Правительство Российской Федерации

Государственное образовательное бюджетное учреждение

высшего профессионального образования

Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики

###### Факультет менеджмента

###### Кафедра: Экономика впечатлений

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

На тему:

**«Влияние кросс-культурных факторов на содержание стандартов и практик УЧР в гостинице Novotel MoscowCentre»**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Студент группы № 728

(подпись) Икаева Элина Юрьевна

 Научный руководитель

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Зеленова О. И.

(подпись)

Москва, 2014 г.­­

Оглавление

[Актуальность темы исследования 3](#_Toc390155432)

[**Глава 1.** Теоретические подходы к определению состава кросс-культурных факторов, влияющих на стандарты и практики управления человеческими ресурсами 10](#_Toc390155434)

[1.1. Определение основных понятий 10](#_Toc390155435)

[1.2.Коммуникации - как одни из важнейших составляющих кросс -культурного взаимодействия 18](#_Toc390155436)

[1.3. Стратегии коммуникации в сфере гостеприимства для разных культур 22](#_Toc390155437)

[1.4. Кросс-культурные факторы в теориях кросс-культурного менеджмента 26](#_Toc390155438)

[**Глава 2.** Методология исследования влияния кросс-культурных факторов на содержание стандартов и практик УЧР в гостинице Novotel Moscow Centre 36](#_Toc390155439)

[2.1. Постановка проблемы, цель и задачи исследования 36](#_Toc390155440)

[2.2. Объект и предмет исследования 37](#_Toc390155441)

[2.3. Гипотезы исследования 39](#_Toc390155442)

[2.4. Методы и инструментарий исследования 41](#_Toc390155443)

[2.5. Этапы проведения исследования 42](#_Toc390155444)

[**Глава 3.** Характеристика системы и практик управления человеческими ресурсами в гостинице Novotel Moscow Centre 44](#_Toc390155445)

[3.1 Особенности корпоративной культуры в гостинице «Novotel Moscow Centre» 48](#_Toc390155447)

[3.2Привлечение и отбор персонала в гостинице Novotel Moscow Centre 51](#_Toc390155448)

[3.3 Адаптация персонала в гостинице «Novotel Moscow Centre» 55](#_Toc390155449)

[3.4 Система стимулирования персонала в гостинице Novotel Moscow Centre 58](#_Toc390155450)

[3.5 Развитие персонала в гостинице «Novotel Moscow Centre» 62](#_Toc390155451)

[3.6 Оценка персонала в гостинице «Novotel Moscow Centre» 69](#_Toc390155452)

[**Глава 4**. Анализ результатов исследования 70](#_Toc390155453)

[4.1. Результаты анализа содержания стандартов УЧР Novotel 71](#_Toc390155454)

[4.2 Результаты интервью с сотрудниками гостиницы 78](#_Toc390155455)

[4.3 Результаты анкетирования сотрудников гостиницы 82](#_Toc390155456)

[4.4 Рекомендации по итогам исследования 100](#_Toc390155457)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 104](#_Toc390155458)

[Список литературы 108](#_Toc390155459)

[Приложения 111](#_Toc390155460)

## Актуальность темы исследования

Обслуживание гостей в гостиничном бизнесе, как правило, не носит индивидуальный характер, для всех предоставляется определенный стандартный набор услуг. Однако для создания положительного впечатления о гостинице ее работники всегда должны уметь найти особенный подход к своим гостям. В условиях глобализации современного мира особое значение в этой связи приобретает учет кросс-культурных особенностей гостей из разных стран, разных национальностей. Ведь предоставление услуг, особенно в гостинице международной сети, - это фактически диалог культур. Следовательно, чтобы диалог состоялся на ожидаемом уровне и имел позитивные последствия (в том числе, в виде последующего решения гостя воспользоваться услугами данной гостиницы), персоналу гостиницы необходимо иметь знания о культурных особенностях того или иного гостя. Знание культуры предполагает не только умение разговаривать на языке гостя, но и знания традиций, обычаев, религиозных особенностей, кулинарных предпочтений и многих иных важных моментов повседневной жизни гостей из разных стран.

В первую очередь, об особенностях в обслуживании гостей из разных стран должны быть проинформированы работники, имеющие непосредственный контакт с гостями. Их важно обучить необходимым навыкам общения с иностранцами, объяснить и, по возможности, продемонстрировать наиболее характерные фразы, жесты, особенности поведения, присущие гостям той или иной национальности. Отдел по работе с персоналом гостиницы должен предварительно подготовить сотрудников к специфике работы с гостями из разных стран. Поэтому, эта специфика (кросс-культурные факторы) должна быть учтена не только в практике обучения персонала, но и в практика найма, отбора, адаптации, стимулирования, оценки, а также прописана в стандартах (положениях, регламентах, должностных инструкциях и т.д.) по управлению человеческими ресурсами.

К примеру, на этапе отбора специалист отдела по работе с персоналом будет обращать внимание не только на знание кандидатом иностранных языков, но и на его умение быть обходительным с гостями различных национальностей, знание культур, религий других стран. Необходимым станет проведение с работниками соответствующих кросс-культурных тренингов, включающих ролевые игры, обмен опытом с зарубежными коллегами и т.д. Кросс-культурная специфика должна отразиться и на оценке персонала (прежде всего, напрямую контактирующего с гостями). Критерии оценки могут быть дополнены навыками на знание культурных особенностей гостей разных национальностей.

В этой связи, тема влияние кросс-культурных факторов на содержание практик и стандартов в системе УЧР представляется особо актуальной.

Первыми, кто заложил основы теории кросс-культурного менеджмента, стали Г. Хофштед, Э. Холл, Ф. Тромпенаарс, Ч. Хампден – Тернер, Ч. Йошихиса, Ф. Лютенс.

В России теоретические предпосылки исследования кросс-культурных факторов были заложены Ю.М. Лотманом, С.П. Мясоедовым. Перечисленные авторы проводили анализ факторов, которые влияют на формирование присущих какому-либо народу или нации особенностей, – историко-географических, фольклорных, религиозных. Значительным достижением кросс-культурного менеджмента стало понимание корпоративной культуры в кросс-культурном контексте, благодаря масштабному исследованию Г. Хофштеда (Г. Хофстед, 1980)

 Однако, теории кросс-культурного менеджмента больше были направлены на изучение поведения работников организаций, а не клиентов. В результате, не изучалось влияние кросс-культурных особенностей гостей на содержание практик и стандартов (в том числе в сфере управления человеческими ресурсами) организаций индустрии гостеприимства.

За последние 10 лет было проведено большое количество исследований по проблемам кросс-культурного менеджмента, посвященных влиянию кросс-культурных факторов на систему обслуживания в сфере услуг. Зарубежные исследования представлены работами следующих авторов: А. Юксель, Г. Блю, М. Харун, С. Сизу, Р. Планк, Х. Сери, М.ансур Джавидан, А. Дастмалчиан, А. Азми, Х. Ох, М. Хайд.

К, сожалению, в отечественной и зарубежной теоретической и профессиональной литературе проблема необходимости учета кросс-культурной составляющей в системе стандартов и практик гостиниц практически не представлена. Как таковых исследований по изучаемой проблеме не проводилось, есть лишь работы авторов, изучающих специфику деловых коммуникаций в организациях индустрии гостеприимства, а также публикации практиков: Т.Л. Тимохиной, А.Г. Бутузова, Т. Т. Христова, Ю. В. Таратухина.

Однако даже работы перечисленных авторов не находят практического применения в сфере управления человеческими ресурсами в гостиничном бизнесе с учетом кросс-культурных особенностей клиентов (гостей). Этот факт еще раз подчеркивает и усиливает актуальность выбранной темы магистерской диссертации.

***Предметной областью исследования*** являются кросс-культурные факторы, связанные с особенностями гостей из разных стран

***Объектом исследования являются*** стандарты и практики управления человеческими ресурсами (УЧР) гостиницы Novotel Moscow Centre.

Под стандартами УЧР в работе понимаются внутренние документы (положения, регламенты, должностные инструкции и т.д.) гостиницы, регламентирующие вопросы управления человеческими ресурсами.

Под практиками УЧР в работе понимаются мероприятия по управлению человеческими ресурсами в сфере найма, отбора, адаптации стимулирования, обучения, развития и оценки персонала, реализуемые в гостинице.

***Цель*** исследования состояла в выявлении влияния кросс-культурных факторов на содержание стандартов и практик УЧР в гостинице Novotel Moscow Centre.

Достижение поставленной цели предопределило решение 3 блоков задач: теоретических исследовательских и практических.

***Теоретические задачи:***

1. Проанализировать теоретическую литературу и источники по проблемам кросс-культурного менеджмента.
2. Проанализировать публикации и результаты научных исследований по изучению культурных особенностей гостей разных национальностей.
3. Проанализировать публикации и результаты научных исследований по изучению международной практики обслуживания иностранных гостей.
4. На основании анализа теоретических источников выявить кросс-культурные факторы, связанные с особенностями гостей из разных стран, и сформулировать теоретическую базу исследования.
5. Проанализировать литературу и источники о практиках УЧР в гостинице.

***Исследовательские задачи:***

1. Сформулировать проблему, цель, задачи и гипотезы исследования.
2. Изучить содержание стандартов УЧР в Novotel Moscow Centre (локальные нормативные акты: должностные инструкции, положения о подразделениях, положения о найме, аттестации, обучении, оценке персонала и др.) на предмет отражения в них кросс-культурных факторов.
3. Разработать гайд и провести полуформализованные интервью с работниками гостиницы, отвечающими за вопросы управления человеческими ресурсами.
4. Разработать анкету и провести опрос работников гостиницы.
5. Проанализировать полученные результаты исследования по изучению содержания стандартов УЧР, проведения полуформализованных интервью и анкетирования работников гостиницы.

***Практические задачи:***

1. Разработать рекомендации по усовершенствованию существующих стандартов и практик управления человеческими ресурсами гостиницы на основании результатов исследования.

***Структура работы*** в соответствии с задачами исследования состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

Во введении формулируется проблема исследования, ее актуальность, выделяется предмет, объект, цель и задачи исследования. Также, определяется теоретическая и методологическая основа исследования, информационная база, оценивается степень практической значимости исследования.

# В первой главе «Теоретические подходы к определению состава кросс-культурных факторов, влияющих на стандарты и практики управления человеческими ресурсами» поднимаются вопросы актуальности введения кросс-культурной составляющей в практики и стандарты обслуживания, выделяются подходы к составу кросс-культурных факторов, описываются основные понятия исследования, определяются стратегии обслуживания в сфере гостеприимства, анализируется литература и источники о практиках УЧР в гостинице.

Вторая глава «Методология исследования влияния кросс-культурных факторов на содержание стандартов и практик УЧР в гостинице Novotel Moscow Centre» включает в себя постановку проблемы, описание объекта и предмета исследования, выделение гипотез, перечисление методов и инструментария исследования, описание этапов проведения исследования

Третья глава «Характеристика системы и практик управления человеческими ресурсами в гостинице NovotelMoscowCentre» включает в себя описание особенностей корпоративной культуры в гостинице Novotel Moscow Centre», описание системы управления человеческими ресурсами в гостинице (отбор, адаптация, стимулирование, развитие, оценка персонала).

Четвертая глава «Анализ результатов исследования» посвящена описанию результатов каждого из этапов исследования, также разработаны рекомендации по усовершенствованию стандартов и практик управления человеческими ресурсами в гостинице.

В заключении приведены обобщающие выводы, дается оценка проведенного исследования.

Список литературы содержит научную и учебную литературу, публикации практиков по вопросам кросс-культурного менеджмента и управления персоналом в сфере гостеприимства, исследования из зарубежных журналов сферы гостеприимства.

Приложение содержит методические материалы, разработанные в ходе проведения исследования, а также, материалы, полученные в результате изучения теоретической базы.

***Теоретической и методологической основой*** исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых в области кросс-культурного менеджмента и управления персоналом в сфере гостеприимства. Практический материал был получен в ходе непосредственной работы в гостинице - объекте исследования – Novotel Moscow Centre.

В ходе исследования применялись следующие методы сбора эмпирических данных: анализ документов, полуформализованное интервью, анкетный опрос. Для анализа данных использовались количественный и качественный анализ данных.

***Информационной базой*** данного исследования являются теоретические и методические разработки по рассматриваемой проблеме, стандарты управления персоналом в виде внутренних локальных нормативных документов гостиницы Novotel Moscow Centre, а также, результаты анкетирования и полуформализованного интервью с сотрудниками гостиницы.

***Практическая значимость*** данного диссертационного исследования состоит в разработке необходимых рекомендаций по усовершенствованию стандартов и практик УЧР в Novotel Moscow Centre с учетом влияния кросс-культурных факторов (особенностей обслуживания гостей из разных стран). Подобное нововведение в систему управления человеческими ресурсами в гостинице позволит не только облегчить работу сотрудникам гостиницы, но и сделать ее более эффективной. Более того, учет кросс-культурных особенностей приведет к тому, что гости будут впечатлены тем, как к ним относятся работники гостиницы. Ведь чем больше внимания уделять гостю, тем больший интерес он будет проявлять к определенной гостинице при выборе места проживания, тем выше будут привлекательность и показатели результатов деятельности гостиницы.

# Глава 1. Теоретические подходы к определению состава кросс-культурных факторов, влияющих на стандарты и практики управления человеческими ресурсами

В данной главе будут рассмотрены ключевые понятия исследования, различные подходы к пониманию кросс-культурных факторов, их разновидностей, а также обоснован перенос данных факторов в стандарты УЧР в гостинице.

## 1.1. Определение основных понятий

Прежде чем говорить о влиянии кросс-культурных факторов в сфере гостеприимства (в т.ч. гостиничном бизнесе), необходимо определить, что представляет из себя само «гостеприимство». Интересным представляется определение «гостеприимства» А. Мориссона: «это не только обслуживание гостя в ресторане и предоставление места для его размещения в гостинице, но и мотивация персонала помочь гостю в любое время без дополнительного поощрения» (Azmi, 2011, с. 340). Иными словами, гостеприимство – это обязательный навык персонала выполнять запросы гостей с учетом их культурных и религиозных особенностей.

Истинное гостеприимство может исходить из мотивации и реальной потребности работников угодить гостю, позаботиться о нем. Однако работник не ставит перед собой сознательной цели впечатлить гостя и получить за это соответствующее поощрение. Принимая гостей у себя дома, каждый гость рассматривается в частном порядке, так как с каждым из них нас связывает своя история знакомства. Также и в гостинице, работник должен суметь построить с гостем диалог и ассоциировать этот диалог с чем-то характерным для конкретного гостя.

Сфера гостеприимства включает в себя 4 основные характеристики:

первая характеристика – гостеприимство как таковое – внимательность и учтивость по отношению к гостю;

вторая характеристика – носит интерактивный характер и представляет собой личностное взаимодействие производителя услуги и ее потребителя;

третья характеристика – совокупность материальных и нематериальных составляющих;

четвертая характеристика– тот, кто принимает гостей, отвечает за их безопасность, а также психологический и физиологический комфорт (Azmi, 2011, с. 340).

По мнению Т.Л. Тимохиной, мы должны относиться к гостям так, как нам бы хотелось, чтобы к нам отнеслись, когда мы сами окажемся в положении гостей другого предприятия этой же индустрии (Тимохина, 2004, с. 8). Иными словами, обслуживая гостя, необходимо ставить себя на его место, и при возможности, давать понять, что каждый из них – желанный гость.

Как было указано ранее, лояльность гостей напрямую зависит от качества обслуживания. Так, исследование показывает (Тимохина, 2004, с. 9), что увеличение постоянных клиентов на 5% может обеспечить возрастание прибыли на 25% и более. Затраты по удерживанию постоянного клиента составляют 20% от того, что пришлось бы потратить на привлечение нового. Приобрести нового клиента в 4-6 раз труднее, чем удержать уже имеющегося. Чтобы угодить гостю, повысить его лояльность и сделать приятным его пребывание в отеле, необходимо знать не только его имя, но и день его рождения, национальные особенности, вероисповедание, которые были учтены в прошлое проживание в гостинице, и еще массу всевозможных и необходимых знаний о клиенте отеля. Руководству гостиниц необходимо поддерживать контакт с их бывшими гостями по почте, сообщая им о специальных мероприятиях, о предложениях по скидкам, направлять поздравления с днями рождениями, крупными международными и религиозными праздниками. Все это позволит обслужить гостя наилучшим образом.

Поскольку особое внимание в данной работе уделено анализу кросс-культурной составляющей в стандартах и практиках УЧР гостиницы, уместно упомянуть о том, каким образом могут быть учтены кросс-культурные факторы персоналом.

Так, к примеру, при назначении номера необходимо учитывать национальные особенности, традиции, привычки, образ жизни гостей из других стран. Это помогает им чувствовать себя в отеле как дома. Например, если ваш гость мусульманин или буддист, то, желательно, чтобы его номер выходил окнами на восток, так как каждодневную молитву мусульмане (а это 5 раз в день) произносят лицом на восток, в сторону Мекки. Во многих европейских гостиницах номера таких гостей снабжаются ковриками для молитв и Кораном. Очень интересным является тот факт, что при заселении японцы и китайцы чаще всего просят номера рядом, чтобы постоянно быть вместе. Американцы же напротив, стараются разместиться в разных концах коридора, а еще охотнее и на разных этажах. Это явление социально и национально обусловлено. Одни нации привычны к перенаселению, другие предпочитают широкие, открытые пространства (Тимохина, 2004, с. 8).

Нельзя также упускать из виду всевозможные имеющие место в жизни суеверия и предрассудки. Опытные менеджеры давно заметили, что люди не хотят поселяться в комнату под номером 13, какой бы она ни была прекрасной. Кстати, в некоторых московских гостиницах, где руководство задумывается над такими деталями, отсутствуют комнаты с номером 13. Что касается суеверий, то в Японии числа «4» и «9» также считаются неудачными для нумерации комнат и этажей. Дело в том, что японское слово, означающее «четыре», звучит так же, как и другое, означающее «смерь», слово, означающее «девять», звучит похоже на слово «боль». Некоторые гостиницы, ожидая японцев и зная их пристрастие к чаепитию, снабжают номера чайными аксессуарами. Представители этой нации отдают предпочтение ванной, нежели душевой кабине. Японские супружеские пары, за исключением молодоженов, спят раздельно, поэтому им необходимо предоставлять номера с двумя раздельными кроватями, в отличие от латиноамериканцев, которые буду т недовольны отсутствием двуспального ложа в номере (Тимохина, 2004, с. 8).

 Таким образом, такие факторы, как национальные особенности, традиции, привычки, образ жизни, религия, суеверия, предрассудки можно назвать кросс-культурными факторами. Иными словами, кросс-культурные факторы – это те факторы, которые могут оказывать влияние на поведение, мировоззрение или образ жизни представителей той или иной культурной принадлежности. Следовательно, имеет место быть такое понятие, как кросс-культурная составляющая в системе обслуживания клиентов. Особенно актуальным, на мой взгляд, является включение кросс-культурных факторов в систему обслуживания клиентов различных культурных принадлежностей. Для сферы гостеприимства кросс-культурная составляющая может проявляться во включении кросс-культурных факторов как в стандарты, так и в практики ведения бизнеса.

По мнению М. Кашнера предоставление гостиничных услуг, как правило, сопровождается взаимодействием производителей услуг одной культуры и клиентов абсолютно другой. Взаимодействие представителей разных культур часто приводит к недоразумениям и конфликтам. Последствия могут быть разные: как неудовлетворенность клиентов, так и потеря бизнеса (Cushner & Brislin, 1996). Менеджеры неохотно инвестируют в развитие кросс-культурных навыков общения с клиентами до тех пор, пока не будет виден доход от вложений. В то же время, по мнению Т. Тимохиной, кросс-культурные факторы – то, на что должны ориентироваться гостиницы, в особенности международной сети, где большинство гостей – приезжие из разных стран. Но, к сожалению, для руководства гостиниц не всегда является очевидной необходимость введения обучающих кросс-культурных тренингов, которые бы, совершенно точно, повысили лояльность уже имеющихся клиентов, позволили бы работникам развиваться в рамках сферы гостеприимства, сделали бы проживание гостей незабываемым

Не стоит забывать и о таком феномене, как «культурный шок» (Таратухина, 2013, с. 57). Процесс коммуникации в поликультурном пространстве так или иначе будет сопровождаться ***культурным шоком.***

Термин «культурный шок» был введен антропологом К. Обергом в 1954 году. Он определил его как следствие тревоги, которая появляется в результате потери всех привычных знаков и символов социального взаимодействия (Смолина, 2012, с. 3). К. Оберг первым описал симптоматику «культурного шока», определил стадии адаптации к другой среде.

Данное понятие неразрывно связано с необходимостью введения в стандарты УЧР гостиниц кросс-культурной составляющей, поскольку «культурный шок» сопровождается стрессом гостей, приехавших из других стран. К. Оберг выделил некоторые симптомы, сопровождающие «культурный шок» (Смолина, 2012):

1. чувство беспомощности
2. страх
3. чрезмерная озабоченность качеством питьевой воды, пищи, бытовыми условиями
4. готовность заплакать
5. тоска по родине
6. желание обрести зависимость от людей своей национальности, проживающих долгое время в данной культуре
7. идеализация родной страны
8. приступы гнева из-за задержек и других незначительных событий
9. опасения по поводу возможности быть обманутым и ограбленным
10. желание поговорить с людьми, которые понимают тебя с полуслова.

Такие пункты из списка симптомов, как «чувство беспомощности», «страх», «готовность заплакать», «желание поговорить с людьми, которые понимают тебя с полуслова» еще раз подтверждают, что каждый гость нуждается во внимании и заботе, поскольку для большинства гостей временный переезд в другую страну представляет собой определенный стресс. Однако, персонал гостиницы без нужных навыков общения с иностранными гостями не сможет помочь справиться с «культурным шоком».

Интересным в данном случае для рассмотрения является такое понятие, как «межкультурная чувствительность*».* Данное понятие относится к умению персонала гостиницы «чувствовать гостя». Так, Д. Бхавук описывает межкультурную чувствительность как внимательность к важности культурных различий и точек зрения других людей Исследование Д. Бхавука направлено на определение способности работников приспосабливаться к межкультурному взаимодействию для более успешного выполнения своей работы. «Межкультурная чувствительность» - очень важный фактор для сферы услуг, так как клиентами являются иностранные гости, ожидающие от производителя услуги определенной компетентности при кросс-культурном взаимодействии (D. Bhawuk, 1998)

В случае если работник гостиницы не пытается быть учтивым, не старается предугадать запросы клиента, результатом может быть ролевой конфликт или же поведение, которое приведет к отказу сотрудника выполнять работу, что ведет к потере клиента, разочарованию работника и потере бизнеса. Следовательно, благодаря необходимым коммуникативным инструментам можно избежать нежелательной реакции со стороны гостя. В частности, исследование Д. Бхавука показывает, что такое понятие, как «межкультурная чувствительность» - навык, который позволяет человеку эффективно взаимодействовать с людьми разных культур. Этот навык можно не только измерить, но и изучить и развить (D. Bhawuk, 1998)

Несмотря на то, что для сферы гостеприимства характерно использование коммуникативных инструментов взаимодействия с гостями, влияние этих инструментов на работу персонала не тестировалось эмпирически, и не было изучено в должной степени.

Как уже ранее было сказано, к сожалению, до того, как менеджеры гостиниц не видят доказательств преимущества наличия кросс-культурной составляющей, они вряд ли будут тратить время и деньги на проведение тренингов, на развитие навыков своих сотрудников, рискуя оттолкнуть и потерять своих иностранных клиентов из-за непрофессионального обслуживания.

Поскольку эмпирических данных по исследованию «межкультурной чувствительности» недостаточно, работа Д. Бхавука была посвящена оценке влияния межкультурной чувствительности на производительность работника в кросс-культурных условиях взаимодействия с клиентами. Иными словами, при определении значимой связи между работой персонала и межкультурной чувствительностью инвестиции в обучение персонала кросс-культурным навыкам оправдались бы.

 Несмотря на то, что «межкультурная чувствительность» не изучена в полной мере как явление, автор нашел способ измерения данного понятия. Для того, чтобы можно было измерить «межкультурную чувствительность», он выделили 4 переменные:

* эмоциональная устойчивость
* гибкость / открытость
* познавательность
* автономия работника (D. Bhawuk, 1998)

Каждая из перечисленных переменных может, так или иначе, охарактеризовать работника. К примеру, такие переменные, как «эмоциональная устойчивость» и «автономия работника» относятся к способности работника приспособиться и функционировать в новой для них культуре. «Гибкость/открытость» и «познавательность» непосредственно относятся к измерению «межкультурной чувствительности». «Гибкость/открытость» измеряет степень удовлетворения сотрудника взаимодействием с гостями различных национальностей. Выделенные переменные были соотнесены с факторами эффективной работы:

1. Активные продажи – продажи, сопровождающиеся предложением дополнительных услуг
2. Эффективные коммуникации между коллегами
3. Опыт работы в данной гостинице
4. Учтивость персонала
5. Вознаграждение от клиентов
6. Удовлетворенность работой
7. Мотивация работать.

Также исследователи смогли выявить несколько связей между «межкультурной чувствительностью» работников и перечисленными факторами эффективной работы:

**1 связь:** положительная связь между «межкультурной чувствительностью» и активными продажами. Работники с большей «межкультурной чувствительностью» более внимательны, и им легче даются активные продажи

**2 связь:** положительная связь между «межкультурной чувствительностью» и эффективностью коммуникаций между коллегами. Чем выше «межкультурная чувствительность», тем выше эффективность коммуникаций с коллегами.

**3 связь**: не подтвердилась положительная связь между мотивацией работать и «межкультурной чувствительностью».

**4 связь**: положительная связь между опытом работы в гостинице и «межкультурной чувствительностью». Чем больше опыт работы, тем выше уровень «межкультурной чувствительности».

**5 связь**: положительная связь между вознаграждением от клиентов и «межкультурной чувствительностью». Чем выше «межкультурная чувствительность», тем больше вознаграждений от клиентов. К примеру, для официанта чаевые - показатель не только того, насколько высоко гость оценил качество блюда, но и работу самого официанта. Стоит упомянуть, что, к примеру, не везде так распространена практика с чаевыми, как в Америке, в некоторых странах чаевые не являются показателем уровня обслуживания.

**6 связь:** положительная связь между удовлетворенностью работой и «межкультурной чувствительностью»: чем выше межкультурная чувствительность, тем выше удовлетворенность работой (D. Bhawuk, 1992).

Обобщая полученные результаты, Д. Бхавук сделал несколько выводов и рекомендаций для менеджеров гостиничного бизнеса. Межкультурные конфликты неизбежны, в особенности в гостиницах. Введение кросс-культурной составляющей в стандарты и практики УЧР гостиницы могут дать возможность организациям сферы гостеприимства дифференцировать свои услуги. В результате проведения исследования выяснилось, что работники с более высокой межкультурной чувствительностью лучше обслуживают своих иностранных клиентов. Надо сказать, что такие работники, безусловно, более внимательны к своим посетителям и к их культуре, охотнее предлагают услуги гостиницы, а, следовательно, такие работники более эффективные и стратегически важные. Их навык кросс-культурного общения будет больше цениться в индустрии гостеприимства, руководители не захотят отпускать подобные кадры.

Таким образом, менеджеры по персоналу должны уделять больше внимания тестированию сотрудников на предмет «межкультурной чувствительности», обучению персонала соответствующим навыкам для более эффективного кросс-культурного взаимодействия с гостями.

## 1.2. Коммуникации - как одни из важнейших составляющих кросс -культурного взаимодействия

Как уже отмечалось, коммуникации в гостиничном бизнесе могут приводить к конфликтам и недоразумениям между работниками и гостями. С помощью нужных навыков общения и коммуникативных инструментов можно избежать нежелательной реакции со стороны гостя. В первую очередь, недопонимание между гостем и работником гостиницы может возникнуть из-за языкового барьера.

Вполне обоснованно, что более востребованными кандидатами при приеме на работу в сфере гостеприимства являются те кандидаты, которые владеют иностранными языками. Важно отметить, что в данном случае, под «языковым барьером» понимается не незнание языка гостя, а непонимание культуры его языка. Так, по мнению Е.Н. Сапожниковой, язык человека – наиболее точный показатель его умственного развития, морального облика, характера и культуры. Поэтому так важна культура языка, особенно в сфере международных отношений, гостеприимстве, туризме, средствах массовой информации, искусстве и образовании, где осуществляется активный диалог, общение на различных уровнях (Сапожникова, 2004).

Язык – это совокупность всех слов, образов, представлений и понятий одного народа, служащая для передачи мыслей. Одновременно, это средство формирования мышления, менталитета этноса и способ существования индивидуального сознания человека, личности.

По мнению академика Д.С. Лихачева (Д. Лихачев, 2006) самая большая ценность народа – язык, на котором он думает, пишет, говорит. Язык любого народа – отражение его исторической судьбы, хранилище успехов и поражений, радости и горя, сомнений и надежд его носителей. Языковое значение всех объектов и явлений внешне не только антропоцентрично (т.е. адресовано человеку), но и этноцентрично, т.е. ориентировано на определенный этнос. Наиболее ярко это проявляется в вербальном языке – речи. Примеров множество, смысловая форма приветствий у разных народов, форма комплиментов и пр. В Индии, желая сказать комплимент женщине, ее сравнивают с коровой, а ее походку с походкой слона; в Японии женщину сравнивают со змеей, в Татарии и Башкирии – с пиявкой; в России – с козочкой.

Языки отражают схемы, передающиеся из поколения в поколение, управляющие категоризацией мира, национальным видением вещей и событий, детерминирующие сознание каждого носителя данного языка и задающие его поведение (Сапожникова, 2004, с. 94) При рассмотрении такого явления, как кросс-культурное общение можно опираться на модель М. Байрама (M. Bairam, 1998), сочетающая в себе знания, умения, отношения, ценности личности и состоящая из следующих элементов: межкультурные отношения (открытость, толерантность, готовность пересмотреть стереотипы, принять иные ценности); знания (о специфике социального и личностного взаимодействия в разных культурах); умения адекватно интерпретировать и критически оценивать мировоззрение и деятельность, присущие собственной и иной культуре.Императивным условием для межкультурного взаимодействия (диалога) следует признать готовность встретиться с необычным для себя проявлением и, чтобы уберечься от удивления, досады, раздражения, даже издевательской насмешки над партнером, по возможности заранее узнать, что в его вербальном и невербальном поведении может казаться экзотическим, неожиданно смущать (Bairam, 1998).

Следует отметить, что в современной гостиничной индустрии востребованность в кандидатах, владеющих английским языком, увеличивается. Существует множество терминов индустрии гостеприимства. Подобные термины могут быть присущи разным культурам, список таких терминов обширен, в особенности, на английском языке. Исследовательский опыт ученых показывает, что английский язык как разговорный используется в гостиницах Азии, Европы, Латинской Америки. Английский используется даже рядовыми сотрудниками, занимающими низкие позиции, предположительно с довольно низким уровнем образования. Таким образом, нет никаких сомнений в том, что английский язык является наиболее широко используемым языком в мире индустрии гостеприимства и туризма

Независимо от того, рассматривается английский язык или какой-либо другой, существует кластер терминов и соответствующих навыков их использования работниками гостиниц для обслуживания всех гостей.

1. Как обратиться к гостю
2. Как проконсультировать гостя
3. Как ответить на запрос клиента
4. Какие жесты использовать
5. Как делать объявления
6. Как правильно обслуживать проблемных клиентов
7. Как успокоить жалующегося гостя (Harun, 1998).

Несмотря на высокий спрос со стороны сотрудников на проведение языковых курсов, менеджеры по персоналу не считают нужным введение в систему обучения персонала подобных курсов. Однако, несомненно, для работников было бы полезным иметь в своем профессиональном словарном запасе необходимые фразы на других иностранных языках: таких, как японский, корейский, испанский или немецкий.

К примеру, в Великобритании знание иностранных языков не относится к основным критериям отбора кандидатов, хотя это не всегда оправданно. Для сотрудников достаточным является адекватное владение английским языком. Тем не менее, приезжает большое количество туристов из континентальной Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона. Безусловно, эти туристы были бы рады услышать, по крайней мере, приветствие от сотрудников отеля на своем родном языке. Таким образом, сотрудники даже с ограниченным знанием иностранных языков представляются очень ценными для гостиницы, следовательно, обучение языку может стать важной составляющей системы обучения персонала/

Отдельное внимание следует уделить невербальным формам общения в сфере гостеприимства. Главными из них являются жесты, мимика, позы. В разных странах их значение в языковой системе различно. Есть страны, в которых невербальные формы не имеют большого значения (например, Германия). Зато у испанцев, итальянцев, бразильцев мимика, жесты и позы имеют большое смысловое и эмоциональное значение. Иными словами, некорректно прочитав или применив мимику или жест, может осложниться контакт. Следовательно, необходимо иметь представление о смысловом значении жестов, мимике тех представителей, которые в повседневной речи используют эти факторы. Специалисты полагают, что более 50% всей информации несут именно формы невербального общения. В некоторых культурах это значение, вероятно, еще больше, например, в культуре Индии, где движение – не только способ существования, но и способ мышления (движение в Индии – жизнь и речь). Поэтому знать и понимать язык мимики, жестов, поз, телодвижений, взглядов необходимо для успеха в межкультурном взаимодействии (диалоге) (Таратухина, 2012).

Не менее важным является язык цвета – цветовая символика, принятая в стране. Цвета и даже их оттенки в разных странах, у разных народов имеют различное смысловое значение. На Западе белый цвет – символ чистоты и нежности, а на Востоке – символ смерти. Букет цветов или костюм определенного цвета может быть отторгнут или вызвать ряд трудноразрешимых недоразумений, поскольку его цветовая символика вызывает негативные неприязненные чувства. Ученые убеждены, что система цветовых символов родного языка каким-то образом вмонтирована в нервную систему человека, а поэтому незнание образно-цветовой символики при межкультурном взаимодействии (диалоге) может принести значительный вред и даже прямое оскорбление там, где человек надеялся достичь успеха (Таратухина, 2012, с. 88).

Таким образом, для гармоничного взаимодействия (диалога) культур персоналу гостиницы требуется поверить во множественность истин, принять то, что факты иной культуры не менее правильны, особенно если эти факты не соответствуют или даже противоречат принятому в родном языке, родной культуре.

# 1.3. Стратегии коммуникации в сфере гостеприимства для разных культур

Помимо таких коммуникативных факторов, как цветовая символика, язык коммуникации, невербальные формы общения сфере гостеприимства присущи определенные стратегии коммуникации.

Во все мире в гостиничном бизнесе растет потребность в сотрудниках, умеющих налаживать эффективное общения с гостями. Процесс общения с гостями, цепочка коммуникаций на протяжении всего времени препровождения посетителя в гостинице называется языком гостеприимства. Говоря в общем, кого бы мы не встречали и не принимали у себя, будь то друзья или гости, все включает в себя межличностные, а порой и кросс-культурные коммуникации. Для отельеров это всего лишь подразумевает, что язык гостеприимства еще одна возможность для работников проявить себя. Следовательно, термин «язык гостеприимства» можно отнести к группе терминов гостиничной индустрии (Harun, 1998)

Рассматривая структуру языка гостеприимства, можно выделить 4 этапа:

1. Приезд гостя
2. Ознакомление с гостиницей
3. Заселение
4. Отъезд

Безусловно, каждому из перечисленных этапов присущ свой коммуникативный тип гостеприимства, сопровождающийся общепринятыми жестами и фразами. Приведенный список воспроизведения не всегда один и тот же, он также может быть изменен работником в процессе коммуникации.

Термин «язык гостеприимства» не так часто бывает объектом серьезного рассмотрения и изучения.

К примеру, существует особый правильный способ в приветствии гостей. В сфере гостеприимства зрительный контакт определяет то, насколько работник внимателен к своему гостю или насколько он вежлив с ним. Иными словами, происходит обмен и объединение вербального и невербального общения. Так, были взяты в рассмотрение различные диалоги работников с гостями. В результате выяснилось, что в ряде случаев администраторы отдела приема и размещения ведут себя с гостями довольно неформально. Это говорит о том, что формальное общение с гостем не всегда является единственно уместной формой общения персонала с гостями. В данном случае, характер общения зависит от того, как относятся друг к другу гость и работник гостиницы.

В конечном счете, самое главное для персонала – сделать гостя довольным. Очень часто работники Reception ориентируются на продажу количества номеров, а не налаживание общения с гостем. В данном случае, иногда неформальный разговор (о чем-то повседневном или уместная шутка) способствует тому, что гость будет чувствовать себя более комфортно, нежели от официального общения с ним. Безусловно, коммуникативные стратегии зависят от того, с гостем какой национальной принадлежности ведется диалог. К примеру, западная коммуникативная стратегия строится по следующей модели: сначала ответ, а потом его мотивировка. В восточной культуре сначала обосновываются причины ответа, а потом непосредственно сам ответ. В восточном дискурсе, например, это происходит потому, что сначала важно создать общий контекст, чтобы предотвратить негативную реакцию. Представители западных культур, общаясь с представителями восточных, нередко в этом контексте испытывают когнитивный диссонанс. Поскольку для коллективистов важна гармония, то доминантой коммуникации будет, в первую очередь, доброжелательная атмосфера, а не проблема истинности. Индивидуалисты же ценят факты превыше всего. То есть западный дискурс будет иметь структуру «факт-факт-факт – заключение», а в восточном сразу будет доминировать заключение без видимых логических доказательств. Представители индивидуалистских культур, как правило, проявляют большую гибкость при выборе дискурсивных стратегий коммуникации в зависимости от контекста (Таратухина, 2012, с. 50).

Таким образом, кросс-культурные тренинги, курсы иностранных языков для персонала гостиницы должны проводиться на систематической основе. «Язык гостеприимства» должен быть включен во все программы гостеприимства, по крайней мере, для повышения осведомленности работников в вопросах межкультурной коммуникации. Необходимо научиться разговаривать с неносителями языка без проявления высокомерия, думать о том, как сделать общение более структурированным, уметь разрешать проблемы с недопониманием гостя из-за принадлежности к определенной языковой группе. Обладание подобными навыками было бы ценным для любого работника. В странах, где, к примеру, английский не является родным языком, является неизбежным включать в программы обучения не менее двух языков. Кроме того, должны измениться требования к кандидатам при приеме на работу: внимание должно быть уделено знанию других иностранных языков. Иными словами, появляется новый способ проявления своего гостеприимства – приветствие и общение с гостями на их родном языке.

Таким образом, можно выделить 3 основных кросс-культурных фактора, которые должны помнить работники подразделений фронт-офиса гостиницы:

**Первый** – поведенческий элемент, искусство и мастерство быть внимательным, учтивым и вежливым.

**Второй** – функциональная стилистика языка, когда мы имеем дело с 2 ролями (гость и работник) – работник обязан знать, что входит в ассортимент услуг гостиницы, и каким образом можно воспользоваться ими; а также, знания о том, что окружает здание гостиницы.

**Третий** – культурный элемент: иметь представление о том, как вести себя при общении с иностранцами, как представителями другой коммуникационной культуры (M. Harun, 1998)

Соблюдение этих трех факторов представляет собой «сервис» гостиницы. Гостиница является самым подходящим объектом для исследования «языка гостеприимства». Как уже было отмечено, существует широкий набор стандартов общения в сфере гостеприимства. Но, при составлении языковых программ для работников гостиницы необходимо использовать комплексный подход: языковая программа (курс) должен охватывать основные составляющие языка гостеприимства, но и не быть «стериотипным». Есть специальные книги, где описываются особенности языка гостеприимства (Binham et al., 1982; Harkess & Wherly, 1984; Yates, 1991), но в них не учитываются такие речевые обороты, как «аа», «мм», «я имела в виду» и др. Все эти обороты не представлены в книге, но им можно научиться в процессе осуществления работы (Таратухина, 2012, с. 89).

Таким образом, выявилось еще несколько кросс-культурных факторов, которые также могут составлять кросс-культурную составляющую системы обслуживания гостиницы: язык и его культура, невербальная составляющая языка, язык цвета, стратегия коммуникации. Далее перейдем к изучению кросс-культурных факторов из теорий кросс-культурного менеджмента.

## 1.4. Кросс-культурные факторы в теориях кросс-культурного менеджмента

Практически любой конфликт кросс-культурного плана базируется на двух составляющих: нарушение эффективности кросс-культурных коммуникаций; столкновение поведенческих стереотипов. Для того, чтобы урегулировать кросс-культурный конфликт, необходимо стремление к взаимопониманию и эмоциональный штиль. Необходимо учитывать поведенческие различия, основанные на когнитивной дифференциации. (Таратухина, 2012, с. 89). В теории кросс-культурного менеджмента существует целый ряд факторов, которые учитываются при столкновении представителей разных культур. Представляется интересным рассмотреть, каким образом различия в культурах влияют на поведение и мышление посетителей гостиницы. Различия в поведении гостей наиболее ярко раскрываются, когда гости чем-то недовольны или, наоборот, полностью удовлетворены. В данном случае в качестве теоретической основы анализа и структурирования кросс-культурных факторов будет взято исследование, посвященное изучению поведения недовольных гостей разных национальностей и так называемого «национального характера».

Так, к примеру, ***национальный характер –*** *это совокупность*психологических черт, которые в той или иной мере свойственны определенной этнической общности, а также, набор универсальных общечеловеческих черт (Таратухина, 2011).

Остановимся на поведенческих реакциях гостей. Гости могут жаловаться в разных формах: выражать активное недовольство и пассивное недовольство. Активное недовольство может проявляться в действиях клиентов, выражающих недовольство. Пассивное недовольство проявляется, когда неудовлетворенный качеством предоставления услуги клиент может промолчать и забыть об этом. Таким образом, на один и тот же случай могут быть различные реакции.

Неудовлетворенность гостя может сопровождаться различными реакциями: озвучивание недовольства (повышение голоса) и уход. Озвучивание недовольства – сопровождается негативной коммуникацией гостя с работниками отеля, жалобами. Уход – молчаливая реакция, чаще всего гость перестает приезжать в гостиницу. Лояльность – еще одна пассивная реакция, сопровождающаяся молчаливым согласием и принятием недовольства, надеждой клиента на то, что подобные ситуации не повторятся (F. Yuksel, 2004).

Однако лояльность также может быть рассмотрена в нескольких ракурсах. К примеру, клиенты могут оставаться лояльными, когда они высокого мнения о производителе услуг и рассматривают ошибку работника гостиницы как недоразумение. Даже если проблема не решена, половина респондентов возвращается в ту же гостиницу. Подобное поведение может быть связано с высокими издержками переключения, отсутствием альтернативных вариантов рассмотрения, несоответствие альтернативных вариантов территориальным предпочтениям, временные и материальные ограничения, привычка гостя. Таким образом, неудовлетворенные клиенты могут не менять свои предпочтения по выбору гостиницы или же покинуть ее, – в данном случае появляется зависимость от того, насколько успешно работник гостиницы сумел разрешить проблему

Существует еще один подход, согласно которому жалобы гостей несут в себе очень важную информацию для руководства гостиницы. Так, есть альтернативные исходы жалоб клиента:

1. Изменение потребительского поведения – не пользоваться более услугами или поменять предпочтения.
2. Частная жалоба – делиться информацией о негативном опыте со своими друзьями или семьей.
3. Озвучивание недовольства (повышение тона) – жаловаться непосредственно тому, кто предлагает услугу.
4. Жалоба третьей стороне – привлечение третьих лиц для решения жалобы (обращение в суд).

Ничего не предпринимать – проигнорировать собственную неудовлетворенность (F. Yuksel, 2004).

В случае, если клиент ничего не предпринимает, это может быть связано с несколькими причинами: гость может предположить, что на его жалобу не отреагируют, что ответ заставит себя долго ждать.

Таким образом, различия в поведении гостей, исходя из различий в национальностях и, соответственно, в культурных особенностях, безусловно, существуют. Эти различия могут оказать значительное влияние, как на поведение клиента, так и на производителя услуги. К примеру, туристы из Великобритании, Америки, Австралии, Японии и Тайваня имеют разные ожидания и требования по отношению к сервису. То есть, производители гостиничных и туристических услуг должны учитывать культурные особенности гостей, тем самым: проводить тренинги для персонала по изучению кросс-культурного взаимодействия и коммуникаций.

Именно благодаря особенностям и культурным различиям гостей можно понять, почему на одну и ту же ситуацию может быть разная реакция. Многие исследователи пытались выявить причину посредствам изучения таких факторов, как различия в степени централизации власти, в долгосрочной/краткосрочной ориентации, индивидуализме-коллективизме, маскулинности-феминности, избегании неопределенности или различиях в коммуникационных моделях (низко-высоко контекстуальные культуры).

Так, опираясь на теорию Э. Холла в высоко контекстуальных культурах (например, азиатской), индивиды используют имплицитную форму коммуникации – у них нет необходимости в том, чтобы слишком много объясняться друг с другом. Высоко контекстуальная коммуникация – это тип коммуникации, при котором основная (большая) часть информации присутствует в контексте сообщения. Низко контекстуальная коммуникация предполагает наличие основной информации в самом сообщении. В низко контекстуальных культурах (например, в западной культуре) индивиды используют более прямые выражения в коммуникациях (Таратухина, 2012, с. 86).

Рассмотрим влияние кросс-культурных факторов на поведение гостей разных национальностей. К примеру, рассматривая особенности культур по теории Г. Хофштеда можно выделить такие факторы, как:

1. индивидуализм/коллективизм
2. степень дистанция власти
3. степень избегания неопределенности
4. маскулинность/феминность (Hofstede, 1980)

Например, представители культуры с высокой степенью дистанции власти более требовательны и их ожидания выше по отношению к сервису. Фактор «дистанция власти» характеризует статусное разделение между членами общества, которые находятся на разных ступенях лестницы. Дистанция власти измеряет отношение социума к неравноправию вышестоящими и нижестоящими индивидуумами. Также у представителей культур с высокой дистанцией власти повысится степень удовлетворенности в случае, когда работники отеля приносят свои извинения, и (или) руководство гостиницы само приносит свои извинения. Для представителей с низкой дистанцией власти не является обязательным обращение к руководству, так как они считают, что работники уже наделены необходимыми навыками для незамедлительного решения проблемы.

Маскулинность-феминность определяется отношением к достижениям и гармонии между людьми. Завышенная требовательность к себе и к окружающим, ориентация на достижения, стремление к накоплению денег, отсутствие заботы об окружающих характеризует общество с мужским типом поведения. В противоположность этому в странах с доминирующим поведением по женскому типу преобладающими ценностями являются участливость, скромность, акцент на эмоциональный комфорт, альтруизм. Феминность определяется такими ценностями, как забота об окружающих, уровень жизни.

Представители маскулинной культуры более склонны к жалобам и демонстрированию своей неудовлетворенности. Также, представители маскулинной культуры любят, когда у них все под контролем, подтверждением чего является количество жалоб руководству гостиницы. Противоположная ситуация с феминной культурой – гости менее охотно жалуются, прежде чем жаловаться на работника, должны убедиться в том, что работник действительно не прав. Это объясняется тем, что представителям с высоким уровнем коллективизма сложнее озвучивать недовольство, они больше ценят, когда сами работники (или) руководство признают ошибку, предпринимая действия по ее решению.

В факторе индивидуализм/коллективизм отражено отношение между индивидом и обществом. Высокий уровень индивидуализма означает концентрацию личности на себе и собственных достижениях, в то время как высокий уровень коллективизма указывает на подчинение индивидуума коллективу.

Представители из общества с высоким уровнем индивидуализма любят, когда их обслуживают частным образом, с особым личностным подходом. Неудовлетворенные представители из общества с высоким уровнем индивидуализма более склонны озвучивать свою неудовлетворенность, чем представители из коллективистской культуры.

Еще один фактор из теории Г. Хофштеда степень избегания неопределенности – это степень избегания риска или стремления к нему. Индекс отражает степень готовности общества к изменениям. Соотнося данный фактор с гостиничным бизнесом, можно заключить, что гости с высоким уровнем избегания неопределенности (Израиль, Индия) более негативно относятся к непредвиденным ситуациям, жалуются и показывают свое недовольство, если, к примеру, компания не успела оплатить проживание за гостя и работники Reception просят предоставить кредитную карту в качестве гарантии последующей оплаты компанией. Гости с низким избеганием неопределенности (Швейцария) более лояльны. Неоплаченное проживание могут воспринять как временное недоразумение.

Так, Д. Хуанг выявил, что есть значимая связь между национальным характером и формой жалобы (D. Huang, 1996). К примеру, рассматривая особенности культур по теории Г. Хофштеда, можно охарактеризовать Израиль, как страну с низкой степенью дистанции власти, с высокой степенью избегания неопределенности, высокой степенью индивидуализма в обществе и феминностью культуры. В то же время, к примеру, голландская культура характеризуется низкой степенью централизации власти, высокой степенью индивидуализма, слабой степенью избегания неопределенности (готовы к изменениям) и феминностью. Британская культура характеризуется низкой степенью централизации власти, высокой степенью индивидуализма, низкой степенью избегания неопределенности и довольно высокой степенью маскулинности (D. Huang, 1996).

По результатам своего исследования Д. Хуанг обнаружил явное расхождение в формах жалоб гостей разных национальностей. Американские респонденты (индивидуалисты) были более склонны к тому, чтобы прекратить посещать гостиницу, склонны к жалобам на руководство. Японцы же более склонны к «молчаливой реакции» в случае неудовлетворенности сервисом. Также, было выявлено, что по сравнению с израильскими туристами, чья культура более индивидуалистична, турецкие туристы могут быть даже расстроены тем, что им приходиться жаловаться на что-то, показывать свою неудовлетворенность сервисом. Это объясняется фактором индивидуализм-коллективизм. Являясь представителями коллективистского и феминного общества, где забота об окружающих высоко ценится, турецкие туристы могут полагать, что их жалоба может навредить сотруднику в некотором роде.

Актуальной для рассмотрения также является теория Э. Холла пространственно-временные доминанты в кросс-культурной коммуникации. Концепция «культурной грамматики» Э. Холла включает 4 параметра экономической культуры. Рассмотрим 3 параметра, которые могут быть использованы при обслуживании представителей различных культур (E. Hall, 1990)

**Время** – характеризует темп жизни и ритм деятельности.

По способу использования времени культуры разделяются на монохронные и полихронные. В монохронных культурах время распределяется таким образом, что в один и тот же отрезок времени возможен только один вид деятельности. Следовательно, одно действие идет за другим как звенья одной цепи. В культурах этого типа время поддается охвату, то есть его можно экономить, терять, наверстывать, ускорять. Оно является системой, с помощью которой поддерживается порядок в организации человеческой жизни. Монохроническое время линейно, поэтому именно в этом контексте применимы выражения «потратить время», «сэкономить время» и т.д. Данный способ восприятия времени характерен для Северной Америки, Германии, Швейцарии. Также, соотнося данный параметр с представителями японской культуры, выявляется монохронность культуры. Японцы, действительно, распределяют свое время так, чтобы одно действие шло за другим. Ни в коем случае нельзя опаздывать с утренней побудкой японцев, так как одно опоздание может повлиять на следующее действие из запланированного промежутка времени.

В полихронных культурах использование времени происходит таким образом, что в один промежуток времени возможно выполнение сразу нескольких видов деятельности одновременно. В культурах этого типа большую роль играют межличностные, человеческие отношения, и общение с человеком рассматривается важнее, чем запланированный порядок деятельности. Для данного типа время восприятия совершенно нехарактерно четкое соблюдение временных норм и рамок, пунктуальность. Особенно это заметно у представителей арабских культур и латиноамериканцев. Разумеется, знание данной специфики позволяет максимально эффективно выбирать и использовать коммуникативные стратегии с представителями разных культур.

Второй культурный параметр - **контекст.** Для Э. Холла «контекст культуры» несет в себе различные уровни соотношения вербальных и невербальных элементов общения, что представляет наиболее важную проблему межкультурной коммуникации в мультикультурной группе. Выделяются культуры, в которых контекст очень важен, это высоко контекстуальные культуры, и культуры низко контекстуальные, где значение контекста невелико (E. Hall, 1990)

Третий интегральный параметр – **пространство,** характеризует национальную культуру с точки зрения необходимого личного пространства, которое нужно каждому человеку для его нормального существования. Размеры этого пространства зависят от степени близости с теми или иными людьми, от принятых в данной культуре форм общения, от вида деятельности и т.д.

Личному пространству придается большое значение, поскольку вторжение в него обычно рассматривается как покушение на внутренний мир человека. Согласно этому параметру выделяются культуры с относительно небольшим личным пространством и большим личным пространством. Говоря о представителях с большим личным пространством можно упомянуть представителей арабской культуры, где личное пространство очень высоко ценится и не должно затрагиваться работниками гостиницы. Следовательно, степень проявления того или иного фактора зависит от принадлежности к определенной культуре.

 Таким образом, на основании анализа теоретической литературы и источников можно структурировать рассмотренные кросс-культурные факторы (Таблица 1). Данную структуру факторов можно считать теоретической базой дальнейшего исследования.

**Таблица 1. Кросс-культурные факторы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Кросс-культурные факторы** | **Г. Хофштед** | **Э. Холл** |
| Национальные особенностиТрадицииПривычки Образ жизниРелигия, суеверия и предрассудкиКультурный шокЯзык – культура языкаНевербальная составляющая языка: язык цвета, национальный характер | 1. Степень индивидуализма-коллективизма в обществе
2. Степень дистанции власти
3. Степень избегания неопределенности
4. Маскулинность – феминность
 | 1. Контекст культуры
2. Время – темп жизни и ритм деятельности
3. Пространство
 |

Учитывая перечисленные факторы, совершенно очевидно, что любое нововведение в системе обслуживания клиентов сопровождается соответствующей реакцией со стороны персонала. Так, учитывая национальные особенности гостей, работник гостиницы должен быть готов к пересмотру своих стереотипов; учитывая привычки, образ жизни, национальный характер гостей, администратор Reception должен быть толерантным по отношению к своим гостям. Учитывая религию, суеверия и предрассудки гостей, работник должен быть готов принять иные ценности, критически оценивать свое мировоззрение.

Д. Хуанг разработал рекомендации для менеджеров сферы гостеприимства. К примеру, руководители отделов (front-office) могут тренировать своих работников, информировать о том, как и в какой форме гости разных национальностей могут демонстрировать чувство неудовлетворенности качеством обслуживания или жаловаться на работников гостиницы и др. Подобные знания могут позволить самим работникам разрешать проблемы без вмешательства руководства, что позволит менеджерам уделять больше времени иным организационным вопросам (Huang, 1996)

Благодаря подобному подходу можно завоевать доверие клиента. Однако для этого требуется больше времени, чем кажется. Потому что многое зависит от готовности персонала к изменениям условий работы с иностранными гостями - сотрудники должны охотно демонстрировать умение справляться с проблемами так, как этого никто больше не делает ни в одной другой гостинице.

И так, в данной главе была описана актуальность введения кросс-культурной составляющей в стандарты обслуживания, были выделены ключевые понятия и подходы к составу кросс-культурных факторов, были обозначены стратегии обслуживания в сфере гостеприимства, а, также, проанализирована литература и источники о практиках УЧР в гостинице. Таким образом, целесообразно перейти к самому исследованию.

# Глава 2. Методология исследования влияния кросс-культурных факторов на содержание стандартов и практик УЧР в гостинице Novotel Moscow Centre

В данной главе будет поставлена проблема, определены цель и задачи исследования, дана характеристика объекта исследования, сформулированы гипотезы, описаны методы, инструментарий и этапы исследования.

## 2.1. Постановка проблемы, цель и задачи исследования

Выбор гостиницы Novotel Moscow Centre в качестве основного объекта исследования основан на том, что непосредственная работа в данной гостинице позволяет изучить исследуемую проблему изнутри посредствам личного опыта работы и непосредственного контакта с работниками гостиницы.

Этот выбор обусловлен еще и тем, что в гостинице существуют проблемы в системе взаимоотношений с клиентами, несмотря на длительный период существования гостиницы на рынке. Например, имеет смысл ввести иные подходы к привлечению и удержанию клиентов, что позволит организации выйти на новый уровень своего жизненного цикла. Важно отметить, что изменения в обслуживании гостей должны, прежде всего, сопровождаться соответствующими нововведениями в стандартах гостиницы, в частности стандартах УЧР. Это объясняется тем, что любые изменения в обслуживании гостей зависят от качественной работы персонала гостиницы. Следовательно, имеет смысл пересмотреть стандарты и практики УЧР (отбор, адаптация, стимулирование, развитие персонала и др.) гостиницы в связи с влиянием на них кросс-культурных факторов.

**Цель исследования**:

Выявить влияние кросс-культурных факторов на содержание стандартов и практик УЧР в гостинице Novotel Moscow Centre.

**Задачи исследования**

***Исследовательские задачи:***

1. Сформулировать проблему, цель, задачи и гипотезы исследования.
2. Изучить содержание стандартов УЧР в Novotel Moscow Centre (локальные нормативные акты: должностные инструкции, положения о подразделениях, положения о найме, аттестации, обучении, оценке персонала и др.) на предмет отражения в них кросс-культурных факторов.
3. Разработать гайд и провести полуформализованные интервью с работниками гостиницы, отвечающими за вопросы управления человеческими ресурсами.
4. Разработать анкету и провести опрос работников гостиницы.
5. Проанализировать полученные результаты исследования по изучению содержания стандартов УЧР, проведения полуформализованных интервью и анкетирования работников гостиницы.

## 2.2. Объект и предмет исследования

В качестве объекта исследования была выбрана гостиница Novotel Moscow Centre, которая существует на российском рынке гостиничных услуг более 10 лет. Выбор гостиницы NovotelMoscowCentre в качестве основного объекта исследования основан на том, что непосредственная работа в данной гостинице позволяет изучить исследуемую проблему изнутри посредствам личного опыта работы и непосредственного контакта с работниками гостиницы.

Всего в Москве 3 гостиницы Novotel: Novotel Moscow Centre, Novotel Moscow City и Novotel Sheremet`evo. Все три гостиницы принадлежат французской сети Accor. Поэтому, существующие в них стандарты, в т.ч. по УЧР, идентичны.

**Предмет исследования –** кросс-культурные факторы, связанные с особенностями гостей из разных стран, которые должны быть учтены, как в стандартах, так и в практиках УЧР гостиницы **(Таблица 2).**

**Таблица 2. Кросс-культурные факторы: реакция персонала**

|  |  |
| --- | --- |
| **Гости** | **Персонал** |
| 1. Национальные особенности
2. Традиции
3. Привычки
4. Образ жизни
5. Религия, суеверия и предрассудки
6. Культурный шок
7. Язык – культура языка
8. Невербальная составляющая языка: цвет, национальный характер
9. Степень индивидуализма/коллективизма в обществе
10. Степень дистанции власти
11. Степень избегания неопределенности
12. Маскулинность/феминность
13. Контекст культуры
14. Время – темп жизни
15. Пространство
 | 1. Межкультурная чувствительность
2. Открытость
3. Толерантность
4. Готовность пересмотреть стереотипы
5. Принять иные ценности умения адекватно интерпретировать и критически оценивать мировоззрение и деятельность, присущие собственной и иной культуре
6. Невербальные формы

 общения1. Цветовая символика
2. Язык гостеприимства
3. Стратегии коммуникации
 |

В теоретической главе работы уже были приведены кросс-культурные факторы. Их состав был определен в результате изучения теоретических источников и результатов исследований. Как видно из таблицы 2 каждый кросс-культурный фактор, связанный с культурными особенностями гостя, требует соответствующей реакции со стороны работников гостиницы. Такие факторы, как толерантность, «межкультурная чувствительность», открытость, готовность пересмотреть стереотипы и т.д. должны быть включены в стандарты и практики УЧР гостиницы. Описание каждого из перечисленных факторов есть в теоретической главе, в которой также раскрыта специфика использования данных факторов на практике.

## 2.3. Гипотезы исследования

Определим гипотезы исследования:

Было выявлено, что кросс-культурные факторы могут оказывать значительное влияние на содержание практик УЧР в гостинице. Как было уже сказано ранее, некоторые из кросс-культурных факторов могут учитываться персоналом. Однако, совершенно точно, многие из таких факторов не прописаны в стандартах УЧР. Следовательно, целесообразно ввести следующую гипотезу.

**1. Кросс-культурные факторы оказывают влияние на содержание практик УЧР, однако не декларируются в стандартах гостиницы**

На мой взгляд, одной из основных причин игнорирования кросс-культурных факторов в гостинице является непонимание необходимости учета данных факторов в стандартах УЧР работниками отдела персонала или же теми, кто контактирует с гостями не так часто, как, к примеру, работники отдела приема и размещения, ресторана, бара, отдела бронирования или отдела по обслуживанию в номерах. Сами работники могут сталкиваться с определенными проблемами, связанными с обслуживанием иностранных гостей, однако, менеджеры по персоналу готовы внести что-то новое в систему управления персоналом, только если от подобных нововведений будет получена материальная отдача. Следовательно, следующая гипотеза также представляется актуальной для данного исследования:

**2. Осознание необходимости учета кросс-культурных факторов в стандартах и практиках УЧР различается у сотрудников отдела персонала и у работников, имеющих непосредственный контакт с гостями гостиницы**

Внесение изменений в содержание стандартов УЧР должно сопровождаться соответствующими изменениями в практиках УЧР в гостинице. Для наиболее успешной реализации новых стандартов необходимо проведение таких мероприятий, которые были бы приемлемы для большинства сотрудников с учетом их должности, опыта работы в сфере гостеприимства. Подобной практикой (мероприятиями) в системе УЧР гостиницы может служить обучение персонала соответствующим навыкам обслуживания иностранных гостей. Таким образом, можно выдвинуть следующую гипотезу:

**3.Наиболее значимой практикой УЧР, в которой должны учитываться кросс-культурные факторы, для работников гостиницы, имеющих непосредственный контакт с гостями, является обучение персонала (и, прежде всего, проведение кросс-культурных тренингов).**

## 2.4. Методы и инструментарий исследования

Данное исследование можно отнести как к качественному, так и к количественному. Во-первых, потому что, с одной стороны, исследование несет разведывательный и поисковый характер, направленный на понимание исследуемой проблемы и на выявление ее актуальности.

Во-вторых, исследование можно отнести и к количественному, так как одна из его задач – получение количественных данных о реакции респондентов на введение кросс-культурной составляющей в гостинице.

Выбранные методы сбора данных для исследования – анализ документов (изучение стандартов Novotel), полуформализованное интервью и анкетный опрос.

Анализ стандартов Novotel представлял из себя изучение содержания локальных нормативных документов HR-службы на предмет кросс-культурной составляющей.

Для проведения полуформализованных интервью был разработан специальный гайд, включающий 12 вопросов, порядок которых не был строго определен, и зависел от того, насколько подробно и в какой форме респондент был готов отвечать на вопросы (Приложение 6, 7, 8)

Для проведения анкетирования была разработана специальная анкета (Приложение 10). Для анализа полученных данных исследования использовались как количественные, так и качественные методы. Анкета состояла из 4 блоков.

Первый блок – вводная часть – общая информация о респонденте: отдел, занимаемая должность, период работы в гостинице

Второй блок – специфика работы с иностранными гостями: частота взаимодействия, сложности в работе с иностранцами

Третий блок – оценка стандартов Novotel на наличие кросс-культурной составляющей в системе отбора, адаптации, развития, оценки и стимулирования персонала.

Четвертый блок – выявление мнения респондентов о введении кросс-культурной составляющей в стандарты и практики УЧР в гостинице

## 2.5. Этапы проведения исследования

Исследование проводилось в 3 этапа:

- анализ содержания стандартов по УЧР,

- проведение полуформализованных интервью,

- проведение анкетного опроса.

При анализе документов особое внимание уделялось тому, каким образом в документах прописывается (отражается) факт обслуживания гостей различных национальностей. Всего было изучено 90 документов. Среди них:

* + 1. Должностные инструкции
		2. Положения о подразделениях
		3. Процедуры и программы проведения тренингов
		4. Процедуры оценки персонала
		5. Правила трудового распорядка
		6. Нормативные документы компании Accor. (см. Приложение 11).

Задачами проведения полуформализованных интервью являлись:

1. Выявить степень осознания проблемы нехватки кросс-культурной составляющей в стандартах и практиках УЧР работниками различных должностей.
2. Выявить отношение работников к нововведениям в системе обслуживания иностранных клиентов.
3. Определить актуальность выдвинутых гипотез.

Полуформализованные интервью проводились с работниками, а также, руководителями подразделений гостиницы. Список задаваемых вопросов корректировался в зависимости от должности респондента (Приложение 8).

Анкетирование работников гостиницы проводилось в электронном виде. В анкетировании приняли участие сотрудники трех отелей Novotel. Выбор всех трех гостиниц Novotel Москвы был обусловлен тем, что многие бывшие работники гостиницы Novotel Moscow Centre по различным личным причинам на данный момент работают в гостинице Novotel Moscow City или же Novotel Sheremet`evo. Следовательно, включение в выборку работников всех трех гостиниц Novotel в Москве не повлияет на ее репрезентативность. Анкета была направлена работником 5 отделов: отдел приема и размещения, отдел ресторанного обслуживания и бара, отдел продаж и маркетинга, отдел по работе с персоналом, отдел бронирования. Выбор категорий сотрудников был обусловлен частотой непосредственного взаимодействия с иностранными гостями, благодаря чему можно выявить связь между ответами работников и занимаемой ими должностями.

Для анализа документов и результатов интервью использовался качественный метод - контент-анализ. Иными словами, производился поиск ключевых слов и фраз, которые характерны (раскрывают) для тех или иных кросс-культурных факторов, изученных в первой главе исследования.

Для анализа результатов анкетного опроса использовался количественный метод обработки данных в программе Exсel.

Перейдем к описанию характеристики системы стандартов и практик управления человеческими ресурсами в гостинице Novotel Moscow Centre.

# Глава 3. Характеристика системы и практик управления человеческими ресурсами в гостинице Novotel Moscow Centre

Переходя к характеристике системы и практик УЧР в гостинице Novotel Moscow Centre, целесообразно начать с описания самой сети гостиниц Accor в целом.

Корпорация Accor Hospitality – одна из крупнейших гостиничных сетей в мире и самая большая гостиничная сеть Европы. За 46 лет своего существования бренд смог прочно закрепиться в гостиничном бизнесе: сегодня под маркой Accor работает 3 555 отелей в 92 странах мира, с общим количеством номеров равным 455 985. Количество сотрудников корпорации Accor Hospitality на сегодняшний день превышает 160 000 человек[[1]](#footnote-1).

Главный офис компании находится во Франции в Париже. Группа владеет предприятиями (42%), управляет отелями (32%) и работает по системе франчайзинга (26%).

Начиналась цепь с развития транспортной инфраструктуры в окрестностях французского города Лилля. Первый отель будущей цепи Novotel был построен в 1967 году вблизи аэропорта и автомагистрали. Следующие гостиницы сети Novotel также строились в районах транспортных узлов. Это было массовое строительство небольших гостиниц на 60-80 номеров, по 15-20 гостиниц в год. Частью стратегии международной экспансии цепи Accor было продвижение изысканной французской кухни для того, чтобы привлечь местных жителей и компенсировать малую известность бренда. В некоторых отелях доход от продаж в ресторанах достигал 50% общего дохода.

Цепь Accor широко использует различные формы взаимодействия, интегрируя усилия в смежных областях: строит собственные отели, берет отели в аренду, создает совместные предприятия, работает с гостиницами по договору франчайзинга, вводит управление по контракту, интегрирует отели в единую информационную систему с созданием корпоративного сайта.

Гостиничная цепь Accor включает 15 брендов (Приложениие 4). Ежегодная чистая прибыль компании превышает 1 миллиард долларов, а размер продаж находится на уровне 12 миллиардов долларов. В гостиничном подразделении Accor трудится более 160 тысяч человек [[2]](#footnote-2).

В России Accor Group, действуя через дочернюю компанию «Рашэн мэнэджмент хотел кампани», осуществляет управление 15 гостиницами (3 110 номеров) под брендами Novotel (5 отелей), Mercure (3 отеля) и Ibis (7 отелей). При этом число сотрудников сети Accor в России превышает 1 050 человек.[[3]](#footnote-3) По информации группы Accor, практически все открытые ею в России отели демонстрируют очень высокие показатели заполняемости.

Цель Accor: стать европейским лидером по системе франчайзинга и одним из трех ведущих мировых отельных операторов, сохраняя ценности компании и постоянную заботу о людях - клиентах, сотрудниках и местных жителях, и об окружающей среде.

Видение Accorвыражено слоганом**:** "Мы каждый день стремимся сделать все для наших клиентов и сотрудников с улыбкой."[[4]](#footnote-4)

Стратегия Accor направлена на достижение поставленной цели – стать лидером в индустрии гостеприимства, основывается на следующих пунктах:

* Впечатляющий маркетинг.
* Сильная дистрибуция, [возглавляемая accorhotels.com портал (более 8,5 миллиона посещений в месяц).](http://www.accor.com/en/group/accors-strategic-vision.html#c38829)
* [Уникальный оперативный опыт, вытекающий из опыта корпорации Accor.](http://www.accor.com/en/group/accors-strategic-vision.html#c38829)
* [Создание стоимости по управлению активами, которая улучшает эффективность бизнеса корпорации, оптимизирует финансовые показатели и поддерживает рост.](http://www.accor.com/en/group/accors-strategic-vision.html#c38833)
* [Стратегия развития, которая направлена на укрепление лидирующих позиций в Европе сегодня, и наращивание своего присутствия в развивающихся странах - особенно в Азиатско-Тихоокеанском регионе и Латинской Америке, - где Accor уже имеет сильные позиции.](http://www.accor.com/en/group/accors-strategic-vision.html#c38837)
* Ясные, убедительные обещания для своих сотрудников.
* [Развитие устойчивого гостеприимства, реализация программы PLANET 21 – 21 обязательство в области устойчивого развития для всех отелей сети, сотрудников и партнеров, пересмотр обслуживания, участие в социальных и экологических вопросах.[[5]](#footnote-5)](http://www.accor.com/en/group/accors-strategic-vision.html#c38853)

Как считает руководство Accor, ключ к успеху компании лежит в формировании корпоративной культуры, которая связывает сотрудников, несмотря на разницу в возрасте, культуре и позиции в организации. Культура Accor также обусловлена постоянной заботой о людях и приверженностью высоким стандартам. На протяжении почти 45 лет, во всех брендах и регионах менеджеры Accor соблюдают 5 основных ценностей**,** чтобы обеспечить поддержку членам команды**:**

* Инновация - является товарным знаком Accor.
* Дух завоевания - двигатель роста Accor.
* Производительность - является ключом дальнейшего успеха Accor.
* Уважение - является основой всех отношений Accor.
* Доверие - является основой управления Accor.[[6]](#footnote-6)

Брэнд Novotel представляет собой бренд стандартизированных отелей верхнего сегмента среднего класса. Отели Novotel располагаются, преимущественно, в крупнейших мегаполисах мира, бизнес-центрах и туристических направлениях. Также существуют резорт-гостиницы под брендом Novotel, расположенные на популярных курортах.

Первый Novotel был построен во Франции в 1967 году неподалеку от города Лилля и являлся первым отелем с удобствами в номере. В отеле также имелись залы для проведения совещания и встреч, бассейн и парковка. Данный бренд был создан как «выдающийся», потому что его предложение было самым смелым в гостиничном бизнесе 1970-80х годов. Сегодня миссия бренда переделать его в «выдающийся» и дерзкий в среднем ценовом сегменте.

На 2012 год насчитывается 398 отелей под брэндом Novotel в 60 странах мира:

* Европа: 260 отелей в 23 странах
* Азия и Океания: 91 отель в 14 странах
* Северная Америка: 8 отелей в 2 странах
* Южная Америка: 196 отеля в 16 странах
* Африка и Ближний Восток: 146 отелей в 28 странах.[[7]](#footnote-7)

В России бренд Novotel представлен 5 отелями: Новотель Москва, аэропорт Шереметьево, Новотель Москва Центр, Новотель Москва Сити, Новотель Санкт-Петербург Центр, Новотель Екатеринбург Центр.

## 3.1 Особенности корпоративной культуры в гостинице «Novotel Moscow Centre»

Улыбка – наш коллега.Всячески поощряется улыбаться при гостях и коллегах по работе, сделать их центром внимания, признать и поддержать.

* улыбнитесь знаниям: приобретайте навыки и открывайте для себя новые профессии, улучшая свои знания;
* улыбнитесь миру: развивайтесь как личности, независимо от вашей культуры;
* улыбнитесь вашей семье: будьте счастливы в вашей профессиональной и личной жизни.[[8]](#footnote-8)

Интеграция культур. Accor является всемирной группой, руководители которой имеют общую культуру "Esprit Accor", которая объединяет местные культуры.

Разнообразие команды сотрудников и борьба с дискриминацией являются серьезным преимуществом с точки зрения командного духа, привлечения и удержания талантов, инноваций и способности адаптироваться к изменениям. Accor стремится представлять различные этнические, социальные и культурные корни на всех уровнях в компании. В каждой стране менеджеры по человеческим ресурсам отвечают за *проведение политики многообразия***,** предлагая планы действий. Accor призывает к высказыванию идей, которые способствуют разнообразию команд и уважению местной культуры.

Этика менеджмента Novotel базируется на трех элементах:

* Рычаги управления.

Роль лидеров Novotel заключается в осуществлении руководства на основе следующих принципов:

* быть внимательным к мужчинам и женщинам вокруг вас
* непредвзятое отношение к сотрудникам
* поощрение и вознаграждение производительности сотрудников
* поддержка и развитие корпоративного духа - Esprit Accor
* Соблюдение законов и уважение политики страны.
* Реализация политики устойчивого развития (уважение культуры местных жителей).[[9]](#footnote-9)

Социальный диалог.Социальный диалог является ключевым элементом человеческой политики Novotel: стремиться соблюдать конструктивный социальный диалог с гостями, партнерами, коллегами, подчиненными и поддерживать благоприятный социальный климат.

Клиенты сети Novotel: бизнес-туристы – 61%, обычные туристы – 39%. Количество детей посетивших отели за год около 2 млн. Для детей имеются бесплатные кроватки, специальное здоровое меню, дети до 16 проживают с родителями и завтракают бесплатно.

Девиз отелей бренда Novotel: «Отдохнуть и восстановить силы».

Позиционирование на рынке**:** гостиничный бренд среднего класса, который предлагает рациональный выбор качества, определенных стандартов и комфорта по приемлемой цене. Novotel располагается между высококлассным сегментом и экономичным вариантом, поэтому его следует рассматривать как выбор, обеспечивающий сочетание двух сегментов: эмоций и адекватности цен.

Цель бренда Novotel - стать рекомендуемым отелем в средней ценовой категории для гостей, партнеров и сотрудников.

Стратегия Novotel заключается в следующих пунктах, разделяемых гостями, партнерами и персоналом:

1) воображение (значимые вдохновения, творчество, энтузиазм, положительная энергия);

2) уважение (взаимное расположение, искренние отношения, социальная и экологическая ответственность);

3) прагматизм (эффективность, адаптивность, правильный баланс между удовольствием и ценой);

4) удовольствие (удовольствие, постоянное участие в процессе, разделение).[[10]](#footnote-10)

 «Novotel Moscow Centre» - 4-звездочный отель, построен в 2002 году, подходит и для деловой поездки, и для отдыха. Он удобно расположен в деловой части города, в 10 минутах на метро от Красной площади.

Как и большинство отелей компании Accor Novotel Moscow Centre не принадлежит компании как таковой, а находится под управлением этой компании. Юридическим лицом, которое владеет сооружением и имуществом является компания ООО «Евроспортфинанс». Номерной фонд гостиницы Novotel Moscow Centre состоит из 255 номеров различной категории и включает в себя 4 номера для людей с ограниченными физическими возможностями и номера для семейных пар с детьми.

Система управления в Novotel Moscow Centre – функциональная, каждое из структурных подразделений имеет свое строение, задачи и обязанности. Следовательно, каждое подразделение отвечает за выполнение определенных видов деятельности. Благодаря имеющейся структуре управления в гостинице высокая компетентность специалистов, которые отвечают за выполнение конкретных функций, избегается дублирование в выполнении задач.

К недостаткам подобной структуры в гостинице можно отнести – сложность в коммуникациях между различными функциональными службами. В рамках одного и того же отдела у исполнителя может быть несколько руководителей, вследствие чего, происходит снижение ответственности за исполняемую работу. Но, последнее очень часто зависит от самого работника, считает ли он нужным и уместным игнорировать указания одного руководителя и подчиняться указаниям второго.

 Поскольку данная работа посвящена изучению влияния кросс-культурных факторов на стандарты и практики УЧР в Novotel Moscow Centre, необходимо рассмотреть особенности работы службы персонала в гостинице, а также описать основные практики работы с персоналом: отбор, оформление, адаптация, стимулирование, развитие.

На данный момент в отделе по работе с персоналом гостиницы работают 2 человека: HR-менеджер и HR-специалист.

##  Привлечение и отбор персонала в гостинице Novotel Moscow Centre

Персонал Novotel всегда был основой бренда с момента его открытия. Бренд стремится развить чувства гордости за свою работу и принадлежности сети среди сотрудников: Novotel является местом обучения, профессиональных достижений и открывает множество возможных путей развития карьеры.

Корпоративная культура основывается на развитии индивидуальности и потенциала каждого сотрудника, что является основой всех проектов бренда, политик управления персоналом и действий менеджеров.

Accor является привлекательным работодателем на рынке труда:

* всемирно известный бренд Accor,
* мощный веб-сайт AccorJobs, доступный на 12 языках и в версиях для 18 стран, который совершенствуется с каждым годом,
* 20 000 рабочих мест и стажировок, 100 должностей предлагаются в 92 странах.
* активное присутствие в социальных медиа, таких как Facebook, Twitter, VKontacte, LinkedIn и YouTube.

В 2012 году создан AccorJobsFacebook, страница, где отели сети могут размещать свои предложения работы.

Найм персонала в Novotel Moscow Centre проходит в 3 этапа:

1. Поиск и привлечение кандидатов
2. Отбор кандидатов
3. Оформление на работу, кадровый учет

Организационная структура деятельности Accor требует полностью децентрализованный процесс набора персонала. Поэтому в компании создан Устав, в котором излагаются основные правила и методы, которые должны соблюдать HR-службы гостиниц в течение всей процедуры отбора персонала для обеспечения эффективности, гарантируя равенство и соблюдение правил.

Планированием персонала в гостинице занимаются руководители структурных подразделений совместно с менеджером по персоналу. Первоначально руководитель определенного структурного подразделения посылает запрос в отдел кадров о том, что в отдел необходимо нанять работника, затем менеджер по персоналу совместно c генеральным директором определяет насколько отсутствие человека на той или иной должности влияет на деятельность организации в целом.

В случае, если необходимость в найме работника подтвердилась, отдел по работе с персоналом начинает заниматься поиском и привлечением кандидатов на позицию.

**Поиск и привлечение кандидатов**

Отдел по работе с персоналом использует как внутренние источники привлечения персонала, так и внешние. К внешним источникам относятся: поиск через своих сотрудников (знакомых), дни открытых дверей, дни карьеры, набор в профильных учебных заведениях, интернет (социальные сети, кадровые агентства). К внутренним источникам привлечения относятся: ротация, обучение, повышение квалификации.

Наиболее распространенными источниками привлечения персонала для Novotel Moscow Centre являются внутренние источники. Прежде чем производить внешнее привлечение, отдел кадров информирует руководителей подразделений о том, что в том или ином отделе открыта вакансия. Руководители подразделений (в том числе и других отелей сети), со своей стороны, интересуются у своих подчиненных о том, есть ли у кого-либо желание перейти в другой отдел, интересна ли кандидатам та или иная вакансия. Если кто-то изъявляет желание перейти работать в другой отдел, в первую очередь, данному кандидату дают возможность ознакомиться с обязанностями на новой должности. Также, для того, чтобы окончательно определиться, справится работник с работой или нет, ему предлагают поработать в новом для него отделе на протяжении одной недели. В случае если одной недели недостаточно, срок продлевается до двух недель.

Таким образом, предпочтение отдается внутренним источникам привлечения персонала. Если работник отказывается переходить на новую должность, он продолжает работать на предыдущей должности.

Следующим этапом в привлечении персонала в Novotel Moscow Centre является поиск кандидатов посредствам внешних источников. Процесс привлечения персонала из внешних источников более длительный. Безусловно, длительность поиска зависит от того, на какую должность производится поиск кандидата.

После того, как принято решение о том, что поиск кандидата будет производиться из внешних источников, осуществляется поиск кандидатов. Менеджер по персоналу осуществляет поиск кандидатов с помощью всех доступных внешних источников привлечения (прежде всего, рассматриваются резюме кандидатов, отправленные соискателями на сайт компании Accor: <https://jobs.accor.com>, кроме того, делаются предложения сотрудникам конкурирующих отелей). Однако, поиск кандидата осуществляется не только менеджером по персоналу, но и руководителем подразделения. Руководитель подразделения занимается в основном поиском кандидата через своих сотрудников (знакомых). Всей остальной частью поиска занимается менеджер по персоналу.

**Отбор кандидатов**

 Резюме отобранных кандидатов менеджером по персоналу передаются руководителю подразделения. Впоследствии руководитель подразделения производит дальнейший отбор, занимается предварительным изучением информации о кандидате, проверяет, насколько кандидат соответствует формальным требованиям вакантной должности, проводит телефонное интервью, готовит вопросы для собеседования совместно с менеджером по персоналу.

После того, как все кандидаты проходят телефонное интервью, кандидат приглашается на предварительное собеседование. В зависимости от того, на какую должность принимается кандидат, предварительное собеседование может проводиться либо руководителем подразделение, либо менеджером по персоналу. Как правило, руководитель подразделения сам проводит собеседование (если рассматриваемый отдел – это отдел приема и размещения, отдел бронирования, отдел F&B).

К примеру, для кандидата в отдел продаж собеседование проводит первоначально менеджер по персоналу, и только после прохождения предварительного интервью кандидат может быть приглашен на отборочное интервью.

Рассмотрим подробнее этапы прохождения интервью для кандидатов в отдел приема и размещения. После того, как кандидат проходит предварительное интервью, назначается день, когда он может придти на отборочное интервью. Чаще всего, например, для кандидатов в отдел приема и размещения отбор состоит всего из двух этапов: предварительное собеседование и отборочное (последнее есть одновременно и протокольное интервью). Предварительное собеседование проводит начальник отдела приема и размещения. Отборочное (протокольное) проводится совместно с Генеральным менеджером гостиницы.

Собеседование на позиции в вышестоящие отделы (бронирование, продажи и маркетинг) занимает более длительный период. Предварительное интервью может проводить как руководитель подразделения, так и менеджер по персоналу. Отборочное (профессиональное интервью) проводит руководитель подразделения совместно с прямым руководителем кандидата (если должность кандидата предполагает линейное подчинение).

Подтверждающее интервью проводится Генеральным менеджером совместно с руководителем подразделения.

**Оформление на работу и кадровый учет** состоит из следующих стандартных этапов:

* Заключение письменного трудового договора
* Уточнение даты вступления в силу трудового договора и даты выхода на работу
* Указание дополнительных условий трудового договора (испытательный срок и др.)
* Прием на работу оформляется приказом (распоряжением), изданным на основании заключенного трудового договора (ст. 68 ТК РФ)
* Приказ (распоряжение) о приеме на работу объявляется работнику под расписку не позднее трех дней со дня фактического начала работы[[11]](#footnote-11)

## 3.3 Адаптация персонала в гостинице «Novotel Moscow Centre»

Приветствие и адаптация нового сотрудника является одной из важнейших управленческих обязанностей. По этой причине, каждый новый сотрудник участвует в процедуре интеграции к сети Accor, а также бренду Novotel и самому отелю «Novotel Moscow Centre», узнает процессы, связанные с работой на новой должности.

Каждый новый человек будет ознакомлен с историей корпорации Accor, ее деятельностью, брендами, профессиями, преимуществами работы в данной сети отелей.

Процедура Accor-интеграции состоит из 3 важных этапов для каждого нового сотрудника, вошедшего в состав группы отелей Accor.

1-й этап:*Первые дни в Accor*

*День первый:*

* знакомство нового работника с коллегами отдела
* приветствие нового сотрудника менеджерами Novotel Moscow Centre
* введение в работу - проведение обучающих мини-тренингов руководителем подразделения
* информирование о работе отдела, работа на нижних позициях отдела в качестве вводных тренингов
* информирование об организационной структуре Novotel Moscow Centre
* знакомство с рабочим местом и должностными обязанностями, с системой оплаты труда и социальным пакетом, льготами, получаемыми сотрудником благодаря работе в отеле Novotel Moscow Centre

*Первый месяц:*

* знакомство с внутренними нормативными документами организации,
* знакомство со спецификой работы, знакомство с возможными ситуациями на работе, ознакомление с требованиями к обеспечению качества работы,
* прохождение тренингов и обучения в соответствии с занимаемой позицией,
* электронное обучение "Добро пожаловать в Accor", чтобы открыть для себя Novotel Moscow Centre,
* тренинги - знакомство с сетью отелей Accor, ее историей, брендами, в частности, с брендом Novotel, структурой отеля Novotel Moscow Centre.

2-й этап**:** После первого месяца работы организуется день всех новых сотрудников организации, чтобы рассмотреть, насколько успешно они влились в коллектив, адаптировались ли к режиму и ритму труда, какой опыт приобрели. На подобном собрании в конкретно отведенный день присутствуют руководители подразделений, информируя менеджера отдела персонала и Генерального менеджера об уже проделанной работе новых сотрудников, о том, кто больше всего себе зарекомендовал в качестве инициативного и способного справляться с обязанностями работника.

3-й этап**:** Получение сотрудником после 6 месяцев работы в компании карты - Carte Bienvenue, являющейся символом принадлежности к сети Accor, получение медицинской страховки, и возможность взять первый отпуск после 6 месяцев работы. Также, работник может воспользоваться специальными ценами и предложениями корпорации Accor и ее партнеров.

Адаптацией персонала в гостинице «Novotel Moscow Centre» занимаются:

* непосредственный руководитель нового сотрудника
* менеджеры по обучению и тренингам
* и даже коллеги.

Одной из сильных сторон в системе и практиках управления персоналом в Novotel Moscow Centre является именно адаптация персонала. Прежде чем предоставлять услугу, удовлетворять потребности потребителя сферы услуг, необходимо, чтобы, прежде всего, сам работник был удовлетворен условиями работы. И только если сам работник «счастлив», то и гость будет доволен.

В Novotel Moscow Centre первыми, кто занимается адаптацией персонала, является персонал гостиницы, и только потом – руководитель подразделения. Приходя на новое рабочее место, мы чувствуем дискомфорт даже от того, что, к примеру, не знаем, с кем можно пообедать, за какой стол сесть; от того, что не знаем, как обращаться к коллегам – на «ты» или на «вы» и др.

Именно благодаря коллегам, новый работник не закрывается в себе, поскольку с ним знакомятся все, проявляют интерес, спрашивают про прошлое место работы или же про то, в каком ВУЗе учится он. Каждый пытается больше уделять времени новому коллеге, приглашая сами его/ее на обед, ужин и т.д. Работники Novotel Moscow Centre действительно искренне относятся и к гостям, и к коллегам, всегда готовы помочь не только по работе, но и, если есть необходимость, в личных делах как гостей, так и сотрудников. При возникновении разногласий с гостем работники не оставляют своего коллегу в одиночку разбираться с возникшей проблемной ситуацией, а, наоборот, всегда посодействуют наиболее быстрому решению проблемы.

Безусловно, руководители подразделений также занимаются адаптацией персонала. Они обучают техникам работы в гостинице, проводят вводные тренинги, а также следят за качеством выполнения обязанностей нового работника.

Для того, чтобы новый работник адаптировался полностью, через 3 недели он должен пройти серию тренингов «Moveup». Каждый из таких тренингов имеет свою тематическую направленность, к примеру, Moveup 1 – это вводный тренинг – стандарты Accor, Moveup 2 – стандарты Novotel, миссия организации. Moveup 3 – построение отношений с гостями и т.д.

## 3.4 Система стимулирования персонала в гостинице Novotel Moscow Centre

В гостинице существуют следующие способы стимулирования персонала.

*Организационное стимулирование*

* Возможность проходить обучение и тренинги, организуемые Novotel
* Организация современного, качественно технически оснащенного рабочего места для сотрудников
* Возможности профессионального роста
* Введение статуса «лучший работник месяца»
* Расширение прав и возможностей работников, возможность самостоятельно принимать решения, брать на себя ответственность
* Мотивация международной мобильности в разных профессиях. Организовано сопровождение сотрудников международного проекта мобильности. Правила международной мобильности определены для всей группы Accor, включают, например, оплату расходов, временное жилье по прибытии и т.д.

Команда, предназначенная для международной мобильности и эмиграции, была создана в отделе кадров. Миссия этой команды состоит в том, чтобы сопровождать мобильных сотрудников в их профессиональном проекта за рубежом: до, во время и после их профессионального путешествия в мир Accor.

Эта миссия включает в себя оказание помощи местным менеджерам по выявлению и поиску сотрудника с профилем соответствующего их требованиям.

Интернет-сайт, доступный всем работникам, содержит полезную информацию, которая поможет подготовить свой международный проект мобильности (формальности, контрольный список, руководства страны и т.д.).[[12]](#footnote-12)

*Негативное стимулирование*

Как правило, к формам негативного стимулирования относятся: лишение премий, устный выговор либо разговор с руководителем подразделения. Но, в основном, в Novotel Moscow Centre, действительно, работают те сотрудники, которые полностью отдаются выполняемой работе, их старание видно невооруженным глазом. Таким образом, гости, даже если не удовлетворены оснащением гостиницы, не могут оставаться равнодушными, видя искреннее отношение работников.

*Натуральные стимулы:*

* Скидки на проживание в отеле, сети отелей, возможность проживания членов семьи и друзей по специальной программе F&F – friends and family
* Бесплатное питание
* Бесплатное посещение фитнес-зала
* Предоставление автомобиля для поездки домой, если пришлось уйти с работы ночью или оплата такси
* Подарки на праздники, дни рождения, при выражении благодарности
* Социальный пакет

*Патернализм*

* Дополнительное социальное и медицинское страхование, бесплатное прохождение определенных процедур у врачей
* Создание доверительных отношений в коллективе, дружеское общение между сотрудником и непосредственным руководителем
* Сервировка стола для именинников в конце каждого месяца
* Сервировка стола для работников отдела бронирования в случае, если объем продаж превышает аналогичный показатель за предыдущий месяц или полугодие
* Официальная благодарность работникам отдела продаж за расширение базы клиентов путем заключения договоров с новыми компаниями
* Создание ощущения «отель-семья»

*Денежная мотивация*

* Премии за хорошую работу, за выполнение показателей KPI
* Выплата % по итогам квартала, года
* Повышение заработной платы
* Продажа номера люкс от стойки – оплата рабочего дня в двойном размере

*Моральное стимулирование*

* Привлечение к социальной ответственности (совместные субботники, корпоративы, проведение футбольных игр между командами каждой гостиницы)
* Признание эффективных, талантливых сотрудников

*Компенсационный пакет для менеджеров гостиницы*

Novotel Moscow Centre обеспечивает своих менеджеров, начиная с первого уровня, привлекательным компенсационным пакетом. Для обеспечения **конкурентоспособности** этих компенсационных пакетов, на местных рынках труда регулярно проводятся исследования специализированными компаниями, которые определяют насколько данный пакет персонализирован и мотивирует руководителей, начиная с первого уровня управления.

**Компенсационный пакет** включает в себя **переменную часть**, которая связана с производительностью руководителей. Этот бонус зависит от достижения личных и коллективных целей, вклада в успех группы: **индивидуализированное повышение заработной платы,**  вознаграждение за приобретение новых **навыков и опыта.**

*Привлечение к совладению и участию в управлении*

* **Участие в создании стоимости.** Каждый сотрудник участвует в создании стоимости компании через конкретные действия, адаптированные к каждой стране. С 2000 года Accor реализовал (почти в 30 странах, законодательство которых допускает это) мотивирующую систему для сотрудников под названием "Действия в Accor", которая позволяет сотрудникам сети Accor приобретать акции корпорации Accor на льготных условиях. К концу 2010 года, эта система позволила 19 242 сотрудникам стать группой акционеров, владеющих 1,08% акционерного капитала.
* Предоставление сотрудникам свежей информации об отеле/ сети отелей, планирующихся мероприятиях
* Предоставление ежедневного/еженедельного отчета о проделанной работе.
* Возможность самостоятельно зайти на сайт отеля под своим логином и прочитать всю интересующую информацию.

## 3.5 Развитие персонала в гостинице «Novotel Moscow Centre»

Открытие новых рубежей в управлении человеческими ресурсами является одной из важнейших задач, которую ставит перед собой сеть Accor: «мы должны совершенствоваться, чтобы нанимать и удерживать сотрудников».  Чтобы справиться с этой задачей Accor разрабатывает пути карьеры и активную программу обучения.

Корпорация использует в обучении сотрудников более 150 курсов, 17 Академий сети Accor, расположенных в разных частях земного шара, использует новаторские методы обучения, что делает школы сети лучшими в мире отелей.

Обучение и развитие навыков  сотрудников – основа кадровой политики компании.

Сотрудники Accor пользуются широким спектром возможностей для развития своих навыков и карьеры, в том числе программами международной мобильности, проверки приобретенного опыта, курсами повышения квалификации, такими как «Международное гостеприимство».

Программа управления, предложенная с 1997 года, в сочетании со школой гостеприимства ESSEC помогает создать пул международных менеджеров, готовых взять на себя новые обязанности в операционной краткосрочной и среднесрочной перспективе. Так, 27 сотрудников, которые завершили программу в 2012 году, были в возрасте от 26 до 48 и представляли 17 различных национальностей. Треть из них были женщины.

Другой ресурс, используемый для продвижения карьеры менеджеров - международные онлайн-приложения, разработанные для всех вакансий.

Программа Distribution Excellence (DEX) в первую очередь предназначена для менеджеров отеля и финансовых менеджеров. Программа помогает менеджерам отеля понять основные вопросы и проблемы, возникающие в каналах распределения и методах бронирования номеров, разработке стратегии и тактических задач.[[13]](#footnote-13)

Accor берет на себя обязательство обеспечения сотрудников по меньшей мере одним учебным курсом в год, благодаря сети Accor Академия, состоящей из 17 академий.

Accor Академия - сеть из 17 кампусов по всему миру, которые предлагают обучение во всех аспектах гостеприимства, приобретение соответствующего опыта и рабочих мест. На курсах может присутствовать любой сотрудник Accor, независимо от должности, происхождения, образования, положения в компании или стажа. Все отели, находящиеся в собственности, аренде или управляемые Accor или франчайзинговые отели Accor, имеют доступ к курсам, которые могут быть специально приспособлены к потребностям структуры управления каждого отеля.

**Основная задача академии Accor – подготовка сотрудников для безупречного качества обслуживания**. Чтобы добиться этого, Accor берет на себя обязательство обучать своих сотрудников и предоставить им возможности роста на протяжении всей своей карьеры, благодаря постоянному развитию их компетенций.

Одно из основных требований для работы в отеле – знание одного или нескольких иностранных языков, так как около 50% постояльцев – иностранцы. Все сотрудники «Novotel Moscow Centre»проходят специальную тренинговую программу Novotel Service Attitude. Кроме того, каждый сотрудник проходит ряд тренингов и обучение, в соответствии с занимаемой должностью. Обучение обычно на местах просто, или же сотрудника могут отправить в другой регион России. Постоянно есть возможность проходить тренинги в разных отделах, чтобы знать, как в них обстоит работа, и что вообще происходи в гостинице.

**Управление карьерой.** Сеть Accor дает своим сотрудникам возможность быстрого карьерного роста. Каждый сотрудник, обладающий достаточной мотиваций, развивая свои навыки и компетенции, может быстро перейти на ответственные посты.

* Почти 90% менеджеров получили свои рабочие места за счет повышения
* Проводится оценочное интервью со своим руководителем на регулярной основе (каждый год), чтобы подвести итоги, обсудить возможности продвижения
* Есть возможностьизвлечь выгоду из развития карьеры через изменение функций**:** перемещения в другие отделы, смены профессии или страны, оставаясь в Accor.
* Вакансии и описание почти 100 профессий доступны для каждого сотрудника на Accorjobs- интернет-портале HR.[[14]](#footnote-14)

**Кадровый резерв**

Безусловно, в Novotel Moscow Centre есть группа работников, которых можно отнести к кадровому резерву организации. Представители кадрового резерва всегда «на виду» у руководства. Кадровый резерв – ценные сотрудники организации. В случае если в гостинице происходят какие-либо перемещения, увольнения на достаточно значимых позициях, прежде всего, рассматриваются кандидаты из кадрового резерва, поскольку такие работники наиболее компетентны и опытны, обучение для них наиболее профессионально-ориентированное.

В кадровый резерв гостиницы могут входить: руководители подразделений, линейные руководители. Как правило, на таких должностях невысокая текучесть кадров. В Novotel Moscow Centre в состав кадрового резерва могут входить: ночные аудиторы, старшие работники смены или shift лидеры, начальник отдела приема и размещения, заместитель начальника отдела приема и размещения, директор F&B, заместитель директора F&B, старший повар, руководители цехов (холодного, горячего и т.д.), начальник отдела бронирования, супервайзер отдела бронирования, начальник отдела продаж (salesmanager), менеджеры направлений (корпоранты, групповые координаторы, менеджер по конференц-залам/банкетная служба) и т.д.

Для обоснования состава кадрового резерва можно привести пример перемещений в рамках гостиницы среди сотрудников, которые входят в кадровый резерв. Примером может быть переход ночного аудитора на позицию начальник отдела бронирования, переход заместитель начальника службы приема и размещения на позицию начальник службы приема и размещения, супервайзер отдела бронирования – переход в отдел продаж и маркетинга на позицию группового координатора и т.д.

Одна из программ обучения в сети Novotel "Move Up" состоит из 6 этапов :

• Welcome, шестимесячный процесс обучения,

• Itineraires, трехступенчатая сертификация, учебный курс,

• Globe-Trotter, интенсивный двухлетний модуль для обучения на начальника отдела,

• GM Pass, индивидуальная программа развития на один год, чтобы узнать профессию hotel general manager,

• Visa Novotel, возможность для лучших сотрудников получить опыт работы за пределами своей страны,

• Novotel Services Attitudes, чтобы передать философию обслуживания бренда[[15]](#footnote-15).

В рамках программы обучения и адаптации персонала необходимо введение курсов английского языка для стимулирования сотрудников и повышения их компетентности в сфере услуг.

Безусловно, в системе обучения персонала есть и свои недостатки. Недостатком системы обучения сотрудников Novotel Moscow Centre является то, что в гостинице не предоставляется возможность обучать иностранный язык в рамках организации. В гостинице за последние 2 года сменились 3 Генеральных менеджера. Первый из перечисленных – испанец, второй – из России, третий – француз. Поскольку часто Генеральными менеджерами выступают экспаты, работникам приходится «перестраиваться». Однако, проблема не том, что часто меняются Генеральные менеджеры, а в том, что 80% заезжающих гостей – это иностранцы, с которыми необходимо вести хоть и незначительный, но, все-таки, диалог сотрудникам housekeeping, roomservice, банкетной службы. Незнание ключевых фраз делает работника менее уверенным в себе. Таким образом, в целом система управления персоналом достаточно эффективна. Но, существуют некоторые недостатки в системе обучения персонала.

В начале 2013 года сеть Novotel запустила программу лояльности для своих гостей «You». Цель новой программы “YOU: наша цель – ваше удовольствие**”** - обеспечить наиболее комфортное и качественное проживание гостей во всех отелях сети Novotel.

Программа предусматривает активное участие всех сотрудников в улучшении качества предоставляемых услуг, предоставление им большей самостоятельности и более высокую ответственность персонала. Программа включает уникальную систему мероприятий, в числе которых специальное обучение сотрудников отелей специалистами HR и операционного отделов, регулярный мониторинг уровня удовлетворённости клиентов. Перед запуском программы все генеральные директоры и сотрудники отелей Novotel проходят специальное обучение. Планируется, что к концу 2014 года программа будет запущена во всех отелях Novotel.

Тренинг по программе «YOU» проводит заместитель Генерального менеджера. В некоторых гостиницах ACCOR данная программа имеет более жесткие условия исполнения. Так, в Novotel Moscow Centre на запросы клиента должен отвечать дежурный менеджер, в остальных гостиницах запрос/жалоба клиента должны быть решены в течение 15 минут, иначе, гостиница должна вернуть деньги гостю. Как показывают исследования ACCOR, подобные программы действительно улучшают качество предоставления услуг, повышается лояльность клиентов. Программа «You» должна была быть введена еще в июле 2013 года, однако ее введение перенесли на 2014 год. Подобная программа предполагает полную готовность всех сотрудников организации к ее введению и исполнению. Руководством было принято решение о том, что гости должны быть максимально осведомлены о программе. Таким образом, ее введение было перенесено, так как необходимо, к примеру, подготовить новые специально направленные на программу «You» ключи к номерам, стенды в лифтах и т.д. Безусловно, данная программа является преимуществом в достижении конкурентной стратегии.

Однако недостатком данной программы является недоработанная система стимулирования персонала. Программа предполагает большую отдачу в работе, повышенную стрессоустойчивость, поскольку работникам придется слушать только жалобы гостей и реагировать на эти жалобы незамедлительно. Более того, поскольку программа предполагает также материальное возмещение убытков гостя, то тот работник, из-за которого сложилась проблемная ситуация, должен сам расплачиваться за свои оплошности. В таком случае, многие работники будут не готовы нести материальную ответственность, и, и возможно, текучесть кадров вследствие чего будет расти.

 Таким образом, видно, что компания Accor развивается быстрыми темпами. Брэнд Novotel раскрывает свой потенциал, в том числе и в управлении человеческими ресурсами по всему миру, в том числе и в России.

Для того, чтобы проведение тренингов было наиболее эффективным, необходимо установить обратную связь с работниками, проводя оценочные тренинги или тестирования по тематике важности проведения тренингов. Можно проводить анонимные опросы работников по эффективности и обоснованности проведения таких тренингов. Таким образом, проведение тренингов не будет необоснованным и бесполезным, а, наоборот, подкрепленным положительными отзывами самих работников.

Рекомендацией по введению программы «YOU» является улучшение, расширение системы стимулирования персонала. Как описывалось выше, внедрение, а тем более, исполнение стандартов подобной программы требует большей стрессоустойчивости, профессионализма и готовности полностью отдаваться работе. Необходимо ввести определенную систему материального и нематериального стимулирования в рамках данной программы. К примеру, если тот или иной менеджер справляется с запросом, максимально удовлетворив потребность гостя и сохраняя его лояльность, то возможно введение премии в виде материального поощрения.

Более того, тренинги должны проводиться именно специально обученными людьми, а не теми, кто якобы в данный момент просто готов провести этот тренинг.

Как было описано выше, в Novotel Moscow Centre существуют программы тренингов, направленных на то, чтобы работник максимально окунулся в атмосферу Novotel, полностью приняв и осознав стандарты организации. Были также приведены примеры ситуационных тренингов, направленные на разрешение конфликтных ситуаций с гостями. Однако, проведение подобных тренингов актуально больше для тех, кто непосредственно взаимодействует с гостями, кто изо дня в день с ними встречается, помогает разрешать ситуации, общается с коллегами из других отделов в случае необходимости. Подобные тренинги должны посещать абсолютно все сотрудники, что не является максимально успешной формой донесения цели тренинга. Часто работники housekeeping, ресторана не понимают, как они могут применить полученные знания в работе, считают участие в тренингах бесполезной тратой времени. Это является, безусловно, минусом в организации мероприятий по обучению и адаптации сотрудников.

Такое не должно происходить, в особенности, в таких организациях, в которых ключевым ресурсом является работник.

## 3.6 Оценка персонала в гостинице «Novotel Moscow Centre»

В Novotel Moscow Centre оценка персонала проводится в год 2 раза, в зависимости от срока работы в гостинице. В первый год работы персонал оценивается на знания тренингов, посещенных за год. Подобная оценка персонала позволяет проверить, насколько работники усвоили информацию, представленную им на тренингах. Оценка проводится в виде тестирования. Тестирование проводится в каждом отделе. Специалисты отдела по работе с персоналом приносят необходимое количество экземпляров теста в отдел. Тестирование занимает около 20 минут. Содержанием могут быть как тестовые вопросы, так и открытые (к примеру, вопросы на знание стандартов Novotel). В случае, если работник не присутствовал на тестировании по уважительной причине, у него есть также возможность пройти электронное тестирование в электронной программе тренингов ACCOR.

Во-вторых, есть еще один способ оценки работы персонала в Novotel Moscow Centre, ежегодная оценка Appraisal. Целью данной формы оценки является не проверка знаний работника, а его отношение к стратегии управления персоналом, к условиям труда. У работника есть возможность высказаться: чувствует ли он, что способен на большее, но текущая должность не позволяет ему раскрыться полностью.

В Novotel Moscow Centre также проводятся специальные ситуационные тренинги, которые позволяют: определить степень эффективности коллективной работы персонала, выявить способность быстро реагировать на запросы гостей, оценить способность работника правильно понимать сообщения своих коллег о происходящем в гостинице или же с конкретным гостем и т.д.

 Таким образом, в результате поэтапного описания системы управления человеческими ресурсами гостиницы Novotel Moscow Centre подтвердилась актуальность перенесения исследуемой проблемы на объект исследования, были описаны основные методы и этапы исследования, а также, сформулированы гипотезы. Для последующей проверки гипотез представляется целесообразным перейти к результатам исследования.

# Глава 4. Анализ результатов исследования

В данной главе будут представлены результаты исследования. Во-первых, будут приведены и проинтерпретированы результаты изучения содержания стандартов по УЧР Novotel. Во-вторых, будут представлены результаты полуформализованных интервью и анкетирования сотрудников гостиницы. Также, будут проверены выдвинутые гипотезы исследования. В заключение главы будут разработаны рекомендации по усовершенствованию содержания стандартов и практик УЧР в Novotel Moscow Centre с учетом кросс-культурных факторов.

## Результаты анализа содержания стандартов УЧР Novotel

Как уже отмечалось в главе 2, на первом этапе исследования был проведен анализ локальных нормативных документов гостиницы, регламентирующих вопросы управления персоналом. Полный перечень изученных документов представлен в Приложении 11. Изучались документы на предмет отражения в их содержании кросс-культурной составляющей. Поскольку гостиницы Novotel являются гостиницами международной сети, кажется совершенно очевидным, что в локальных нормативных документах по УЧР должны быть прописаны стандарты, в соответствии с которыми работники гостиницы должны выполнять свои обязанности. Система управления персоналом должна быть построена таким образом, чтобы при приеме на работу кандидаты заранее были готовы к тому, что будут регулярно взаимодействовать с представителями различных культур. Система адаптации персонала должна включать такие тренинги, которые бы помогали новым работникам справляться с обязанностями на первоначальном этапе работы с гостями из разных стран. Также отдел по работе с персоналом должен проводить соответствующие мероприятия, стимулирующие работников на более клиентоориентированное обслуживание представителей разных культур.

Однако, к сожалению, в результате изучения содержания предоставленных локальных нормативных документов по УЧР, в них практически не было выявлено кросс-культурной составляющей.

Начнем со стандартов отбора персонала в гостиницу. На этапе отбора важно выявить, имеет ли кандидат необходимые компетенции и навыки по обслуживанию иностранных гостей: владеет ли он иностранными языками, интересуется ли иными культурами, знает ли национальные особенности представителей разных культур? Безусловно, если кандидат способен соответствовать ожиданиям представителей разных культур, то данный навык для кандидата является преимущественным, но не обязательным, поскольку важнее не наличие навыка, а желание со стороны кандидата его приобрести. Далее приведена таблица, в которой отражены те факторы, которые учитывает работник отдела персонала при проведении собеседования, например, для кандидатов в отдел приема и размещения (Таблица 3).

**Таблица 3. Критерии отбора администраторов отдела приема и размещения**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | **Неуд** | **Слабо** | **Удовл** | **Хорошо** | **Отлично** |
| **Критерии/оценки** |   |   |   |   |   |
| Соответствующий проф. опыт |   |   |   |   |   |
| Соответствующее образование |   |   |   |   |   |
| Речь |   |   |   |   |   |
| Внешний вид |   |   |   |   |   |
| Реакция |   |   |   |   |   |
| Энтузиазм |   |   |   |   |   |
| Инициатива, лидерские качества |   |   |   |   |   |
| Мотивация |   |   |   |   |   |
| Английский язык |   |   |   |   |   |
| 2-иностр. язык |   |   |   |   |   |
| 3-й иностр. язык |   |   |   |   |   |

Как видно из Таблицы 3, кросс-культурные факторы проявляются здесь только на уровне проверки знания иностранных языков, но кандидат не оценивается на знание культурных особенностей представителей разных национальностей и т.д., что является определенным недостатком в системе отбора персонала. Косвенным учетом кросс-культурных факторов в критериях отбора персонала можно считать также наличие критерия оценки «Мотивация». Например, если у кандидата высокая мотивация к работе в гостинице, общению с гостями, удовлетворению их потребностей, то можно предположить, что такой сотрудник будет стараться в процессе своей работы освоить все тонкости взаимодействия с гостями из разных стран. Однако, это только предположение, которое можно подтвердить только проведя дополнительное исследование.

Перейдем к анализу должностных инструкций работников гостиницы. Всего было изучено 29 должностных инструкций (Приложение 12). В их числе должностные инструкции тех работников, которые имеют непосредственное и регулярное взаимодействие с гостями: к примеру, начальник отдела приема и размещения, заместитель начальника отдела приема и размещения, администратор Reception, телефонный оператор, багажист, бармен, официант и др.

По результатам изучения должностных инструкций было обнаружено, что лишь в 8 (багажист, FO–менеджер, заместитель FO–менеджера, администратор Reception, ночной аудитор, ночной менеджер, администратор фитнес-центра, телефонный оператор) из 29 изученных должностных инструкций есть пункт требований к работнику, занимающему данную позицию, «Толерантность», который напрямую связан с обслуживанием иностранных гостей:

Требование к «толерантности» гласит: необходимо проявлять терпение к религиозным, национальным, иным специфическим проявлениям со стороны гостей, если они не затрагивают аналогичных чувств других гостей и не ведут к провокационным, террористическим действиям».

Безусловно, пункт «Толерантность» в должностных инструкциях подтверждает тот факт, что гостиница Novotel Moscow Centre является гостиницей международной сети, и ее работники должны быть готовы к взаимодействию с гостями, имеющими различные религиозные или национальные особенности. Однако, на мой взгляд, пункт «Толерантность» также должен быть включен в должностные инструкции следующих работников гостиницы, имеющих непосредственный контакт с иностранными гостями:

1. Официант
2. Бармен
3. Старший смены Reception
4. Агент визовой поддержки
5. Старший смены ресторана
6. Ночной официант
7. Банкетный супервайзер
8. Менеджер по ресторанному обслуживанию в номерах
9. Менеджер отдела гостиничного хозяйства (Housekeeping)
10. Горничная гостиницы
11. Менеджер отдела бронирования
12. Супервайзер отдела бронирования
13. Агент по бронированию номеров

Выбор перечисленных должностей объясняется тем, что именно данные категории сотрудников чаще всего взаимодействуют с гостями. Возможно, для кого-то покажется странным внесение в данный список должности «горничная гостиницы». Однако, горничные – это те работники, которые имеют доступ к номерам гостей. Номер для гостя на время становится родным домом, в особенности в период длительного проживания. Горничные должны быть крайне внимательными и аккуратными при уборке номеров. Ведь, как уже было отмечено в теоретической главе, существует такой кросс-культурный фактор, как «пространство», и для представителей разных культур понятие «пространства» может по-разному восприниматься. Иными словами, позволение убрать свой номер – это согласие на «вторжение в личное пространство». Несмотря на то, что гости находятся за пределами родной страны, в гостинице они должны чувствовать себя в безопасности, и желательно «как дома», всегда.

Казалось бы, агент по визовой поддержке не так близко взаимодействует с гостями, как, к примеру, администраторы Reception. Однако, очень часто, при запрашивании визовых ваучеров, гости торопят визовых агентов, так как чаще всего подают документы в посольства в «последний момент». В данном случае важно осознавать, что есть такой фактор как «отношение ко времени». Для разных культур осознание времени и его использование различно. Агент визовой поддержки должен проявлять терпение к представителям культур с разным «отношением ко времени», а желательно, и знать особенности отношения ко времени представителей разных национальностей.

Менеджер отдела бронирования также чаще всего общается с гостями по телефону. Однако и для него необходимо иметь знания об особенностях разных культур. К примеру, для представителей культуры с высоким уровнем коллективизма важны человеческие отношения, коммуникации часто строятся на доверии друг к другу. Для представителей коллективистских культур нередко характерны такие фразы, как «придержать номер на время». Иным словами, гость демонстрирует, что доверяет сотруднику гостиницы, и надеется на его понимание. В данном случае, можно опять-таки рассмотреть фактор «отношение ко времени»: интерпретировать это можно тем, что представители одной культуры склонны бронировать номера заблаговременно, другие же звонят за день до заезда и просят забронировать по «бюджетному» тарифу.

Еще одним требованием к работникам определенных должностей, содержащимся в их должностных инструкциях, являлось знание иностранного языка. Свободное владение английским является обязательным для (10 должностных инструкций из 29):

* 1. FO – менеджера
	2. Телефонного оператора
	3. Заместителя FO–менеджера
	4. Администратора Reception
	5. Администратора фитнес-центра
	6. Банкетного менеджера
	7. Ночного аудитора
	8. Агента визовой поддержки
	9. Агента по бронированию номеров
	10. Менеджер отдела бронирования

Обязательное требование к знанию иностранного языка данными категориями сотрудников является обоснованным. На мой взгляд, существуют определенные категории работников, для которых знание английского языка, хотя бы на минимальном уровне является важным. Так, в должностных инструкциях старшей смены горничных и старшей смены по уборке общественных помещений есть требование по знанию английского языка «в рамках выполнения своих задач». Подобное требование также является необходимым для более эффективного выполнения должностных обязанностей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в должностных инструкциях Novotel в минимальной степени прописана кросс-культурная составляющая обслуживания клиентов. Однако, для того, чтобы работник смог перейти к непосредственному выполнению своих должностных обязанностей, он должен быть подготовлен к работе не только с гостями, но и со своими коллегами.

Перейдем к анализу содержания стандартов, связанных с адаптацией персонала. Как уже отмечалось в главе 3, в систему управления персоналом ACCOR и Novotel Moscow Centre, в частности, входят тренинги по адаптации персонала. Причем, систему адаптации персонала в Novotel Moscow Centre можно считать одной из сильнейших практик управления персоналом. Однако, на мой взгляд, новые работники быстро адаптируются только благодаря свои коллегам, а не благодаря проводимым тренингам отдела персонала. Безусловно, такие тренинги, как «Induction» или же тренинг «стандарты сервиса Novotel» способствуют ознакомлению нового работника со стандартами компании Accor. Однако, на мой взгляд, в системе адаптации персонала не хватает тренингов по обслуживанию иностранных гостей. Как уже упоминалось, далеко не все кандидаты оцениваются на предмет наличия навыков по взаимодействию с представителями разных культур. Тем более, благодаря кросс-культурным тренингам, новые работники могли бы уже в свои первые дни работы применять знания, полученные в результате прохождения таких тренингов. Кросс-культурные тренинги не обязательно должны проводиться работником отдела персонала. Подобные тренинги могут быть «внутренними», то есть проводиться в рамках конкретного отдела его руководителем.

Стимулирование персонала. К сожалению, в стандартах (положениях) стимулирования персонала гостиницы не было выявлено какой-либо составляющей, которая бы стимулировала у работников мотивацию проявлять внимательность и терпение к культурным особенностям иностранных гостей. Кросс-культурный аспект также не был обнаружен и в структуре моральных или материальных стимулов.

При изучении стандартов обучения и развития персонала Novotel были обнаружены описания тренинговых программ: тренингов для развития в должности, для развития менеджерских компетенций и навыков и другие. Однако, ни в одной из программ тренингов развития не было прописано, как развивать навыки персонала по обслуживанию иностранных гостей, представителей различных культур. Так, в Novotel Moscow Centre есть ситуационные тренинги в рамках тренинга «Move-up». Эти тренинги направлены на развитие необходимых навыков разрешения проблемных ситуаций с гостем. Однако, при проведении такого ситуационного тренинга не уделяется внимание тому, что проблемная ситуация может возникнуть и в результате незнания культурных или религиозных особенностей гостей работниками гостиницы (например, ресторана или Reception).

Как уже отмечалось в главе 3, персонал гостиницы проходит ежегодную оценку - Appraisal, а также тестирование, которое проводится с целью проверки полученных знаний в результате прохождения тренингов. Однако, в документах о проведении оценки и тестирования также не было обнаружено критериев оценки или формулировок вопросов, заданий, которые были бы направлены на проверку знаний или наличия компетенций у сотрудников об обслуживании гостей разных национальностей.

Таким образом, в результате изучения содержания стандартов по УЧР Novotel можно сделать вывод о достаточно ограниченном учете для объекта исследования, как для гостиницы международной сети, кросс-культурной составляющей в документах, регламентирующих основные функции управления персоналом. Это позволяет утверждать, что **гипотеза исследования № 1** о том, что кросс-культурные факторы оказывают влияние на содержание практик УЧР, однако не декларируются (или декларируются в минимальной степени) в стандартах гостиницы, **подтверждается**.

## Результаты интервью с сотрудниками гостиницы

Для того, чтобы обозначить, какое влияние оказывает введение кросс-культурных факторов на содержание практик УЧР, необходимо перейти к анализу результатов полуформализованных интервью и анкетирования сотрудников гостиницы. Начнем с полуформализованных интервью.

Основной задачей проведения полуформализованного интервью являлось подтверждение *второй гипотезы*: осознание необходимости учета кросс-культурных факторов в стандартах и практиках УЧР различается у сотрудников отдела персонала и у работников, имеющих непосредственный контакт с гостями.

Перейдем к результатам проведения полуформализованного интервью. Всего было проведено 11 интервью:

1. Специалисты HR-отдела (3 чел.), в том числе, 1 специалист из компании Accor.
2. Работники отдела продаж и маркетинга (3 чел):
	1. менеджеры по туристическим группам (2 чел.)
	2. менеджер Event подразделения (1 чел.)
3. Работники FO (3 чел.):
	1. Администраторы (2 чел.)
	2. FO – менеджер (1 чел.)
4. Работники отдела бронирования (2 чел.):
	1. менеджер отдела бронирования (1 чел.)
	2. агенты отдела бронирования (1 чел.)

Начнем с результатов интервью с работниками HR-отдела. Мнения по поводу необходимости учета кросс-культурных факторов в стандартах и практиках УЧР у специалистов отдела по работе с персоналом разошлись. Так, один из опрашиваемых специалистов считает, что введение кросс-культурной составляющей не имеет смысла, поскольку работники гостиницы международной сети принимаются на работу уже с учетом того, что они владеют иностранными языками, и их работа, что совершенно естественно, сопровождается работой с иностранными клиентами. Следовательно, введение кросс-культурной составляющей в практики УЧР в большем объеме не представляется возможным еще и потому, что это будет сложно отразить в документах, необходимо будет прописывать все тонкости.

В гостинице на данный момент работают те, кто владеет несколькими иностранными языками и знаниями о культурных особенностях гостей, благодаря наличию большого опыта работы в сфере гостеприимства, старающихся обслужить гостей на более высоком уровне, используя эти навыки. На вопрос о том, стоит ли каким-либо образом поощрять таких работников, один из HR–специалистов ответил отрицательно, так как он считает, что за умение обслуживать гостей разных национальностей де-факто персонал и получает заработную плату. На вопрос о том, необходимо ли введение кросс-культурных тренингов, HR-специалист ответил, что существует проблема нехватки времени: *«На сами тренинги обычно уходит больше времени, чем планировалось. Работники начинают обсуждать тему, что приводит к тому, что в итоге не все работники успевают пройти тот или иной тренинг в отведенное для них время. Более того, введение нового тренинга (кросс-культурного) требует длительного согласования и утверждения с руководством гостиницы, что представляется затруднительным»*.

Второй HR-специалист согласился с тем, что в стандарты Novotel стоит внести определенные изменения: *«Однако, внеся изменения, стандарты могут уже не быть актуальными через определенное время, поскольку любая организация – это «живой организм», и под властью многих факторов меняется путь управления, меняется организационная структура. Невозможно написать документ, все урегулировать в нем и работать потом 10 лет. Изменения вносятся постоянно»*.

Также этому HR-специалисту был задан вопрос о том, каким образом учитываются необходимые навыки, к примеру, у кандидатов на должность администратора отдела приема и размещения, задаются ли вопросы, благодаря которым можно определить, справится ли кандидат с работой при обслуживании иностранных гостей или нет. В результате, выяснилось, что требования, как таковые, сеть Accor не выдвигает к кандидатам (что подтвердилось и в результате анализа стандартов по УЧР). Все есть в должностных инструкциях, в которых прописаны требования к работникам. В основном, все основывается не на стандартах Accor, а на компетенциях потенциального работника. Например, оценивая работу администраторов отдела приема и размещения, очевидно, что без хорошего знания языка работа не будет выполнена на 100%. Также, HR-специалист поделился мнением о том, что введение кросс-культурной составляющей в стандарты Novotel, предполагает идеальную модель стандартов и практик УЧР, что в настоящее время не представляется реализуемым.

HR–специалист Accor также на вопрос о том, нужны ли и какие могут возникнуть трудности при введении кросс-культурных тренингов, ответил, что, действительно, все зависит от решения владельца бизнеса - вводить тот или иной стандарт в практики обслуживания или нет, и, что, к сожалению, все зависит от него. До тех пор, пока не виден доход от введения подобных тренингов, генеральные менеджеры гостиницы не захотят ничего менять.

Совсем другая точка зрения присутствует у сотрудников гостиницы - не HR-ов. Благодаря ответам администраторов отдела приема и размещения, а также, агента по бронированию опять-таки подтвердилась проблема нехватки кросс-культурной составляющей в содержании практик УЧР. Так, при опросе FO–менеджера определились проблемы, с которыми можно столкнуться при внесении кросс-культурной составляющей, к примеру, в систему отбора персонала: *«Проводя собеседование, я не ориентируюсь только на тех, кто владеет иностранными языками, так как тем самым подставляю себя. Это объясняется тем, что в России мало даже тех, кто владеет разговорным английским. Если при отборе ставятся языковые ограничения – сама себя загоняю в тупик – нет подходящих кандидатов»*. Да, действительно, подобная проблема существует, однако, на мой взгляд, не стоит упускать из виду, что есть учебные заведения, где готовят специалистов сферы гостеприимства. Для того, чтобы привлекать таких кандидатов, необходимо создавать лучшие условия труда. Только в этом случае HR-специалисты вправе требовать от кандидатов свободное владение иностранным языком, и возможно даже, несколькими.

Менеджер отдела бронирования подтвердил, что исследуемая проблема является интересной для рассмотрения, и что включение в систему обслуживания кросс-культурной составляющей было бы эффективным нововведением. Более того, ранее в отделе бронирования планировалось введение так называемого «календаря». «Календарь» представляет из себя список дат с государственными праздниками тех стран, из которых чаще всего приезжают иностранцы. В отдельном файле прописывается форма празднования каждого праздника. Затем, проанализировав всю необходимую информацию, планировалось введение в содержание практик изменений, которые бы привели, к примеру, к увеличению продаж в гостинице. Изменения могли касаться как оформления холла гостиницы, так и изменений в меню ресторана. Но, к сожалению, о подобных изменениях упоминают только в будущем времени, на данный момент существует только сам «календарь», однако, конкретных действий по его внедрению не предпринималось.

Таким образом, проведя полуформализованные интервью с работниками гостиницы, можно сказать, что **гипотеза исследования № 2 –** осознание необходимости учета кросс-культурных факторов в стандартах и практиках УЧР различается у сотрудников отдела персонала и у работников, имеющих непосредственный контакт с гостями гостиницы, **частично подтвердилась**. Это объясняется тем, что мнения специалистов HR-отделов разошлись. Кто-то из специалистов не видит смысла во введении кросс-культурной составляющей в стандарты УЧР (считая, что она учитывается «сама собой», даже не будучи прописанной в стандартах по УЧР), в то время, как другие понимают необходимость и важность, но указывают на сложность внедрения подобных изменений.

## Результаты анкетирования сотрудников гостиницы

Для подтверждения второй и проверки третьей гипотезы (наиболее значимой практикой УЧР, в которой должны учитываться кросс-культурные факторы, для работников гостиницы, имеющих непосредственный контакт с гостями, является обучение персонала (и, прежде всего, проведение кросс-культурных тренингов)) необходимо перейти к результатам анкетирования работников гостиницы.

При проведении полуформализованных интервью (которых можно считать лишь пилотными) не удалось ознакомиться с мнением всех работников гостиницы, имеющих непосредственный контакт с иностранными гостями. В результате проведения анкетирования, удалось опросить 89 работников, в том числе 70 тех, кто имеет непосредственный контакт с гостями, что составляет 78% от численности всех опрошенных. Состав опрошенных респондентов представлен **в Таблице 4.**

**Таблица 4. Отдел**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Пожалуйста, укажите подразделение, в котором Вы работаете** |  |  |
| Вариант ответа | % | Голосов |
| Отдел приема и размещения | 48 | 43 |
| Отдел ресторанного обслуживания | 20 | 18 |
| Отдел продаж и маркетинга | 15 | 13 |
| Отдел бронирования | 10 | 9 |
| Другое... | 3 | 3 |
| Отдел по работе с персоналом | 2 | 2 |
| Отдел гостиничного хозяйства | 1 | 1 |
|  |  |  |
|  | **100** | **89** |

Безусловно, при оценке репрезентативности выборки важно учитывать стаж работы сотрудника гостиницы. В данном случае, учитывалось мнение тех, кто работает в гостинице больше года и тех, кто меньше месяца назад приступил к работе. Подобный подход в определении респондентов позволяет учитывать мнение тех работников, которые уже относительно давно работают в Novotel и тех, кто пока адаптируется к работе в гостинице. Как видно на Рисунке 1, большая часть респондентов, работает в гостинице более года. Следовательно, большинство респондентов уже могут объективно оценить практики УЧР (адаптации, обучения, стимулирования и т.д. персонала) гостиницы.

**Рисунок 1. Период работы в гостинице**

Среди всех опрошенных руководящие должности занимают 4% респондентов, что также составляет 67% от общей численности менеджеров в гостинице Novotel Moscow Centre (Рисунок 2). Следовательно, в данном случае учтено мнение большинства менеджеров гостиницы и выборка исследования является репрезентативной.

Как уже упоминалось в результатах проведения полуформализованных интервью, при проведении собеседования для HR-специалистов владение иностранным языком не является основным критерием отбора. Проверим, на каком уровне респонденты владеют иностранными языками (Рисунок 2).

**Рисунок 2. Владение иностранными языками**



 Как видно на Рисунке 3, 30% опрошенных владеют свободно английским языком. 24% владеют английским на разговорном уровне (хорошо понимают и разговаривают), 9% - могут объясниться. Оставшиеся владеют иными иностранными языками.

Работники отдела приема и размещения чаще всех взаимодействуют с гостями. Интересно выявить, на каком уровне, к примеру, администраторы отдела владеют английским языком? Из 14 ответивших администраторов отдела приема и размещения, всего лишь, 63% (5 человек) свободно владеют английским, 28% (4 человека) хорошо понимают и разговаривают, и 1 человек ответил, что может объясниться на английском. Хочется заметить, что в должностной инструкции Администратора отдела приема и размещения свободное владение английским языком является обязательным критерием. Однако, всего лишь, 63% администратор владеют английским свободно.

Поскольку Accor является французской сетью гостиниц, представляется интересным, какое количество администраторов владеют французским языком. Выяснилось, что 2 администратора хорошо понимают и разговаривают на французском языке, и 1 администратор может объясниться. 1 администратор хорошо понимает и говорит по-немецки, и 1 администратор может объясниться на немецком.

По результатам анкетирования также выяснилось, что большинство респондентов чаще всего взаимодействуют с гостями из Франции (14%), Испании (13%) и США (11%) (Рисунок 3).

**Рисунок 3. Частые гости**

При этом, чаще всего сложности возникают с гостями из Индии (21%), Китая (17%), Испании (15%) и Франции (12%) (Рисунок 5). Что подтверждает необходимость для сотрудников гостиницы владения не только английским языком.

**Рисунок 4. Сложности с гостями**



Интересным для рассмотрения является вопрос о том, со сложностями какого характера, при взаимодействии с иностранными гостями, сталкиваются работники гостиницы (Рисунок 5).

**Рисунок 5. Сложности при работе с иностранцами**



Несмотря на то, что большинство респондентов определили Индию, как страну, с представителями которой чаще всего возникают сложности, результаты ответов по следующему вопросу расходятся с предыдущими. В результате выяснилось, что 30% респондентов сталкиваются с тем, что гость может говорить только на своем родном (не английском) языке, которым работник не владеет (к примеру, испанцы). 20% респондентов ответили, что им сложно понять английский язык гостя из неанглоязычных стран из-за наличия специфического (национального) акцента (к примеру, японцы).

9% респондентов ответили, что сложности возникают с теми гостями, которые владеют английским, однако принципиально желают разговаривать только на своем родном (не английском) языке, которым работник не владеет. Анализирую каждую проблему и результаты ответов, выясняется, что оптимальным решением по разрешению подобных сложностей с гостями является введение языковых курсов (испанского, японского) для того, чтобы неразборчивый акцент английского не был барьером для взаимодействия работников и гостей. Работникам, владеющим испанским или японским языком, станет легче отвечать на запросы гостей.

7% опрошенных указали на то, что у иностранных гостей завышенные требования по обслуживанию, а также они проявляют презрительное отношение к работникам российской гостиницы. Все это может быть объяснено тем, что иностранцы сравнивают российский Novotel с гостиницами Novotel, к примеру, в Европе. Очевидно, что уровень обслуживания и общее состояние гостиницы может различаться по странам. Но, если работники указывают на то, что у иностранных гостей завышенные требования по обслуживанию, это лишь может говорить о том, что следует ввести изменения либо в систему обслуживания, либо улучшить оснащение гостиницы. Из личного опыта могу поделиться тем, что, действительно, чаще всего иностранные гости жалуются не на уровень обслуживания, не на работников, а, именно, на оснащение, общее состояние гостиницы. Для справки, здание Novotel Moscow Centre до 2002 года было зданием бизнес-центра с большим количеством офисов. В каком году было построено здание бизнес-центра, неизвестно, но 2002 год стал годом открытия гостиницы Novotel Moscow Centre. Спустя 14 лет, безусловно, «уставшая» гостиница нуждается в ремонте: оснащение номеров, обновление ковролина и т.д. Генеральный менеджер гостиницы делает все возможное для того, чтобы гостиница могла соответствовать всем европейским стандартам Accor и Novotel. Пользуясь низкой загрузкой в праздничные дни, в номерах меняют ковролин, в 2013 году телевизоры в номерах поменяли на жидкокристаллические, в нескольких комнатах ванные комнаты заменили на душевые, закупается новая мебель.

Интересным для изучения также представляется вопрос, с какими категориями иностранных гостей чаще всего возникают сложности – групповыми или индивидуальными туристами? У 42% администраторов чаще всего сложности возникают с группами туристов, у 29% администраторов - сложности возникают как с группами, так и с индивидуальными туристами. Оставшиеся 29% администраторов отметили, что проблемы возникают как с группами, так и с индивидуальными туристами. Следовательно, имеет смысл обратить внимание на систему обслуживания групповых туристов. Следует выяснить, какие именно проблемы возникают с группами иностранных туристов: языковой барьер или какие-либо культурные особенности, которые сложно учитывать без владения определенными навыками. Продолжением исследования данной проблемы может быть выявление сложностей с каждой из групп: какие сложности чаще всего возникают с группами туристов из Испании, Китая и т.д. Почему Индия – страна, с представителями которой чаще всего возникают проблемы и др.

Как уже было выявлено, языковой барьер является одной из основных сложностей при обслуживании иностранных гостей. Благодаря проведенному анкетированию удалось выяснить, знания каких языков чаще всего необходимы при работе с иностранными гостями, а также, какие иностранные языки работники хотели бы дополнительно изучать для более успешной работы с иностранными гостями (Рисунок 6).

**Рисунок 6. Языки, необходимые в работе**



 Как видно на Рисунке 7**,** для осуществления работы чаще всего необходимыми являются следующие языки: английский (48% опрошенных), французский (22% опрошенных) и испанский (20%). Это объясняется тем, что английский язык, как говорилось ранее, является международным языком сферы гостеприимства. Поскольку Novotel принадлежит французской сети гостиниц, целесообразно предположить, что чаще всего в гостиницу приезжают гости из Франции**.** Именно по этой причине французский язык на втором месте по частоте использования в работе после английского. При этом дополнительно, для более успешной работы респонденты готовы изучать испанский язык (30%), французский язык (23%) и итальянский (15%) **(Таблица 5).**

**Таблица 5. Владение различными языками для более успешной работы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Какие иностранные языки Вы хотели бы дополнительно изучить или продолжить их изучение для более успешной работы с иностранными гостями?**  |  |  |
| Вариант ответа | % | Голосов |
| Испанский  | 30 | 49 |
| Французский | 23 | 38 |
| Итальянский | 15 | 25 |
| Немецкий | 15 | 24 |
| Английский | 9 | 15 |
| Другое... | 3 | 5 |
| Моих знаний иностранного языка достаточно | 3 | 5 |
| У меня нет необходимости в изучении иностранных языков, с любым гостей я всегда смогу объясниться «на пальцах» | 1 | 1 |

Важно отметить, что большинство респондентов считают важным учитывать при обслуживании иностранных гостей их национальные особенности (45%). Более того, 43% опрошенных интересуются культурой, религиозными традициями, национальной кухней и другими особенностями иностранных гостей (Рисунок 7).

**Рисунок 7. Отношение работников к учитыванию культурных особенностей гостей**



Таким образом, данные результаты еще раз подтверждают актуальность исследования проблемы влияния кросс-культурных факторов на стандарты и практики УЧР в гостинице. Работники осознают, что при обслуживании важно учитывать кросс-культурные факторы, более того, они интересуются этим. Вывод о необходимости учитывать эти факторы и вводить их в стандарты и практики УЧР позволяют сделать следующие результаты **(Рисунок 8):**

**Рисунок 8. Влияние приобретенных знаний о культуре гостей на качество обслуживания**



Из тех, кто отрицательно ответил на данный вопрос, 11 респондентов (12% от всех опрошенных) – те, кто имеет непосредственный контакт с гостями, и 5 (6% от всех опрошенных) – чаще взаимодействуют с посредниками (туристические агентства, представители компаний) **(Таблица 6).**

|  |  |
| --- | --- |
| **Отрицательный ответ** | **чел** |
| Бармен | 2 |
| Администратор FO | 2 |
| Начальник FO/заместитель начальника FO | 2 |
| Ночной менеджер  | 1 |
| Телефонный оператор | 2 |
| Ночной администратор FO | 1 |
| Старший смены FO | 1 |
| Ассистент менеджера отдела продаж (event сегмент) | 1 |
| Менеджер по продажам Event сегмент | 2 |
| Менеджер по продажам (туристический сегмент) | 1 |
| Менеджер по продажам (корпоративный сегмент) | 1 |

**Таблица 6. Распределение должностей**

Благодаря результатам анкетирования **еще раз подтверждается гипотеза № 1** о том, что кросс-культурные факторы оказывают влияние на содержание практик УЧР, однако не декларируются в стандартах гостиницы. К примеру, на вопрос о том, задавался ли при приеме на работу в гостиницу вопрос на знание культурных традиций и национальных особенностей людей из разных стран, 89% респондентов ответили отрицательно **(Рисунок 9)**

**Рисунок 9. Кросс-культурная составляющая на этапе отбора**



3% (3 респондента) ответили положительно. Среди них: 1 бармен, 1 агент по визовой поддержке и секретарь-референт бизнес-центра. Для уточнения, бизнес-центр – это отдел, который взаимодействует с корпоративным сегментом отдела продаж и маркетинга, занимается снабжением оборудования для проведения конференций и различных тренингов; часто референты оказывают помощь и самим гостям: распечатывание и сканирование документов.

Как уже выяснилось, работники готовы к изменениям в практиках обслуживания, поскольку считают, что свою работу они могут выполнять лучше, имея знания о традициях и национальных особенностях гостей из разных стран. Проверим, готовы ли они к изменениям в обслуживании без внесения изменений в систему стимулирования, или работники готовы учитывать кросс-культурные факторы только при их дополнительном стимулировании? Для выяснения этого респондентам был задан следующий вопрос: «Считаете ли Вы, что сотрудники, владеющие несколькими иностранными языками или имеющие знания о культурных особенностях гостей из разных стран, должны получать дополнительное вознаграждение?» (Рисунок 10).

**Рисунок 10. Вознаграждение за дополнительные знания**



 58% респондентов считают, что работники должны получать дополнительное вознаграждение, если они владеют несколькими иностранными языками или имеют знания о культурных особенностях гостей. На мой взгляд, это объясняется тем, что подобные работники используют языки, которыми владеют, культурные особенности гостей, благодаря чему увеличивается их удовлетворенность. Однако, оставшиеся респонденты не считают, что за знание и применение этих знаний о культурных особенностях гостей следует каким-либо образом поощрять. Иными словами, если работники готовы учитывать кросс-культурные факторы в работе, то они готовы это делать без дополнительного вознаграждения. А может быть, просто именно эти работники хуже владеют иностранным языком? Поэтому и такая реакция на оплату тем, кто владеет им лучше.

 70% респондентов интересуются культурой, религиозными традициями и другими особенностями иностранных гостей. Информацию о таких особенностях работники гостиницы получают из рассказов коллег, знакомых, друзей (25%), а также самостоятельно изучая интернет-ресурсы (27%) (Рисунок 11).

**Рисунок 11. Источники получения информации о различных культурах**



Больше половины респондентов считают, что отдел персонала должен помогать сотрудникам гостиницы в получении информации о культуре, национальных традициях и других особенностях гостей из разных стран. Оставшаяся половина считает, что подобные знания приходят с опытом работы или же помогать в получении знаний должны непосредственные руководители подразделений **(Рисунок 12).**

**Рисунок 12. Помощь HR в получении знаний о культурах гостей**



Проанализировав большинство результатов, следует перейти к проверке третьей гипотезы. Как оказалось, наиболее значимой практикой УЧР, в которой должны учитываться кросс-культурные факторы для работников, имеющих непосредственный контакт с гостями, является вводный тренинг по изучению традиций, культурных особенностей тех национальностей гостей, которые чаще всего приезжают в гостиницу (34%) (Рисунок 13).

**Рисунок 13. Наиболее приоритетные практики для работников**



 Более того, наиболее приоритетной формой проведения вводного тренинга является «групповой тренинг» (раздаточный материал + ролевые игры), проводимый HR – специалистом гостиницы вне рабочего времени (33% респондентов) (Рисунок14).

**Рисунок 14. Приоритетная форма проведения тренинга для работников**



Таким образом, можно сделать вывод о том, что **гипотеза № 3** о том, что наиболее значимой практикой УЧР, в которой должны учитываться кросс-культурные факторы, для работников гостиницы, имеющих непосредственный контакт с гостями, является обучение персонала (и, прежде всего, проведение кросс-культурных тренингов), **подтвердилась**.

Таким образом, в результате проведения исследования цель работы была достигнута посредствам решения поставленных задач. Иными словами, выявлено влияние кросс-культурных факторов на содержание стандартов и практик УЧР в гостинице Novotel Moscow Centre. Актуальность изучения данной проблемы в гостинице – объекте исследования подтвердилась благодаря изучению содержания стандартов Novotel, проведению полуформализованных интервью с различными категориями работников гостиницы, а, также, благодаря, результатам проведенного анкетирования работников гостиницы. Было выдвинуто 3 гипотезы, 2 из которых подтвердились. Вторая гипотеза подтвердилась частично, что представляет собой дополнительный интерес для более углубленной ее проверки.

Поскольку результаты данного исследования могут иметь практическое применение, представляется целесообразным разработать рекомендации по изменению содержания стандартов и практик системы УЧР в гостинице.

## 4.4 Рекомендации по итогам исследования

На основании изучения теоретических источников был составлен список кросс-культурных факторов (Таблица 2), которые можно взять за основу при корректировке стандартов УЧР в гостинице.

В должностные инструкции могут быть добавлены требования для сотрудников, имеющих непосредственный контакт с гостями. В частности, пункт «Толерантность» может быть дополнен такими требованиями, как «готовность пересмотреть стереотипы», «принять иные ценности», «уметь адекватно интерпретировать и критически оценивать мировоззрение и деятельность, присущие собственной и иной культуре». Над формулировками для должностной инструкции этих факторов надо еще подумать. В таком оригинальном виде далеко не все сотрудники могут понять, что от них требуется. Эти факторы необходимо операционализировать на понятном уровне для персонала.

Часть факторов применима к проводимым тренингам на этапе развития и обучения персонала. К таким факторам относятся: межкультурная чувствительность, открытость, невербальные формы общения, цветовая символика, язык гостеприимства, стратегии коммуникации. Содержание факторов должно быть подробно раскрыто. Лишь в этом случае работники смогут понимать, что от них требуется и пользоваться полученными знаниями. На данный момент в Novotel Moscow Centre есть блок тренингов MoveUp. Перечисленные факторы также могут быть включены, как по отдельности, так и в целом, в определенные блоки тренингов MoveUp или Induction.

Например, в тренинг Induction можно было бы включить такие понятия, как «межкультурная чувствительность» - перекликается со стандартом «будь внимательным», «открытость» - перекликается со стандартом «налаживай общение». Также, может быть создан отдельный блок тренингов под названием «поддержка культурного разнообразия», куда будут входить все перечисленные факторы.

Кросс-культурные факторы, относящиеся к гостям (национальные особенности, традиции, привычки, образ жизни, религия, суеверия и предрассудки, культурный шок, язык – культура языка, невербальная составляющая языка: цвет, национальный характер), могут быть представлены недавно приступившим к работе сотрудникам в рамках мероприятий по адаптации: тренинги, ролевые игры, видео-фильмы, справочники и т.д.

Как вариант, руководитель подразделения или же HR-специалист подготовит новых работников к взаимодействию с иностранными гостями, что позволит быстрее адаптироваться к работе. Или же, руководитель подразделения выдает разработанный отделом персонала раздаточный материал, а сотрудники самостоятельно его изучают.

Как уже упоминалось ранее, на этапе отбора не уделяется должное внимание знанию кандидатами иностранных языков или же знанию определенных культурных или национальных особенностей гостей. В данном случае, рекомендацией может служить внесение в блок вопросов отборочного собеседования следующих:

1. Готовы ли Вы изучать дополнительные языки, если они помогут лучше осуществлять работу?
2. Интересуетесь ли Вы национальными особенностями, религией, традициями людей из разных стран?
3. Из каких источников Вы получаете информацию о культуре, религиозных традициях, других особенностях иностранных гостей?
4. Реальный пример конфликтной ситуации с гостем. Как Вы поведете себя в данной ситуации?
5. Считает ли Вы себя толерантным по отношению к представителям других религий или культур?
6. В каких странах Вы побывали, что Вам понравилось / не понравилось?

Благодаря подтверждению третьей гипотезы выяснилось, что содержание стандартов по адаптации сотрудников также нуждается во введении кросс-культурной составляющей, в частности, во введении обучающих тренингов. Следовательно, можно ввести вводный групповой кросс-культурный тренинг, который проводится специалистом отдела по работе с персоналом. HR-специалистом раздаются необходимые материалы, составляются ситуационные мини-тренинги, направленные на обслуживание гостей разный национальностей. Это может быть как обучение приветствию гостей, обучение стандартам поведения сотрудников в процессе обслуживания, демонстрирование типичных ошибок сотрудников в процессе обслуживания, приоритеты во взаимоотношениях с гостями. В конце тренинга участникам можно раздать проверяющие бланки для проверки качества усвоения материала.

В результате анкетирования выяснилось, что больше половины респондентов «за» поощрение работников, владеющих иностранными языками, использующих знания о культурных особенностях гостей. Следовательно, при введении кросс-культурной составляющей в систему обслуживания персонала, целесообразно дополнить и систему стимулирования. В системе стимулирования есть «организационная» составляющая. К примеру, в Novotel Moscow Centreе есть статус «работник месяца», благодаря которому у работников появляется чувство «естественного» соперничества, осознание того, что старания будут оценены и благодаря статусу «работник месяца» можно получить признание коллег (а также материальное вознаграждение). Статус «работник месяца» присваивается в результате голосования всех работников гостиницы. Однако, в системе стимулирования нет статуса, который присваивается гостями. На мой взгляд, данное введение в систему стимулирования мотивации персонала может обеспечить сближение гостей с персоналом гостиницы. Присваиваемый статус может называться «лучший работник, по мнению гостя» или же «favoriteguestworker». Безусловно, введение подобного статуса предполагает больше усилий со стороны работника. Следовательно, введение такого статуса должно сопровождаться поощрением со стороны руководства. Поздравление с присвоением статуса может проходить в ресторане гостиницы на дне поздравления именинников месяца или же на завтраке с Генеральным менеджером. Также, лучший работник с точки зрения гостей может быть награжден благодарственным письмом от лица Генерального менеджера гостиницы.

В систему развития персонала также следует внедрить кросс-культурные тренинги. В отличие от адаптационных кросс-культурных тренингов, тренинги по развитию необходимых навыков обслуживания могут позволить работнику не только быть осведомленным о том, какие особенные проявления он может наблюдать у гостей, но и какие действия необходимо предпринимать в той или иной возникшей ситуацией с гостем.

Безусловно, для проверки эффективности введения кросс-культурных тренингов, необходимо ввести в систему оценки персонала новый критерий / критерии. В настоящее время, в Novotel Moscow Centre есть ежегодная форма оценки персонала. Следовательно, в существующей систему оценки и тестирование можно включить дополнительные вопросы / задания на знание культурных особенностей гостей. Задачей введенной формы оценки станет не только проверка качества усвоения кросс-культурных тренингов, но и описание респондентами рекомендаций по их усовершенствованию. Содержание тестирования может включать вопросы на соотнесение представителей разных культур и стандартов их обслуживания, работник должен иметь представление о каждой национальности и об особенностях их обслуживания.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то, что кросс-культурная составляющая является неотделимой частью системы обслуживания в гостиницах международной сети, ей не уделяется достаточно внимания со стороны исследователей. В теории кросс-культурного менеджмента авторы выделяют множество факторов, характеризующих представителей той или иной культуры. Таким образом, целью данной работы являлось не выявление кросс-культурных факторов как таковых, а выявление их влияния на содержание стандартов и практик УЧР в гостинице Novotel Moscow Centre.

Для обоснования практической значимости изучения влияния кросс-культурных факторов был описан объект исследования. Благодаря проведению анализа внутренних нормативных документов - стандартов УЧР в гостинице было выявлено, что кросс-культурные факторы оказывают влияние на содержание практик УЧР, однако не декларируются в стандартах гостиницы. Также, по результатам проведения анкетирования и полуформализованных интервью подтвердилось осознание работниками необходимости введения кросс-культурной составляющей не только в содержание стандартов, но и в содержание практик УЧР, а также в систему обслуживания клиентов гостиницы. Так, владея знаниями о культурных особенностях гостей, работники эффективнее выполняют свою работу, не требуя какого-либо значительного материального стимулирования в виде премий или повышении заработной платы. Изменение содержания стандартов и практик УЧР в гостинице, с учетом кросс-культурной составляющей, в форме кросс-культурных тренингов является наиболее приоритетным для сотрудников. Сами по себе подобные тренинги полезны не только с точки зрения повышения лояльности клиентов за счет их удовлетворенности, но и с точки зрения развития определенных навыков у персонала. Однако в результате прохождения тренингов у персонала не должны формироваться поведенческие стереотипы представителей разных культур. Цель введения тренинга – развить у работников навыки, которые могут быть использованы не только в работе, но и в повседневной жизни.

Поскольку результаты данного исследования имеют практическое применение, необходимо описать, кем и каким образом могут быть использованы полученные результаты. В результате изучения содержания стандартов системы УЧР в Novotel Moscow Centre выяснилось, что кросс-культурная составляющая в локальных нормативных документах отражена в минимальной степени. Были разработаны рекомендации по усовершенствованию этих документов, а именно было описано, какие пункты необходимо внести в документы для приближения их к документам гостиницы международной сети, ориентированной на обслуживание иностранных гостей. На мой взгляд, разработанные рекомендации могут быть использованы не только работниками отдела персонала гостиниц Novotel, но и специалистами отдела по работе с персоналом компании Accor, поскольку последние особенно требовательны к содержанию стандартов и их исполнению. Более того, рекомендации также могут быть использованы и другими гостиницами международных сетей, поскольку работники таких гостиниц также имеют взаимодействие с иностранными гостями,

Проводя полуформализованные интервью можно было заметить, что часто, на один и тот же вопрос разные категории работников отвечают по-разному. В этой связи, на мой взгляд, руководству гостиницы следует определиться, чье мнение оно считает более важным, и какое из них следует учитывать при введении различных способов увеличения дохода от потребления услуг гостями. Более того, была выявлена следующая тенденция: руководители подразделений и сотрудники отдела по работе с персоналом чаще всего отвергают внесение изменений в систему обслуживания. Возможно это связано с тем, что руководителям подразделений чаще приходится взаимодействовать с руководством гостиницы, а предложение по внесению любых изменений в работе должно быть четко обосновано, иначе не будет рассмотрено руководством гостиницы вовсе. В противном случае, необоснованность внесения изменений в работу гостиницы может привести к потере репутации или снижению «статуса» в глазах руководства. К сожалению, подобная проблема имеет место быть практически в большинстве гостиниц Novotel. Однако, безусловно, все зависит от желания и готовности руководства менять что-либо в работе своих подчиненных.

Сводя итоги результатов анкетирования, выяснилось, что из большинства вопросов анкеты может быть развито отдельно исследование, результаты которого были бы интересными для работников различных отделов гостиницы. Так, результаты ответов на вопрос о частоте взаимодействия с иностранными гостями из определенных стран могут быть использованы работником отдела продаж и маркетинга (туристический сегмент): почему представители из одной страны заезжают чаще в гостиницу, нежели иные представители, есть ли что-то в системе обслуживания, что может не устраивать гостей из определенной страны и др.

Результаты ответов на вопрос о сложностях работы с иностранными гостями позволили бы выявить причину возникновения сложностей, а также, возможные способы их разрешения.

Работники отдела по работе с персоналом могли бы учесть пожелания по изучению дополнительных иностранных языков работниками и многое другое. В этой связи, практическая применимость результатов, на мой взгляд, в данном случае очевидна и необходима для усовершенствования работы не только гостиницы Novotel Moscow Centre или гостиниц Novotel, но и большинства гостиниц международной сети.

# Список литературы

1. [Axtell](http://eu.wiley.com/WileyCDA/Section/id-302479.html?query=Roger+E.+Axtell) R. (2004)*Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World, Revised and Expanded Edition*
2. Azmi A. & Maghzi A. *Understanding hotel hospitality and differences between local and foreign guests*. International Review of Business Research Papers Vol. 7. No. 1. January 2011. Pp. 340 – 349
3. Clarke A. (2013) *The cultural moment in tourism/* University of Pannonia, Annals of Tourism Research, Vol. 41, pp. 260–262, 2013, Printed in Great Britain
4. Fremdenverkehr Z. *Guests` satisfaction with tourism service: a case of health resorts in Slovenia,* Revue de Tourisme - The Tourist Review - 2/1998
5. Heide M. & Grønhaug K. (2009) Key *Factors in Guests' Perception of Hotel Atmosphere* / *Cornell Hospitality Quarterly* 2009
6. Menderes A. & Bulvari C. (2004) *Cross-national analysis of hotel customers’ attitudes toward complaining and their complaining behaviours*, School of Tourism and Hotel Management, Turkey
7. Mwaura G. & Sutton J. *Corporate and national culture – an irreconcilable dilemma for the hospitality manager?* International Journal of Contemporary Hospitality Management 10/6 [1998] 212–220
8. Fremdenverkehr Z.*Hospitality Ethics: Responses from Human Resource Directors and Students to Seven EthicalScenarios*.Journal of Business Ethics, Vol. 30, No. 3 (Apr., 2001), pp. 233-242
9. Bluea J. & Harun M. *Hospitality language as a professional skill. English for Specific* *Purposes* 22 (2003) 73–91
10. Sizoo S. & Plank R. *The effect of intercultural sensitivity on employee performance in cross-cultural service encounters*, Journal of Services Marketing 19/4 (2005) 245–25
11. Javidan M. & Dastmalchian A.*Culture and Leadership in Iran: The Land of Individual Achievers, Strong Family Ties, and Powerful Elite*. The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 17, No. 4, Building EffectiveNetworks (Nov., 2003), pp. 127-14
12. . Koutroumanis D. *Organizational culture in the restaurant industry: Implications for change*. University of Tampa George Alexakis, Florida Gulf Coast University. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Volume 13, No. 2, 2009*
13. *Hall M. &* Haemoon *Oh. Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective.* Department of Hotel, Restaurant, and Institution Management, Iowa State University, 11 IA 50011-1120, USA
14. Anyango M. *African hosts and their guests*. Publications in review / Annals of Tourism Research 43 (2013) 651–661. Muchazondida Mkono Southern Cross University, Australia
15. Nowella M. & Anyango R. *Spending of Duutch tourists: the locality of money*. Annals of Tourism Research 43 (2013) 624–650 639.
16. Kadir H. Din.*Islam and tourism. Patterns, Issues, and Options*. Ann& of Toururn Research, Vol. 16, pp. 542-563, 1989
17. Volo S. *Tourism in China: Destinations, planning and experiences*. Book Reviews / Annals of Tourism Research 45 (2014) 182–193.
18. Guo Y. *Chinese women and travel: Historical and contemporary experiences*., Annals of Tourism Research xxx (2014)
19. Su R. *Dancing cultures*. Publications in review / Annals of Tourism Research 42 (2013)
20. Jafari J. & Scott N. *Muslim world and its tourisms*. Annals of Tourism Research 44 (2014)
21. McTaggart D. *Tourism and Tradition in Bali*. *World Development,* Vol. 8, pp. 457-466. Pergamon Press Ltd. 1980.
22. Chen M. *Undersanding the recent tourism industry cycle*. Research notes and reports/Annals of Tourism Research 40 (2013)
23. Bimonte S. & Faralla V. *Tourist types and happiness a comparative study in Maremma, Italy*. Annals of Tourism Research, Vol. 39, No. 4, pp. 1929–1950, 2012
24. Edward R. & Xu J. *Creating a ‘Conservation with Chinese Characteristics*. Biological Conservation 144 (2011) 1347–1355
25. Xinran Y. & Lehto V. *Vacation and well-being a study of Chinese tourists.* Annals of Tourism Research, Vol. 42, pp. 284–310, 2013
26. Cora I. & Wong B. Tourist information centre staff as knowledge brokers. Annals of Tourism Research, Vol. 38, No. 2, pp. 481–498, 2011
27. Kin H. & Laib K. *Linking organizational support to employee commitment: evidence from hotel industry of China.* Annals of Tourism Research, Vol. 38, No. 2, pp. 481–498, 2011.
28. Hea Y. *Discovering the hotel selection preferences of Hong Kong inbound travelers using the Choquet Integral*, Tourism Management 36 (2013) 321e330
29. Handy S. *The influence of holiday-taking on affect and contentment.* Annals of Tourism Research 45 (2014) 89
30. Cai L. Vacation and well-being. Study of Chinese tourists. Annals of Tourism Research, Vol. 42, pp. 284–310, 2013
31. Geertz С. Thick descriptions toward an interpretive theory of culture // Geertz C. The interpretation of culture. -N.Y.t Bane book., 1973. — Ch. 1. — P. 3–30.
32. Lee Y. Appraising *tourism and hospitality service failure events: A Chinese perspective*. Southern Cross University, 2004
33. Lam D. & So A. Do happy tourists spread more world – of – mouth? Research notes and reports / Annals of Tourism Research 43 (2013) 624–650
34. Whitlaa P. & Waltersb P. *Global strategies in the international hotel industry* Hospitality Management 26 (2007) 777–792.
35. Багдасарян В. Э. – Советское зазеркалье. Иностранный туризм в СССР в 1930 – 1980 – е годы: учебное пособие. – М.: ФОРУМ, 2011.-256 с. – (Высшее образование).
36. Бутузов А. Г. Этнокультурный туризм: учебное пособие/ А.Г. Бутузов. – М.:КНОРУС, с. – (Бакалавриат), 2002 г.
37. Бутузов А. Г. Дух народа – совокупность наиболее характерных моделей поведения этнической группы/ Учебное пособие, М.:КНОРУС, 2003 г.
38. Дурович А. П. Маркетинг в туризме: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. И доп. – Мн.: Новое знание, 2001. – 496 с.
39. Дурович А. П. Маркетинг в туризме: Учеб. Пособие. – 5-е изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 158 с. – (Высшее образование: Бакалавриат)
40. Зайцева, Н. А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: учебное пособие / Н. А. Зайцева, А.А. Ларионова. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 320 с.
41. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 496 с.
42. Сапожникова Е. Н. Страноведение: Теория и методика туристского изучения стран: Учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 240 с.
43. Сорокина А. А. «Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах»
44. Смолина Т. Симптомы культурного шока: обзор и классификация, Электронный журнал «Психологическая наука и образование» 2012, 2012, №3
45. Таратухина, Ю. В. Коммуникативные и образовательные технологии в контексте кросс-культурного взаимодействия : уч. пособие / Ю.В. Таратухина . — Минск : Экоперспектива, 2011. — 186 с.
46. Таратухина, Ю. В. Особенности и проблемы образовательной коммуникации в поликультурном пространстве: на пути к кросс-культурной мультимедийной дидактике : монография / Ю. В. Таратухина . – Москва : Букатон, 2013. – 164 с.
47. Тимохина Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов: Учебное пособие. – М.: «Книгодел»: МАТГР, 2004. – 288 с.
48. Христов Т.Т. Религиозный туризм: Учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003. – 288 с.
49. Внутренние корпоративные документы ООО «Евроспортфинанс»
50. Электронный журнал «Психологическая наука и образование» / ISSN: 2074-5885 /2012, №3, «Симптомы культурного шока: обзор и классификация» Т. Л. Смолина
51. Does – Taboos – Around – The - World/<http://www.google.ru/url?q=http://www.amazon.com/Dos-Taboos-Around-The-World/dp/0471595284&sa=U&ei=1rwyU_2wJavJ4wTd8YGIBg&ved=0CCIQFjAB&usg=AFQjCNHzXnuWYldOQBvymowA942p-N7jww>
52. Centre of Intercultural Learning: <http://www.intercultures.ca/cil-cai/countryinsights-apercuspays-eng.asp>
53. Country insights: <https://www.oh-i-see.com/blog/2013/03/04/10-cultural-dos-and-taboos-chatting-around-the-world/>
54. AccorHotels.ru/Интернет-ресурс: <http://www.accorhotels.com/ru/brands/index.shtml>
55. Официальный сайт Novotel Moscow Centre/Интернет-ресурс: <http://www.novotel.com/ru/hotel-3328-novotel-moscow-centre/index.shtml>
56. Интернет-ресурс: <http://www.epronto.ru/articles/20.html>
57. Портал про гостиничный бизнес: <http://tyumen.prohotel.ru/article-172008/0/>

# Приложения

**Приложение 1**

21%

**Приложение 2**





**Приложение 3**

****

**Приложение 4**



**Приложение 5**

**Полуформализованное интервью с работниками HR одела гостиниц Novotel**

**Спасибо, что согласились помочь мне!**

1. Во – первых, так как основная цель практической части моей работы направлена на определение стандартов и практик Novotel (на то, как эти стандарты применяются и используются в работе с персоналом), пожалуйста, перечислите стандарты и регламентирующие документы
2. Расскажите, пожалуйста, часто ли вообще проводятся тренинги в Novotel Moscow Centre. Проводятся ли они на постоянной основе или только на первоначальном этапе – адаптации работников?
3. Кто чаще всего проводит тренинги?
4. Есть ли какие - либо программы проведения тренингов?
5. Существуют ли какие-либо сложности с внедрением тренингов или с их разработкой?
6. Существует ли определенный тренинг в программе направленный на увеличение эффективности работы сотрудников с клиентами из разных стран?
7. Если нет такой программы, как Вы думаете, нужна ли она конкретно в гостиницах Novotel? (с учетом того что большинство гостей – иностранцы разных национальностей)
8. Дадут ли разрешение на ее проведение?
9. Как Вы думаете, интересно ли Вам будет вообще ознакомиться с результатами опроса сотрудников, даст ли это что-то полезное для работы? (создание нового тренинга)
10. Существует ли определенный порядок в вопросах интервью для кандидатов на должность «администратор reception»? Есть ли какой-то перечень вопросов на их соответствие должности?

**Приложение 6**

**Полуформализованное интервью с HR – специалистом компании ACCOR**

1. Планируется ли введение каких-либо новых тренинговых программ? На что они будут направлены?
2. Как часто Вы посещаете гостиницы Novotel?
3. Какие основные проблемы существуют в отделах УЧР? С чем они связаны?
4. Во всех ли гостиницах существует проблема с владельцами гостиниц – нежелание вводить что-то новое?
5. Отправляются ли сотрудники гостиниц за границу на стажировки, обучение? Почему «тормозится» этот процесс?
6. Жаловался ли кто-то из работников HR – отделов гостиниц на нехватку введения кросс-культурных тренингов?
7. Есть ли определенный перечень вопросов для проведения собеседований работников гостиницы или же этот перечень определяется HR-специалистом при проведении собеседования?
8. Не замечали ли Вы, что с приходом нового GM (экспата) меняется уровень обслуживания в гостинице?
9. Как вы думаете, лучше все-таки проводить курсы в гостинице по изучению иностранных языков и культур, или искать готовых кандидатов? Что для организации выгоднее с точки зрения затрат?

**Приложение 7**

**Полуформализованное интервью с работниками отдела приема и размещения, отдела бронирования и отдела продаж и маркетинга**

1. Как часто Вы сталкиваетесь с иностранными гостями при выполнении работы?
2. Чувствуете ли Вы дискомфорт при общении с ними? Если да, то с чем это может быть связано?
3. С гостями из каких стран у Вас чаще возникают сложности при выполнении работы?
4. Задумывались ли Вы над тем, почему гостей из одной страны (культуры) легче обслуживать, нежели других представителей? С чем это может быть связано?
5. Как Вы думаете, имеет ли значение при обслуживании гостей их культура и национальность? Могут ли эти факторы как-то повлиять на поведение гостя?
6. Есть ли у Вас определенные знания или, хотя бы, представления об особенностях представителей разных культур? Пожалуйста, перечислите их.
7. Используете ли Вы эти знания при обслуживании гостей?
8. Хотели ли бы Вы иметь больше знаний о разных культурах и использовать эти знания работе?
9. Согласны ли Вы со мной в том, что в системе управления персоналом гостиницы не хватает тренингов, направленных на обслуживание гостей разных национальностей? Чувствуете ли Вы в этом необходимость?

**Приложение 8**

**Полуформализованное интервью с FO – менеджером**

1. Согласны ли Вы с тем, что нашей гостинице не хватает кросс-культурной составляющей в системе обслуживания? Как Вы считаете, следует ли учитывать национальные культурные особенности тех гостей, которые чаще всего приезжают в гостиницу?
2. Можете ли Вы привести примеры тех культурных особенностей, которые сотрудники отдела приема и размещения обычно учитывают при работе с иностранными гостями?
3. Как Вы считаете, какими навыками должны обладать кандидаты на должность Администратор отдела приема и размещения? Какие вопросы являются для Вас ключевыми при проведении собеседования с кандидатами?
4. Как Вы относитесь к введению кросс-культурных тренингов внутри отдела? Считаете ли Вы, что введение подобных тренингов увеличит эффективность работы персонала?

**Приложение 9**

**Проблемы внедрения кросс-культурных тренингов**

1. Novotel Moscow Centre ориентируется на европейцев + азия. Но, к сожалению, культурные особенности гостей стерлись со временем, в большинстве своем, сложно найти эти самые особенности (явные) – европейцы стали одним целым, очень мало представителей, которые проявляют эти особенности
2. Понятие – глобальный человек – командировки + поездки 1-2 раза в месяц – и любой иностранец уже готов к тем или иным обстоятельствам, не учитывающим его культурные особенности
3. Есть примеры, но их мало. К примеру, японцев не селить в комнаты с цифрой 4, так как 4 – это цифра смерти. Евреи, в силу своей религии, любят, когда их провожают до дверей комнат, открывают им двери, и приветствуют их по-еврейски. Испанцы – чаще всего не разговаривают на английском языке, для них специально мы готовим ваучеры для ужина, чтобы они могли их только предоставлять работникам ресторана.
4. Важно учесть Россию как многонациональную и многокультурную страну – гости из разных регионов
5. Проблема HR. Когда FO – менеджер проводит собеседование, она не ориентируется на тех, кто знает уже 2 языка, так как тем самым подставляет себя. Это объясняется тем, что в России мало даже тех, кто владеет разговорным английским. Если при отборе ставятся языковые ограничения – сама себя загоняю в тупик – нет подходящих кандидатов

**Приложение 10**

**Интервью с сотрудниками гостиницы**

**Уважаемые коллеги!**

Прошу вас принять участие в анкетном опросе, целью которого является выявление проблем с гостями из разных стран. Опрос является анонимным, все ответы будут использованы только в обобщенном виде.

**Заранее большое спасибо за участие!**

**Ваше мнение очень важно для нас.**

**Пожалуйста, укажите Ваш пол М Ж**

**Пожалуйста, укажите свой возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** (полных лет)

**Пожалуйста, укажите подразделение, в котором Вы работаете:**

1. Отдел приема и размещения
2. Отдел ресторанного обслуживания
3. Отдел гостиничного хозяйства
4. Отдел продаж и маркетинга
5. Отдел по работе с персоналом
6. Отдел бронирования
7. Другой отдел (напишите, пожалуйста)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Пожалуйста, укажите занимаемую Вами должность:**

1. Начальник отдела приема и размещения/заместитель начальника отдела приема и размещения
2. Ночной менеджер отдела приема и размещения
3. Администратор отдела приема и размещения
4. Старший смены
5. Ночной администратор
6. Подносчик багажа
7. Телефонный оператор
8. Агент визовой поддержки
9. Старший смены ресторана
10. Ночной официант
11. Бармен
12. Банкетный супервайзер
13. Менеджер ресторана и обслуживания в номерах
14. Менеджер отдела гостиничного хозяйства (Housekeeping)
15. Горничная гостиницы
16. Начальник отдела продаж и маркетинга
17. Менеджер по продажам (корпоративный сегмент)
18. Менеджер по продажам (туристический сегмент)
19. Менеджер по продажам (Event сегмент)
20. Ассистент отдела продаж и маркетинга (корпоративный сегмент)
21. Ассистент отдела продаж и маркетинга (туристический сегмент)
22. Ассистент отдела продаж и маркетинга (Event сегмент)
23. Специалист отдела по работе с персоналом
24. Начальник отдела по работе с персоналом
25. Менеджер отдела бронирования
26. Супервайзер отдела бронирования
27. Агент по бронированию номеров
28. Другая (напишите, пожалуйста)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Укажите, пожалуйста, стаж Вашей работы в Novotel Moscow Centre:**

1. До 1 года
2. От 1 года до 3 лет
3. От 3 лет и более

**Укажите, пожалуйста, какими иностранными языками и в какой степени Вы владеете** (нужное, пожалуйста, подчеркните):

1. Английский (могу объясниться; хорошо понимаю и говорю, свободно владею)
2. Французский (могу объясниться; хорошо понимаю и говорю, свободно владею)
3. Немецкий (могу объясниться, хорошо понимаю и говорю, свободно владею)
4. Испанский (могу объясниться; хорошо понимаю и говорю, свободно владею)
5. Итальянский (могу объясниться; хорошо понимаю и говорю, свободно владею)
6. Турецкий (могу объясниться; хорошо понимаю и говорю, свободно владею)
7. Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_(могу объясниться, хорошо понимаю и говорю, свободно владею)
8. Не владею никакими иностранными языками
9. **Как часто за последний год Вы сталкивались при выполнении работы с иностранными гостями** (пожалуйста, отметьте только один вариант ответа):
10. Очень часто (постоянно с ними работаю)
11. Часто (каждый рабочий день)
12. Редко (пару раз в течение рабочей недели)
13. Очень редко (единичные случаи за весь период работы)
14. Никогда не сталкивался

**2. С гостями из каких стран Вы чаще всего сталкиваетесь при выполнении работы? (**пожалуйста, отметьте не более 5 вариантов ответа)

Испания

Индия

Китай

Турция

Италия

Израиль

ОАЭ

Германия

Япония

Корея

Великобритания

США

Австралия

Иран

Узбекистан

Азербайджан

Армения

Франция

Грузия

Египет

1. Другое (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. **С гостями из каких стран у Вас чаще всего возникают сложности (затруднения проблемы)?** (пожалуйста, отметьте не более 5 вариантов ответа)
3. Испания
4. Индия
5. Китай
6. Турция
7. Италия
8. Израиль
9. ОАЭ
10. Германия
11. Япония
12. Корея
13. Великобритания
14. США
15. Австралия
16. Иран
17. Узбекистан
18. Азербайджан
19. Армения
20. Франция
21. Грузия
22. Египет
23. Другое (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
24. **С какими сложностями (затруднениями, проблемами) Вам чаще всего приходится сталкиваться при работе с иностранными гостями** (пожалуйста, отметьте не более 5 вариантов ответа)

Мне не хватает разговорной практики общения с иностранцами

У иностранных гостей завышенные требования по обслуживанию

Гость может говорить только на своем родном (не английском) языке, которым я не владею (к примеру, испанцы)

Гость владеет английским, однако принципиально желает разговаривать только на своем родном (не английском) языке, которым я не владею

Сложно понять английский язык гостя из неанглоязычных стран из-за наличия специфического (национального) акцента (к примеру, японцы)

 Презрительное отношение иностранных гостей к работникам российской гостиницы

Сложно соответствовать запросам иностранных гостей из-за нехватки знаний об их культурных особенностях (к примеру, японцев желательно не селить в комнаты с цифрой «4» и т.д.)

Сложно соответствовать запросам иностранных гостей из-за нехватки знаний об их религиозных особенностях (к примеру, у евреев существует запрет на произведение в субботу «будничных» действий, у арабов святой день – пятница и т.д.)

Теряюсь, когда гость слишком громко говорит или начинает скандалить

Не знаю, как себя вести с очень эмоциональными и много жестикулирующими гостями

1. Другое (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. **Чаще всего перечисленные проблемы у Вас возникали при общении и работе с:**
3. Индивидуально приехавшими иностранными гостями
4. Группами иностранных гостей
5. Как с индивидуально приехавшими, так и с группами иностранных гостей
6. Другое (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. **Поступали ли на Вас жалобы от иностранных гостей?**
8. Да, в устной форме, но проблема была быстро решена и без неприятных последствий для меня
9. Да, в письменном виде, но я отделался только устным выговором
10. Да, в письменном виде, за что и лишили части бонуса (премии)
11. Другое(пожалуйста, напишите)
12. Нет, никогда не поступали
13. **Знания каких языков Вам чаще всего необходимы при работе с иностранными гостями?** (пожалуйста, отметьте, не более 3 вариантов ответа)
14. Английского
15. Китайского
16. Итальянского
17. Испанского
18. Французского
19. Немецкого
20. Арабского
21. Других (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
22. У меня нет необходимости в знаниях иностранных языков, с любым гостем я всегда могу объясниться «на пальцах»
23. **Какие иностранные языки Вы хотели бы дополнительно изучить или продолжить их изучение для более успешной работы с иностранными гостями?** (пожалуйста, отметьте не более 2 вариантов ответа):
24. Английский
25. Французский
26. Немецкий
27. Испанский
28. Итальянский
29. Другие (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_
30. Моих знаний иностранного языка достаточно
31. У меня нет необходимости в изучении иностранных языков, с любым гостей я всегда смогу объясниться «на пальцах»
32. **Интересуетесь ли Вы культурой, религиозными традициями, национальной кухней, другими особенностями иностранных гостей?**
33. Да
34. Скорее, да
35. Скорее, нет (переходите к вопросу № 11)
36. Нет (переходите к вопросу № 11)
37. **Из каких источников Вы получаете информацию о культуре, религиозных традициях, национальной кухне, других особенностях иностранных гостей** (пожалуйста, отметьте все подходящие варианты ответа)
38. Часто езжу за границу, знакомлюсь с культурой, традициями разных стран
39. Читаю специальную литературу
40. Изучаю интернет-ресурсы
41. Посещаю национальные выставки, фестивали и т.д.
42. Из рассказов коллег, знакомых, друзей
43. Консультируюсь со своим непосредственным руководителем
44. Много общаюсь с иностранными гостями, расспрашиваю их
45. Прошел вводный кросс-культурный тренинг, когда трудоустраивался в гостиницу
46. Периодически прохожу кросс-культурные тренинги, организованные отделом персонала
47. Из собственного опыта многолетней работы в сфере туризма и гостеприимства
48. Другое (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **Как Вы считаете, важно ли учитывать при обслуживании иностранных гостей их национальные особенности?**
2. Да
3. Скорее, да
4. Скорее, нет
5. Нет
6. Затрудняюсь ответить
7. **Задавали ли Вам при приеме на работу в гостиницу вопросы на знание культурных традиций и национальных особенностей людей из разных стран?**
8. Да
9. Нет
10. Не помню
11. **Считаете ли Вы, что сотрудники, владеющие несколькими иностранными языками или имеющие знания о культурных особенностях гостей из разных стран, должны получать дополнительное вознаграждение?**
12. Да, дополнительные знания и компетенции необходимо поощрять
13. Скорее, да
14. Скорее, нет
15. Нет
16. Не вижу в этом необходимости, за все это сотрудник получает свою зарплату
17. Другое (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
18. **Как Вы считаете, удается ли Вам выполнять работу лучше, имея знания о традициях и национальных особенностях гостей из разных стран?**
19. Да, безусловно
20. Скорее, да
21. Скорее, нет
22. Нет, это не повлияет на мою работу
23. Другое (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
24. **Как Вы считаете, должен ли отдел персонала помогать сотрудникам гостиницы в получении и изучении информации о культуре, национальных традициях и других особенностях гостей из разных стран?**
25. Да, это одна из его ключевых функций
26. Скорее, да
27. Скорее, нет, это должны делать непосредственные руководители подразделений
28. Нет, это дело самих работников, все это приходит с опытом работы
29. Другое (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
30. **Как Вы считаете, какие мероприятия для этого (см. предыдущий вопрос) должен осуществлять отдел персонала** (пожалуйста, отметьте, не более 3 вариантов ответа):
31. Выявлять знания традиций, культурных особенностей гостей из разных стран во время интервью с кандидатами на трудоустройство в гостиницу
32. Давать кандидатам на трудоустройство в гостиницу тест на знания традиций, культурных особенностей гостей из разных стран
33. Проводить для новых работников вводный тренинг по изучению традиций, культурных особенностей из тех стран, которые чаще всего приезжают в гостиницу
34. Разработать печатное пособие (рекомендации) по особенностям обслуживания гостей из разных стран, и обучать работников еще одному стандарту по обслуживанию иностранных гостей Novotel
35. Разработать и разместить на портале гостиницы информацию по обслуживанию гостей из разных стран для самостоятельного изучения работниками
36. Дополнительно поощрять (премировать) сотрудников за умение соответствовать культурным и религиозным запросам гостей из разных стран
37. Внести знание сотрудником стандартов по обслуживанию иностранных гостей в критерии его ежегодной (или периодической) оценки
38. Другое (пожалуйста, напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
39. **Если Вы считаете, что для более эффективного обслуживания иностранных гостей необходимо проводить тренинги для сотрудников гостиницы, то в каком формате они должны проходить** (пожалуйста, отметьте не более 2 вариантов ответа):
40. Руководитель подразделения выдает разработанный отделом персонала раздаточный материал, а сотрудники самостоятельно его изучают
41. Групповой тренинг (раздаточный материал + ролевые игры), проводимый HR – специалистом гостиницы вне рабочего времени
42. «Внутренний» тренинг (раздаточный материал + ролевые игры), проводимый внутри отдела руководителем подразделения
43. «Внешний» тренинг в российском специализированном учебном центре индустрии гостеприимства
44. «Внешний» тренинг в зарубежном специализированном учебном центре индустрии гостеприимства (зарубежная стажировка)
45. Другое (пожалуйста, напишите)­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­­\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Большое спасибо за Ваши ответы!**

**Приложение 11**

**Нормативные документы ACCOR**

1. Annual Appraisal and Career Development Interview Accoe Head Office
2. Annual appraisal and professional development interview
3. Career Appraisal Process
4. Guest Experience
5. Hygiene and Grooming Body
6. Introduction
7. Le Clip Guide Language
8. Non Verbal Communication & Professional image training proposal
9. Training Calendar
10. Plan for employee
11. Sales Training Proposal Mercure Ibis Adagio Moscow Bakhrushina
12. Welcome letter
13. Welcome Booklet
14. Анкета обратной связи
15. Буклет ACCOR
16. ДИ менеджера банкетной службы
17. ДИ ассистента FO менеджера
18. ДИ FO менеджера
19. ДИ старшей смены банкетной службы
20. ДИ бармена
21. ДИ багажиста
22. ДИ телефонного оператора
23. ДИ главного кассира
24. ДИ главного инженера
25. ДИ шеф-повара
26. ДИ помощника шеф-повара
27. ДИ ночного повара
28. ДИ финансового контролера
29. ДИ хостеса
30. ДИ ассистента GM
31. ДИ работника guest relations
32. ДИ менеджера службы Housekeeping
33. ДИ заместителя менеджера службы Housekeeping
34. ДИ ночного аудитора
35. ДИ специального менеджера
36. ДИ менеджера отдела закупок
37. ДИ сотрудника фитнес-зала
38. ДИ администратора Reception
39. ДИ официанта
40. ДИ работника Room Service
41. ДИ менеджера отдела бронирования
42. ДИ горничной
43. ДИ начальника отдела продаж и маркетинга
44. Каталог тренингов Аккор Россия и СНГ
45. Положение о проведении тренингов
46. Программа проведения тренингов
47. **Правила внутреннего трудового распорядка**
48. Процедура создания ДИ
49. Процедура найма персонала и менеджеров
50. Процедура ознакомления, введения в должность и начальный тренинг нового члена персонала
51. Процедура тренингов внутри должности
52. Процедура годовой оценки
53. Презентация Introducing with ACCOR
54. Лист подведения итогов срока испытания
55. Ознакомительный план
56. ДИ администратора отдела персонала
57. ДИ координатора отдела персонала
58. ДИ внутреннего аудитора
59. ДИ IT-менеджера
60. ДИ менеджера по продажам корпоративного сегмента
61. ДИ младшего менеджера по продажам туристического сегмента
62. ДИ старшего кухни
63. ДИ старшей смены бельевой
64. ДИ сотрудника бельевой
65. Опрос общественного мнения среди сотрудников Аккор Россия
66. Программа системы оценки качества обслуживания гостей в Ibis
67. Положение Административного отдела
68. Положение о ресторанном деле
69. Положение о службе бронирования
70. Положение о службе закупок
71. Положение о службе приема и размещения
72. Положение о Финансовом отделе
73. Положение службы эксплуатации
74. Положение о создании должностных инструкций
75. Положение о найме персонала
76. Программа проведения адаптационного тренинга Induction
77. План приветствия новых сотрудников
78. Положение о прохождении Guest Experience
79. Тренинг Induction
80. Форма ежегодной оценки сотрудников ACCOR

**Приложение 12**

**Должностные инструкции**

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Кросс-культурная составляющая** |
| 1. ДИ багажиста
2. ДИ FO – менеджера
3. ДИ заместителя FO – менеджера
4. ДИ администратора Reception
5. ДИ ночного аудитора
6. ДИ ночного менеджера
7. ДИ администратора фитнес-центра
8. ДИ телефонного оператора
 | **Толерантность:** необходимо проявлять терпение к религиозным, национальным, иным специфическим проявлениям со стороны гостей, если они не затрагивают аналогичных чувств других гостей и не ведут к провокационным, террористическим действиями» |
| 1. FO – менеджер
2. Заместитель FO – менеджера
3. Телефонный оператор
4. Ночной аудитор
5. Администратор фитнес-центра
6. Администратор Reception
7. Revenue manager
8. Банкетный менеджер
9. Агент визовой поддержки
10. Агент по бронированию номеров
 |

|  |
| --- |
| **Знание языка**На должность Телефонный оператор назначается лицо, имеющее: высшее или среднее профессиональное образование; свободно владеющее английским языком; знание дополнительного иностранного языка является преимуществом.  |

 |

1. <http://www.accor.com/en/group/accor-worldwide.html> - официальный сайт Accor Group. [↑](#footnote-ref-1)
2. <http://www.accor.com/en/group/accor-company-profile/key-figures.html> - официальный сайт Accor Group. [↑](#footnote-ref-2)
3. <http://www.accor.com/en/group/accor-worldwide.html#/area:EU/country:RUS/> - официальный сайт Accor Group. [↑](#footnote-ref-3)
4. <http://www.accor.com/en/group/accor-company-profile/ambition.html> - официальный сайт Accor Group. [↑](#footnote-ref-4)
5. <http://www.accor.com/en/group/accors-strategic-vision.html> - официальный сайт Accor Group. [↑](#footnote-ref-5)
6. [www.accor.com/en/group/accor-company-profile/values.html](http://www.accor.com/en/group/accor-company-profile/values.html) - годовой отчет Accor 2012 [↑](#footnote-ref-6)
7. [↑](#footnote-ref-7)
8. <http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers/a-responsible-company.html> - официальный сайт Accor [↑](#footnote-ref-8)
9. <http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers/a-responsible-company/management-ethics.html> - официальный сайт Accor [↑](#footnote-ref-9)
10. [www.novotel.com/ru/family/index.shtml](http://www.novotel.com/ru/family/index.shtml) - официальный сайт Novotel [↑](#footnote-ref-10)
11. Лекия Управление персоналов в сфере ИГиТ. Зеленова О. И. Тема №3 [↑](#footnote-ref-11)
12. <http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers/why-choose-accor/mobility.html> - официальный сайт Accor [↑](#footnote-ref-12)
13. По данным годового отчета с официального сайта компании за 2012 год <http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2013/UK/2012_annual_report.pdf> [↑](#footnote-ref-13)
14. Данные годового отчета 2012 год: <http://www.accor.com/en/recruitment-and-careers/why-choose-accor/mobility.html> [↑](#footnote-ref-14)
15. По данным годового отчета с официального сайта компании за 2012 год <http://www.accor.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Finance/Documentation/2013/UK/2012_annual_report.pdf> [↑](#footnote-ref-15)