

Управление персоналом в гостиничном бизнесе

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

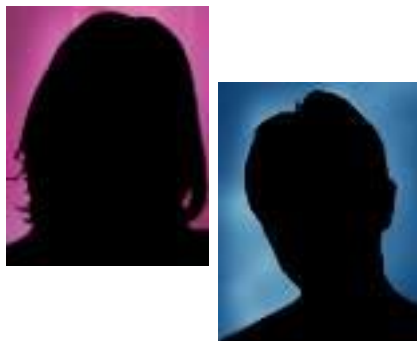
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

г. Хабаровск

2007



Кто мы?



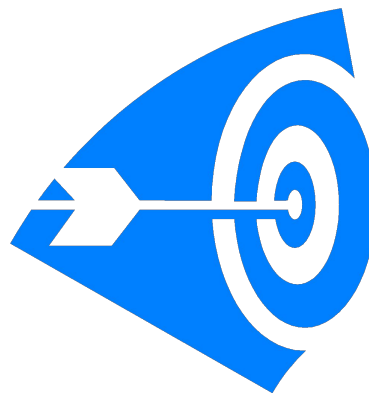
HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Каковы наши цели?



Давайте познакомимся



Каковы наши управленческие ресурсы?

Ресурсы предприятия

Материалы

Люди

Информация

Технологии

Финансы

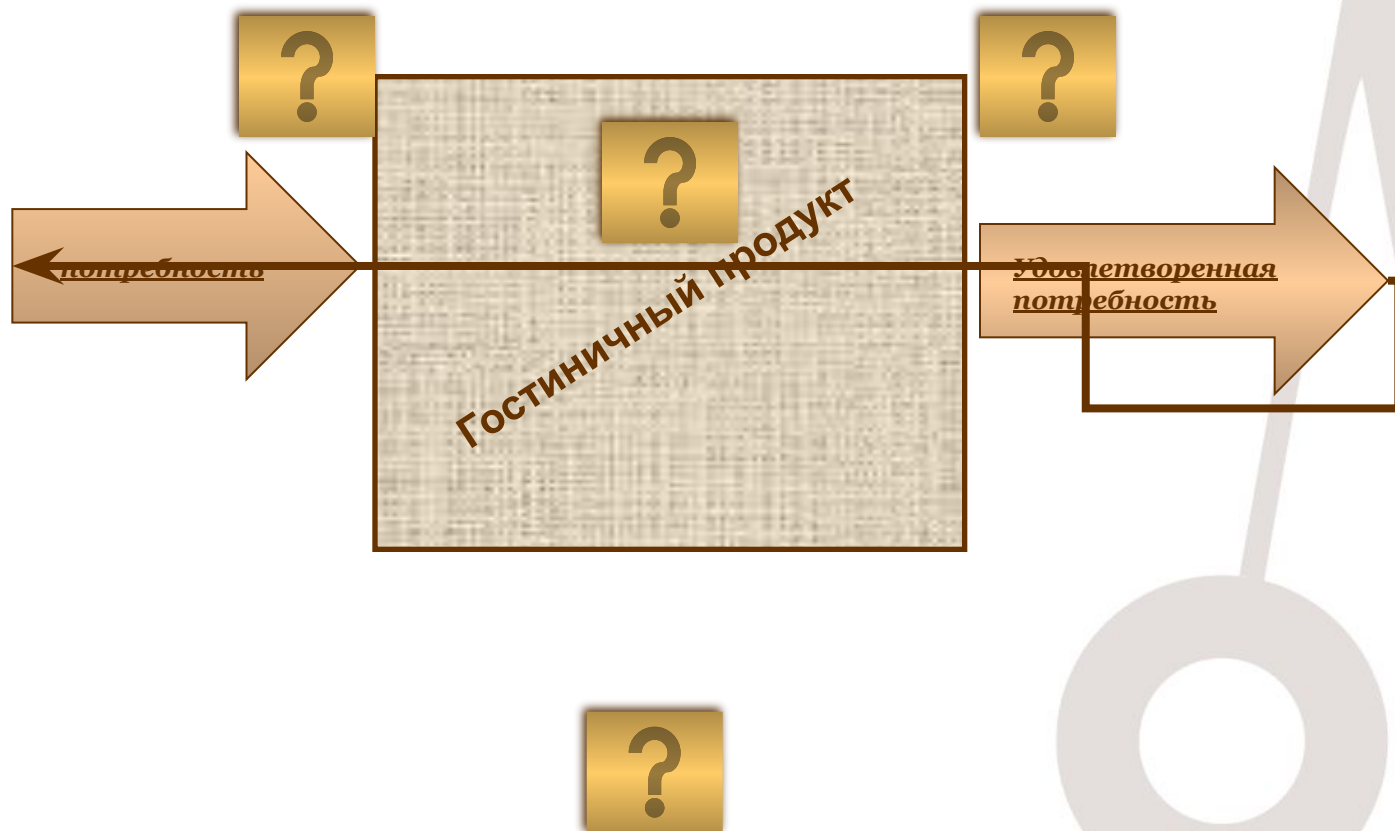
HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

В чем основа успешности нашего бизнеса? Где человек?



HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Каждый гость имеет индивидуальные потребности, но потребности сегмента универсальны, потому что одинаковы факторы их формирующие

Что делать?

- **Работа с постоянными гостями**
- **глубокое изучение потребностей,**
- **индивидуализация обслуживания**
- **ведение баз данных**

Кто непосредственно делает?

Как делает? В чем проблемы?

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Методы изучения потребностей

- ✓ **Опросный лист (анкета), предлагаемый гостю для оценки качества предоставляемых услуг.**
- ✓ **(качество выполнения метода частично зависит от обслуживающего персонала)**
- ✓ **Непосредственное общение обслуживающего и руководящего персонала с гостем.**
(качество метода полностью зависит от обслуживающего персонала)

Все перечисленные способы применимы в условиях любой гостиницы и недорого в осуществлении.



Почему анкетирование бывает неэффективным?

Почему нельзя полностью полагаться на результаты анкетирования?

1. Анкета может не отражать психологическое состояние гостя во время заполнения
2. Гость не хочет/не любит заполнять анкеты
3. Гость не имеет времени для заполнения анкеты
4. Вопросы анкеты не отражают того, что хочет сказать гость
5. Гость намеренно субъективен
- 6. Обслуживающий персонал выпрашивает положительные отзывы**
- 7. Обслуживающий персонал уничтожает неприятные анкеты**
8. Гость может не так понимать смысл задаваемых вопросов

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Что позволяет сделать непосредственное общение с гостем?

- 1. Изучить карту реальности гостя, научиться управлять потребностями**
- 2. Разработать методы воздействия на потребителей для стимулирования их желания купить те или иные услуги или приехать снова**
- 3. Изучить потребности гостей, которыми они руководствуются при покупке тех или иных услуг (и использовать полученные данные при проведении маркетинговых мероприятий)**
- 4. Изучить спрос на различные виды услуг в зависимости от пола, возраста и индивидуальных особенностей гостей**
- 5. Изучить психологические особенности воздействия и результативности маркетинговых мероприятий, в частности рекламы**

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

В целом:

понять поведение покупателей
услуг отеля для выбора
наилучшего, оптимального, менее
затратного и наиболее
эффективного варианта
предоставления услуг

Ошибки и проблемы

- 1. Отсутствие навыков культуры общения с гостем и знаний по психологии и философии сервиса.**
- 2. Замалчивание результатов общения с гостем перед руководством отеля во избежание наказания, увольнения, усложнения собственной работы.**
- 3. Отсутствие ориентации на клиента. Ориентация на собственные возможности или возможности гостиницы.**

HOTELS OPERATOR

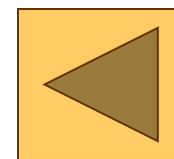


ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Возможности решения

1. Социально-психологические и коммуникативные тренинги с персоналом
2. Coaching
3. Мотивационная политика
4. Mystery guest



HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

- **На чем основана наша способность удовлетворять потребности?**
- **Какими должны быть свойства и характеристики гостиничного продукта, чтобы удовлетворить предполагаемые или установленные потребности?**

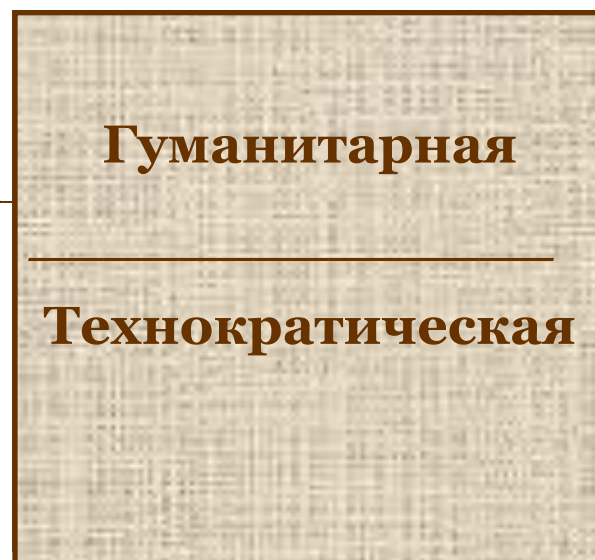
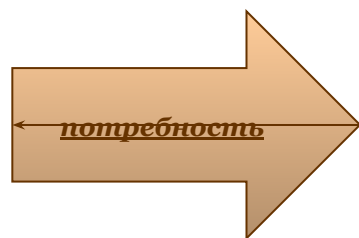


HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ



Технократическая составляющая

- качество материально-технической базы
- оптимизация технологических процессов и организационной структуры управления
- создание широкого спектра дополнительных услуг, желательно ориентированных не только на гостей отеля, но и на местных жителей

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Гуманитарная составляющая определяется

качеством сервиса,
корпоративной культурой,
применением систем
мотивации персонала,
ориентированностью на гостя

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ



Проблемы управления качеством гостиничного продукта

1. **Дискретность производства и целостность потребления гостиничного продукта**
2. **Относительность восприятия качества**
3. **Изменяемость качества во времени**
4. **Участие гостя в производстве**

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

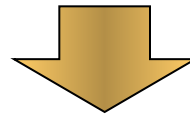
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Выводы

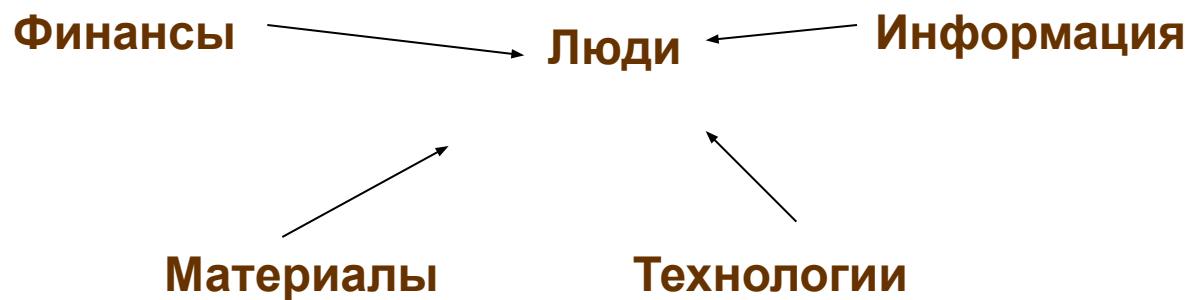
Успешность гостиничного бизнеса зависит в большей степени от субъективных факторов, чем любое другое производство

Основу его составляет успешность взаимосвязи «человек-человек»

Изменение влияния человеческого фактора на успешность производства гостиничного продукта с ростом НТП минимальна



Взаимосвязь ресурсов



HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Протестируем систему управления персоналом вашего отеля

- Принимает ли вы участие в ознакомлении нового сотрудника с предприятием?
- Есть ли в вашем отеле четко отработанная программа обучения?
- Знает ли каждый член вашего коллектива обязательства своего предприятия?
- Обеспечиваете ли вы связь между сотрудниками различных служб?
- Предоставляют ли ваши работники то качество обслуживания, которое ждут от них гости? Знают ли они чего ждут гости?
- Отмечают ли ваши управляющие исключительное отношение персонала к своим обязанностям?
- Есть ли в вашей гостинице механизм повышения в должности?
- Информируете ли вы свой персонал о происходящих изменениях в гостинице?
- Рассматриваете ли вы обход своего предприятия как часть вашей работы?
- Как вы реагируете на предложения ваших сотрудников?
- Следите ли вы за условиями труда на вашем предприятии?
- Проводится ли анкетирование ваших сотрудников?
- Является ли ваша программа благосостояния сотрудника долгосрочной?

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Итак:

**Где и как найти НОВЫЙ
персонал?**

**Что делать с
существующим?**

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Проблемы поиска подходящего персонала

- Точно и всесторонне описать, что представляет из себя должность, которая должна быть заполнена; Точно и всесторонне описать, что представляет из себя должность, которая должна быть заполнена; Система грейдов
- Определить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения данной работы Определить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения данной работы; Требования к должности
- Найти возможные источники и методы привлечения подходящих кандидатов;
- Определить, какие методы позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности;
- Обеспечить введение нового работника в

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Методы отбора

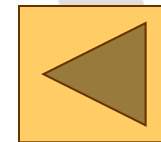
- Личностные опросники
- Тесты
- Групповые методы отбора
- Решение проблемных ситуаций **Баскет-метод**
- **Интервью**
- Проектные методы

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ



Требования к должности

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

- ОПЫТ,
- ЗНАНИЯ И НАВЫКИ,
- ФИЗИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ,
- СОСТОЯНИЕ ЗДОРОВЬЯ И ВНЕШНОСТЬ,
- МОТИВАЦИЯ, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ,
- ФОРМАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ,
- ЛИЧНЫЕ И ДЕЛОВЫЕ КАЧЕСТВА,
- ДРУГИЕ СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ, ТАКИЕ КАК, НАПРИМЕР, ВОЗМОЖНОСТЬ ПЕРЕЕЗДА В ДРУГОЙ ГОРОД ИЛИ ЧАСТЫЕ КОМАНДИРОВКИ.



Источники привлечения кадров

Рекрутинговые агентства
Агентства по трудоустройству
Агентства по найму
Headhunting agencies
Узкоспециализированные
кадровые агентства
Агентства, занимающиеся
трудоустройством выпускников
Профессиональные учебные
заведения
Конкуренты

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ



По нашему опыту

Практически в половине случаев ухода нового сотрудника из отеля истинной причиной является то, что новому сотруднику просто-напросто не хватило сил пройти трудности адаптационного периода, перейти на следующий этап взаимоотношений с организацией.

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ



Испытательный срок

Как узнать подходим ли мы друг другу?

- Продолжительность испытательного срока 3 месяца
- Введение в должность с обучением
- Написание контрольных работ или аналитических отчетов каждый месяц
- Проведение Mystery guest для топовых позиций

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Испытательный срок

Цели, которых необходимо достичь за время испытательного срока

Первый отчет (через 1,5 месяца) – контрольная работа:

Рассказ о проделанной работе

Самооценка личностных и профессиональных качеств по специальной форме

Оценка наставника, подчиненных и коллег.

Все оценки сравниваются. Их анализ помогает лучше понять, что за человек пришел в компанию и насколько он трезво оценивает себя как профессионала и как личность, как его воспринимает коллектив.

(еще не поздно исправить ошибки и достичь поставленных целей).



Испытательный срок

Обсуждение результатов и просчетов с руководителем,
корректировка тактики поведения.

Устраивать экзамен в конце испытательного срока, когда уже ничего нельзя поправить, нет смысла.

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Испытательный срок

Второй отчет - итоговый: если достиг поставленных целей, соискатель остается в компании. Если нет, с ним прощаются. Бывают исключения: если достигнуты не все цели, но у кандидата виден потенциал, то ему продлевают испытательный срок.

Если испытательный срок пройден успешно, для кандидата начинается период основного обучения.

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Испытательный срок

Инвестиции в человеческие ресурсы оправданы только после прохождения испытательного срока.

После окончания испытательного срока сотруднику продолжают устанавливать цели – уже на год.

Их достижение – основание для повышения в должности, увеличения зарплаты или увольнения.

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Испытательный срок

Самое **болезненное** на этапе испытательного срока – ожидание **окончательного решения** о приеме на работу.

Четко сформулированные **цели** помогают новому сотруднику **самому понять**, насколько он соответствует данной должности. Поэтому еще до вынесения вердикта кандидат, как правило, понимает сам – возьмут его на эту работу или нет.

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Испытательный срок

Примеры целей для сотрудников отеля:

Официант – сумма среднего чека

Горничные – нормативы и качество уборки

Маркетинг - заключение корпоративных договоров, создание программ и тарифов

Фитнес – продажа дополнительных услуг и программ. Доход фито-бара

Портье – продажа дополнительных услуг, элитных номеров по Rack rate

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Испытательный срок не устанавливается:

- Для лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом.
- Для беременных женщин.
- Для лиц, не достигших возраста восемнадцати лет.
- Для лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности.
- Для лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу.
- Для лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями.

Статья 70 Трудового кодекса РФ



HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Использование внутренних резервов для поиска

1. Проведение оценки персонала 
2. Проведение аттестации 
3. Исследование МОТИВАЦИОННЫХ факторов и профессионального целеполагания сотрудников



Мотивация



Материальная

Нематериальная

МОТИВЫ И СТИМУЛЫ:

**Как узнать что важно для
сотрудника?**

?

?



Аттестация как нематериальная мотивация

Аттестация – лишний повод похвалить сотрудника, показать ему самому и окружающим его ценность в коллективе.

1. Аттестация – это детальный аудит персонала.
2. Аттестация определяет соответствие каждого работника заданному стандарту работы.
3. Аттестация поднимает на поверхность проблемы внутри коллектива, ошибки и недочеты, требующие исправления, так сказать, изъяны системы.
4. Аттестация определяет ценность каждого работника.
5. Аттестация позволяет трезво оценить деятельность предприятия за определенный отрезок времени и определить цели, к которым нужно стремиться.



Правила проведения аттестации

Правило 1. Аттестация не должна быть обыкновенной «проформой».

Цель аттестации и вопросы должны формулироваться заранее.

К аттестации должны быть готовы и те, кто ее проходят, и те, кто ее проводят.

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Правила проведения аттестации

Правило 2. Аттестация не должна носить характер «публичного унижения и издевательства».

- До начала аттестации необходимо поговорить со всеми людьми и подготовить их.
- Мотивационная сторона аттестации должна быть понятна всем сотрудникам.

Ощущение «экзамена», «проверки» заставляет многих людей нервничать и тем самым лишает их возможности адекватно отвечать на поставленные вопросы.

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Правила проведения аттестации

Правило 3. Аттестация должна носить системный характер.

- Если аттестация проводится один раз в два или три года, у нее мало шансов на успех.
- Системность данной процедуры позволяет отследить изменения в работе сотрудника.
- Целесообразно объединить в единую систему прием, подготовку, аттестацию и ротацию сотрудников. Это позволит четко отслеживать профессиональный рост работников.
- Аттестация может и должна быть разной: по окончании испытательного срока, по результатам работы года, плановая и внеплановая, краткая и расширенная.

HOTELS OPERATOR



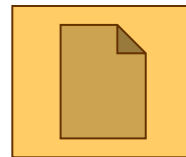
ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Правила проведения аттестации

Правило 4. Аттестация должна носить формализованный характер, то есть процедура аттестации должна проводиться в соответствии с Трудовым кодексом с соблюдением сроков и правил, установленных законом.

Состав аттестационной комиссии, аттестационные протоколы, выписки из личных дел, характеристики, вопросы к аттестуемому должны быть подготовлены в соответствии с действующим законодательством.



HOTELS OPERATOR

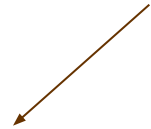


ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

По Герцбергу:

Мотивационные факторы



Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа

Мотиваторы – с самим характером и сущностью работы.

При *отсутствии* или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает *неудовлетворенность* работой.

Однако если они *достаточны*, то сами по себе *не вызывают удовлетворения* работой и не могут мотивировать человека на что-либо.



Отсутствие или неадекватность мотиваторов **не приводят к неудовлетворенности** работой.

Но их **наличие** в полной мере **вызывает удовлетворение** и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Проведение исследования и результаты

1. Составление анкет  

2. Проведение оценки по пятибалльной шкале каждого из 16 атрибутов Ф. Герцберга — сначала в контексте их важности для персонала и затем в контексте удовлетворенности ими.

3. Анализ результатов   

4. Создание мотивационных программ

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Бэк офис гостиницы как средство проведения мотивационных программ

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

1. Информирование сотрудников обо всех изменениях глобальных и ежедневных (списки VIP гостей, гости с особыми предпочтениями, банкеты и особые мероприятия на сегодня, новые назначения, наши новички, которым требуется помощь и т.п.)
2. Доски почета – «Лучший по профессии» и т.п., поздравления с праздниками и днями рождения.
3. План тренингов
4. Зеркало с улыбкой
5. Плакаты или большие фотографии с тим-билдингов и корпоративов
6. Привлекательный вид, эргономика помещений
7. Чай-кофе в столовой для персонала

Корпоративная культура как мотивационный фактор

- **Философия**
- **Обычаи и традиции**
- **Ритуалы и этикет**
- **Язык (сленг)**
- **Истории (рассказы о ярких событиях)**
- **Мифы и легенды**
- **Нормы (включая правила, запреты деловой кодексы)**
- **Герои**
- **Фирменный стиль**
- **Ценности**
- **Имидж**
- **Стратегия развития и управления**
- **Проекты и программы**
- **Применяемые технологии**
- **Технологии управления**

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Задачи, решаемые созданием организационной культуры

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

- координация, осуществляемая с помощью установленных процедур и правил поведения;
- мотивация, реализуемая путем разъяснения сотрудникам смысла выполняемой работы;
- профилирование, позволяющее обрести характерное отличие от других гостиниц;
- привлечение кадров путем пропаганды преимуществ работы в гостинице.

В качестве основного параметра организационной культуры выступает ***культура служебных отношений.***

Инсентив как мотивационный фактор

Сочетание отдыха и
возможности узнать новое

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Материальная мотивация

- Компрессия зарплат
(дифференциация по выслуге лет)
- Система грейдов
(дифференциация по профессиональным компетенциям)
- Система премий
(дифференциация по индивидуальным показателям эффективности)

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

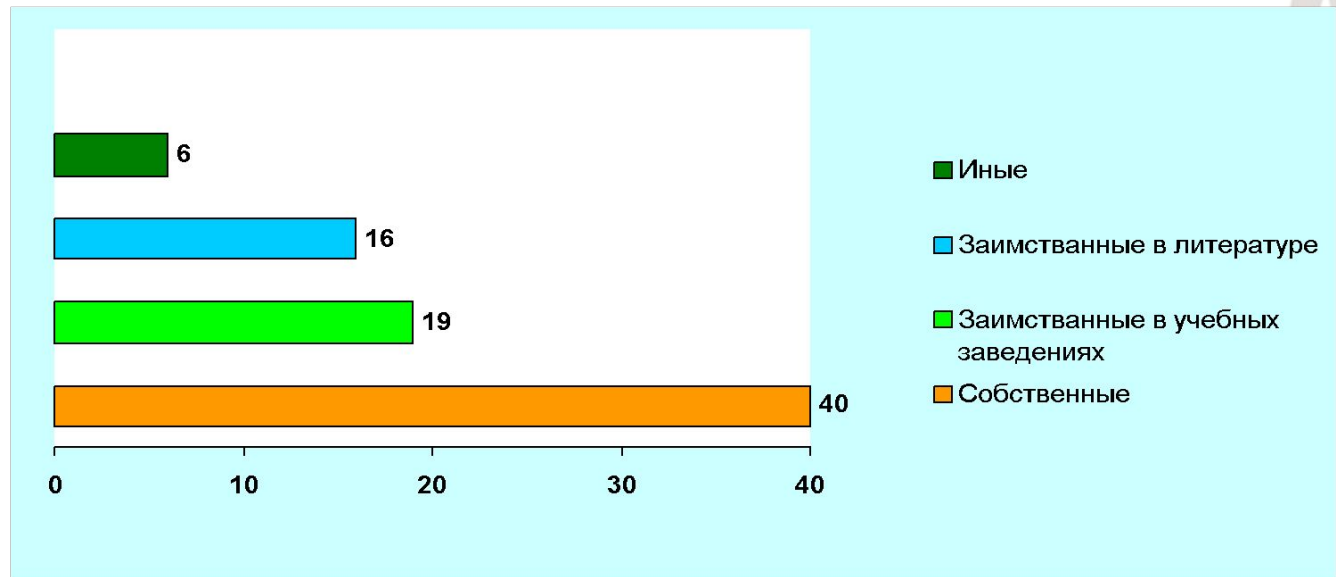
Обучение как мотивационный фактор

HOTELS OPERATOR

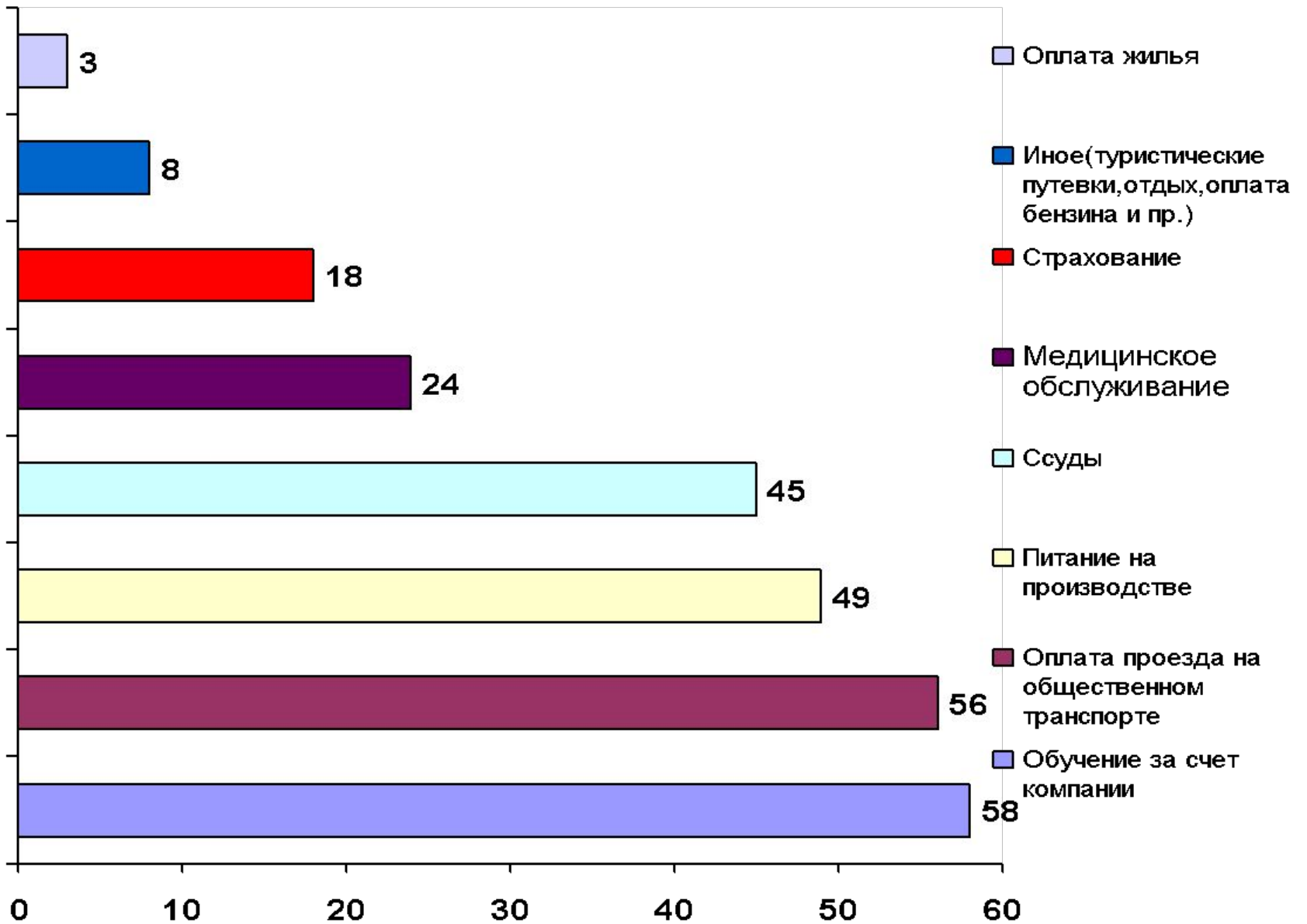


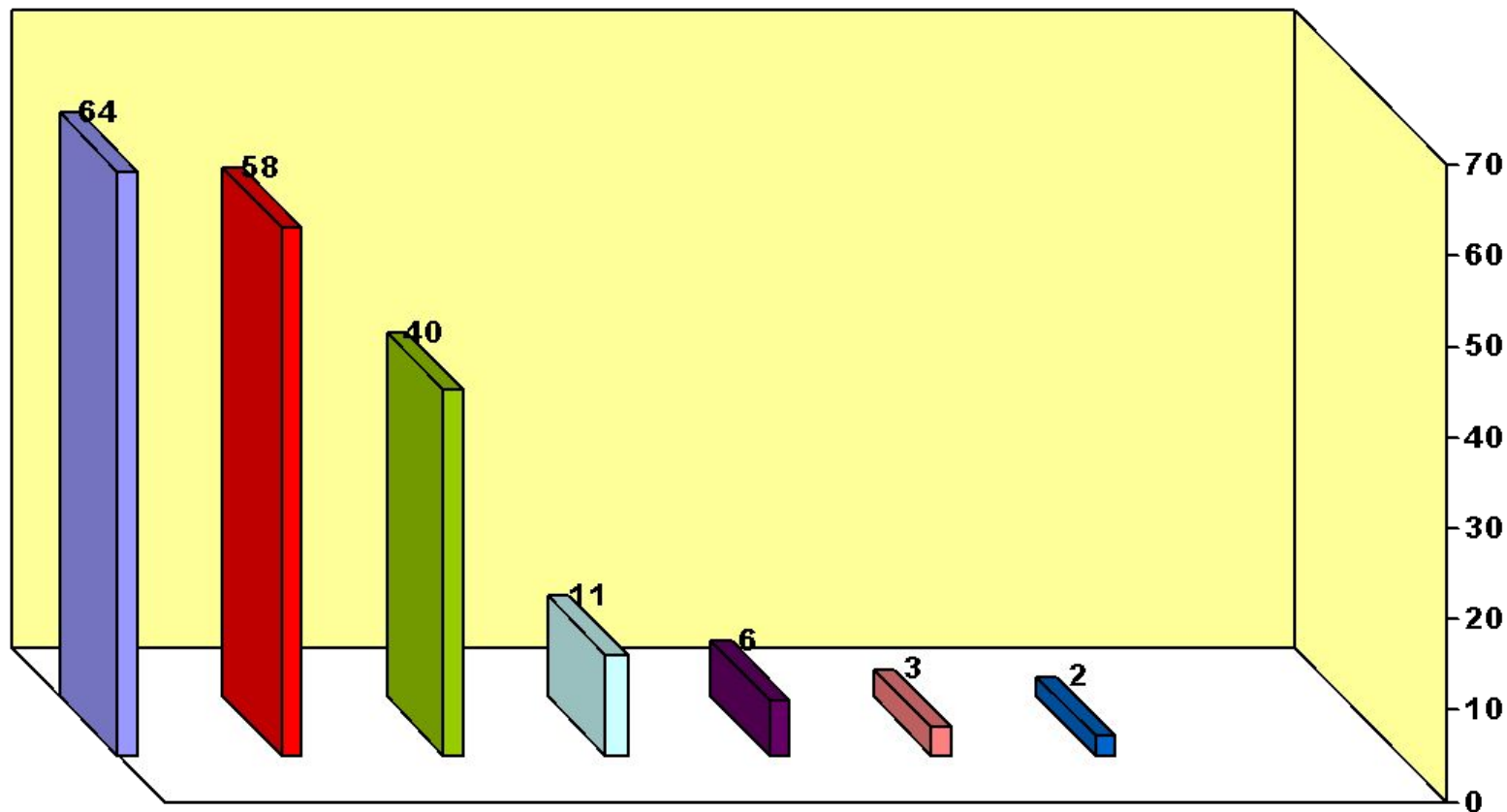
ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ



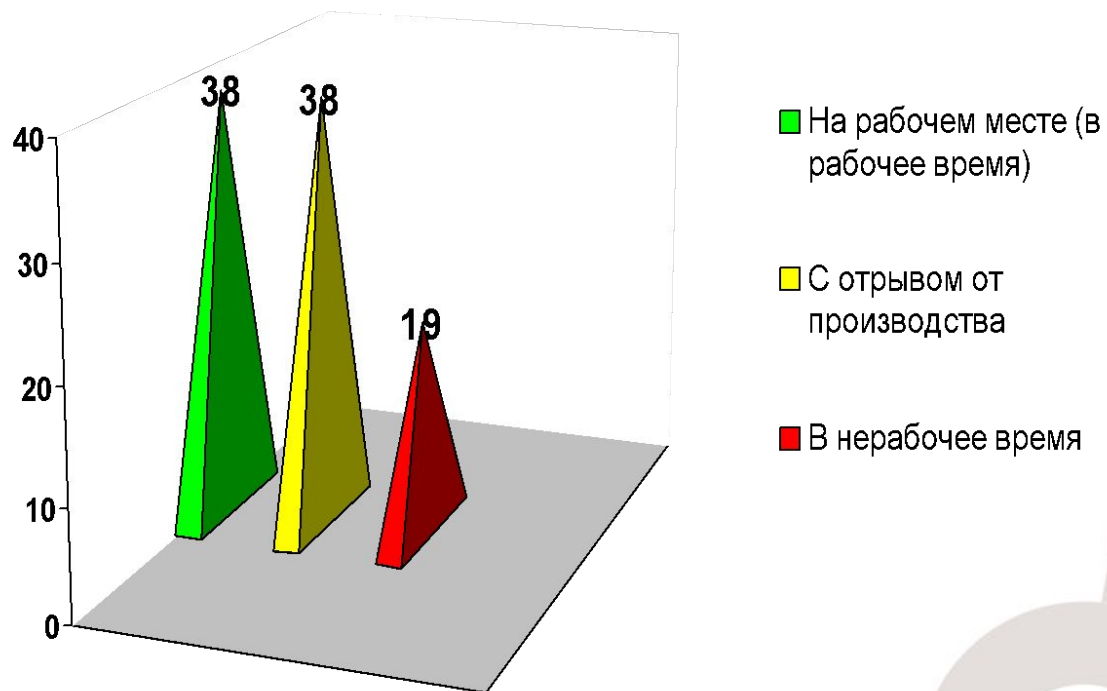
Используемые программы обучения в сетевых гостиницах Москвы





- Продажа акций компании
- Моральные поощрения
- Отгулы, дополнительные отпуска
- Занесение в книгу истории организации, награждение турпутевками и др
- Отгулы, дополнительные отпуска
- Моральные поощрения
- Ценные подарки

Время и место обучения



Обучение в рабочее время эффективно и дешево. Занятия в нерабочее время менее популярны и гораздо менее эффективны.

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Контроль как функция менеджмента персонала

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Возможно ли избежать функции контроля?
Самоконтроль. Возможности организации системы самоконтроля на предприятии.

Благодарю за внимание

Екатерина Гаранина
Генеральный директор
ACCORD management group

www.accordmg.ru

garanina@accordmg.ru

г. Хабаровск

2007

HOTELS OPERATOR



ACCORD
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ