

*Сазонова Марина Сергеевна
студентка 2 курса магистратуры,
факультет технологии, предпринимательства и сервиса
Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева,
Россия, г. Орёл
e-mail: sazonova.k2015@yandex.ru*

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

***Аннотация:** В статье раскрываются особенности персонала в гостиничном бизнесе, а также определяются актуальные проблемы управления персоналом в гостиничной индустрии и основные пути их решения.*

Ключевые слова: управление персоналом, гостиничный бизнес, проблемы управления персоналом предприятия гостиничного бизнеса.

*Sazonova Marina Sergeevna
2nd year master student,
faculty of Technology, Entrepreneurship and Service
Oryol State University named after I.S. Turgenyev
Russia, Orel*

ACTUAL PROBLEMS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS AND WAYS OF THEIR SOLUTION

***Abstract:** In article reveals features of personnel in hotel business and also current problems of human resource management in the hotel industry and the main ways of their decision are defined.*

Keywords: human resource management, hotel business, problems of human resource management of the enterprise of hotel business.

На сегодняшний день индустрия гостеприимства развивается стремительными темпами, являясь одной из самых быстрорастущих отраслей в мире. Профессионализм, развитие трудовых ресурсов и частая мотивация являются главными движущими силами, способствующими ведению успешного гостиничного бизнеса.

Потребность в квалифицированном персонале в данной отрасли постоянно растет. Так как отсутствие должной подготовки среди гостиничного персонала негативно влияет на эффективность деятельности организации,

поэтому в настоящее время персонал в гостиничном бизнесе составляют исключительно высококвалифицированные работники, обладающие специальным образованием, навыками и умениями. Именно от таких сотрудников зависит популярность и узнаваемость гостиницы.

Уникальность гостиничного бизнеса заключается в том, что персонал организации является частью предлагаемого продукта. Сотрудники, занятые в сфере гостеприимства, формируют отношение клиентов к отелю не меньше, чем интерьер или меню. Без высококвалифицированных сотрудников гостиница не сможет приносить прибыль, несмотря на выгодное местоположение, живописный интерьер и другие плюсы. От качества предоставляемых услуг напрямую зависит репутация предприятия гостиничного бизнеса, которая, является гарантией его конкурентоспособности. Для продуктивного функционирования гостиничного предприятия, его сотрудники должны постоянно трудиться для создания уюта и удобств для своих гостей. У постояльцев останется положительное впечатление о гостинице только в случае, если весь персонал будет радушным и доброжелательным к нему. Их отношение, внешний вид и готовность выполнить любую просьбу гостя формируют общее впечатление от обслуживания. Поэтому выражение «Кадры решают все» до сих пор актуально в индустрии гостеприимства [1].

Персонал в гостиничном бизнесе является одним из основных ресурсов и конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания зависит от мастерства и сознательности работников. Таким образом, одна из важнейших функций управления любого предприятия сферы гостеприимства представляет собой эффективное управление людьми [2].

Однако, как и в любой деятельности, руководители гостиничных предприятий сталкиваются с проблемами в управлении персоналом, которые следует оперативно устранять или минимизировать. Основные из них представлены на Рисунке 1.

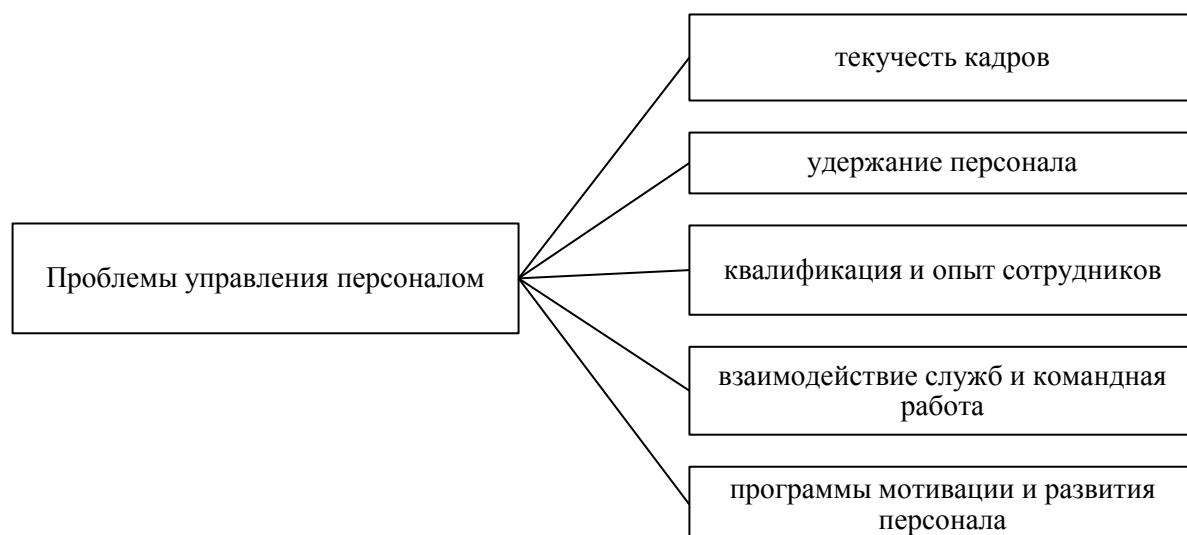


Рисунок 1. Актуальные проблемы управления персоналом в гостиничном бизнесе.

Рассмотрим их более подробно. В последние годы высокая текучесть кадров и растущая конкуренция лишь усугубили проблему нехватки квалифицированных кадров в индустрии гостеприимства в целом, что создает нежелательные отвлекающие факторы для владельцев и менеджеров, бесконечный набор персонала, затраты на обучение и повышение квалификации персонала, а также потерю институциональной памяти, удерживаемой давно занятыми сотрудниками. Данная проблема связана с сезонностью работы, что влияет не только на загрузку предприятия гостями, но и на подвижность штата сотрудников. Чаще всего увольнения происходят в начале и конце сезона.

Кроме того, уход сотрудников по окончании сезона связан с возможным понижением оплаты труда. В несезонный период снижается объём деятельности гостиницы, что сказывается не только на её доходах, но и на доходах сотрудников. В целях оптимизации расходов в низкие сезоны многие руководители средств размещения сокращают часы работы сотрудников определенных служб, в некоторых случаях персонал теряет часть заработной платы за счет снижения или полного отсутствия премиальной доли. Данный

фактор больше всего сказывается на таких категориях сотрудников как официанты, администраторы стойки ресепшен, так как они имеют бонусы от дополнительных продаж или дополнительных объемов труда. Ключевую роль в решении проблемы «сезонности» персонала в индустрии гостеприимства и смягчение её последствий способны повлиять мотивационные программы, оптимизация штатного расписания отеля, а также инновации, диверсификация и эффективное управление.

Помимо сезонности на текучесть персонала в гостиничном бизнесе проблемой является удержание новых сотрудников. Суть её заключается в том, что недавно принятый на работу персонал может уволиться в течение первого года работы. К такой категории сотрудников чаще всего относятся работники с необходимым образованием, но без опыта работы, и работники, не имеющие опыта именно в гостиничной индустрии.

Основная причина их увольнения связана с неправильно организованными программами адаптации, при которых не возникает желания остаться на работе и построить карьеру. Существует две основные причины, по которым молодой сотрудник уходит из компании, а именно:

- отсутствие грамотных процедур ввода нового сотрудника в должность, специфику и корпоративную культуру гостиничного предприятия;
- отсутствие профессионального наставника и необходимой программы развития нового работника.

Выпускники, закончившие профильные учебные заведения или направления подготовки и планирующие построить карьеру в гостиничном бизнесе, часто принимают решение о смене профессиональной деятельности по причине неоправданных ожиданий от работы. Данная тенденция связана с тем, что на стартовых позициях низкая оплата труда, высокий уровень стресса, отсутствие понимания процессов карьерного роста и развития. Молодого сотрудника не информируют, как и при каких условиях возможно повышение, какие программы обучения и профессионального развития предусмотрены на предприятии, какой период работы требуется для карьерного роста в

перспективе. Все это приводит к тому, что работник увольняется в первые полгода или год работы.

Также при отсутствии правильного позиционирования HR-бренда на рынке труда предприятие гостиничного бизнеса рискует принять на работу сотрудников, рассматривающих данную работу как временную. Поэтому до соискателей необходимо сразу донести информацию в вакансиях и на этапе собеседования о политике предприятия, заинтересованности в долгосрочном сотрудничестве, ценностях и принципах работы в компании.

Проблемы, связанные с текучестью кадров и удержанием сотрудников, приводят к возникновению проблемы отсутствия необходимого количества на рынке труда квалифицированного и опытного персонала на позиции среднего звена, при найме которого необходимо непрерывно проводить профессиональное обучение сотрудников с целью повышения качества обслуживания и производительности труда, что позволит поддерживать конкурентоспособность предприятий гостиничного бизнеса.

Кроме того, многостороннее сотрудничество с учебными заведениями, продуманные программы ускоренной адаптации, обучения и развития персонала позволят гостиницам растить собственные необходимые кадры. Подобная мера повысит привлекательность гостиничной индустрии в целом, сделав ее перспективной средой профессионального и личностного развития молодых специалистов [4].

Ещё одной проблемой, с которой сталкиваются HR-специалисты – это отсутствие командной работы и слаженного взаимодействия персонала различных служб. Обособленность различных подразделений гостиницы является частой причиной снижения качества обслуживания и замедления операционных процессов в отеле. Персонал готов действовать командным способом только внутри своей службы, при этом игнорируя, либо конфликтуя с сотрудниками других отделов. Причины данных проблем во взаимодействии персонала представлены на Рисунке 2 [3].

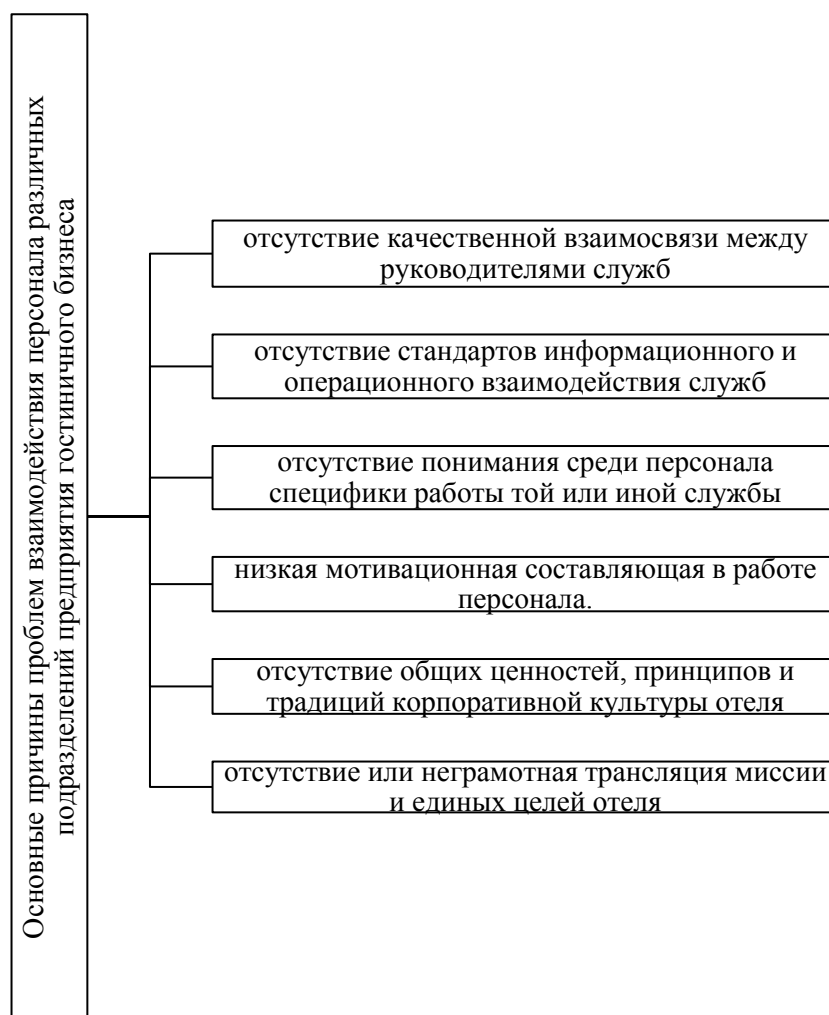


Рисунок 2. Причины проблем взаимодействия персонала различных подразделений предприятия гостиничного бизнеса

Ранее упоминалось, что персонал гостиницы неразрывно связан с оказываемыми услугами, поэтому отсутствие командной работы в первую очередь негативно сказывается на гостях. Так как руководители оказывают непосредственное влияние на командную работу сотрудников каждой службы и гостиницы в целом, поэтому построение команды всегда нужно начинать с верхнего уровня. Руководство должно мотивировать каждого работника единой миссией, целями, устанавливать ценности и правила в компании, заслужить доверие каждого, не бояться быть открытыми с персоналом, а также наладить обратную связь в коллективе.

Данная проблема чаще всего возникает при взаимодействии линейного персонала и менеджмента. Иногда причиной этого является отсутствие

понимания специфики работы служб. Следует отметить, что нередко подобные конфликты возникают между сотрудниками отдела продаж и ресторанной службы или службы приема и размещения. Случается, что в отдел продаж принимают сотрудников с опытом работы в смежных сферах деятельности. Поэтому такие работники передают задачи линейным менеджерам, не до конца понимая специфику процесса внутри операционных служб гостиницы. Если менеджмент передаёт линейному персоналу поручения и задачи нечетко и непонятно, то в итоге возможны два варианта негативного исхода – либо персонал не выполнит поручение или выполнит некачественно, либо произойдёт конфликтная ситуация между отделом и менеджментом.

Для решения таких ситуаций необходимо организовывать для сотрудников дни стажировок в службах, с которыми им предстоит взаимодействовать при работе. Знание специфики работы сотрудничающих отделов очень важно, так как это помогает узнать: сколько времени требуется для решения тех или иных вопросов, какие сотрудники и в каком количестве задействованы, кто осуществляет контроль и другую полезную информацию. Данную информацию может грамотно донести своим коллегам-менеджерам руководитель интересующей службы, например, во время кросс-тренингов или в виде организованного мастер-класса.

Успешная деятельность любого гостиничного бизнеса невозможна без тщательно сформированного штата сотрудников. Стоит понимать, что нанять персонал недостаточно, важно, чтобы команда сотрудников работала эффективно. Для этого предусмотрена целая система управления персоналом гостиничного предприятия.

Это приводит нас к еще одной актуальной проблеме управления персоналом, касающейся способов мотивации сотрудников. Отсутствие эффективных программ мотивации и развития как напрямую, так и косвенно влияет на все вышеперечисленные проблемы. Необходимо регулярно проводить мероприятия, направленные на повышение качества оказываемых услуг не только всех сотрудников, но и отдельных представителей персонала.

Мотивация персонала представляет собой эффективную систему методов, направленную на повышение производительности труда. Мотивацию персонала можно разделить на несколько типов, которые наглядно представлены на Рисунке 3.

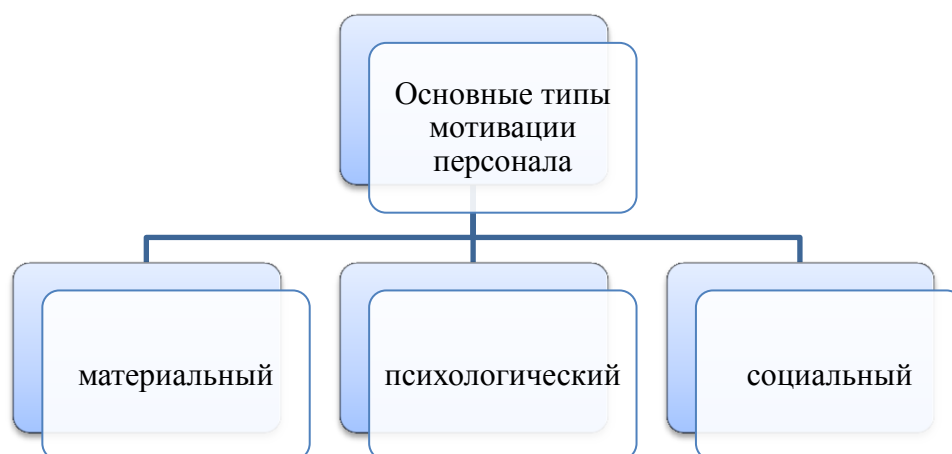


Рисунок 3. Основные типы мотивации персонала

Управление персоналом в отеле предполагает наличие систем поощрений и штрафов. На работоспособность сотрудников влияет следующие факторы:

- режим работы;
- отношения внутри коллектива;
- наличие льгот и социальная поддержка;
- возможность карьерного роста;
- популярность и известность гостиничного предприятия.

Управление персоналом гостиничного предприятия совмещает в себе совокупность этих факторов. Для того чтобы мотивировать персонал, следует хорошо знать каждого из сотрудников, понимать его цели, задачи, возможности. Существует два типа методов мотивации, показанные на Рисунке 4 [5].

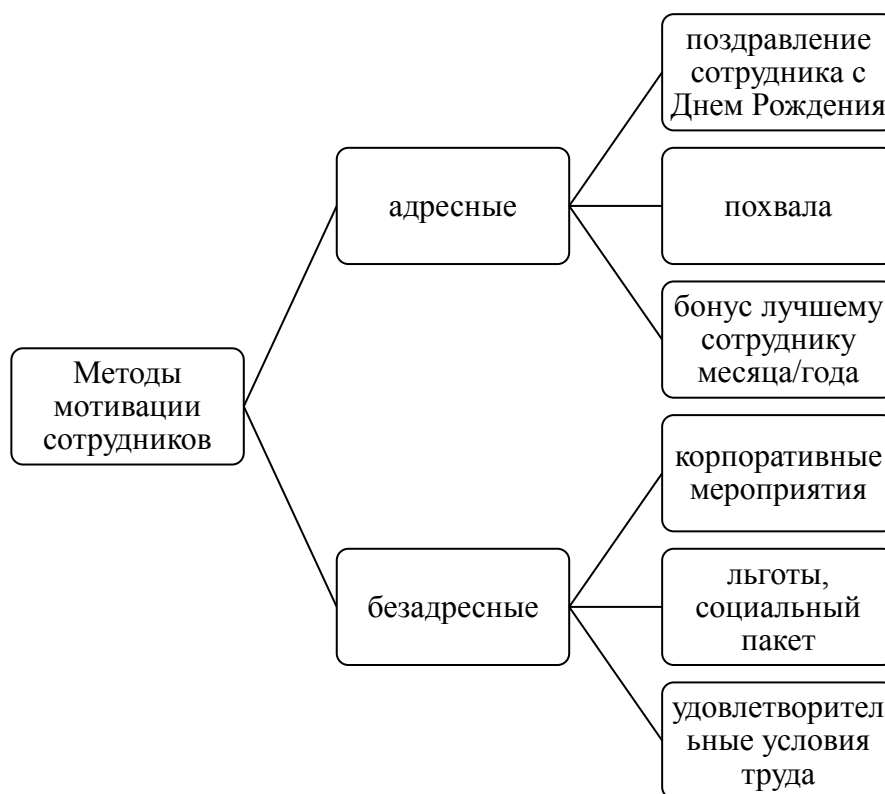


Рисунок 4. Методы мотивации сотрудников предприятий гостиничного бизнеса

Ценной мотивацией для сотрудника является возможность почувствовать свою необходимость для команды и компании в целом. Признание создает эмоциональную связь между работодателем и работником – важнейший элемент взаимодействия сотрудников – и удовлетворяет основные потребности сотрудников в уважении и принадлежности к группе. Как правило, признание по существу бесплатно. Оно может выступать в виде формализованной программы, электронного письма или устной благодарностью.

Предприятию необходимо не только заботиться о персонале, но и вовлекать его в корпоративную жизнь, предоставляя возможность каждому проявить себя. В отличие от обычных денежных премий, нефинансовая мотивация вызывает у сотрудника запоминающиеся положительные эмоции.

Карьерный рост, насыщенные мероприятия, интересная жизнь в стенах компании, дружный коллектив являются прекрасными факторами для мотивации, но не стоит забывать, что материальное поощрение играет не менее

значимую роль. Программы финансовой мотивации и бонусов для персонала никогда не перестанут быть актуальными. Главным секретом успеха является соблюдение баланса материальных и нематериальных мотивационных программ.

Рассмотренные проблемы в управлении персоналом достаточно часто встречаются в независимых гостиницах и становятся причинами негативного влияния на гостиничный рынок труда в целом.

Решить данные проблемы позволит принятие определенных мер, которые помогут сделать гостиничный бизнес привлекательной сферой для профессионального развития и карьерного роста. К данным мерам можно отнести [3]:

- разработку высокоэффективных программ подбора и адаптации сотрудников;
- создание программ сотрудничества с профильными учебными заведениями;
- реализацию программ проектной работы сотрудников для их карьерной, творческой и профессиональной реализации;
- создание единой базы знаний в гостиничном предприятии, содержащую всю необходимую информацию, методики, стандарты и данные, необходимые для работы линейного персонала и сотрудников среднего звена;
- осознание и понимание каждым работником и каждой службой единых задач и миссии организации;
- развитие и поддержание корпоративной культуры гостиничного предприятия;
- формирование программ адресной материальной и нематериальной мотивации, соответствующих особенностям и потребностям персонала различных служб гостиничного предприятия;
- создание календаря корпоративных, информационных и командообразующих мероприятий для сотрудников;

- аутстаффинг;
- аутсорсинг;
- развитие HR-бренда гостиничного предприятия.

На данный момент одним из эффективных способов минимизировать количество уволившегося персонала - это в первую очередь убедиться, что нанятые на работу люди хорошо подходят. В большинстве случаев, предпочтение следует отдавать кандидату с опытом, особенно это касается руководящих должностей.

Вряд ли существует более четкий путь к текучести кадров, чем сверхквалифицированные сотрудники, застрявшие на должностях начального уровня. Мало того, что им становится скучно, и они будут искать возможности в другом месте, они, вероятно, перестанут заботиться о работе, пока они все еще на ней, если они чувствуют себя недооцененными. Для предотвращения такой ситуации необходимо сделать пути к более высоким уровням рабочих мест ясными и достижимыми, но при этом следует предлагать профессиональное развитие на всех уровнях, обеспечивая четкую и действенную обратную связь по производительности труда.

В ситуации, когда сотрудник принял окончательно решение уйти из организации, менеджеру по персоналу необходимо провести честный разговор, для того чтобы увидеть, есть ли какие-либо существующие шаблоны или какие-либо проблемы, с которыми нужно иметь дело.

Кроме того, следите за текущим персоналом. Выходы иногда могут привести к низкому моральному духу, попытаться получить обратную связь от текущего персонала и решить проблемы немедленно.

Таким образом, успешная деятельность любого предприятия гостиничного бизнеса невозможна без тщательно проработанной системы управления персоналом, которая позволит повысить качество предоставляемых услуг и конкурентоспособность гостиницы. Однако следует учитывать все существующие проблемы при формировании штата и поддержания уровня его квалификации.

Список литературы:

1. Жуков И.М. Проблемы и тенденции управления персоналом в организациях гостиничного бизнеса города Москвы // Преподаватель XXI век 2012. №1: [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemu-i-tendentsii-upravleniya-personalom-v-organizatsiyah-gostinichnogo-biznesa-goroda-moskvu> (дата обращения: 09.06.2019 г.).

2. Персонал как основное звено в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://studfiles.net/preview/5809955/page:20/> (дата обращения: 10.09.2020 г.).

3. Проблемы в управлении персоналом отелей: привлекательность гостиничной индустрии и условия роста для молодых специалистов [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://hotelmaster.ru/upravlenie-personalom-v-gostinitse/https://www.tohology.com/hospitality/career/problemu-v-upravlenii-personalom-otelej/> (дата обращения: 10.09.2020 г.).

4. Система образования: школы индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://studfiles.net/preview/5809955/page:21/> (дата обращения: 10.09.2020 г.).

5. Управление персоналом в гостинице [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <http://hotelmaster.ru/upravlenie-personalom-v-gostinitse/> (дата обращения: 10.09.2020 г.).