
РАЗВИТИЕ ОТРАСЛЕВОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

УДК 640.4:005.962.1

М.А. Жукова

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ГОСТИНИЧНЫХ КОМПАНИЙ В ПЕРИОД КРИЗИСА

Аннотация. Рассмотрены и проанализированы возможные сценарии функционирования гостиницы в условиях кризиса, показаны особенности реализации кадровой политики отеля в зависимости от сценария развития гостиничного предприятия. Предложено ряд мероприятий по эффективному преодолению кризиса гостиничными предприятиями в области кадровой политики, а именно: определение целесообразности увеличения/сокращения персонала, анализ наличия в гостинице малоценных и ценных сотрудников, формирование перечня методов и средств мотивации высококвалифицированных и ценных для отеля работников, проведение работы по формированию управленческого резерва из собственных кадров или по привлечению профессионалов со стороны.

Ключевые слова: гостиница, кадровая политика, мотивация персонала, сценарии развития гостиничного бизнеса, кризис.

Marina Zhukova

PERSONNEL POLICY OF HOTEL COMPANIES DURING THE CRISIS

Annotation. Considered and analyzed possible scenarios of functioning hotels during the crisis shows the features of the implementation of the personnel policy of the hotel, depending on the scenario of development of hotel business. Proposed a number of measures to effectively overcome the hotel companies of the crisis in the field of human resources policy, namely the definition of the feasibility of increasing / reducing the personnel, of the availability in a hotel of low value and valuable employees, the formation of the list of methods and means of motivating highly skilled and valuable for the employees of the hotel, carrying on the formation of work management reserve of its own personnel or to attract from professionals.

Keywords: hotel, personnel policies, staff motivation, hospitality scenario, the crisis.

Для правильного формирования кадровой политики любого предприятия в условиях кризиса, в том числе и гостиницы, руководству гостиничного предприятия прежде всего целесообразно проанализировать и определить состояние и тенденции развития гостиничного бизнеса вообще и данного отеля в частности. По мнению Н.А. Зайцевой [3] существует три варианта возможности развития бизнеса в кризис. 1 вариант. Бизнес настроен пессимистически. Это проявляется в сокращении инвестиций и затрат, в свертывании инновационных программ и/или в том, что не открываются новые; в распродаже активов, которые предприятие не имеет возможности содержать, и сокращении всех возможных затрат. Очевидно, что эта политика позволяет сократить расходы гостиницы и выйти на уровень безубыточности в кризисный период времени. Однако в целом, следуя этой модели, невозможно улучшить положение гостиничного предприятия на перспективу. 2 вариант. Бизнес настроен оптимистически. Менеджмент отеля стремится пережить сложные времена на основе более высокой эффек-

тивности работы всех систем управления. Гостиница продолжает заниматься укреплением своего имиджа и репутации у заинтересованных групп, а именно: акционеров, клиентов, партнеров, сотрудников и в средствах массовой информации. Кроме того, идет работа по укреплению репутации компании на кадровом рынке. В бизнес-процесс отеля вовлекаются все уровни персонала, что дает возможность создать гостинице конкурентные преимущества на текущий и перспективные периоды времени. 3 вариант. Бизнес не чувствует кризиса, однако руководство гостиницы все равно старается использовать ситуацию для получения дополнительной прибыли: сокращает потери, выявляет резервы роста эффективности, требует более высокой отдачи от персонала.

Эти три сценария развития гостиничного бизнеса определенным образом влияют на рынок труда и вызывают необходимость изменения кадровой политики гостиничных предприятий. Кадровая политика в гостиничном секторе является довольно сложным видом деятельности с точки зрения подбора персонала, что связано с относительно невысоким уровнем доходов среднего менеджмента и линейного персонала. Кроме того, в Москве по этим кадровым позициям в гостиничном бизнесе имеется определенный дефицит. Кризис скорректировал ситуацию и количество соискателей, готовых работать в средствах размещения на данный момент, увеличилось на 15–20 % [4]. Однако недостаток в высококвалифицированных кадрах, имеющих опыт работы в отельном бизнесе, продолжает ощущаться.

При этом следует отметить, что на рынке у гостиничных компаний сформировались два противоположных мнения по отношению к приглашению на работу в отель дорогостоящим специалистам в период кризиса. Одни отельные компании ориентируются на увольнение таких специалистов, так как их очень дорого содержать. Другие же считают, что именно в настоящее время целесообразно привлекать профессионалов, которые раньше имея высокие запросы, не интересовались предложенными вакансиями. И несмотря на то, что такие специалисты стоят компании довольно дорого, это компенсируется тем, что именно они могут создать отелю конкурентные преимущества. Часто для этих целей гостиницы используют опыт переманивания людей как внутри отрасли, так и из смежных отраслей.

Очень важным моментом кадровой политики гостиничных предприятий в условиях кризиса является повышение эффективности деятельности персонала и производительности труда как за счет того, что работники боятся потерять работу, так и на основании ревизии систем мотивации и обучения, от которых зависит, какой персонал и как будет работать. Кадровая политика предполагает активное использование разнообразных инструментов привлечения, развития, мотивации и управления людьми. Для формирования стратегии антикризисных действий, необходимо, в первую очередь, определиться с конкретной ситуацией в гостинице и проанализировать следующие аспекты кадровой политики гостиничного предприятия: необходимо ли увеличение или сокращение персонала, наличие в гостинице малоценных и ценных сотрудников, мотивация высококвалифицированных и ценных для отеля работников, формирование управленческого резерва из собственных кадров или привлечение профессионалов со стороны, пути повышения эффективности затрат и инвестиций в персонал, направления повышения производительности труда и эффективности работы персонала. Данные исследования позволят понять руководству гостиницы, в каком направлении двигаться, и наметить направления работы с кадрами. Финансовых потерь в период кризиса в 70 % случаев можно избежать при грамотно построенной кадровой политике [7].

Привлекая кадры в отель, необходимо определиться, какую стратегию выбирает гостиничное предприятие: ориентированную на преимущество сейчас или на преимущество в перспективе. От этого зависит система мотивации труда, а также то, кого привлекает организация и на каких условиях. Например, если ставится задача поиска специалиста на один год для выполнения разового дорогостоящего проекта, то и мотивация для сотрудника должна выстраиваться под краткосрочные зада-

чи. Если же гостиница заинтересована в том, чтобы человек пришел на длительный период времени, важно предложить ему определенные преимущества на достаточно длительный период времени, чтобы сотрудник был мотивирован работать не только в этом году, но и в следующем ему были бы понятны его цели и задачи.

В случае, если стоит задача подбора специалистов, которых раньше компания не привлекала: знающих специфику работы и понимающих ситуацию на рынке, способных реализовать новую концепцию и предложить новое направление развития отеля, то необходимо использовать все имеющиеся у компании преимущества и мотивы, которые движут людьми. В настоящее время профессионалы не очень охотно меняют место работы. Количество стимулов для перехода в другую компанию уменьшилось, поэтому недостаточно просто сделать предложение. Надо обеспечить кандидату всевозможные выгоды, имеющиеся в распоряжении организации. Это может быть план развития, устойчивое финансовое положение, интересный социальный пакет, наличие амбициозных задач развития, как для компании в целом, так и в частности для кандидата.

Другая сторона проблемы – если сотрудник получил приглашение от конкурентов или по каким-то причинам решил рассмотреть другие предложения. В этом случае, отелю необходимо, оценив ситуацию, решить, стоит ли удерживать этого сотрудника. Несомненно, хорошего специалиста лучше удержать, поскольку найти замену даже в период кризиса довольно затратно и сложно.

В тоже время необходимо отметить, что кризис – это время для укрепления позитивного имиджа гостиницы как работодателя. Работа по выстраиванию внутреннего имиджа отеля и представлений о ней у сотрудников сложна и неоднозначна. Однако пренебрегать ею не следует, так как если заявления и действия организации, ее позиционирование на рынке не совпадают с отзывами о ней ее сотрудников, то негативный внутренний имидж перекроет весь позитив. В результате гостиница потеряет часть потребительского рынка, репутацию в глазах потенциальных кандидатов на имеющиеся вакансии в отеле, а также своих клиентов, что приведет к снижению эффективности деятельности гостиничного предприятия в целом. И, напротив, гостиничное предприятие увереннее преодолевает любую сложную ситуацию при благоприятном социально-психологическом климате, наличии в коллективе командного духа, направленного на формирование позитивного имиджа гостиницы. Позитивный имидж – это гарантия того, что предприятие сможет привлечь именно того специалиста, который нужен в данный момент. По данным социологических исследований, люди при выборе места работы в первую очередь, учитывают значимость бренда предприятия и устойчивость имиджа работодателя [1]. Для поддержания и укрепления своего имиджа гостиничные предприятия используют различные каналы – публикации в СМИ и интернет-сайты, однако основная работа ведется внутри отеля с персоналом с помощью таких инструментов, как налаженная система распространения информации (максимально объективные сведения о происходящем в гостинице), формирование «банка идей», четкая система поощрения или наказания с использованием как материальных, так и других форм поощрения отличившихся сотрудников. Кроме того, использование в гостинице системы постоянного обучения персонала (обмен опытом и внутрифирменные тренинги) позволяют людям лучше узнать друг друга, поделиться эффективным опытом, что способствует формированию сплоченного коллектива взаимозаменяемых специалистов и упрощению процесса адаптации новых сотрудников.

Необходимо отметить, что преодолению кризиса способствует прозрачность перспектив карьерного роста для сотрудников гостиниц «по горизонтали» и «по вертикали». Это значительно повышает мотивированность работников. В настоящее время многие гостиничные предприятия используют практику формирования кадрового резерва. То есть прежде чем кого-либо нанять на нелинейную позицию со стороны, должность предлагают своим сотрудникам, демонстрирующим стремление и желание работать в гостинице. Кроме того, в отелях могут использоваться и иные вари-

анты поддержания здоровой атмосферы и укрепления внутреннего имиджа. Однако целесообразно помнить, что сильнейший мотивирующий эффект оказывает внимательное личное отношение руководства к сотрудникам.

По данным специалистов [5; 6] мотивационный профиль персонала гостиниц только на 15–20 % определяется размером денежного вознаграждения, а 80 % в нем составляет нематериальная мотивация, в том числе факторы, связанные со сплоченностью и атмосферой в коллективе, с моральным климатом в нем. В связи с этим стоит обратить внимание на проведение различных корпоративных мероприятий. Сегодня многие компании заявляют об отказе от них, мотивируя это сложным финансовым положением. Однако, по мнению экспертов гостиничного рынка [8], делать это нужно лишь в крайнем случае. Понимание того, что ежегодное событие состоится, пусть даже в несколько ином формате (более скромном), работает на сплочение коллектива, позволяет руководству укрепить уверенность сотрудников в стабильности компании, а в кризисные периоды – это как раз то, к чему руководство должно стремиться в первую очередь.

Сотрудники имеют право знать обо всех происходящих изменениях, планах, об этапах их выполнения, о причинах возможных изменений. Если происходит сокращение социальных пакетов, то следует предусмотреть эту меру для всех уровней работников. Руководитель должен довести до коллектива, что определенной части социального пакета не будет и у него тоже. В подобной ситуации люди не ощущают себя изгоями, за чей счет топ-менеджмент пытается сохранить свои «привилегии».

Кризисная ситуация для многих гостиничных предприятий стала определенной лакмусовой бумажкой, позволяющей оценить эффективность проводимой ранее кадровой политики. Одни компании не рассматривают возможности изменения штата по причине того, что и в стабильной экономической ситуации ориентировались на содержание такого количества сотрудников, которого было достаточно для качественной работы. Другие понимают, что есть определенный балласт, и выбирают в связи с этим стратегию сокращения неэффективных работников вместо урезания затрат на всех. В такой ситуации сокращение персонала должно быть корректным. В противном случае страдает имидж работодателя.

Многие гостиничные предприятия для снижения затрат на содержание службы управления кадрами передают выполнения ряда функций отдела кадров профессиональным кадровым компаниям на аутсорсинг. При этом сторонним специалистам может быть отдано решение технологических вопросов: подбор персонала, кадровое делопроизводство, лизинг персонала, аутстаффинг – содержание людей в штате сторонней организации. Однако вопросы стратегии, а также такие функции кадровой службы, как личные встречи, коммуникация с сотрудниками, создание и поддержание систем адаптации и мотивации, удержание сотрудников, не должны выводиться за пределы компании.

Эффективная экономическая модель управления персоналом в гостинице основывается на грамотно выстроенной HR-стратегии, поддержании позитивного имиджа компании как работодателя, сбалансированном распределении сил специалистов. Кризис – своего рода вызов, достойно ответив на который, гостиничное предприятие не только может добиться заметного экономического эффекта, но и создаст залог долгосрочного активного роста.

Библиографический список

1. Григорян, Е. В. Повышение лояльности персонала гостиниц как цель управления персоналом в условиях кризиса / Е. В. Григорян // В мире научных открытий. – 2010. – № 6-3. – С. 197–200.
2. Жукова, М. А. Менеджмент в туристском бизнесе : учебник / М. А. Жукова. – М. : КноРус, 2013. – 192 с. – ISBN 585971-451-3.
3. Зайцева, Н. А. Управление персоналом в гостиницах : учеб. пособ. / Н. А. Зайцева. – М. : Форум, 2013. – 416 с. – ISBN 978-5-91134-747-5.
4. Кадровый рынок: хорошо забытое старое // Отель. – 2016. – № 3. – С. 28–29.

5. Мохов, А. И. Мотивация как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства / А. И. Мохов // Вестник российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). – 2010. – № 4. – С. 61–68.
6. Сидорова, В. Н. Некоторые аспекты формирования эффективной команды / В. Н. Сидорова, Ю. Г. Одегов // Управление корпоративной культурой. – 2012. – № 3. – С. 206–210.
7. Старчикова, Н. Г. Перспективные направления в гостиничном бизнесе по повышению конкурентоспособности / Н. Г. Старчикова // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия : Экономика. – 2012. – № 23. – С. 77–79.
8. Щетинина, К. И. Современные тенденции развития туристической отрасли и гостиничного бизнеса / К. И. Щетинина // Маркетинг услуг. – 2012. – № 3. – С. 228–237.