

Рахимбекова Ж.С., к.э.н., доцент
Юсупова К.Х., магистрант
УО «Алматы Менеджмент Университет»,
Алматы, Республика Казахстан

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОТЕЛЯ «АЛМА»

На сегодняшний день кадровая политика для современного гостиничного предприятия является мощнейшим инструментом в обеспечении развития и конкурентоспособности предприятия. Грамотно сформированная кадровая политика позволяет руководству контролировать текущую ситуацию деятельности предприятия [1].

Улучшение кадровой политики позволит сделать систему управления персоналом более организованной, системной, регламентированной и повысить эффективность деятельности персонала.

Согласно мнению Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л.: «кадровая политика – составная часть стратегически ориентированной политики организации. При этом, целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава персонала и его развития в соответствии с потребностями самой организации, требованиям действующего законодательства, а также действием рынка труда» [2].

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности любого гостиничного предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Процесс работы с кадровым составом должен быть построен таким образом, чтобы кратчайшим путем предприятие сумело добиваться желаемого результата в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Гостиничный комплекс «Алма» функционирует на рынке Казахстана более 9 лет. Номерной фонд гостиницы составляет 31 номер. Гостиничный комплекс «Алма» включает в себя гостиницу, водно-оздоровительный комплекс, ресторан и летнюю террасу. С 2015 года отель позиционирует в категории 3 звезды.

Миссия отеля «Алма»: «предоставить своим гостям чистые, уютные номера, лучшее обслуживание, вкусные и разнообразные завтраки, а также безопасность».

На данный момент отель «Алма» находится на стадии стабилизации. Основной задачей работы управленческого персонала на данной стадии является не только удержание достигнутого уровня рентабельности, но и снижение затрат на сырье и технологию. Возможными причинами нахождения отеля «Алма» на стадии стабилизации могут выступать такие факторы, как изменение потребностей гостей, выход на рынок более современных гостиничных предприятий, за счет чего увеличивается конкуренция, а также, одним из основных возможных факторов являются недостаточные экономические ресурсы отеля.

Основными конкурентами отеля «Алма» являются такие гостиничные предприятия, как «Казахстан», «Вояж», «Евразия», «Уют». В таблице 1 представлено сравнение основных конкурентов отеля «Алма», согласно рейтингу системы интернет бронирования отелей booking.com. [3].

Таблица 1. Конкуренты отеля Алма согласно рейтингу системы интернет-бронирования отелей booking.com.

| № | Гостиница/ показатель | Чистота | Месторасположение | Качество обслуживания | Цена/ качество | Общий рейтинг |
|---|--|---------|-------------------|--------------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Алма | 8,1 | 8,4 | 8,7 | 7,6 | 8,1 |
| 2 | Казахстан | 6,7 | 8,3 | 7 | 6,7 | 6,9 |
| 3 | Вояж | 8,6 | 8,6 | 8,6 | 7,6 | 8,2 |
| 4 | Гранд Отель Евразия | 6,4 | 8,6 | 6,7 | 6,3 | 6,6 |
| 5 | Уют | 8,3 | 8,5 | 8,4 | 7,8 | 8,2 |
| 6 | Примечание – составлено автором на основе собственных исследований | | | | | |

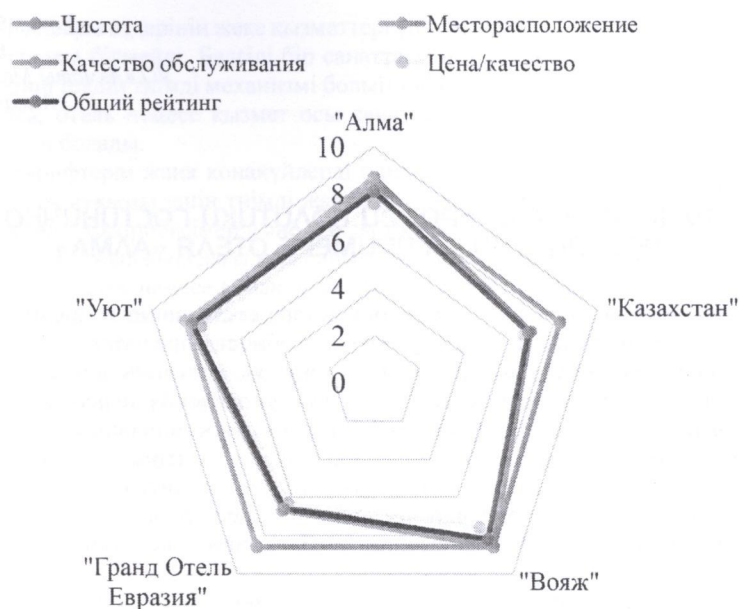


Рисунок 1. Рейтинг отелей – конкурентов

Проведя анализ по всем показателям, можно сделать вывод, что главными конкурентами отеля «Алма» являются «Вояж» и «Уют».

В таблице 2 показаны сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы отеля «Алма».

Таблица 2. SWOT – анализ отеля «Алма»

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|---|--|
| Удобное месторасположение, транспортные потоки | Недостаток квалифицированного персонала |
| Экологически чистый район | Отсутствие маркетинговой службы |
| Наличие собственной парковки | Устаревшая материальной базы |
| Чистота номеров | Текучесть кадров |
| Качество обслуживания | Слабая рекламная кампания |
| Наличие опыта в гостиничной сфере у менеджера отеля | Отсутствие системы управления персоналом |
| Крупные партнеры-компании, туроператоры | Отсутствие системы обучения персонала |
| Сплоченность персонала гостиницы. Мобильность персонала | |
| Возможности | Угрозы |
| Возможность совершенствования и расширения ассортимента предоставляемых услуг | Экономическая нестабильность страны |
| Увеличение потока гостей в период проведения мероприятий ЕХРО – 2017 и Универсиада 2017 | Переход части постоянных клиентов в другие гостиницы |
| Расширение круга сотрудничества с корпоративными клиентами и турагентствами | Открытия новых гостиниц |
| Внедрение инновационных технологий | Обострение конкурентной борьбы |
| Перспектива увеличения продаж за счет улучшения, обновления номерного фонда | Изменение цен на услуги, используемые гостиницей |
| Примечание – составлено автором | |

Из SWOT-анализа видно, что главным преимуществом отеля является его месторасположение, наличие парковки, что на сегодняшний день является важным фактором при выборе места размещения. Качество обслуживания и предоставление чистых номеров является также преимуществом отеля. Основным недостатком в деятельности отеля является отсутствие сформированной системы управления кадровым составом гостиничного

предприятия. У отеля имеется перспектива роста за счет совершенствования услуг и тем самым, охвата новых рынков. Однако, для реализации всего этого необходимо прежде всего улучшение работы некоторых служб отеля, а также исполнение пожеланий гостей.

Всеми известно, что каждое предприятие хочет получать максимальную прибыль, при минимальных затратах. Для того, чтобы организация достигала желаемого результата, нужен порядок в управлении персоналом.

Каждый сотрудник отеля должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими. Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

В отеле «Алма» применяется линейно-функциональная структура управления. Рационально сочетаются линейные и функциональные взаимосвязи. Преимуществами данной организационной структуры являются углубление специализации и повышение качества управленческих решений.

Отдел кадров в отеле занимается подбором персонала, оформлением найма на работу и увольнениями, оформлением отпусков и больничных, ведет кадровое делопроизводство. Специалист отдела кадров принимает почту, делает заказ на необходимые газеты и журналы для гостей и работников отеля, а также, ежемесячно заполняет табель рабочих дней и смен сотрудников, на основе которого, специалистами финансовой службы высчитывается заработная плата.

В отеле «Алма» налаженной стратегии управления персоналом нет. На сегодняшний день руководство отеля пристальное внимание уделяет укреплению позиций и увеличению доли рынка. Однако, если такое отношение к внутрифирменным проблемам будет продолжаться, в конечном счёте, все старания руководства относительно внешней среды окажутся бесперспективными.

Проанализировав кадровую политику и систему управления персоналом в отеле «Алма», нами были выявлены следующие недостатки:

- отсутствие системы планирования персонала отеля;
- высокая текучесть кадров;
- отсутствие корпоративного духа и чувства сплоченности;
- потенциал сотрудников используется неэффективно;
- незнание сотрудниками хозяйственного отдела и службы портье элементарных фраз на английском языке;
- высокий уровень нагрузки персонала большим объемом работы обусловлен недостаточным количеством штатов сотрудников;
- недостаток квалифицированных кадров и высокие требования к условиям работы у специалистов создают проблемы в удовлетворительном поиске и найме работников;
- отсутствие проектов в области развития персонала, повышения квалификации и подготовки кадров.

За все время функционирования в отеле наблюдалась пассивная кадровая политика. Руководство отеля не имеет программы определенных действий в отношении персонала, а работа кадровой службы сводится к решению негативных последствий. Помимо этого, отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, а также не проводится диагностики кадровой ситуации.

Корпоративная культура гостиничного предприятия непосредственно влияет на конкурентоспособность, увеличивает объемы продаж. Корпоративная политика выступает как инструмент, способствующий достижению стратегических целей гостиничного предприятия. Корпоративная культура отеле также не наблюдается. Отсутствуют ценности, нормы и правила, принятые и обусловленные целями, которых придерживаются все сотрудники. Главными показателями, к которым стремятся и которые поддерживают сотрудники отеля «Алма», являются чистота и качество обслуживания.

Кадровая служба отеля «Алма» занимается лишь кадровым администрированием, то есть, делопроизводством. Управлением персоналом в отеле занимается менеджер. В отеле отсутствует конкретная система управления персоналом, которая могла бы включать в себя обучение персонала, его продвижение, аттестацию и оценку персонала.

Отсутствие знаний иностранных языков в отеле обуславливается тем, что работники службы приема и размещения, а именно, портье, не имеют знаний английского языка. Незнание иностранного языка работниками хозяйственной службы не так важно, так как отель «Алма» имеет три звезды, которые не обязывают этому. Но, работникам службы приема и размещения следует должным образом владеть хотя бы основными фразами для обмена с гостями.

Высокая нагрузка персонала, к примеру, менеджера отеля, заключается в большом объеме работ. Причиной этого выступает нехватка персонала. Помимо этого, менеджер отеля должен каждую неделю и каждый месяц сдавать отчет руководству, что занимает огромное количество времени.

Несмотря на все выявленные недостатки, отеля «Алма» имеет ряд преимуществ. Отель занимает первые места в рейтингах по городу Алматы, персонал отеля участвует в конкурсах и занимает призовые места. Помимо этого, основными преимуществами отеля являются высокое качество обслуживания и месторасположения отеля.

Успешная деятельность любого гостиничного бизнеса невозможна без тщательно сформированной системы управления персоналом, укомплектованного штата сотрудников, отлаженной системы оценки и обучения персоналом и других кадровых инструментов.

Проведя исследование и выявив основные недостатки в отеле «Алма», нами были предложены следующие пути их решения:

- для достижения целей гостиничного предприятия, необходима разработка кадровой политики.
- создание корпоративного духа всего персонала отеля за счет формирования корпоративной культуры на предприятии.
- расширение штата сотрудников отеля в лице помощника менеджера. Менеджер отеля имеет большую нагрузку, в последствии чего, качество его работы может быть ухудшено. В должностные обязанности помощника менеджера отеля будут входить функции: маркетолога, заниматься вопросами рекламы и продвижения гостиничных услуг, совершенствовать веб-сайт отеля и выполнять другие поручения менеджера.
- соответствие заработной платы реальному вкладу сотрудника в успехи отеля.
- каждая премия должна вручаться непосредственным начальником и сопровождаться беседой и поздравлениями.
- повышение уровня качества услуг. В случае, если сотрудник, имеющий непосредственный контакт с гостями не владеет иностранным языком, но при этом, показывает высокие результаты в работе, автор предлагает специалистам кадровой службы разработать список наиболее важных иностранных фраз и слов, которые помогут сотруднику в беседе с гостем.

В ходе исследования было выявлено отсутствие эффективной работы службы отдела кадров с сотрудниками. Предложены подходящие для отеля «Алма» методы отбора, оценки персонала, его обучения, стимулирования, адаптации и оплаты труда.

При отборе персонала в отель «Алма» следует применять метод анализа документов и специально разработанные различного рода методики проведения тестирования, собеседований и анкетирования.

Из множества имеющихся методов оценки персонала, можно предложить применение традиционного, простого и наименее затратного метода – аттестация персонала. Главное назначение аттестации — выявить потенциальные возможности работника (человека) и в случае необходимости направить на дополнительное обучение, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных сотрудников.

С целью совершенствования существующей кадровой политики, была подобрана и предложена подходящая для отеля «Алма» кадровая политика, которая включает в себя следующие основные цели, задачи и направления:

1. Стратегические цели кадровой политики гостиничного предприятия
 - формирование и поддержание высокопрофессиональных работников, способных развиваться и гибко реагировать на внутренние и внешние изменения.
 - обеспечение оптимального баланса совершенствования технологий производства гостиничной услуги и обеспечения предприятия трудовыми ресурсами необходимого профессионально-квалификационного уровня.
 - формирование корпоративной культуры, направленной на поднятие престижа, рейтинга, улучшения имиджа гостиничного предприятия во внутренней и внешней среде.
 - рациональное использование имеющегося кадрового потенциала через обучение, мотивацию и оценку персонала.
2. Основные задачи, способствующие достижению целей предложенной кадровой политики:
 - совершенствование системы найма и отбора персонала;
 - совершенствование управления процессом адаптации персонала;
 - управление процессом профессионального развития работников;
 - совершенствование системы мотивации и стимулирования труда;
 - совершенствование системы оценки персонала;
3. Совершенствование системы найма и отбора персонала отеля «Алма»
 - планирование текущей и перспективной потребности в персонале с учетом увеличения уровня продаж, уходом на пенсию и несоответствия занимаемым должностям, по результатам оценки работы;
 - постоянное изучение ситуации на рынке труда города, области, региона и разработка планов своевременного реагирования на изменения;
 - создание условий для закрепления трудовых династий и развития преемственности поколений;
 - ориентация при подборе и найме на вакантные должности руководителей и специалистов на внутренние резервы, на развитие, обучение персонала и на внешний найм;
 - ориентация при отборе на перспективные молодые кадры посредством сотрудничества с учебными заведениями и привлечения молодежи для работы в отеле;
 - индивидуальный подход к каждому кандидату;
 - пополнение кадрового состава специалистов и руководителей из числа кандидатов с высшим образованием и опытом работы в сфере гостиничной индустрии;
4. Совершенствование управления процессом адаптации персонала
 - знакомство работников с традициями предприятия, организационной культурой и основными нормативными документами предприятия;
 - развитие наставничества;
 - создание морально-психологического климата в коллективе;
 - проведение социально-психологических исследований по изучению удовлетворенности трудом работников предприятия и проведение корректирующих мероприятий по результатам исследований;

5. Управление процессом профессионального развития работников
 - создание условий для повышения квалификации перспективным работникам предприятия;
 - учет индивидуальных особенностей при организации профессионального обучения;
 - мониторинг результативности и эффективности обучения;
 - создание условий для повышения квалификации перспективным работникам;
 - планирование и систематизация работы по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала;
6. Совершенствование системы оценки персонала
 - периодическое проведение аттестации работников;
 - совершенствование системы оценки персонала при отборе, приеме на работу, перемещениях, формировании кадрового резерва, организации стажировок специалистов (тестирование, интервью);
7. Создание условий для вовлечения персонала в процесс управления гостиничным предприятием:
 - привлечение работников предприятия к участию в корпоративных мероприятиях.
 - выработка системы быстрого, справедливого и эффективного решения индивидуальных проблем работников.

Помимо формирования, необходима периодическая проверка кадровой политики на соответствие сложившихся в гостинице традиций в работе с кадрами, которые являются привычными для коллектива. Кроме этого, следует постоянно учитывать психологическую атмосферу на предприятии, изменения во внешнем окружении и потенциальные возможности коллектива. Исходя из этого, необходимо периодически проводить исследования с целью изучения реакции коллектива на выбранную кадровую политику.

Источники:

1. Усенова Д.М. «Современное состояние и проблемы гостиничного хозяйства в Республике Казахстан» <http://articlekz.com/article/5466>
2. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. Учебник для вузов – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2010
3. Сайт интернет бронирования отелей www.booking.com