

УДК: 640.41

Муталиева Л.М.

к.э.н., ассоциированный профессор
Заведующая кафедрой «Туризм»

Рахманов С.У.

Магистрант 1 курса ОП «Туризм»
ЕНУ им. Л.Н.Гумилева
Республика Казахстан

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОТЕЛЬНОМ БИЗНЕСЕ КАЗАХСТАНА

Аннотация: Были рассмотрены вопросы как улучшить деятельность контактного персонала, от которого зависит качество и конкурентоспособность предлагаемых услуг, а также основные тактические проблемы, возникающие при работе контактного персонала в гостиничном бизнесе.

Для увеличения эффективности гостиничного бизнеса, первоочередной задачи в тактическом плане, предложена оптимизация бизнес-процессов и детальное рассмотрение всех бизнес-процессов и их улучшение. Данные процессы являются операционными и решают тактические задачи, но они в гостиничном бизнесе одну из важнейших ролей и имеют высокую значимость. В статье предложены и описаны основные этапы, так как управление персоналом – это непрерывный процесс, который позволяет более точно сформировать имидж гостиницы и повысить его конкурентоспособность на рынке

Annotation, the issues of how to improve the activities of contact personnel, on which the quality and competitiveness of the services offered depends, as well as the main tactical problems that arise when working with contact personnel in the hotel business were considered.

To increase the efficiency of the hotel business, a priority task in tactical terms, the optimization of business processes and a detailed review of all business processes and their improvement are proposed. These processes are operational and solve tactical tasks, but they play one of the most important roles in the hotel business and are of high importance. The article suggests and describes the main stages, since personnel management is a continuous process that allows you to more accurately form the image of the hotel and increase its competitiveness in the market.

Ключевые слова: кадровая политика, гостиничный бизнес, проблемы и рекомендации, эффективность, этапы, мотивация, управление персоналом.

Кадровая политика в отельном бизнесе зависит от множества факторов. К таким факторам можно отнести следующие:

- класс, статус, имидж отеля;
- месторасположение отеля и его позиционирование;
- целевая аудитория отеля;
- система менеджмента и уровень ее развития;
- отношение топ-менеджеров к кадрам отеля [1].

Стратегические и тактические проблемы и пути их решения в кадровой политики в отельном бизнесе Казахстана представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Рекомендации по формированию стратегических решений в гостиничном бизнесе города Астаны

Уровень	Проблемы	Стратегические решения
Стратегический уровень	Отсутствие четкого плана развития кадровой политики и программа приема на работу.	Мероприятия по модернизации путем разработки плана развития кадровой политики
	Отсутствие единых стандартов и критериев качества	Формирование системы классификации и ее развитие в соответствии с международными стандартами.
	Отсутствие стратегий развития кадров в отелях	Разработка поэтапной стратегии развития кадров, включающая не только функциональные обязанности, но и систему поощрения и мотивации

В целом предложенные мероприятия носят обобщенный характер, но определяют приоритеты развития кадровой политики в гостиничном бизнесе.

Задача отеля оперативно реагировать на изменения окружающей среды. Формирование единой кадровой политики, нацеленной на улучшение эффективности деятельности отеля. Поэтому в гостиницах Республики Казахстан решение операционных проблем являются наиболее значимыми.

Первоначально, определим, как улучшить деятельность контактного персонала, от которого зависит качество и конкурентоспособность предлагаемых услуг.

Основные тактические проблемы, возникающие при работе контактного персонала в гостиничном бизнесе:

- неравномерное распределение нагрузки персонала по сезонам и в течение дня;
- отсутствие четкого знания того, что важно клиенту, какие ключевые выгоды он ожидает при проживании в отеле.

С учетом разноплановой деятельности рассмотрим варианты решения проблем для разных структурных подразделений гостиницы (таблица 2).

Таблица 2 - Рекомендации по решению тактических проблем в кадровой политике деятельности гостиницы

Департаменты	Операционные проблемы	Рекомендации
Retseption (зона приема гостей)	Снижение скорости обслуживания в период пребывания одновременно большого количества гостей	В период повышенной загрузки задействовать персонал с отдела ask office (операционно-учетный отдел)
Подразделения фронт-офиса	Низкий уровень знания потребностей гостей	Для понимания потребностей гостей целесообразно разработать

		перечень вопросов, которые должны быть заданы, особенно важно для создания комфортных условий пребывания гостей.
Примечание - составлено автором на основании источников [2]		

При высокой загрузке в определенные часы и период пребывания нескольких гостей снижается скорость обслуживания. Для того, чтобы снизить период ожидания целесообразно в период повышенной нагрузки задействовать персонал из бэк-офиса для оформления гостей. Взаимозаменяемость персонала в гостиничном бизнесе- это необходимое условие, т.к. важным условием является предоставление своевременно услуг в полном объеме [2].

Следует отметить, что для достижения успеха отеля, необходимо учитывать 4 основных элементов рыночной среды, на которые делают акцент Vlado Galicic Slobodan Ivanovic (University of Rijeka, Croatia) [3]. В общем, они выделили 4 составляющие, которые назвали как 4 «С».

Первый элемент – клиенты, которые составляют основу бизнеса и от степени удовлетворенности зависит успех гостиницы.

Второй элемент – конкуренция. Конкуренты с одной стороны оказывают давление на бизнес, но с другой стороны способствуют развитию и улучшению бизнес-процессов, и расширению предложения.

Третий фактор – это стоимость на гостиничные услуги. Оптимизация затрат и минимизация цены не в ущерб качеству услуг – это основная задача ценовой политики, сформировать правильную структуру расходов.

4. Изменения – как в динамике меняется бизнес, а также, какие тенденции наблюдаются во внешней среде. Изменения носят глобальный характер, и они обусловлены демографическим, политическим, технологическим развитием, а также изучение изменения системы ценностей.

Первый этап в реформировании операционных процессов – это разработка стандартов, доведенных до автоматизма. Для понимания потребностей гостей целесообразно разработать перечень вопросов, которые должны быть им заданы, особенно важно по комфортности условий пребывания гостей. Одновременно с этим, персонал отеля должен выявить какие вопросы и проблемы больше всего интересуют посетителей. С этой целью контактный персонал постоянно проводит мониторинг, отрабатывает стандартный перечень ответов на возникающие у гостей вопросы. Данные ответы должны быть доведены до всех сотрудников отеля, и они должны исходить из единой стратегии.

Данные мероприятия с одной стороны помогут выявить основные предпочтения гостей, с другой стороны позволят сформировать стандартные необходимые условия и процедуры для улучшения сервиса.

Последовательность операционных бизнес процессов имеет следующий алгоритм:

1. Бронирование номера.
2. Встреча в аэропорту и трансфер.
3. Период ожидания в очереди перед регистрацией.
4. Длительность регистрации и оформления гостя.
5. Культура обслуживания гостя.
6. Сопровождение гостя в номер.

7. Презентация номера.

Рассмотрев процесс управления персоналом как одну из важных составляющих улучшения сервиса, возникает необходимость выявления реперных (важных) точек при предоставлении гостиничных услуг. В целях обеспечения сбалансированности показателей качества услуг, выявляются те аспекты, которые оказывают значительное влияние на развитие бизнеса. Основные реперные точки, представляют собой процессы, по которым оценивается гостиничный бизнес, и они представлены на рисунке 1.

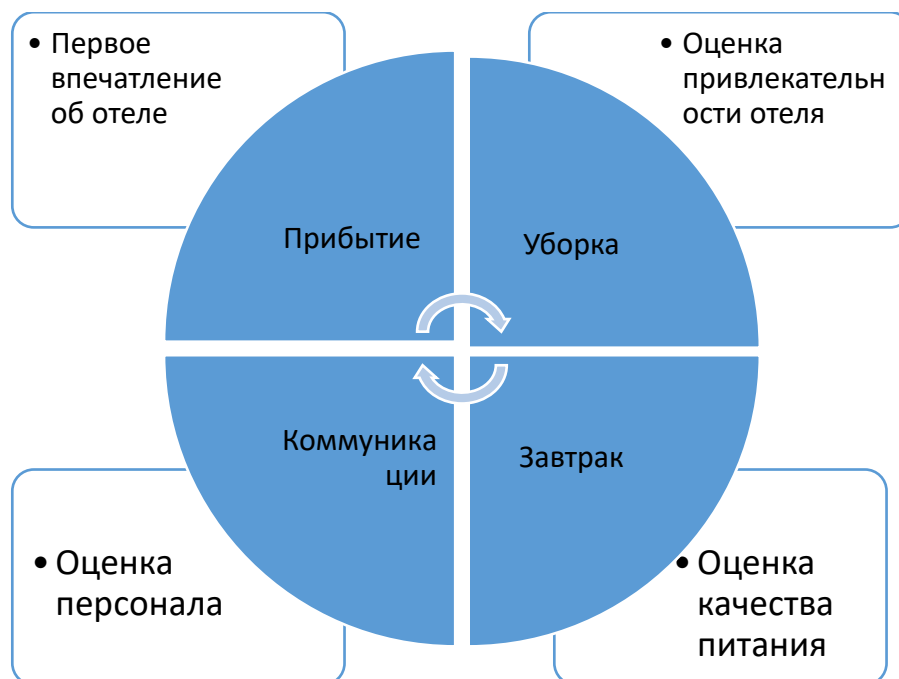


Рисунок 1 – Основные реперные точки в отеле [3]

Данные реперные точки определены для того, чтобы понимать на какие бизнес-процессы обратить особое внимание, а также какие показатели являются определяющими в каждой рассматриваемой точке.

В ходе исследования для увеличения эффективности гостиничного бизнеса предложена оптимизация бизнес-процессов. Детальное рассмотрение всех бизнес-процессов и их улучшение должна быть первоочередной задачей в тактическом плане. До того, как в отеле начинается процесс контроля и оценки определяем стандартные бизнес-технологии, которые учитываются, анализируются и в конечном итоге оптимизируются с учетом проведенного анализа. Данные процессы являются операционными и решают тактические задачи, но они в гостиничном бизнесе играют одну из важнейших ролей и имеют высокую значимость.

Первый этап – это прибытие гостя, часто он является определяющим при формировании мнения посетителя об отеле. Возникает потребность в сокращении времени оформления гостей и здесь основным ресурсом становится возможность привлечение дополнительно персонала в случай если сотрудники фронт-офиса не успевают оформить гостей.

При осуществлении процесса уборки в номере, есть определенный перечень операционных процессов, которые должны контролировать и анализировать менеджеры и супервайзеры.

Первый этап пошаговой процесс уборки номера. В целом можно отметить, что расписанный пошаговый процесс уборки номера упрощает процесс контроля и дает возможность выборочно провести аудит, чтобы понять, где есть слабые места при подготовке номера к заселению.

Второй этап данного процесса – получение горничными чистящих материалов. Остаются значимыми не только вопросы затрат на данные материалы, но особенно остро вопросы их качества и экологичности.

Третий этап – формирование стандартных дотаций в номере, т.е. какие атрибуты являются необходимыми и более значимыми для гостей, должен быть постоянный мониторинг – отношение их к тем предметам, которые бесплатно включены в стоимость номера. Гости могут относиться к атрибутам номера положительно и нейтрально. Те предметы и принадлежности номера, в которых большая часть гостей не нуждается, могут быть изъяты и станут резервом снижения затрат.

Четвертый этап – обновления статуса номера, переход его из статуса «занятого» в «свободный». После того как гость выехал и номер освободился, осуществляется последовательная цепочка: уборка номера, проверка его готовности супервайзером, готовность номера к следующей продаже.

Следующим важным подразделением отеля является хаускипинг (хозяйственный отдел). Для того чтобы определить, как повысить качество работы любого отдела, необходимо определить реперные точки, которые определяют успех деятельности персонала

С этой целью определим алгоритм деятельности персонала хаускипинга:

- проверка готовности номера супервайзером;
- предоставление чистящих материалов;
- процедура входа в номер;
- общение с гостями;
- обновление.

Сравнительно новой, но уже достаточно популярной технологией оценки эффективности деятельности предприятий является Система Сбалансированных Показателей (Balanced Scorecard, BSC), которую в том или ином виде уже используют предприятия разных отраслей, в том числе и предприятия гостиничного хозяйства и, прежде всего, международные гостиничные сети.

Применение сбалансированной системы показателей возможно, как средство наглядного представления стратегии, а также для перевода стратегии в конкретные действия; как система управления по взаимосвязанным целям; система многосторонней оценки деятельности по ключевым показателям; как основа для построения эффективной системы мотивации персонала; как средство повышения устойчивости рыночных позиций и стоимости предприятия; средство создания команд единомышленников в бизнесе [4].

Использование данной системы невозможно без отработанных операционных процессов и сформированной эффективной системы контроля.

Качество подготовки номера к приему гостей одно из важных операционных задач. Учитывая то, что процесс подготовки номера включает множество элементов, целесообразно составить проверочный документ для супервайзеров, который состоит в среднем из 100-120 пунктов. В контролирующем документе включены проверочные тесты по готовности номера к приему гостей.

В данные проверочные тесты включаются такие пункты, как чистота под кроватью, заправка кровати, наличие пульта, его готовность, чистота двери и оборудования и т.д.

В связи с тем, что данная работа является трудоемкой, необходим выборочный контроль двух-трех комнат. Разработанные проверочные тесты, каждый из которых имеет весовой коэффициент с учетом степени значимости, позволяют рассчитать уровень подготовки номера в количественных показателях и определить общий балл по проверенной комнате. Просчитанный общий балл присваивается горничной, которая готовила номер к заселению и выполняет мотивационную функцию. Между результатами проверки и материальным вознаграждением формируются зависимость. Горничная мотивирована на получение максимального балла, т.к. уровень зарплаты зависит от итоговой оценки. Чем ниже балл, тем ниже уровень зарплаты горничной, чем выше балл, тем наоборот.

Предложенная система не только позволяет стимулировать работу горничных, но и дает возможности отелям выявить слабые зоны, узкие места.

В целом, управление персоналом – это непрерывный процесс, который позволяет более точно сформировать имидж гостиницы и повысить его конкурентоспособность на рынке.

Литература:

1. Иванов П.В. Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле. - М.: Издательство «Феникс», 2021. – 396 с.
2. Управление персоналом. Harvard Business Review. - М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2020. – 396 с.
3. Иванов В.В., Волов А.Б. Гостиничный менеджмент. – М.: Издательство «Инфра-М», 2010. – 556 с.
4. Малахова Н.Н. Инновации в туризме и сервисе: учеб. пособие для вузов / Н. Н. Малахова, Д. С. Ушаков. – 2-е изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д: МарТ: Феникс, 2010.
5. Паникарская Н.И., Стаценко А.А., Рубан Д.А. Туристический образ региона в сетевом пространстве: проблема качества информации// Ойкумена. Регионоведческие исследования. 20158. № 1(32). С. 80-92.
6. Рябыйс Д. Влияние интернет-технологий на сферу туризма// Сборник материалов международной научно-практической конференции студентов и аспирантов. Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта. 2016. С. 93-96.
7. Эшонкулов Х.И. Интернет-ресурсы в туризме// Вестник магистратуры. 2019. № 6-5 (93). С. 47-48.
8. Планидин Е.С. Интернет-ресурсы в сфере индустрии туризма// сборник статей VIII международной студенческой научной конференции. Студенческий научный форум. 2016. С. 1-4.
9. Relax in the Stavropol Territory [Electronic resource]: Tourist Information Center of the Stavropol Territory. / 2020. Access mode: <http://stavtourism.ru/> / (in Russ.)
10. Достопримечательности Ростовской области. Официальный портал туризма Ростовской области. 2022. Режим доступа: <https://dontourism.ru/texts.aspx?id=693>.