

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Российский государственный университет туризма и сервиса»
(ФГБОУ ВО «РГУТИС»)

**Федеральный ресурсный центр подготовки кадров для индустрии
туризма и гостеприимства**

ПРИНЯТО:
Ученым Советом
ФГБОУ ВО «РГУТИС»
Протокол
от «24» марта 2026 г. № 13

УТВЕРЖДАЮ:
Директор Федерального
ресурсного центра подготовки
кадров для индустрии туризма и
гостеприимства

(подпись) О. А. Подольский
(Ф. И. О.)
м.п.
«24» марта 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА –
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

«Наставничество в гостиничном бизнесе»

Программа повышения квалификации разработана совместно с
ООО «Арбат Отель Менеджмент»

Московская область, 2026

1. Аннотация программы

1.1. Цель освоения программы: формирование и совершенствование компетенций, необходимых для реализации наставничества как комплексной технологии управления знаниями, направленной на повышение эффективности системы управления персоналом в гостиничном бизнесе

1.2. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение: к освоению образовательной программы допускаются лица, имеющие образование не ниже среднего профессионального.

1.3. Трудоемкость программы: 36 академических часов.

1.4. Форма обучения: очная с применением дистанционных образовательных технологий.

1.5. Планируемые результаты освоения программы: перечень осваиваемых компетенций составлен с учетом требований профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 г. № 109н), в соответствии обобщенной трудовой функцией – D (6 уровень квалификации), а также с протоколом заседания с работодателями от 28.02.2026 г. № 1 в соответствии с запросами рынка труда отрасли (ДПК-1, ДПК-2).

Таблица 1. Виды профессиональной деятельности и трудовые функции

Профессиональный стандарт / справочник квалификационных требований	Виды профессиональной деятельности	Обобщенные трудовые функции / функциональные обязанности (уровень квалификации)	Трудовая функция
Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 г. № 109н)	Управление персоналом организации	Деятельность по развитию персонала (6 уровень квалификации)	D/02.6 Организация обучения персонала
			D/03.6 Организация адаптации и стажировки персонала

Таблица 2. Профессиональные компетенции в соответствии с видами профессиональной деятельности

Виды деятельности	Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения	Знания	Умения	Практический опыт
Управление персоналом организации	ПК-1 Способен определять потребности в обучении групп персонала и	– знает методы, инструменты исследования потребности в обучении персонала,	– умеет определять потребности в обучении групп персонала в соответствии	– владеет методологией определения потребности в обучении групп персонала в соответ-

	организовывать обучающие мероприятия в соответствии с целями организации	методологию обучения	с целями организации, организовывать обучающие мероприятия	ствии с целями организации, навыками организации обучающих мероприятий
	ДПК-1 Способен организовать и реализовать наставничество как форму обучения в гостиничном бизнесе	<ul style="list-style-type: none"> – знает сущность, принципы и виды наставничества как формы обучения на рабочем месте и технологии управления знаниями – знает базовые принципы бережливого управления; – знает модели наставничества и критерии их применимости в гостиничном бизнесе – знает профиль компетенций наставника и психолого-педагогические технологии взаимодействия с обучающимися 	<ul style="list-style-type: none"> – умеет выбирать оптимальные модели наставничества с учетом задач отеля, ресурсов и целевых показателей; – умеет разрабатывать программы наставничества, в том числе бережливом производстве, согласованные с целями организации; – умеет оценивать психоэмоциональное состояние, мотивацию и готовность обучаемого к взаимодействию; – умеет применять технологии развивающей обратной связи 	<ul style="list-style-type: none"> – владеет навыками реализации оптимальных моделей наставничества – владеет навыками формирования и мотивации пула наставников из числа опытных сотрудников отеля; – владеет навыками организации и координации процесса реализации обучающих мероприятий отеля; – владеет навыками грамотного использования психолого-педагогических технологий
	ДПК-2 Способен разрабатывать и применять инструментарий оценки эффективности наставничества в гостиничном предприятии	<ul style="list-style-type: none"> – знает методологические подходы к оценке обучения; – знает специфику метрик эффективности наставничества в гостиничном бизнесе – знает критерии оценки качества работы наставника и качественные параметры оценки программ наставничества 	<ul style="list-style-type: none"> – умеет формировать систему показателей (количественных и качественных) для оценки эффективности наставничества, согласованную со стратегическими целями отеля – умеет подбирать и адаптировать методы оценки под конкретные задачи наставничества – умеет оценивать эффективность проведенных мероприятий (наставничества) через метрики бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> – владеет инструментарием диагностики – владеет методами расчета экономического эффекта наставничества в гостиничном предприятии; – владеет навыками работы с данными и практиками обратной связи и развития

2. Учебный план

№ п/п	Перечень разделов (модулей)	Трудоемкость, час	Контактная работа, час.			СРС, час
			Лек- ции	Прак- тиче- ские заня- тия	<i>в том числе в форме практи- ческой подго- товки</i>	
1.	Наставничество как технология адаптации, обучения и вовлечения/развития персонала	10	4	2	2	4
1.1.	Наставничество: основные подходы и решаемые задачи. Модели наставничества и их применимость в гостиничном бизнесе	6	2	2	2	2
1.2.	Личность и компетенции наставника. Психолого-педагогические технологии взаимодействия с обучаемым	4	2	-	-	2
2.	Особенности реализации технологий наставничества в условиях непрерывного производственного процесса на различных площадках	16	-	8	8	8
2.1.	Формы реализации программ наставничества (в методологии бережливого управления Lean Management)	4	-	2	2	2
2.2.	Разработка и использование СОПов. Этапность освоения «сложных» функций	4	-	2	2	2
2.3.	Выбор места и времени реализации наставнической функции исходя из производственного ритма отеля и службы	4	-	2	2	2
2.4.	Осуществление контроля за качеством исполнения функций. Супервизия. Снижение рисков негативных последствий для гостиничного продукта	4	-	2	2	2
3.	Инструментарий оценки эффективности наставничества в гостиничном предприятии	9	-	4	4	5
3.1.	Критерии оценки качества работы наставника	4	-	2	2	2
3.2.	Качественные параметры оценки программ наставничества	5	-	2	2	3
Итоговая аттестация (зачет в форме тестирования)		1				1
Итого		36	4	14	14	18

3. Календарный учебный график

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий

СРС – самостоятельная работа слушателей

ИА – итоговая аттестация

1 неделя
УЗ ДОТ, СРС, ИА

4. Рабочие программы

Раздел 1. Наставничество как технология адаптации, обучения и вовлечения/развития персонала

Тема 1.1. Наставничество: основные подходы и решаемые задачи. Модели наставничества и их применимость в гостиничном бизнесе

Наставничество как форма обучения и развития персонала на рабочем месте. Ключевые подходы к определению наставничества в западной и российской практиках. Концептуальные модели наставничества. Классификация и сравнительный анализ моделей наставничества: традиционное наставничество, развивающее наставничество (developmental mentoring), наставничество более опытного коллеги (buddy-подход), наставничество по повышению эффективности (performance mentoring). Архитектура программы наставничества в организации. Критерии выбора и адаптации модели наставничества под задачи гостиничного предприятия. Факторы выбора модели: категория отеля, текучесть персонала, сезонность, бюджет, корпоративная культура. Задачи и выгоды наставничества для трех сторон (для компании, для наставника, для обучаемого). Алгоритм адаптации модели: от анализа потребности до запуска пилота. Разработка «дорожной карты» внедрения наставничества (2 ч – лекция; 2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки; 2 ч. – самостоятельная работа слушателя).

Тема 1.2. Личность и компетенции наставника. Психолого-педагогические технологии взаимодействия с обучаемым

Профиль эффективного наставника: ключевые компетенции и личностные качества. Особенности мотивации и восприятия информации взрослыми обучающимися. Стили и методы обучения и их учёт при построении взаимодействия с обучаемым. Типовые барьеры в обучении персонала отеля: страх ошибки, нехватка времени, сопротивление изменениям, и способы их преодоления. Типология стилей взаимодействия: директивный, партнерский, коучинговый, поддерживающий, и условия их применения. Ключевые методы обучения: обучение в процессе работы (on-the-job training), метод «теневого повтора» (shadowing), демонстрация и повторение, развивающая обратная связь, и условия их применения. Технологии установления контакта и создания психологически безопасной среды обучения. Приемы активного слушания, эмпатии и ненасильственной коммуникации в работе наставника (2 ч. – лекция, 2 ч. – самостоятельная работа слушателя).

Раздел 2. Особенности реализации технологий наставничества в условиях непрерывного производственного процесса на различных площадках

Тема 2.1. Формы реализации программ наставничества (в методологии бережливого управления Lean Management)

Базовые принципы методологии бережливого управления и их применение в развитии персонала отеля. Ключевые организационные формы наставничества: индивидуальное наставничество, групповое наставничество,

наставничество «между равными» (peer-mentoring), реверсивное наставничество, и условия их применения на различных производственных площадках. Определение форм наставничества в зависимости от: задач обучения; численности сотрудников; уровня сложности осваиваемых функций; ресурсов подразделения. Пять принципов бережливого производства. Виды потерь в процессах обучения и адаптации персонала. Роль наставничества как инструмента стандартизации и непрерывного улучшения в гостиничном бизнесе. Обучение в процессе работы (ОJT) как основная форма наставничества в бережливом производстве. Визуализация и стандартизация знаний в наставничестве. Наставничество в кейджен-событиях. Вытягивающая модель: персонализированные траектории (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа слушателя).

Тема 2.2. Разработка и использование СОПов. Этапность освоения «сложных» функций

СОПы как фундамент стандартизации и обучения в отеле: назначение СОПов: разница между должностной инструкцией, стандартом сервиса и операционной процедурой. Структура качественного СОПа: цель, область применения, термины, процедура, ответственность. Алгоритм разработки СОПов: последовательность действий и ключевые точки. Использование СОПов в процессе наставничества. Этапность освоения «сложных» функций. Актуализация и аудит СОПов: поддержка жизнеспособности стандартов. (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа слушателя).

Тема 2.3. Выбор места и времени реализации наставнической функции исходя из производственного ритма отеля и службы

Производственный ритм отеля: диагностика «окон» для обучения. Принципы тайминга наставнических активностей. Типы локаций для обучения: на рабочем месте, в тренинг-зоне, в «тихой» зоне бэк-офиса, дистанционно. Адаптация форматов наставничества под операционный контекст. Инструменты планирования и координации наставничества в операционной среде (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа слушателя).

Тема 2.4. Осуществление контроля за качеством исполнения функций. Супервизия. Снижение рисков негативных последствий для гостиничного продукта

Инструментарий контроля качества работы обучаемого: предварительный, текущий, итоговый. Инструменты фиксации результатов: чек-листы наблюдения, карты оценки навыков, листы ошибок. Технологии супервизии в наставничестве. Супервизия как регулярная встреча для обсуждения прогресса и трудностей (формат, периодичность). Различия между контролем (контролинг) и супервизией (поддержка). Идентификация и классификация рисков при обучении на рабочем месте. Стратегии вмешательства наставника при угрозе качества сервиса – ситуации, требующие немедленного вмешательства наставника и алгоритм действий после инцидента. Анализ ошибок и

профилактика. Роль руководителя подразделения в наставничестве: постановка задач наставничества; контроль прогресса обучаемого; поддержка наставника; интеграция результатов наставничества в рабочие процессы (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа слушателя).

Раздел 3. Инструментарий оценки эффективности наставничества в гостиничном предприятии

Тема 3.1. Критерии оценки качества работы наставника

Система критериев оценки наставника: баланс процесса и результата. Процессуальные и результативные критерии. Принципы SMART в постановке целей для наставника. Источники и методы сбора данных для оценки наставника. Форматы регулярной обратной связи для наставника: супервизия, коучинг-сессии с руководителем, оценка коллегами-наставниками. Связь с бизнес-метриками отеля. Использование результатов оценки для развития программы наставничества. Оценка эффективности наставничества, проводимая на трех уровнях: уровень участника (обучаемый); уровень наставника; уровень бизнес-результатов подразделения (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 2 ч. – самостоятельная работа слушателя).

Тема 3.2. Качественные параметры оценки программ наставничества

Концепция качества программы наставничества: стратегический взгляд. Система сбалансированных показателей (KPI) для программы наставничества. Методы сбора и анализа данных для оценки программы (NPS программы, фокус-группы, анализ HR-статистики, интервью с руководителями). Расчет экономического эффекта и ROI наставничества. Типовые показатели эффективности наставничества: сокращение срока адаптации сотрудников; снижение текучести персонала в первые месяцы работы; рост показателей качества сервиса; снижение количества операционных ошибок; рост вовлеченности сотрудников (2 ч. – практическое занятие в форме практической подготовки, 3 ч. – самостоятельная работа).

Практическая подготовка проводится в образовательной организации работодателями с целью освоения и совершенствования профессиональных компетенций, связанных с видом профессиональной деятельности.

Практико-ориентированные задания для самостоятельной работы приведены в учебно-методическом комплексе для самостоятельной работы слушателя.

5. Формы аттестации и оценочные материалы

Форма итоговой аттестации – зачет. Зачет предполагает оценивание всех компетенций, подлежащих совершенствованию, и (или) новых компетенций, сформированных в результате освоения программы:

ПК-1 Способен определять потребности в обучении групп персонала и организовывать обучающие мероприятия в соответствии с целями организации.

ДПК-1 Способен организовать и реализовать наставничество как форму обучения в гостиничном бизнесе.

ДПК-2 Способен разрабатывать и применять инструментарий оценки эффективности наставничества в гостиничном предприятии.

Зачет проводится в форме тестирования с использованием системы прокторинга. Тест состоит из 10-15 вопросов, составленных по материалам всех разделов программы повышения квалификации. Зачет считается сданным (получена оценка «зачтено»), если слушателем дано 65% и более правильных ответов на поставленные в тесте вопросы.

Примеры тестовых вопросов:

1. Какое утверждение лучше всего описывает отличие наставничества от тренинга?
 - а) наставничество всегда проводится в группе;
 - б) наставничество – это индивидуальное сопровождение в процессе реальной работы;
 - в) тренер всегда опытнее участника;
 - г) тренинг дешевле наставничества.
2. Какая характеристика описывает модель традиционного наставничества?
 - а) один наставник работает с группой обучаемых одновременно;
 - б) наставник и обучаемый представляют разные подразделения компании;
 - в) обучение проходит в формате «один на один» от опытного сотрудника к новичку;
 - г) наставник и обучаемый меняются ролями в процессе обучения.
3. Какой стиль взаимодействия наставника наиболее эффективен для мотивации взрослого обучаемого?
 - а) директивный: «Делай, как я сказал»;
 - б) партнерский: «Давай разберемся вместе, что у тебя получается»;
 - в) попустительский: «Разбирайся сам, я занят».
4. Какая характеристика соответствует модели группового наставничества?
 - а) обучение строится по принципу «равный – равному»;
 - б) один наставник работает с несколькими обучаемыми одновременно;
 - в) наставник и обучаемый работают в разных филиалах организации;
 - г) обучение проходит исключительно в дистанционном формате.
5. Какая характеристика соответствует модели кросс-функционального наставничества?
 - а) наставник и обучаемый из разных подразделений для расширения профессионального кругозора;
 - б) обучение проводится только в рамках одной должностной инструкции;
 - в) наставник дублирует функции непосредственного руководителя;
 - г) обучаемый самостоятельно выбирает темы для изучения без участия наставника.
6. Что означает аббревиатура ОJT в контексте наставничества?
 - а) обучение в процессе работы (on-job training);

- б) официальная рабочая задача (official job task);
 - в) оптимальное рабочее время (optimal job time).
7. В какой модели наставничества повышается риск «коллективного непонимания» из-за дефицита индивидуального внимания?
- а) традиционное;
 - б) групповое;
 - в) кросс-функциональное;
 - г) обратное.
8. Что из названного НЕ является обязательным элементом качественного СОПа?
- а) четкая последовательность действий;
 - б) выделение ключевых контрольных точек;
 - в) биография разработчика документа;
 - г) визуальные материалы (при необходимости).
9. Когда НЕ рекомендуется проводить обучение новичка на переднем плане (front office)?
- а) в «тихий час» между заездами;
 - б) во время пика регистрации (check-in) (14:00-16:00);
 - в) в начале смены, до прихода гостей.
10. Что является главной целью супервизии в наставничестве?
- а) контроль и наказание за ошибки;
 - б) поддержка, анализ прогресса и планирование развития;
 - в) заполнение отчетности для HR;
 - г) формирование кадрового резерва организации
11. Какой показатель относится к результативным (а не процессуальным) критериям оценки наставника?
- а) регулярность проведения сессий;
 - б) успешное прохождение аттестации обучаемым;
 - в) полнота заполнения чек-листов;
 - г) своевременность предоставления отчетов о проделанной работе.
12. Что показывает метрика «время выхода на самостоятельную работу»?
- а) удовлетворенность сотрудников;
 - б) эффективность адаптации и обучения;
 - в) финансовую рентабельность программы;
 - г) уровень удовлетворенности новичка процессом адаптации.

6. Организационно-педагогические условия реализации

6.1. Материально-технические условия

Вид учебного занятия	Материально-технические условия
<i>Учебные занятия с применением дистанционных образовательных технологий</i>	Доступ педагогических работников и слушателей к цифровой платформе обучения РГУТИС, ЭВМ с операционной системой, монитором или интегрированным экраном, аудиоколонками и (или) наушниками, доступом в сеть Интернет, браузером, мультимедийным программным обеспечением, веб-

	камерой, микрофоном, офисным программным пакетом, программами для работы с документами с расширением .pdf. Дополнительно для организаторов необходимы студия для видеозаписи занятий и проведения онлайн-занятий, программное обеспечение для создания онлайн-конференций, записи видео и потокового вещания, видеоредактор.
<i>Самостоятельная работа слушателей</i>	Доступ к цифровой платформе обучения РГУТИС, ЭВМ с операционной системой, монитором или интегрированным экраном, аудиоколонками и (или) наушниками, доступом в сеть Интернет, браузером, мультимедийным программным обеспечением, офисным пакетом, программами для работы с документами с расширением .pdf.
<i>Итоговая аттестация с использованием системы прокторинга</i>	Доступ к цифровой платформе обучения РГУТИС; ЭВМ с операционной системой (не ниже Windows 7+, macOS 10.12 «Sierra», Linux) монитором или интегрированным экраном или мобильное устройство (Android 4.4+ Chrome 72+, iOS 13+ Safari), веб-камерой (640x480, 15 кадров/с), микрофоном, аудиоколонками и/или наушниками; веб-браузер (Chrome 72+, Opera 59+, Firefox 66+, Edge 79+, Яндекс.Браузер 19.3+, Safari 12.x+); доступ в сеть Интернет (не менее 256 Кбит/с).

6.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

В число учебно-методических материалов программы включен учебно-методический комплекс, содержащий учебные материалы для самостоятельной работы слушателей, список рекомендуемой литературы и перечень информационных источников (является неотъемлемой частью программы повышения квалификации).

Список рекомендуемой литературы:

1. Федеральный закон от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462.
2. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утв. постановлением Правительства РФ от 20.09.2019 г. № 2129-р): <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648>.
3. Национальный проект «Туризм и гостеприимство»: <http://government.ru/rugovclassifier/920/about>.
4. Государственная программа Российской Федерации «Развитие туризма» (утв. постановлением Правительства РФ от 24.12.2021 г. № 2439): <https://base.garant.ru/403336467>.
5. Распоряжение Правительства РФ от 21.05.2025 г. № 1264-р. «Об утверждении Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года»: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_505733/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2.

6. Асалиев А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строителева. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 143 с.: <https://znanium.ru/read?id=429809>.

7. Балабанова Е. С. Организационное поведение: учебник / Е. С. Балабанова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. – 592 с.: <https://znanium.ru/read?id=431100>.

8. Маркова О. В. Развитие и обучение персонала: учебно-методическая литература / О. В. Маркова, О. Б. Конобеева. – М.: Директ-Медиа, 2023. – 160 с.: <https://znanium.ru/read?id=444750>.

9. Можаяева Н. Г. Индустрия гостеприимства: практикум / Н. Г. Можаяева, М. В. Камшечко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2024. – 113 с.: <https://znanium.ru/read?id=444613>.

10. Прошина А. Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) / А. Н. Прошина. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 124 с.: <https://znanium.ru/read?id=440840>.

11. Сафронова Н. Б. Управление бизнесом в условиях цифровой экономики: учебник / Н. Б. Сафронова, Ю. В. Сяглова, Т. П. Маслевич. – М.: Дашков и К, 2024. – 320 с.: <https://znanium.ru/read?id=448541>.

12. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М. В. Полевой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 256 с.: <https://znanium.com/catalog/product/937514>.

13. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 122 с.: <https://znanium.ru/catalog/product/2134479>.

14. Шестакова Е. В. Формирование модели HR-бренда предприятия в системе управления человеческими ресурсами: монография / Е. В. Шестакова, М. В. Хомидова. – М.: Креативная экономика, 2020. – 162 с.: <https://znanium.com/read?id=424988>.

Информационные материалы:

1. СПС «Гарант»: <http://www.garant.ru>.
2. СПС «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru>.
3. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru>.
5. Электронная библиотечная система Znanium.ru: <http://znanium.ru>.

6.3. Кадровые условия

Реализация программы обеспечивается ведущими преподавателями и научными работниками университета, других образовательных организаций, а также ведущими специалистами – представителями работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности, имеющими высшее образование.

Сведения о кадровом составе

Ф. И. О. преподавателя	Образование, вуз, год окончания, специальность/направление подготовки, квалификация	Место работы, должность Основное/дополнительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой темы
					Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
Мартынова Алла Александровна	Высшее, Санкт-Петербургский государственный технический университет, 1998 г., специальность «Менеджмент», квалификация «Экономист-менеджер»	Гостиничная сеть «Alean Collection» (ООО «Арбат Отель Менеджмент»), директор по персоналу	Кандидат педагогических наук	30	16	10	1.1. Наставничество: основные подходы и решаемые задачи. Модели наставничества и их применимость в гостиничном бизнесе; 2.1. Формы реализации программ наставничества (в методологии бережливого управления Lean Management); 2.2. Разработка и использование СОПов. Этапность освоения «сложных» функций; 2.3. Выбор места и времени реализации наставнической функции исходя из производственного ритма отеля и службы; 2.4. Осуществление контроля за качеством исполнения функций. Супервизия. Снижение рисков негативных последствий для гостиничного продукта; 3.1. Критерии оценки качества работы наставника; 3.2. Качественные параметры оценки программ наставничества
Косолапова Жанна Валерьевна	АНО ВО «Институт менеджмента, экономики и инноваций», 2017 г., направление «Менеджмент», квалификация «Бакалавр»	ИП Косолапова Жанна Валерьевна	-	20	10	10	1.1. Наставничество: основные подходы и решаемые задачи. Модели наставничества и их применимость в гостиничном бизнесе; 1.2. Личность и компетенции наставника. Психолого-педагогические технологии взаимодействия с обучаемым