, статусные и др. показатели, обусловленные проводимым обучением. Осуществляется оценка достигнутого результата по социально значимым параметрам: производительность труда, статус, повышение зарплаты.

Кроме расчета экономических показателей, в целях определения эффективности обучения персонала гостиничных предприятий важно оценить психологические критерии эффективности внутрифирменного обучения, которые обычно являются: удовлетворенность процессом обучения, индивидуальная значимость результатов обучения, достижение ожидаемой (планируемой) цели обучения, социальная значимость результатов обучения.

В некоторых случаях используются более расширенные подходы к оценке эффективности обучения, например, могут быть использованы такие критерии:

- удовлетворенность участником программой обучения;
- удовлетворенность процессом обучения руководителем обучающегося сотрудника;
- индивидуальная относительная норма респондента;
- достижение ожиданий участника обучения;
- достижение ожиданий руководителя обучающегося сотрудника;
- социальная относительная норма, транслируемая компанией или обществом.

В целом можно отметить, что людей нельзя научить, можно только научиться. А для того, чтобы у людей было желание научиться, следует помнить следующее: люди не станут учиться, пока не захотят; они изучают только то, что, по их мнению, необходимо изучить; люди учатся в процессе работы; при обучении нужно иметь в виду реальные производственные проблемы; на обучение людей большое влияние оказывает их предыдущий опыт; люди лучше обучаются в неформальной обстановке; чтобы стимулировать или облегчить обучение, необходимо использовать разнообразные методы обучения.

Таким образом, *критерии оценки эффективности системы обучения на предприятиях гостиничного бизнеса должны быть непосредственным образом связаны с системой стимулирования персонала, с одной стороны, а с другой стороны, она не должна быть гибкой и меняться с изменением тех или иных факторов, как внешней, так и внутренней среды организации.*

В заключение хотелось бы отметить, что современные западные подходы к обучению персонала рассматривают его как «попытку» в широком смысле этого слова, считая, что «движущей силой» любого процесса обучения выступают именно неудачи. Например, У. Беннис и Б. Нанус предлагают всем организациям «никогда не реагировать на ошибку со злостью или агрессией», а в качестве примера приводят случай из жизни Томаса Уотсона – учредителя компании IBM и ее генерального директора на протяжении долгих лет: «Однажды молодой и перспективный менеджер IBM оказался вовлеченным в рискованную сделку и умудрился причинить компании убытки в размере \$10 млн. Это было настоящим бедствием, когда Уотсон пригласил его к себе в кабинет, молодой человек прямо с порога выпалил: «Я полагаю, вы хотите меня уволить?»⁵ На что Уотсон ответил: «Вы, должно быть, шутите. Мы только что заплатили \$10 млн за ваше обучение!»⁵. Прощение наряду с другими ценностями и убеждениями – характерная черта организационной культуры, например, компании AES. Роджер Сант, соучредитель и председатель правления AES, отмечал: «Вы будете приятно удивлены тем, с какой готовностью наши служащие помогают друг другу и прощают ошибки». Соучредитель и генеральный директор этой компании Д. Бэкке также отмечал: «Если вы ошибетесь, ничего страшного. Все мы люди. При условии, что вы честно признаетесь в содеянном, в AES никто не станет вас наказывать»⁶.

⁴ Сорока В.А., директор ООО «СЕРВИС КАДРОВ» (г. Минск), <http://www.hrm.ru>

⁵Пфеффер Дж., Саттон Р. От знаний к делу. Как успешные компании трансформируют знания в действия. М. Вильямс, 2007.

⁶Там же.