

# Управление персоналом в гостиничном бизнесе

HOTELS OPERATOR



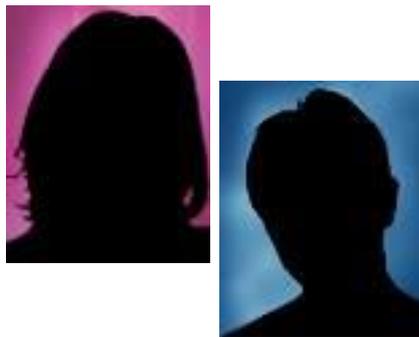
ACCORD  
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

г. Хабаровск

2007

# Кто мы?



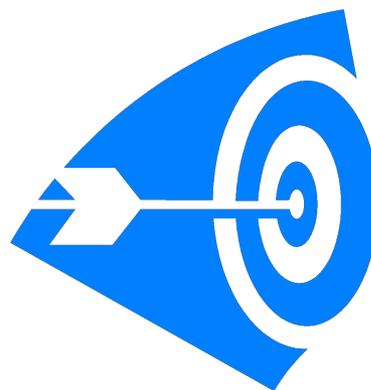
HOTELS OPERATOR



ACCORD  
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

# Каковы наши цели?



**Давайте познакомимся**



# Каковы наши управленческие ресурсы?

## Ресурсы предприятия

Материалы

Люди

Информация

Технологии

Финансы

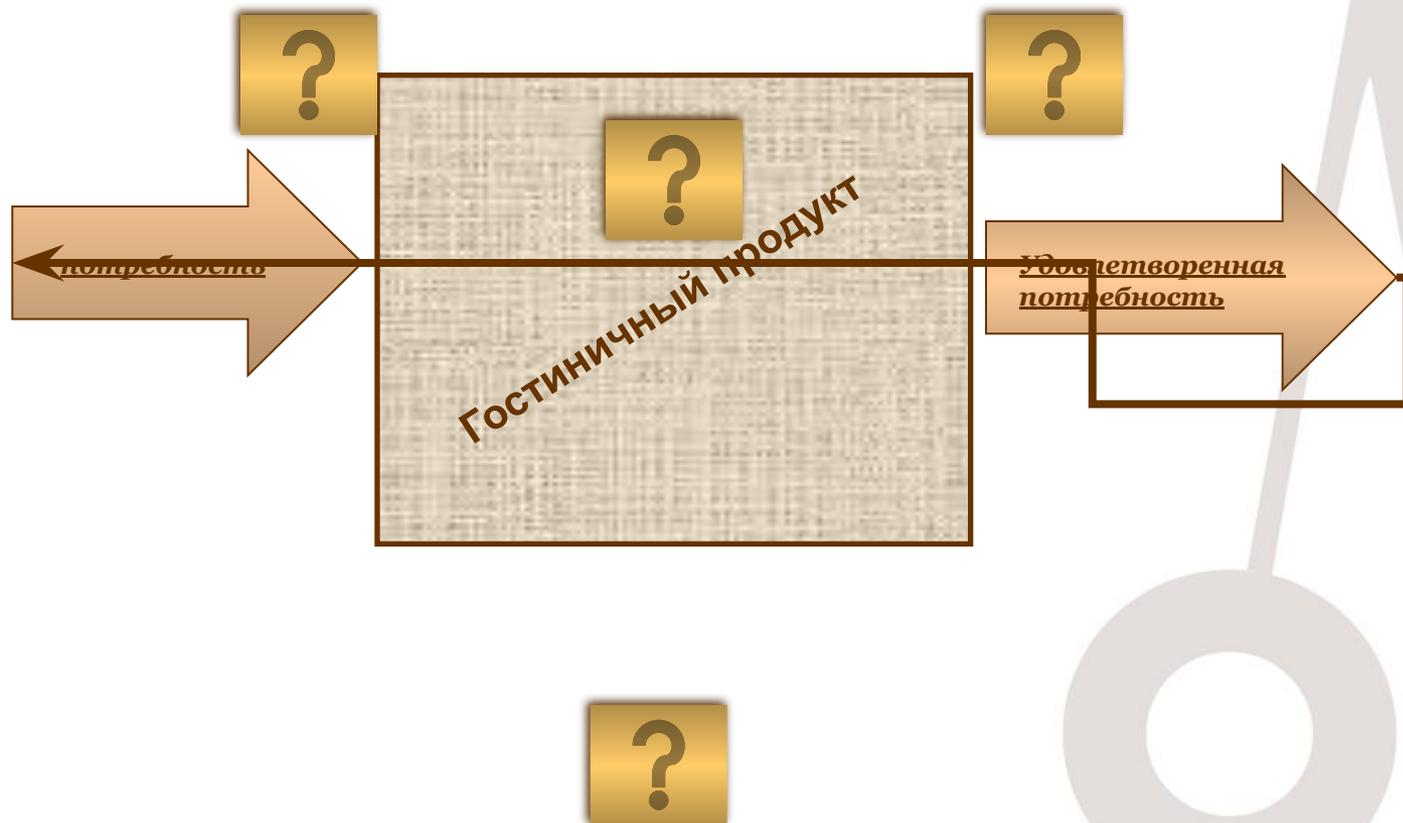
HOTELS OPERATOR



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

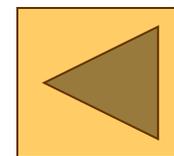


ACCORD  
MANAGEMENT GROUP

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?**

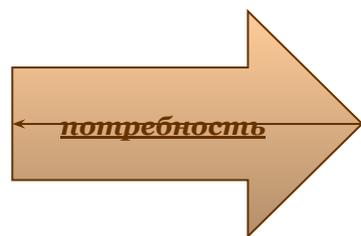


HOTELS OPERATOR



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

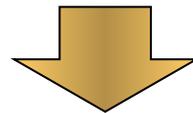
УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

# **Выводы**

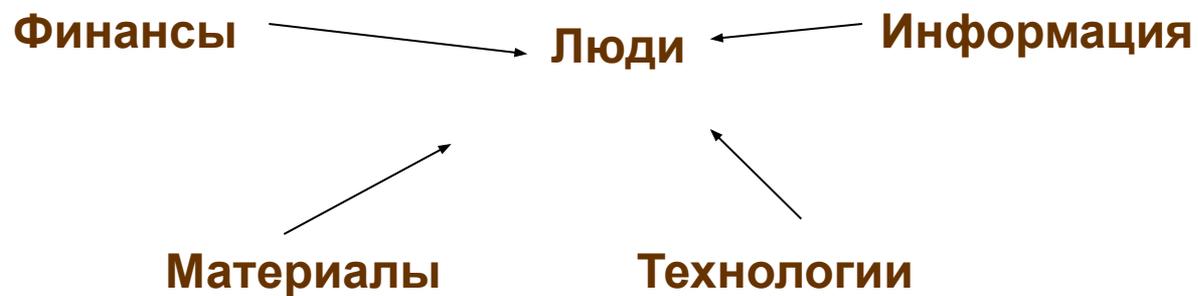
**Успешность гостиничного бизнеса зависит в большей степени от субъективных факторов, чем любое другое производство**

**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?
- Информлируете 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

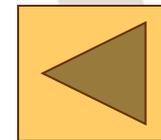
- Личностные опросники
- Тесты
- Групповые методы отбора
- Решение проблемных ситуаций **Баскет-метод**
- **Интервью**
- Проектные методы

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).**

HOTELS OPERATOR



ACCORD  
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

# 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*

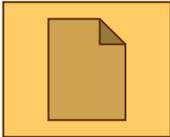
HOTELS OPERATOR



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.

HOTELS OPERATOR



ACCORD  
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

# 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



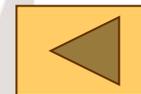
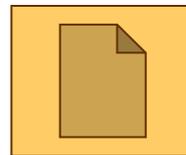
ACCORD  
MANAGEMENT GROUP

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.



# 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.

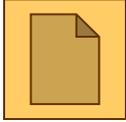
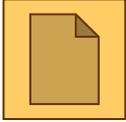
HOTELS OPERATOR



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 кодекс)**
- **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

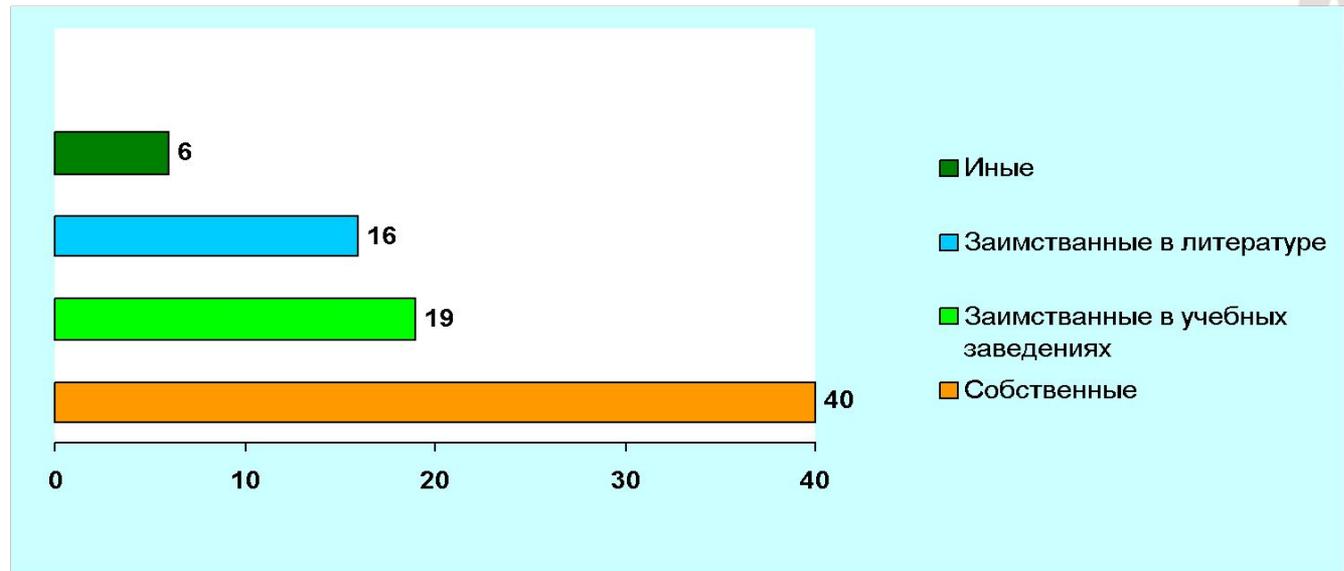
# Обучение как мотивационный фактор

HOTELS OPERATOR

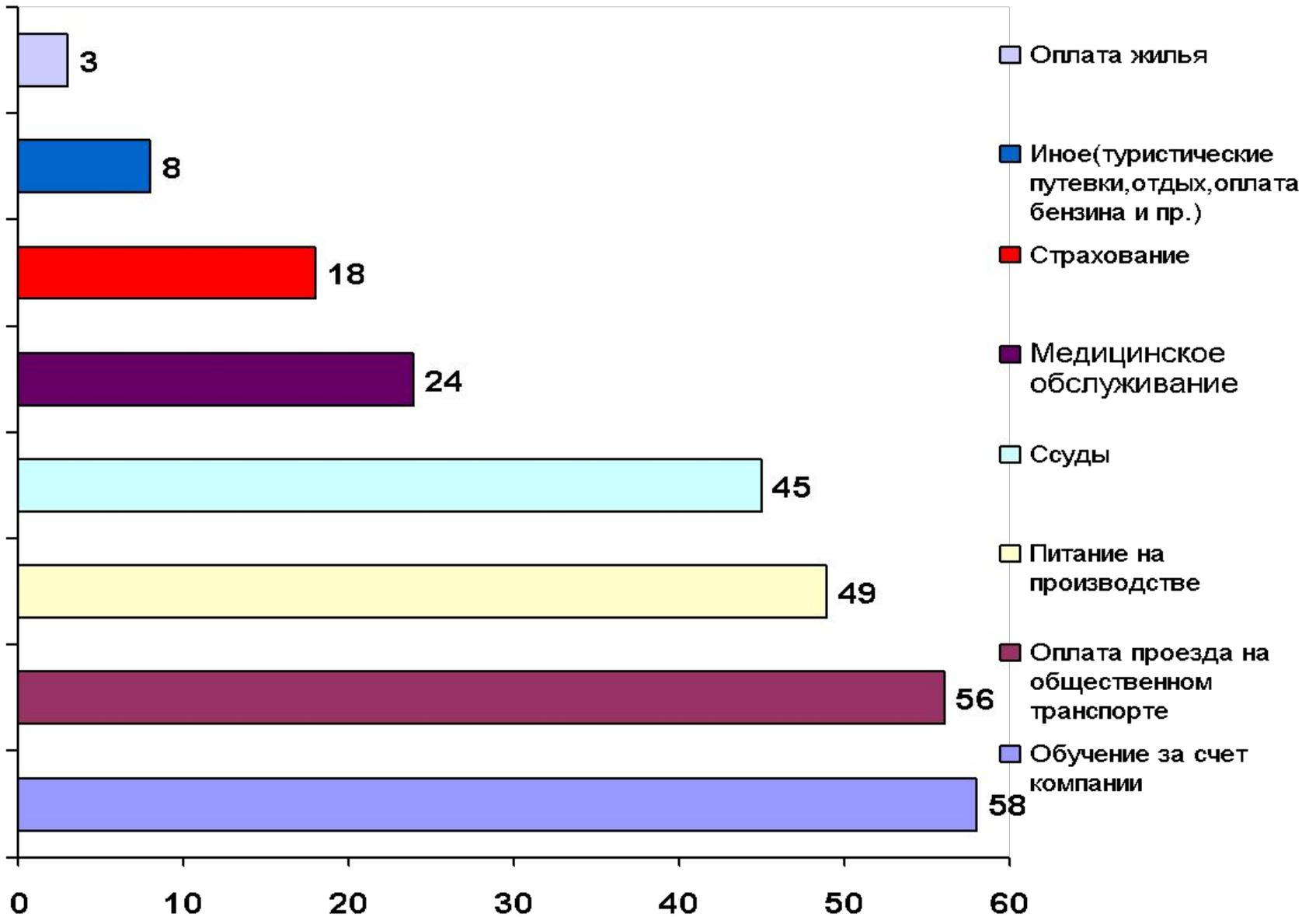


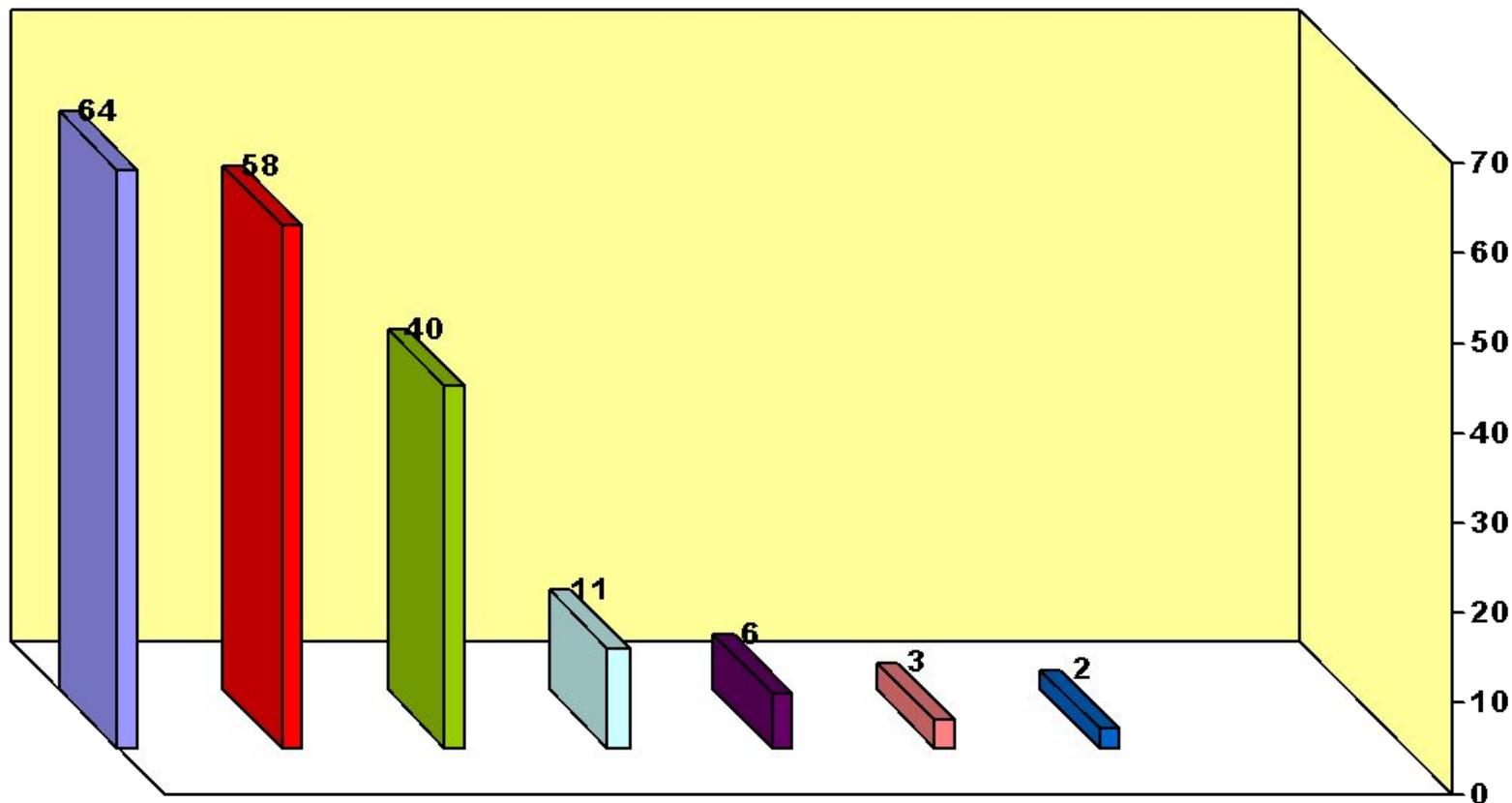
ACCORD  
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ



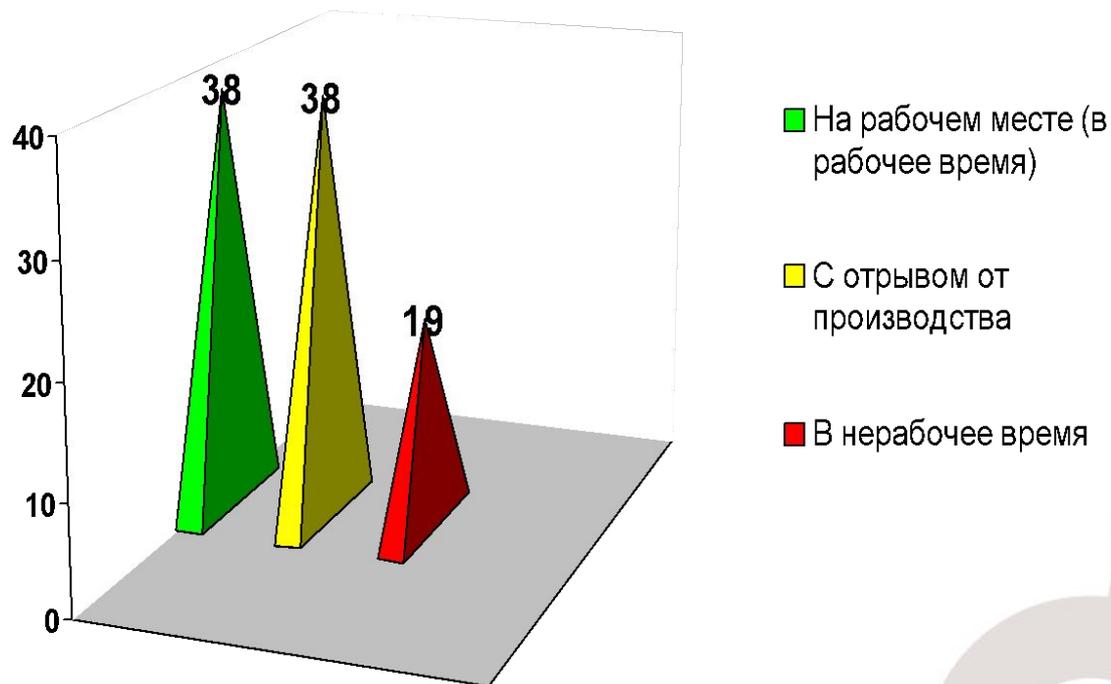
Используемые программы обучения в сетевых гостиницах  
Москвы





- 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](http://www.accordmg.ru)

garanina@accordmg.ru

г. Хабаровск

2007

HOTELS OPERATOR



ACCORD  
MANAGEMENT GROUP

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ